

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



controller magazin

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

6/97

22. Jahrgang

Gundula Väh Controller Akademie zum dritten Mal auditiert nach ISO 9001	381
Michael Schön Qualität als Wettbewerbsfaktor	382
Impressum	384
Matthias Almstedt / Jörg Biethahn Zehn Thesen zum Controlling im öffentlichen Theater	386
Gerhard Römer Zur Mentalität der Controller	388
Oliver Fröhling / Volker Fritz Controlling on the Information Highway	394
Joachim Paul Operatives Beteiligungscontrolling – Teil 2	402
Michael Uhlendorf Die wachsende Bedeutung des Beteiligungscontrollings in einer sich im Umbruch befindlichen Wirtschaftsstruktur	409
Plaut-News	412
Jörg Becker Beschaffungscontrolling – Supply Chain Management	414
Ken Sharma Geschäfts-Triathlon	421
Thomas Ahrens „Intergalaktischer“ Controllingansatz oder: Lieber Zahlen, die Verhalten ändern?	423
Florian Kraus Fuzzylogische Controlling-Anwendungen	425
Moritz Eversmann Bekommen Sie Ihre Immobilienkosten in den Griff!	433
Literaturforum	437

Wettbewerbsstärke bedeutet,
**Kunden schneller, besser
und bedarfsgerecht** mit Waren
und Dienstleistungen zu versorgen.

Durch **optimale Logistik-Prozesse.**

Unternehmenserfolg bedeutet *hohe Wertschöpfung
durch wirtschaftlichen Ressourceneinsatz.*

Das erfordert **optimale
Controlling-Informationen.**

*Beides ist machbar: Reorganisation der
Logistik-, Controlling- und Informationssysteme
auf Basis von R/3.*

PLAUT

Den Wandel im Griff

PLAUT, über 50 Jahre ganzheitliche
Lösungen aus Consulting, Software und
Training. Nutzen Sie die Erfahrung
unserer Competence-Center für Industrie
und Handel, Banken und Versicherungen,
Energiewirtschaft, Transport und Verkehr,
Gesundheitswesen, Medien,
Telekommunikation und Dienstleistung
sowie Management Training.
Der Partner für den Mittelstand ist das
PLAUT R/3-Systemhaus.

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANCY
ATLANTA · BIRMINGHAM · BOSTON · BUDAPEST
CHICAGO · DÜSSELDORF · FIGINO · FRANKFURT
HAMBURG · LONDON · MÜNCHEN · PARIS
PRAG · SALZBURG · SAO PAULO
STUTTGART · WIEN · ZÜRICH

Beratungsgruppe PLAUT Deutschland:

D-85737 Ismaning, Max-v.-Eyth-Str. 3

Tel. 089/96280-0, Fax 96280-111

<http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de

INHALTSVERZEICHNIS 1997

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
AHRENS, THOMAS „Intergalaktischer“ Controllingansatz oder: Lieber Zahlen, die Verhalten ändern?	Heft 6	423
ALMSTEDT, MATTHIAS Zehn Thesen zum Controlling im öffentlichen Theater	Heft 6	386
BECKER, JÖRG Umweltcontrolling Beschaffungscontrolling – Supply Chain Management	Heft 2 Heft 6	112 414
BIEL, ALFRED Vital Signs Der Controller im betrieblichen Veränderungsmanagement	Heft 2 Heft 5	61 346
BIETHAHN, JÖRG Zehn Thesen zum Controlling im öffentlichen Theater	Heft 6	386
BILGRI, ANSELM Die Benediktsregel als Führungsinstrument	Heft 5	308
BÖRNICKE, MICHAEL Controlling bei einem privaten Fernsehsender	Heft 3	147
BOHNE, JANETTE Controlling in klein- und mittelständischen Unternehmen der Baubranche	Heft 3	155
DAUM, JÜRGEN H. Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling	Heft 2	76
DEYHLE, ALBRECHT Systemheft: Controller's Vorgehensplan 2000 Sind's im nächsten Jahrhundert / Jahrtausend die Controllerinnen?	Heft 1 Heft 5	1 - 59 301
DINTNER, ROLF Controlling und Informations-Management in der Praxis	Heft 4	266
DORPRIGTER, ULRICH Center-Organisation und „interner Markt“ in der Energiewirtschaft	Heft 5	353
DREßEN, BERND „Arbeitsmarkt-Entwicklung – Chancen im technischen Vertrieb“	Heft 4	278
DUSCH, MICHAEL „Paradigmenwechsel in einem Zulieferbetrieb“	Heft 3	172
EISELMAYER, KLAUS Systemheft: Controller's Vorgehensplan 2000	Heft 1	1 - 59
EVERSMANN, MORITZ Bekommen Sie Ihre Immobilienkosten in den Griff !	Heft 6	433
FICKEL, THOMAS Outsourcing von Controllingaufgaben	Heft 2	109

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
FRATSCHNER, FRIEDRICH Variable Vergütung auf Basis von Benchmarking	Heft 3	168
FRITZ, VOLKER Controlling on the Information Highway	Heft 6	394
FRÖHLING, OLIVER Catcost – Conjoint Activity Target Costing als integriertes PC-Werkzeug Controlling on the Information Highway	Heft 4 Heft 6	245 394
FUNK, ROLF Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling	Heft 2	76
GAO, HONGSHEN Reform der Berufsbildung in China	Heft 4	243
GENOVESI, MICHELE Controlling: Lust auf Neues oder auf Veränderung?	Heft 2	92
GILL, DAVID Accountants Of The Cross	Heft 2	89
GRÄFE, CHRISTIAN Projektbezogenes Kostenmanagement in der Produktentwicklung	Heft 5	313
GRABHOFF, JÜRGEN Projektbezogenes Kostenmanagement in der Produktentwicklung	Heft 5	313
GROTHEER, MANFRED Systemheft: Controller's Vorgehensplan 2000 Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling	Heft 1 Heft 2	1-59 76
HAKE, BRUNO Länderrisiko-Analysen	Heft 4	240
HAUNERDINGER, MONIKA Der kontrollte Patient oder: Controlling im Krankenhaus	Heft 5	357
HAUSER, MARTIN Systemheft: Controller's Vorgehensplan 2000	Heft 1	1-59
HENNING, KLAUS Wirtschaftliche Bewertung von TQM-Konzepten für Klein- und Mittel-Unternehmen	Heft 4	258
HÖLSCHER, R. Wirtschaftlichkeitsaspekte der innerbetrieblichen Abwasservorreinigung in der Weinwirtschaft – Teil 1 dito – Teil 2	Heft 4 Heft 5	281 321
HÖRTIG, JÜRGEN Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling	Heft 2	76
HÖVER, PETER Kostencontrolling in der betrieblichen Abfallentsorgung als Einstieg in ein Umweltcontrolling	Heft 5	324
HORVÁTH, PETER Internationales Beteiligungs-Controlling	Heft 2	81
JETZER-O'CONNORS, ANDREAS Controller als Trainer	Heft 2	102
KARL, STEFAN Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling	Heft 2	76
KETT, INGO W. Fit für den Wettbewerb mit einer integralen Steuerungsarchitektur im Versorgungsunternehmen	Heft 3	177
KLEMMER, JOCHEN Aktives und partizipatives Controlling	Heft 5	335
KNAUF, JÜRGEN T. Aktives und partizipatives Controlling	Heft 5	335
KOHLGRÜBER, MICHAEL Aktives und partizipatives Controlling	Heft 5	335

Sachregister	CM-Nr.:	Seite:
Arbeitstechniken - Informations-Systeme - EDV-Software		
Fröhling, O. / Fritz, V.: Controlling on the Information Highway	Heft 6	394
Kraus, F.: Fuzzylogische Controlling-Anwendungen	Heft 6	425
Loser, K. / Weber, H.: Erhöhung der DV-Service-Qualität senkt Kosten	Heft 3	190
Plaut News	Heft 4	264
dito	Heft 5	328
dito	Heft 6	412
Schrade, A.: Data Warehouse – Die strategische Waffe für den Unternehmenserfolg	Heft 2	104
Struckmeier, U.: Auswahl von Software für Finanzplanungszwecke	Heft 3	158
Tammena, E.: „SAP“: Macht oder Werkzeug?	Heft 2	70
Wallasch, Ch. / Dintner, R.: Controlling und Informations-Management in der Praxis	Heft 4	266
Beschaffungscontrolling		
Becker, J.: Beschaffungscontrolling – Supply Chain Management	Heft 6	414
Müller, W. / Fickel, Th.: Outsourcing von Controllingaufgaben	Heft 2	109
Beteiligungscontrolling		
Horváth, P.: Internationales Beteiligungs-Controlling	Heft 2	81
Paul, J.: Operatives Beteiligungs-Controlling, Teil 1	Heft 4	234
dito, Teil 2	Heft 6	402
Uhlendorf, M.: Die wachsende Bedeutung des Beteiligungscontrollings in einer sich im Umbruch befindlichen Wirtschaftsstruktur	Heft 6	409
Branchenbeiträge / Länder-Berichte / Erfahrungs-Geschichten		
Almstedt, M. / Biethahn, J.: Zehn Thesen zum Controlling im öffentlichen Theater	Heft 6	386
Börnigke, M.: Controlling bei einem privaten Fernsehsender	Heft 3	147
Bohne, J.: Controlling in klein- und mittelständischen Unternehmen der Baubranche	Heft 3	155
Dusch, M. / Möller, M.: „Paradigmenwechsel in einem Zulieferbetrieb“	Heft 3	172
Gao, H.: Reform der Berufsbildung in China und Einführung Berufsbildung der Controller-Praxis in China	Heft 4	243
Hake, B.: Länderrisiko-Analysen	Heft 4	240
Hauerding, M.: Der kontrollierte Patient oder: Controlling im Krankenhaus	Heft 5	357
Krabbe, M. / Manegold, I.: Controlling und Unternehmensprozesse im Krankenhaus	Heft 4	229
Pittermann, P. / Henning, K.: Wirtschaftliche Bewertung von TQM-Konzepten für Klein- und Mittel-Unternehmen	Heft 4	258
Röösli, F. / Seeholzer, U.: Einführung praktischer Controllinginstrumente im regionalen Energieversorgungsunternehmen	Heft 3	141
Controller-Aufgaben und Controller-Organisation		
Deyhle, A.: Sind's im nächsten Jahrhundert / Jahrtausend die Controllerinnen?	Heft 5	301
Kohlgrüber, M. / Klemmer, J. / Knauf, J. T.: Aktives und partizipatives Controlling	Heft 5	335
Kraus, F.: Fit für die Zukunft – die Zukunft des Controlling	Heft 2	99
v. Landsberg, G. / Springer, V. / Richarz, R.: Return on Controlling (ROC)	Heft 5	317
Medicke, W.: 50 Jahre Plaut	Heft 2	66
Probst, J.: Controlling für „Nichtcontroller“	Heft 5	330
Rommel, M.: Entwicklungstendenzen im Controlling	Heft 5	303
Schön, M.: Der Übergang vom Blindflug zum Instrumentenflug mittels Controller	Heft 5	368
Väth, G.: Controller Akademie zum dritten Mal auditiert nach ISO 9001	Heft 6	381
Controller-Berichtswesen		
Ahrens, Th.: „Intergalaktischer“ Controllingansatz oder: Lieber Zahlen, die Verhalten ändern?	Heft 6	423
Marleaux, St.: Ein Kennzahlensystem als Weg zum Self-Controlling	Heft 5	343
Schön, M.: Das zukunftsbezogene Controlling	Heft 4	217
Schön, M.: Controlling und Controller – Begriffserklärung zur verstärkten Anwendung durch das Management	Heft 4	218
Wogersien, A.: Quantifizierbarer Nutzen der Informatik	Heft 5	332
Center-Konzepte		
Dorprigter, U.: Center-Organisation und „interner Markt“ in der Energiewirtschaft	Heft 5	353
Kett, I. / Principe, S. C.: Fit für den Wettbewerb mit einer integralen Steuerungsarchitektur im Versorgungsunternehmen	Heft 3	177

Sachregister	CM-Nr.:	Seite:
Finanz-Controlling		
Funk, R. / Grotheer, M. / Hörting, J. / Karl, St. / Daum, J. H.: Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling	Heft 2	76
Gill, D.: Accountants Of The Cross	Heft 2	89
Lehmann, F. O.: Verlustvorträge in den USA ertragreich verwerten	Heft 2	120
Stenz, Th.: Bedeutung und Entwicklung internationaler Rechnungslegungs-Standards	Heft 2	117
Uhlendorf, M.: Barkauf, Leasing oder Bankfinanzierung?	Heft 2	123
Kostenplanung – Prozeßkostenrechnung – Kalkulation		
Fröhling, O. / Zdora, H.: Catcost – Conjoint Activity Target Costing als integriertes PC-Werkzeug	Heft 4	245
Leidig, G.: Vorgehensweisen zur Kalkulation von Multimedia-Produkten	Heft 4	222
Mayer, E.: Deckungsbeitragsrechnung für den Controllerdienst im Hotel	Heft 2	96
Marketing- / Vertriebs-Controlling		
Dreßen, B.: „Arbeitsmarkt-Entwicklung – Chancen im technischen Vertrieb“	Heft 4	278
Lube, M. M.: Kundenmanagement – die Kundenbeziehung als neue Bezugsgröße des Controlling	Heft 3	183
Reiter, G.: Dienstleistungsmarketing - Accounting	Heft 3	199
Personal-Controlling		
Fratschner, F.: Variable Vergütung auf Basis von Benchmarking	Heft 3	168
Kühls, L.: Reengineering- und Führungserfahrungen aus der Sicht eines Managers, der was mitgemacht hat ...	Heft 3	197
Jetzer-O'Connors, A.: Controller als Trainer	Heft 2	102
Philosophie / Psychologie / Kommunikation		
Bilgi, A.: Die Benediktsregel als Führungsinstrument	Heft 5	308
Precht, W.: Tägliche Kommunikation: Im Unternehmen und mit mir selber	Heft 4	219
Reiffenrath, D.: Controlling und Kommunikation	Heft 5	364
Rivar, H.: Die sieben ganzheitlichen Gesetzmäßigkeiten des Management- und Controllingprozesses	Heft 5	361
Römer, G.: Zur Mentalität der Controller	Heft 6	388
Projekt- / Investitions-Controlling		
Eversmann, M.: Bekommen Sie Ihre Immobilienkosten in den Griff !	Heft 6	433
Graßhoff, J. / Gräfe, Ch.: Projektbezogenes Kostenmanagement in der Produktentwicklung	Heft 5	313
Hölscher, R.: Wirtschaftlichkeitsaspekte der innerbetrieblichen Abwasservorreinigung in der Weinwirtschaft – Teil 1	Heft 4	281
dito, Teil 2	Heft 5	321
Strategisches Controlling		
Biel, A.: Vital Signs	Heft 2	61
Biel, A.: Der Controller im betrieblichen Veränderungsmanagement	Heft 5	346
Genovesi, M.: Controlling: Lust auf Neues oder auf Veränderung?	Heft 2	92
Krug, W.: „Von der Wertanalyse zum Value Management“	Heft 3	139
Schön, M.: Qualität als Wettbewerbsfaktor	Heft 6	382
Sharma, K.: Geschäfts-Triathlon	Heft 6	421
Werner, H.: Innovationsinstrumente im strategischen F & E-Controlling	Heft 3	150
Umwelt und Controlling		
Becker, J.: Umweltcontrolling	Heft 2	112
Höver, P. / Taczynski, D.: Kostencontrolling in der betrieblichen Abfallentsorgung als Einstieg in ein Umweltcontrolling	Heft 5	324
Unternehmensplanung		
Deyhle, A. / Eiselmayer, K. / Grotheer, M. / Hauser, M.: Systemheft: Controller's Vorgehensplan 2000		

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
KRABBE, MARIO Controlling und Unternehmensprozesse im Krankenhaus	Heft 4	229
KRAUS, FLORIAN Fit für die Zukunft – die Zukunft des Controlling Fuzzylogische Controlling-Anwendungen	Heft 2 Heft 6	99 425
KRUG, WALDEMAR „Von der Wertanalyse zum Value Management“	Heft 3	139
KUHLS, LOTHAR Reengineering- und Führungserfahrungen aus der Sicht eines Managers, der was mitgemacht hat	Heft 3	197
v. LANDSBERG, GEORG Return on Controlling (ROC)	Heft 5	317
LEHMANN, FRANK O. Verlustvorträge in den USA ertragreich verwerten	Heft 2	120
LEIDIG, GUIDO Vorgehensweisen zur Kalkulation von Multimedia-Produkten	Heft 4	222
LOSER, KAI Erhöhung der DV-Service-Qualität senkt Kosten	Heft 3	190
LUBE, MARC-MILO Kundenmanagement – die Kundenbeziehung als neue Bezugsgröße des Controlling	Heft 3	183
MANEGOLD, INES Controlling und Unternehmensprozesse im Krankenhaus	Heft 4	229
MARLEAUX, STEPHAN Ein Kennzahlensystem als Weg zum Self-Controlling	Heft 5	343
MAYER, ELMAR Deckungsbeitragsrechnung für den Controllerdienst im Hotel	Heft 2	96
MEDICKE, WERNER 50 Jahre Plaut	Heft 2	66
MÖLLER, MICHAEL „Paradigmenwechsel in einem Zulieferbetrieb“	Heft 3	172
MÜLLER, WERNER Outsourcing von Controllingaufgaben	Heft 2	109
PAUL, JOACHIM Operatives Beteiligungs-Controlling – Teil 1 dito – Teil 2	Heft 4 Heft 6	234 402
PITTERMANN, PETER Wirtschaftliche Bewertung von TQM-Konzepten für Klein- und Mittel-Unternehmen	Heft 4	258
PLAUT NEWS	Heft 4	264
PLAUT NEWS	Heft 5	328
PLAUT NEWS	Heft 6	412
PRECHT, WOLFGANG Tägliche Kommunikation: Im Unternehmen und mit mir selber	Heft 4	219
PRINCIPE, SANDRO C. Fit für den Wettbewerb mit einer integralen Steuerungsarchitektur im Versorgungsunternehmen	Heft 3	177
PROBST, JÜRGEN Controlling für „Nichtcontroller“	Heft 5	330
REIFFENRATH, DIRK Controlling und Kommunikation	Heft 5	364
REITER, GERNOT Dienstleistungsmarketing - Accounting	Heft 3	199
REMMEL, MANFRED Entwicklungstendenzen im Controlling	Heft 5	303
RICHARZ, RALF Return on Controlling (ROC)	Heft 5	317

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
RIVAR, HANS Die sieben ganzheitlichen Gesetzmäßigkeiten des Management- und Controllingprozesses	Heft 5	361
RÖMER, GERHARD Zur Mentalität der Controller	Heft 6	388
RÖÖSLI, FRANZ Einführung praktischer Controllinginstrumente im regionalen Energieversorgungsunternehmen	Heft 3	141
SCHÖN, MICHAEL Das zukunftsbezogene Controlling Controlling und Controller – Begriffserklärung zur verstärkten Anwendung durch das Management Der Übergang vom Blindflug zum Instrumentenflug mittels Controller Qualität als Wettbewerbsfaktor	Heft 4 Heft 4 Heft 5 Heft 6	217 218 368 382
SCHRADER, ANGELA Data Warehouse – Die strategische Waffe für den Unternehmenserfolg	Heft 2	104
SEEHOLZER, URS Einführung praktischer Controllinginstrumente im regionalen Energieversorgungsunternehmen	Heft 3	141
SHARMA, KEN Geschäfts-Triathlon	Heft 6	421
SPRINGER, VOLKER Return on Controlling (ROC)	Heft 5	317
STENZ, THOMAS Bedeutung und Entwicklung internationaler Rechnungslegungs-Standards	Heft 2	117
STRUCKMEIER, UWE Auswahl von Software für Finanzplanungszwecke	Heft 3	158
TACZYNSKI, DIRK Kostencontrolling in der betrieblichen Abfallentsorgung als Einstieg in ein Umweltcontrolling	Heft 5	324
TAMMENA, EDZARD „SAP“: Macht oder Werkzeug?	Heft 2	70
UHLENDORF, MICHAEL Barkauf, Leasing oder Bankfinanzierung? Die wachsende Bedeutung des Beteiligungscontrollings in einer sich im Umbruch befindlichen Wirtschaftsstruktur	Heft 2 Heft 6	123 409
VÄTH, GUNDULA Controller Akademie zum dritten Mal auditert nach ISO 9001	Heft 6	381
WALLASCH, CHRISTIAN Controlling und Informations-Management in der Praxis	Heft 4	266
WEBER, HELLMUT Erhöhung der DV-Service-Qualität senkt Kosten	Heft 3	190
WERNER, HARTMUT Innovationsinstrumente im strategischen F & E-Controlling	Heft 3	150
WOGERSIEN, ANKE Quantifizierbarer Nutzen der Informatik	Heft 5	332
ZDORA, HOLGER Catcost – Conjoint Activity Target Costing als integriertes PC-Werkzeug	Heft 4	245

CONTROLLER AKADEMIE ZUM DRITTEN MAL AUDITIERT NACH ISO 9001



Gundula Váth, Mag. Art., Qualitätsbeauftragte der Controller Akademie – "In action" beim Controller Congress (CC-Teammitglied)

ISO-Zertifiziert ... Wir haben das seit 1995, obwohl kleines Unternehmen mit 25 Mitarbeitern, im Dienstleistungsbereich tätig und mit Trainern, die ständig außerhalb in Seminaren on the job und deshalb „schwer zu hüten sind“.

Die Erstauditierung war an einem Freitag vor Pfingsten; fing um 8.30 Uhr an und endete um 22.30 Uhr. Dipl.-Betriebswirt Jürgen Baumann von TÜV Cert, heute Regionalleiter Bayern bei TÜV Management Services GmbH, nahm es genau und fühlte sich auch irgendwie in der „challenge“, eine Controller Akademie zu auditieren.

Als Vorzüge haben wir aus der Zertifizierung heraus erkannt, daß

- * sich die interne Kommunikation verbessert, weil alle „an einem Strang ziehen“ und mehr „miteinander reden“, da sich jeder auch persönlich für den Erhalt des Zertifikats verantwortlich fühlt;
- * Prozeßabläufe, die „immer schon so gewesen sind“ (und vorher auch ohne Zertifikat funktioniert haben), im Sinne einer Optimierung überdacht werden;
- * der sogenannte KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozeß – ein Vorgang der kleinen Schritte ist, und jeder noch so „kleine Schritt“ ein Sich-Vorwärtsbewegen initiiert;
- * die Focussierung auf den Kunden auch im Zusammenspiel der Faktoren Unternehmenskultur, Einflüsse durch den Markt, Lieferantenbewertung und interne Organisationsstruktur zu sehen ist;
- * das Interesse am Festhalten der Qualitätsansprüche immer wieder auf's Neue geweckt werden muß;
- * jeder Mitarbeiter etwas zur Realisation des Leitbildes und der Ziele eines Unternehmens beiträgt.

Ein besonders wichtiges Element bei ISO 9001 ist das Element 4 mit neuen Projekten. Das veranlaßt Trainer und Geschäftsführer stets auch, neue Projekte zu haben und dafür einen Projektplan aufzubauen. Das hat zur Folge, daß die „Produktpalette“ auch neue Farben bekommt, bestehende Produkte neu durchdacht oder „released“ werden und Erledigungstermine sowie Verantwortliche (bedingt durch „strenge Checklisten“) genau definiert werden müssen. Qualität beginnt zwar zuerst im Kopf, läßt sich

aber, wenn sie durch das Qualitätsmanagement-System im Unternehmen nicht gefördert wird, nicht automatisch auf einem Level halten. Man muß ständig „etwas tun“ – dann geschieht nachhaltig etwas, um den Prozeß am Laufen zu halten.

Auch kann mit einem ISO-Baustein, z. B. einer „Verfahrensweisung zur Einarbeitung neuer Trainer“ (QM-DOK-4-3) ein neuer Trainerkollege – und gerade haben wir wieder einen – reklamieren, daß er systematisch gemäß den ISO-zertifizierten Regeln eingearbeitet wird. Und sowas vergessen wir gerne, weil jeder nach dem Nächsten rennt, um für unsere Kunden eben da zu sein.

Natürlich hat es auch Nachteile, wenn wir unsere Checklisten ausfüllen müssen und unser Handbuch immer wieder auch zu überarbeiten ist im kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Aber dieser Nachteil ist wieder ein Vorteil und gehört zur Controller's Performance der Transparenzverantwortlichkeit.

Dann kann ich auch meinen Kollegen und Chef Dr. Deyhle zitieren. Es wirkt sich doch viel besser aus, wenn wir etwa im Hotel Allgäu in Sonthofen bei der Reception fragen: „Jetzt müssen wir in unserer Checkliste noch abhaken, ob z. B. der Taxidienst verständigt ist, daß wieder die Controller anreisen“ – als wenn wir z. B. fragen: „Haben Sie auch die Taxis bestellt?“ Darin schwingt doch der Vorwurf mit, daß es eventuell nicht gemacht worden sein könnte. Die Checkliste ist neutral. Sie thematisiert sich. Sie ist noch „so da“ – also muß was reingeschrieben werden. Jeder findet es bei allem Ernst dann auch noch ein heiteres Erlebnis. In diesem Sinne kann man mit einer Portion Heiterkeit – ohne den Ernst der Sache aus den Augen zu verlieren – die Dinge vorantreiben. Und im Zweifelsfall eine noch zu erledigende Tätigkeit auf das System „schieben“. Das Papier muß halt noch ausgefüllt werden ...

Viele Grüße
Ihre

Gundula Váth

QUALITÄT ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Qualitätsmanagement zur Optimierung des Leistungs-/Kostenverhältnisses der einseitigen Kostenreduzierung überlegen



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

von Dr. Michael Schön, Münster (Hessen)

1. Der Begriff „Qualität“

Übererfüllung hinsichtlich der Kundenanforderungen wird im Geschäftsalltag kaum belohnt; minimale Untererfüllung verursacht indes häufig überproportional negative Reaktionen der Kunden, so daß Punktlandungen bei den Bemühungen um die Erfüllung des Kundenwunsches (bei Produkten oder Dienstleistungen gleichermaßen) anzustreben sind. Das Synonym für solche Punktlandungen ist der Begriff „Qualität“. Dabei ist Qualität nicht nur eine technische Dimension (z. B. Lebensqualität).

Zielsetzung und Maßstab für sämtliche betrieblichen Qualitätsbemühungen ist die Befriedigung der Kundenanforderungen. Qualität in der Unternehmensführung äußert sich in der Unternehmensplanung, **denn zielgerichtetes Planen und Steuern – nicht Zufall – bedeuten Qualität.** Planabweichungen oder Kundenkritik geben einen Anstoß zur Leistungsverbesserung. Es kommt nicht allein auf eine Unternehmensführung auf der Grundlage von Zahlenanalysen an, weil sich Qualität häufig nicht in Zahlen ausdrücken läßt. Qualität führt z. B. zu einer **Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Multiplikatorwirkung eines zufriedenen Kunden ist kaum meßbar.**

Qualität erfordert die ständige geistige und körperliche Präsenz aller Mitarbeiter, d. h. die betriebliche Umsetzung steht in Abhängigkeit zur Einstellung der Mitarbeiter. Bedingung ist, daß die **Qualitätsziele mit den einzelnen Mitarbeitern abgestimmt und von diesen inhaltlich nachvollziehbar kommuniziert werden.** Die persönliche Identifizierung mit dem Qualitätsziel muß vorhanden sein; die häufig anzutreffende Einstellung nach dem Motto „man müßte einmal“ zeugt von einer inneren Trägheit und Unbeteiligung, die letztlich kontraproduktiv wirkt. Das Streben nach ständiger Verbesserung ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Jeder einzelne Mitarbeiter ist in seinem Bereich für die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und schließlich auch deren Realisierung verantwortlich.

Die interne Umsetzung der Kundenanforderungen ist daran gebunden, daß die Informationsverfügbarkeit gewährleistet ist und die Geschäftsprozesse beherrscht werden. Grundsätzlich ist Information Bringschuld, d. h. jeder einzelne Informationsempfänger trägt die Verantwortung dafür, daß die Information dort ankommt, wo sich der Empfänger mit dem potentiell größten Nutzen befindet. Die grundsätzliche Informationsverfügbarkeit wird durch Beachtung des Prinzips „nicht nur Aufgaben delegieren, sondern auch Kompetenzen“ (z. B. zur Informationsbeschaffung) gewährleistet.

Das permanente und unternehmensweite Streben nach Qualität ist Gegenstand des international längst stark beachteten Konzepts des sogenannten „**Total Quality Management**“ (TQM), wobei es sich nicht lediglich um ein Managementinstrument, sondern vielmehr um einen Bestandteil der Unternehmenskultur handeln sollte („learning organization“).

2. Qualitätsmanagement

2.1 Grundlagen

Die Zielsetzung von Qualitätsmanagement ist die Optimierung des Verhältnisses von Unternehmensleistung (Output) und Kosten (Input). Fehlerkosten zu senken bzw. bei unverändertem Kostenblock die Leistung zu steigern, bedeutet einen Gewinnzuwachs. Ganz allgemein erhöht Qualität mittels Reduzierung von Reibungsverlusten (z. B. durch Zeiterparnis je Arbeitsgang oder Erfüllung der Kundenwünsche mit niedriger Reklamationsquote) die Wertschöpfung. In diesem Sinne ist Qualität ein bedeutender Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor.

Qualitätsmanagement basiert auf dem Prinzip „**Fehlerreduzierung durch Vorbeugung**“. Im Rahmen von Prozeßanalysen wird nach Schwachstellen (sprich potentiellen Fehlerursachen) gesucht. Abläufe und Verfahren werden derart im voraus festgelegt, daß die Fehlerwahrscheinlichkeit möglichst gering ist. In diesem Sinne spricht man auch von Prozeß-

management (z. B. Rüst- oder Durchlaufzeiten reduzieren). **Diese a priori-Betrachtung, wie ein „best practice“-Prozeß gestaltet sein muß**, ermöglicht es, Prozesse dahingehend zu gestalten, daß keine wesentlichen Fehler auftreten können. Es müssen selbststeuernde Regelkreise geschaffen werden. Darüber hinaus sind ablaufintegrierte Prüfstufen zu installieren.

Die Beherrschung der betrieblichen Prozesse ist die Voraussetzung für deren Optimierung im Sinne einer Beseitigung von Doppelarbeiten infolge von Mißverständnissen oder Versäumnissen. Ansatzpunkt ist die **Fragestellung: „Steuert man selbst die gegebenen Prozesse oder wird man von den Prozessen gesteuert“**. Nachhaltig nicht wertschöpfungs-fähige Prozesse werden beseitigt. Der große Nutzen besteht darin, daß alle Prozeßbeteiligten die eigenen Aufgaben und die Anforderungen an die übrigen Prozesseinheiten kennen, so daß jeder weiß, worauf es ankommt – in seinem Bereich i. e. S. als auch im Gesamtprozeß. Die Transparenz der Abläufe ermöglicht vorausschauendes Handeln der beteiligten Mitarbeiter.

Das moderne Qualitätsmanagement zeichnet sich dadurch aus, daß keine arbeitsplatz- oder funktions-spezifischen Insellösungen geschaffen werden, sondern **eine ganzheitliche Betrachtung von Prozeßketten zu einer Optimierung der einzelnen Arbeitsabläufe** im Hinblick auf eine Verbesserung des Ganzen führt. Insofern hat keine organisatorische Unternehmensinheit Anspruch auf einen „qualitäts-freien“ Raum. Auch die ausschließlich intern tätigen Einheiten sind in das Qualitätsmanagement einzubeziehen; auch ihre internen Ansprechpartner sind als Kunden – eben interne Kunden – zu betrachten. **Prozeßengineering im Sinne von reiner Kostenreduzierung ohne Qualitätsmanagement ist eine einseitig angelegte Vorgehensweise, die eine Vernachlässigung des kundenbezogenen Leistungsprofils bedeutet.** Die Konsequenz ist in der Regel eine Serviceverschlechterung verbunden mit Kundenverärgerung und mit der (mittelfristig eintretenden) Folge eines Geschäftsrückgangs. Im Vordergrund des Qualitätsmanagements steht daher zunächst, die marktseitigen Anforderungen (Leistungsprofil) zu definieren und dann zu fragen, wie man diese Anforderungen möglichst effizient bzw. kostengünstig erfüllen kann.

2.2 Normierte Qualitätssicherung und permanente Qualitätsverbesserung

Die Qualitätssysteme nach DIN ISO 9000 ff oder VDA 006 (in der Automobilbranche) umschreiben im Grunde nichts anderes als eine ordentliche Geschäftsführung. Die Zertifizierung ist der Beleg, daß nachhaltig eine gleichbleibende Qualität erbracht werden kann (Produkte oder Dienstleistungen gleichermaßen). Deshalb fordern Unternehmen verstärkt solch eine normierte bzw. standardisierte Qualitätskontrolle als Grundlage der geschäftlichen Zusammenarbeit. Die Zertifizierung schafft jedoch lediglich die Rahmenbedingungen für Qualität; eine Garantie für fehlerfreie Produkte oder Leistungen resultiert daraus nicht. **Die ISO-Richtlinien stellen keine „Fertiggerichte“ dar, sondern haben den Charakter von allgemeinen Checklisten zwecks Standardisierung**

und Schaffung von Prozeßtransparenz. Sie regen eine Planung darüber an, welche Prozesse wie ablaufen sollten, um möglichst effizient zu dem gesteckten Ziel zu gelangen. Dabei kommt es häufig vor, daß sich die bisher beschrittenen Wege als verbesserungsfähig erweisen. Kritikpunkte sind die **Gefahr der Bürokratisierung**, verbunden mit einer Beschränkung der Flexibilität sowie die zusätzlichen Kosten. Bezüglich der Kosten für Einführung und kontinuierliche Betreibung von Qualitätsmanagement sollte indes grundsätzlich die Einstellung herrschen, daß die Fehler Geld kosten, nicht die bedarfsorientierte Qualität.

Insbesondere die erstmalige Zertifizierung führt infolge von in der Regel vorgenommenen Veränderungen der Ablauforganisation zu Rationalisierungseffekten. Vor diesem Hintergrund läßt sich die Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff als Management im Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation beschreiben.

Der Vorteil der Zertifizierung besteht darin, daß der kontinuierliche Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprozeß nicht zuletzt aufgrund der periodisch stattfindenden Prüfungen in Gang gehalten wird. Gelingt es auf eine andere Art und Weise, den Fortgang des permanenten Verbesserungsprozesses zu gewährleisten, besteht hinsichtlich des Qualitätsgedankens an sich keine Erfordernis zur Zertifizierung. Dabei ist jedoch zu beachten, daß nicht aus Kostengründen während einer laufenden Zertifizierungsvorbereitungsphase oder nach bereits vollzogener Zertifizierung die Zielsetzung geändert werden sollte – sprich weg von der offiziellen Zertifizierung hin zu intern gesetzten Parametern. Dies könnte am Markt und von den Mitarbeitern negativ aufgefaßt werden.

Eine nachhaltige Innovationskraft wird durch die Zertifizierung nicht gewährleistet, kann jedoch statt dessen durch interne Zielsetzungen erreicht werden. Ein erfolgreiches, internes Qualitätsmanagement interpretiert die Zertifizierung daher lediglich als formalen Einstieg in einen permanenten Lern- und Verbesserungsprozeß.

2.3 Interne Systeme als Alternative

Der Erfolgsfaktor beim Qualitätsmanagement ist nicht die Ausrichtung auf ein abstraktes Zertifikat, sondern besteht darin, den unternehmens-individuellen Weg zur Qualität einzuschlagen und den sich ändernden Rahmenbedingungen stets anzupassen. Ist alleine das Kundenverlangen Grund für die Zertifizierung, besteht die Gefahr, daß nach Erhalt des Zertifikats die Verbesserungsbemühungen abnehmen. Ursache hierfür könnte sein, daß den Mitarbeitern der individuelle, interne Nutzen für den einzelnen Arbeitsplatz nicht ersichtlich gemacht worden ist. Insofern unterbleibt eine mögliche Verbesserung der statisch optimierten Geschäftsabläufe. Der Hauptvorteil des Qualitätsmanagements, die dynamische Sichtweise und darauf basierend der permanente Verbesserungsprozeß werden nicht angestoßen.

Die Zertifizierung stellt nur ein mögliches System für Qualitätsmanagement dar. Ein aktuell viel diskutiertes, internes Instrument zur Sicherung und Ver-

besserung von Qualität ist **Benchmarking**. Benchmarking vollzieht sich in drei Phasen: Zunächst die Ist-Analyse („wo steht man“?). Daran schließt sich die Analysephase zur kontinuierlichen Verbesserung an („was ist erforderlich, um besser bzw. der Beste zu werden?“). Schließlich ist in der Phase der kontinuierlichen Verbesserung der Markt permanent zu beobachten, um im Markt sich neu entwickelnde Benchmarks zu erkennen und die eigene Leistung daran auszurichten.

3. Schlußbemerkung

Aus Sicht des Controllers sollte betont werden, daß die reine Kostenreduzierung ohne gleichzeitige Anpassung des in der Regel marktseitig definierten Leistungsprofils nach kurzfristig scheinbar realisierbaren Ergebnisverbesserungen (z. B. einheitlich pauschale und unternehmensweite Kürzung von Kostenbudgets einschließlich Personalabbau, sog. „cost cutting“) zumindest mittelfristig beträchtliches Gefahrenpotential in sich birgt. Als ein im Markt etablierter Automobilhersteller auf das Angebot von kostenlosen und unverbindlichen Probefahrten zu verzichten, mag zwar aus Kostengründen überzeugend sein, wird indes zwangsläufig zu einem Geschäftsrückgang führen, der per Saldo eine Ergebnisverschlechterung darstellt. Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems erscheint dagegen als das subtilere und zumindest mittelfristig erfolgversprechendere Instrument, weil die Rationalisierung in den Grenzen der kundenseitig festgelegten Leistungs- und Kapazitätsanforderungen erfolgt. Ein weiterer Nutzen liegt in dem dynamischen Aspekt. Statt einer statisch wirkenden Rationalisierung bzw. Kostenreduzierung wird ein kontinuierlicher Prozeß zur Verbesserung des Verhältnisses von Leistung und Kosten installiert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	25	31	G	

Wer sind die beiden auf Seite 301/97
(Nr. 5 Controller Magazin)?



Impressum
ISSN 0939-0359

22. Jahrgang

Herausgeber

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

Stellvertreter des Herausgebers

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

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Gundula Vaih, Mag. art.
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-31
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
42655 Solingen
Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>

Herstellung

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

Anzeigen

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

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43
Internet E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 148,— incl. Porto innerhalb EU,
Einzelheft DM 25,—; die Preise enthalten die USt.

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Die Bildunterschrift hat es irgendwie computerisch weggefeigt. Zu sehen sind Frau Dr. Rita Niedermayr, Geschäftsführer des Österreichischen Controller Instituts, Wien, zusammen mit Dr. Albrecht Deyhle von der Controller Akademie anlässlich des Controller Congresses (Mikrophonübergabe).

EL
13. AUG. 1997

BOESEBECK DROSTE

RECHTSANWÄLTE

Zusammenschluß der Mitglieder der Anwaltssozialitäten
DROSTE RECHTSANWÄLTE und BOESEBECK, BARZ & PARTNER

Management Service Verlag
z.H. Herrn Conrad Günther
Leutstettener Straße 2

82131 Gauting

Hamburg, den 18. August 1997

Unser Zeichen: 149/gor/a 26 267

Markenanmeldung : „CONTROLLER Magazin“
Anmelder : Management Service Verlag

Sehr geehrter Herr Günther,

das Deutsche Patentamt hat uns bestätigt, daß die oben genannte Anmeldung am 06.08.1997 eingegangen ist und folgendes Aktenzeichen erhalten hat:

397 37 407.0

Beiliegend übersenden wir Ihnen eine Kopie der Empfangsbestätigung.

Wenn Sie eine Internationale Registrierung oder sonstigen Schutz der Marke in der EU oder in anderen Ländern wünschen, sprechen Sie uns bitte an.

Mit freundlichen Grüßen

Harte-Bavendamm

Dr. Harte-Bavendamm

Anlage

HAMBURG
DR. ROLF RITZCKER
DR. DETRICH C. DRIGWART, LL.M.
DR. WOLFGANG GLOY
DR. WALTER KLOSTERFELDE
FRIEDRICH WHEIM RUSCH
REINER SCHWIDT
DR. ROFF SCHUTZ/SÜCHTING
DR. HENNING HARTE-BAVENDAMM
DIRK KEMPFEN
DR. CARSTEN C. ALBRECHT
DR. VOLKER HINBERG
DR. EVA SCHELLER
DR. ANDREAS MEYER-WESNER, LL.M.
ANDREAS BÖTJE
DR. WALTER SCHILLER
CHRISTOPH SCHUMANN
DR. JÖRG RAUBA
SUSANNE KAREW
DR. KARSTEN METZLNEY
DR. VERENA VON BONNHARD
GERD JÄCKEL, Dipl.-Ing.
DR. MATTHIAS KOCH, LL.M.
DR. MARTIN SURA
DR. ECKHARD SCHWARZ

MÜNCHEN
DR. JACOB STROBL, Dipl.-Kfm. (1)
DR. GERT VORBRUGG, LL.M.
DR. THLO VON BODUNGEN, M.C.
DR. MICHAEL WITZEL, LL.M. (2)
DR. WOLFGANG BUCHNER
DR. BERNHARD R. WERTS
DR. ANDRÉ CHAMBERLAIN (1)
DR. STEPHAN SALZMANN, Dipl. Kfm.
KUTZHEITMEIER-MÜLLER, LL.M. (1)
DR. CHRISTOPH HELL (1)
DR. ROFF FUGER
DR. NORBERT REGER, LL.M. (1)
DR. DETLEF HASS
DR. KLAUS P. GROSSMANN, LL.M. (1)
GISA BRÖCK
STEFAN SCHÄPPER, LL.M. (1)

WARSAU
STACHIM HILJA

FRANKFURT AM MAIN
ALBRECHT STOCKBURGER, Notar
DR. GEORG HÖRNER, Notar
ECKHART WOLKE, Notar
DR. GÜNTER PAUL, Notar (1)
DR. RICHARD H. STIEZINGE, M.C. (1), Notar
DR. THOMAS FORSTERLING, Dipl.-Ing. am Dr. Dr.
DR. HARALD BENDER
DR. HANS-CHRISTIAN SALGER, LL.M. (1)
DR. CLOUDBA SEIBEL
WERNER MICHAEL WACDECH
WERNER ACKER
DR. CLAUDIUS DECHAMPS
DR. HINRICH THEISE, LL.M.
DR. RAINER BOMMER
INGO WITTEBEN
DR. HARTMUND GRIE-VON WESTERHOLT
URSULA HOLLER
KATHARINA
DR. WILHELM F. SCHMIDT, LL.M. (1)
DR. ROLOAND BONHARD
DR. THOMAS HESTAFITZ, LL.M.
DR. SONJA AMMERS

BRÜSSEL
DR. THOMAS WITTEBEN, LL.M.
PROF. DR. HERMANN-J. BURTE
1) Rechtsanwalt für Strafrecht
2) Fachanwalt für Arbeitsrecht
3) Fachanwalt für Verwaltungsrecht
4) Attorney at Law/New York

DRESDEN
DR. VOLKMAR BÜCK
BERNHARD KLING
JORG KRUGER
FRANK FRUKE
DR. KRIST BETHWIG

BERLIN
ANDREAS LEY, M.C. (1), Notar (1)
DR. BENEDIKT BRÄUHLIGAM, Notar
KLAUS RACKY, Notar
DR. THOMAS LAIDMANN, Dipl.-Kfm.
DR. JOHANNES MEINEL, M.C. (1)
DR. ALEXANDER VON MEGENBORN
NICOLO OSTROMANN, LL.M.
HEINZ WINKLER
DR. ANDREAS SCHWENKKE

DÜSSELDORF
DR. VOLKER TRIBEL, 2000: Beamtenanwalt
DR. KURT G. WEL, Doctor of Law (Ph.D.)
DR. HENNING VON BIRHOMER, LL.M. (1)
DR. ECKHART PETZOLD
DR. MICHAEL W. KRISTKOW
DR. WILHELM F. SCHMIDT, LL.M. (1)
DR. ROLOAND BONHARD
DR. THOMAS HESTAFITZ, LL.M.
DR. SONJA AMMERS

BRÜSSEL
DR. THOMAS WITTEBEN, LL.M.
PROF. DR. HERMANN-J. BURTE
1) Rechtsanwalt für Strafrecht
2) Fachanwalt für Arbeitsrecht
3) Fachanwalt für Verwaltungsrecht
4) Attorney at Law/New York

ALICANTE
DR. CARSTEN C. ALBRECHT
DR. VERENA VON BONNHARD

WARBURGSTRASSE 50
D-20354 Hamburg
Tel. 040 / 4 19 93-0
Fax 040 / 4 19 93-200

D-60598 Frankfurt am Main
Darmstädter Landstraße 129
Tel. 069 / 9 62 36-0
Fax 069 / 9 62 36-100

B-1040 Brüssel
9 Av. des Galeries/Galeriestraat
Tel. 0032-2 / 735 89 45
Fax 0032-2 / 735 22 51

D-20354 Hamburg
Warburgstraße 50
Tel. 040 / 4 19 93-0
Fax 040 / 4 19 93-200

PL-00 519 Warschau
ul. Wypolna 23
Tel. 0048-22 / 62 83 029
Fax 0048-22 / 62 94 105

D-80539 München
Karsplatz 8
Tel. 089 / 2 90 12-0
Fax 089 / 2 90 12-222

E-03002 Alicante
Espanada 2, 3º (Ibiza)
Tel. 0034-6 / 514 41 05
Fax 0034-6 / 514 43 03

D-10629 Berlin
Schillerstraße 37
Tel. 030 / 88 57 45-0
Fax 030 / 88 57 45-99

A-1010 Wien
Graben 29A (Spezialstelle)
Tel. 0043-1 / 33 55 744
Fax 0043-1 / 33 50 649

D-40212 Düsseldorf
Berliner Allee 88
Tel. 0211 / 33 66-0
Fax 0211 / 32 84 39

HR-10000 Zagreb
ul. Aljdoske von Horkolota 4 018
Tel. 00385-1 / 615 95 95
Fax 00385-1 / 615 77 33

D-01099 Dresden
Hindenburgstraße 4
Tel. 0351 / 8 29 61-0
Fax 0351 / 8 29 61-99

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
05	06	G	S	P

ZEHN THESEN ZUM CONTROLLING IM ÖFFENTLICHEN THEATER

Ein Ansatz zur Diskussion der Anforderungen an ein theatergerechtes Controlling

von Dipl.-Kfm. Matthias Almstedt und Professor Dr. Jörg Biethahn, Göttingen

Die Begegnung der betriebswirtschaftlichen Funktion „Controlling“ mit dem künstlerisch geprägten Betrieb „öffentliches Theater“ führt immer wieder zu heftigen Diskussionen und ist Auslöser hitziger Debatten. Auf der einen Seite stehen die – manchmal leider auch ausschließlich – in Profitkategorien denkenden Ökonomen, auf der anderen Seite die in der Regel von einem künstlerischen Denken geprägten Theaterschaffenden.

Insbesondere auf Seiten der künstlerisch wirkenden Mitglieder des Theaters bestehen häufig Vorbehalte gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Controlling-Denken. Im wesentlichen gründen sich diese auf die Angst, daß der Einsatz von Controlling im Theater eine der letzten „freien“ künstlerischen Oasen in unserer durch Gewinnstreben und Rationalisierungsdenken geprägten Zeit zunichte machen könnte. Allerdings gibt es auch die vage Hoffnung der Theaterschaffenden, durch Controlling zu einem effizienteren Wirtschaften im Theater zu gelangen und somit mehr Geld für die eigentliche „Produktion“ von Kunst zur Verfügung zu haben. Dieses Denken wird nicht zuletzt durch den ständig steigenden finanziellen Druck auf die Theater ausgelöst, der die Folge der stetig größer werdenden Löcher in den Kassen ihrer Träger ist. Jedoch ist diese Hoffnung im Regelfall gleichzeitig mit der Angst verbunden, aufgrund der mit dem Controlling verbundenen steigenden Transparenz zum Spielball der Politiker zu werden und den mit Hilfe des Controlling mühsam neu geschaffenen finanziellen Spielraum sogleich wieder durch Subventionskürzungen zu verlieren. – Controlling im Theater also als Instrument zur Schwächung der eigenen Position?

Auf der anderen Seite stehen dieser theaterinternen Gruppe an vorsichtigen Befürwortern des Controlling diejenigen Betriebswirte gegenüber, die – rein erwerbswirtschaftliche Maßstäbe zugrundeliegend – das öffentliche Theater „kurz und klein machen“. Obwohl sie nicht die Mehrheit darstellen, sind sie häufig die Wortführer, die durch ihr Auftreten bei den Kunstschaffenden die Angst vor globalen Eingriffen ohne Gespür für das Theater schüren. Man denke beispielsweise nur an so manches in der



Dipl.-Kfm. Matthias Almstedt (links) und Prof. Dr. Jörg Biethahn (rechts), Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Wirtschaftsinformatik I, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen

Vergangenheit erstellte Gutachten von Unternehmensberatungen, in dem von den Theatern eine radikale Konzentration auf Aktivitäten gefordert wurde, die sich nach ökonomischen Prinzipien „rechnen“ lassen. Daß auch auf dieser Seite ein Lernprozeß einsetzen muß, dürfte unbestritten sein.

In diesem Sinne sollen folgende Thesen einen Beitrag dazu leisten, die Gräben zwischen beiden Seiten ein wenig flacher werden zu lassen. Die Thesen sollen Anstöße für eine fruchtbare, beide Seiten einander näherbringende Diskussion geben.

These 1: Controlling unterstützt die Theaterleitung bei zu treffenden Entscheidungen

Controlling versteht sich im allgemeinen als ein betriebswirtschaftliches Subsystem, das die Führung einer Organisation durch die Übernahme von Koordinationsaufgaben und die Bereitstellung von führungsrelevanten Informationen unterstützt. Diese Funktion hat es auch im Theater zu übernehmen. Beim Controlling handelt es sich also um ein entscheidungsunterstützendes System, die Entscheidungen selbst werden (weiterhin) von der Theaterleitung getroffen.

These 2: Controlling ist ein internes Instrument, das zur Unterstützung der Theaterleitung eingesetzt wird und nicht gegen diese verwendet werden soll

Controlling unterstützt die Theaterleitung bei der Führung des Theaters. Es soll Informationen liefern, auf deren Basis die Theaterleitung „bessere“ Entscheidungen im Sinne der von ihr verfolgten Ziele fällen kann. Die Auswirkungen der Entscheidungen sollen transparenter gemacht werden. Die vom Controlling bereitgestellten Informationen können bei Bedarf von der Theaterleitung auch für externe Zwecke, beispielsweise zur Legitimation gegenüber dem Träger, eingesetzt werden. Originär werden die vom Controlling bereitgestellten Informationen nur für den internen Gebrauch verwendet. D. h., Theaterleitung und Controller „ziehen an einem Strang“.

Theater-Controlling bedeutet nicht unbedingt und in erster Linie Kontrolle der Theaterleitung.

These 3: Die Ausgestaltung der Controlling-Funktion sollte aus einer ganzheitlichen Perspektive erfolgen

Das Theater-Controlling darf nicht nur eindimensional monetär ausgerichtet sein. Es muß das gesamte Zielsystem des Theaters erfassen. Neben den ökonomischen Aspekten sind somit insbesondere auch künstlerische Aspekte sowie der öffentlichen Bildungsauftrag und die Bedürfnisse des Theaterpublikums zu berücksichtigen. Vom Controlling gelieferte monetäre Ergebnisse sind immer vor diesem Hintergrund zu interpretieren. Das Controlling hat den Theaterbetrieb in seiner Gesamtheit zu erfassen. Es muß eine ganzheitliche Betrachtungsweise wählen.

These 4: Der Theater-Controller sollte über ein tiefes künstlerisches Verständnis verfügen

Der potentielle Theater-Controller muß neben den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auch ein sehr tiefes Verständnis für Kunst und Kultur in sich vereinigen. Er muß künstlerische Zusammenhänge verstehen und – wenn notwendig – auch in der Lage sein, diesen sein ökonomisches Denken unterzuordnen.

These 5: „Traditionelle“ betriebswirtschaftliche Controlling-Instrumente dürfen nicht unreflektiert auf den Theaterbetrieb angewendet werden. Neue, theater-spezifische Instrumente sind gegebenenfalls zu entwickeln

Erwerbswirtschaftliche Controlling-Instrumente können nicht unreflektiert übernommen werden. Die einzelnen Instrumente müssen auf ihre Einsatzfähigkeit im Theaterbetrieb untersucht und unter Umständen vor ihrer Übernahme adaptiert werden. Im Einzelfall kann es sogar notwendig werden, spezielle, auf den Theaterbetrieb abgestimmte Methoden zu entwickeln. Die theaterspezifische Zielsituation führt dazu, daß verstärkt qualitative Größen im Controlling Berücksichtigung finden müssen. Das Controlling sollte entsprechende Methoden, mit denen diese Daten be- und verarbeitet werden können, integrieren.

These 6: Controlling im Theater sollte möglichst „einfach“ gestaltet sein

Trotz und auch gerade wegen der hohen Komplexität des Theater-Controlling ist dessen Durchführung besonders einfach zu gestalten. Dieses erfordert in erster Linie einfach gestaltete Controlling-Prozesse sowie den Einsatz möglichst einfacher Controlling-Instrumente.

These 7: Controlling im Theater kann sich – insbesondere auch in der Einführungsphase – auf Kernbereiche des Betriebsprozesses konzentrieren

Eine Konzentration auf wesentliche Untersuchungsbereiche ist im Sinne der Komplexitätsreduzierung – aufbauend auf der Entwicklung einer Gesamtkonzeption für das Controlling – denkbar. Diese Steuerungsbereiche sind für jedes einzelne Theater in Zusam-

menarbeit von Theaterleitung und Controlling-Instanz festzulegen.

These 8: Theater-Controlling sollte eine hohe Flexibilität aufweisen

Das Controlling im Theater hat ein hohes Maß an Flexibilität zu entwickeln. Es muß an jeden einzelnen Theaterbetrieb anpaßbar sein, da jeder unterschiedliche Schwerpunkte im Zielsystem (These 3) setzen kann. Dessen Komplexität macht es notwendig, die Controllingfunktion von Theater zu Theater unterschiedlich zu gestalten und dabei voneinander abweichende Schwerpunkte zu setzen.

These 9: Institutionale Controlling-Aspekte spielen im Theater eine untergeordnete Rolle

Der in Theaterbetrieben häufig verhältnismäßig kleine Verwaltungsapparat läßt in der Regel eine Institutionalisierung des Controlling als nicht sinnvoll erscheinen. Neue Controller-Stellen können aufgrund der finanziellen Restriktionen selten geschaffen werden. Die Controlling-Aufgaben müssen im Regelfall wohl von einem oder mehreren Mitarbeitern in der Theaterverwaltung übernommen werden. Einen Schwerpunkt bilden daher die funktionalen und instrumentalen, weniger die institutionalen Aspekte des Controlling. In diesem Sinne sind auch die Forderung nach einfachen Controlling-Instrumenten (These 6) sowie die Konzentration auf Kernbereiche (These 8) zu verstehen.

These 10: Ein effizientes Controlling kann im Theater nur computergestützt durchgeführt werden

Die Vielzahl und Komplexität entscheidungsrelevanter Informationen erfordert für das Controlling den Einsatz einfacher Computertechnik. Nur mit Hilfe eines computerbasierten Informationssystems, das das Theater ganzheitlich abbildet, läßt sich ein Controlling durchführen, dessen Nutzen die Kosten übersteigt.

Die Thesen verdeutlichen, daß der Einsatz von Controlling im öffentlichen Theater – richtig verstanden und angewendet – nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt sein muß. Vielmehr ist der Nutzen für beide Seiten unübersehbar: Der betriebswirtschaftlichen Disziplin des Controlling öffnet sich ein neues, interessantes Betätigungsfeld; dem aufgeschlossenen Controller bietet sich die Möglichkeit, über den rein betriebswirtschaftlichen, monetär ausgerichteten „Tellerrand“ hinauszublicken. Die Theater können ein für sie neues Instrument entdecken, das es ihnen ermöglicht, zukünftig trotz weiter sinkender finanzieller Mittel ein in qualitativer und quantitativer Hinsicht gleichbleibendes oder zumindest nicht in gleichem Ausmaß sinkendes künstlerisches Niveau zu halten.

In diesem Sinne sollen die Thesen zu einem sachlichen Dialog zwischen Kunst und Ökonomie anregen. Zwei Gesellschaftsbereiche, die auf den ersten Blick einander diametral gegenüber zu stehen scheinen, können – wird die Kooperation von beiden Seiten mit Ernsthaftigkeit wie auch Rücksicht betrieben – einander gegenseitig befruchten.

Theater und Controlling – wohl doch erst „Liebe auf den zweiten Blick“!?

ZUR MENTALITÄT DER CONTROLLER

– ein Anschlag in 20 Thesen

von Gerhard Römer, Hamburg

Um ein gemeinsames Muster der Mentalität der Controller zu beschreiben, bedarf es meiner Meinung nach Studien der Soziologie, Psychologie, Philosophie, Demographie etc. Wenn man aber unterstellt, daß sich ein Controller erst „ent-äußert“, wenn er im Dialog mit dem Manager um die Geschicke des Unternehmens steht, dann könnte auch jemand¹, der diesen Dialog kennt, behaupten, das sprachliche und intellektuelle Wissen und Können zu besitzen, um die Mentalität der Controller auf den Begriff zu bringen.

Ein solcher Versuch könnte aus 2 Gründen scheitern:

- entweder könnte sich der im Titel insinuierte Zusammenhang zwischen Mentalität und Controller in der Wirklichkeit als nicht existent erweisen; insbesondere da der Begriff der „Mentalität“ allgemein als so unscharf empfunden wird, könnten Kritiker vorschnell die Meinung vertreten, dieser Zusammenhang sei grundsätzlich abzulehnen, weil er konstruiert sei;
- oder es ließen sich zur Festigung dieses Denkansatzes die notwendigen Untergliederungen und Teilaspekte nicht eruieren und damit diskutieren; es sei schon jetzt darauf hingewiesen, daß meine Auswahl von Komponenten einer Mentalität der Controller meine subjektive Einschätzung widerspiegelt.

Gerade um diese Kritik von vornherein zu entschärfen, möchte ich unter dem Titel „Mentalität der Controller“ die Vorstellungswelt der Controller über die Wirklichkeit verstehen, in der sich „ihr“ Unternehmen befindet. Meine Auswahl der Komponenten der Mentalität ist keineswegs vollständig, denn eine vollkommene Charakterisierung kann und will ich nicht leisten. Aber mit ihnen kann ich illustrieren, was mit „Mentalität“ auch umschrieben werden und für die Praxis von entscheidender Relevanz sein

¹ Römer, G., *Die managerorientierte Gesprächsführung des Controllers*, in *Controller Magazin* 4/95, S. 224-36.



*Controlling auf Zeit
Gerhard Römer GmbH,
Friedensweg 1a,
22609 Hamburg*

könnte. Dazu untersuche ich nacheinander 3 Komponenten der Mentalität der Controller:

- das **Ökonomieprinzip als Fundament des Denkggebäudes der Controller**
- **Erkenntnisgewinn als Zweckbestimmung des Controlling** und
- Die **Logik der Aussagen der Controller**.

Meine Auswahl scheint mir in hinreichendem Maße ihre Funktion zu erfüllen – auf die Wahrnehmungsmuster und Deutungsmuster der Wirklichkeit durch die Controller hinzuweisen.

1. DAS ÖKONOMIEPRINZIP ALS FUNDAMENT DES DENKGEBÄUDES DER CONTROLLER

Das Denkggebäude der Controller stützt sich auf eine ausschließlich rational geführte Argumentation, die sich dem Diskurs eines rational denkenden und handelnden Managements stellt. Das Denken der Controller wird somit zu einem Denken des Unterscheidens. Es hat nicht nur eine Erklärung für die unternehmerischen Entscheidungsprozesse zu liefern, sondern auch die Bedingungen für deren Umsetzung zu reflektieren.

These 1: Controller begnügen sich im allgemeinen nicht mit einer bloßen Wieder- oder Weitergabe ihres Wissens oder ihrer Erkenntnisse

Das Diskursangebot der Controller wird durch die Auseinandersetzung mit dem Management ergänzt und erweitert. Dieser kommunikative Prozeß wird in einem unmittelbaren Dialog ausgeführt, der auf einer methodisch abgesicherten Analyse basiert. Dabei ist der Controller nicht mehr an die Rolle eines Schiedsrichters in der Auseinandersetzung gebunden. Er liefert auch nicht mehr allein das logisch-methodische Instrumentarium für eine zielgerichtete

Unternehmensführung. **In die Diskussion zwischen Manager und Controller fließt die Mentalität des Controllers mit ein, so daß seine Denkarbeit selbst auf dem Prüfstand steht:** seine rationale und methodisch reflektierte Suche nach einer neuen (besseren?) Einsicht über seine Vorstellungswelt und Deutungsmuster von der Wirklichkeit sollen die Folge meines Anschlags in 20 Thesen sein.

Das Denken der Controller ist durchgängig und nachhaltig von dem Ökonomieprinzip geprägt. Als ein Element des Denkprozesses soll es besagen, daß zur Erklärung von Sachverhalten nicht mehr Annahmen gemacht werden sollen, als unbedingt notwendig sind. Nach diesem Prinzip soll alles Überflüssige den Denkprozeß nicht stören und deshalb schon von vornherein ausgeschlossen werden. Doch welche Dinge sollen für „überflüssig“ erklärt werden? Wenn dieses Prinzip zugelassen wird, könnte gleichzeitig eine Projektion über das mögliche Ergebnis eines zu analysierenden Sachverhaltes implementiert werden. Einen solchen Standpunkt wird niemand vertreten wollen.

Das Ökonomieprinzip könnte nur dann seine volle Effizienz beweisen, wenn die Annahme Gültigkeit hätte, daß das unternehmerische Geschehen dem Grundsatz der Sparsamkeit folgte, so daß die unternehmerische Wirklichkeit auch ohne Beachtung des Ökonomieprinzips angemessen wiedergegeben worden wäre. Dieser Gedanke würde jedoch eine zusätzliche notwendige Bedingung in die Unternehmensumwelt hineintragen, die mit dem Ökonomieprinzip ja eben ausgeschlossen werden soll. Das Ökonomieprinzip verlangt eine reduzierte Zahl von Annahmen, beschränkt auf ein unbedingt notwendiges Maß. Erst dieser rational-methodische Ansatz verhilft zu einem widerspruchsfreien Einblick in die Wirklichkeit.

These 2: Ein Controller wird nicht deswegen einen potentiell erfolgreichen Vorschlag unterbreiten, weil es einen objektiven oder absoluten Maßstab für „Erfolg“ gibt

Eine solche These beruht auf einer Verwechslung von Verursachungs- und Erklärungszusammenhang: es besteht keinerlei notwendige Bedingung für ein erfolgreiches Denken und Handeln. Es genügt einzig, einen bestimmten Bedingungs-zusammenhang zu erkennen: wenn jemand nach dem Maßstab für „Erfolg“ denkt und handelt, dann darf er „erfolgreich“ genannt werden.

Bei der Erklärung von unternehmerischen Sachverhalten sollte der Controller daher keine unnötigen oder irreführenden Annahmen machen. Eine praktikable Methode, dies zu vermeiden, ist, die Begriffe von Sachverhalten durch ihre Be- oder Umschreibung zu ersetzen. Denn Begriffe können trügerisch sein. Umschreibungen hingegen benötigen keine zusätzlichen Annahmen zu ihrer Existenz.

Grundgedanke des Ökonomieprinzips ist das Bemühen, eine Art von Parallelität zwischen Sachverhalten und ihren Begriffen zu vermeiden. Die Unterstellung, es gäbe so viele Begriffe, wie es Sachverhalte gibt, ist in der Realität nicht haltbar. Im Gegenteil, die Realität hält für einen Sachverhalt unterschiedliche Begriffe parat. Das Ökonomieprinzip fordert zur

Kennzeichnung eines unternehmerischen Sachverhalts, anstelle der verschiedenen Begriffe eine zutreffende Beschreibung zu setzen, so daß unnötige Annahmen vermieden werden können.

These 3: Bei der betriebswirtschaftlichen Analyse und Erklärung von unternehmerischen Sachverhalten sollte der Controller mit theoretischen Annahmen so sparsam wie möglich umgehen

Der moderne Controller sollte das Ökonomieprinzip zur grundsätzlichen Maxime seines betriebswirtschaftlichen Erklärungsansatzes wählen. Denn mit diesem Prinzip läßt sich die potentielle Annahmen- und Theorie-Vielfalt, die zur Analyse und Erklärung von Sachverhalten herangezogen werden, auf ein (absolutes) Mindestmaß reduzieren, das einzig und unbedingt zur Analyse unterstellt werden sollte.

Die Anwendung des Ökonomieprinzips erscheint recht einfach zu sein. Das läßt aber nicht notwendigerweise darauf schließen, daß es auch wahr ist. Daß es weniger kompliziert erscheint, macht es jedoch auch nicht notwendigerweise falsch. Eine „wirtschaftliche“ Anwendung des Ökonomieprinzips beruht daher nicht auf seiner Einfachheit, die zur Bequemlichkeit verleiten könnte, sondern auf seiner Sparsamkeit und Angemessenheit. Nicht die „Wirtschaftlichkeit“ bestimmt daher diesen Erklärungsansatz, sondern das zu erklärende Objekt bestimmt das Prinzip. Das Ökonomieprinzip ist nur Mittel zum Zweck, nicht der Zweck selbst.

These 4: Über den adäquaten, einfachen, sparsamen, angemessenen und wirtschaftlichen Einsatz des Ökonomieprinzips befindet der Controller qua seiner Persönlichkeit mit seiner Vernunft, Erfahrung und Autorität

Die Anbindung des Ökonomieprinzips an die Persönlichkeit des Controllers bedeutet nicht, daß seiner Vernunft ein anderer Zugang zu einer neuen Erkenntnis offensteht. Dieses Wissen um einen möglichen Erkenntnisgewinn basiert auf einer anderen Zweckbestimmung des Controlling.

2. ERKENNTNISGEWINN ALS ZWECKBESTIMMUNG DES CONTROLLING

Controlling ist nicht schon deshalb in die Reihe der Realwissenschaften einzugliedern, weil sein Erkenntnis-Gegenstand in der Empirie und Realität zu suchen ist. Controlling ist auch nicht deshalb einfach wissenschaftlich zu nennen, weil seine Prinzipien widerspruchsfrei sind und damit eine Erkenntnissicherheit garantieren können. Was macht Controlling dann möglicherweise zu einer Wissenschaft?

These 5: Bei der Kennzeichnung der Persönlichkeit des Controllers geht es um seinen wissenschaftlichen Anspruch, der sich an den Bedingungen des Erkenntnisgewinns orientiert

Erst wenn ein Erkenntnisgewinn aus der Anwendung des Controlling geschöpft werden kann, wird

Controlling für einen rationalen Einsatz bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen sinnvoll, zweckmäßig, praktikabel und notwendig.

Wissenschaftliche Erkenntnis hängt nicht von den Erkenntnis-Gegenständen ab, sondern von der Art und Weise des Zugangs zu ihnen. Erkenntnis wiederum setzt Kenntnis der verwendeten Begriffe voraus. Diese Begriffe stehen für einzelne Sachverhalte. Die Sachverhalte müssen aber nicht im Augenblick der Kenntnisnahme für den Betrachter sofort und gegenwärtig im Kopf geistig verfügbar sein.

Wissenschaftsfähig wird diese Erkenntnis-Unterscheidung erst dann, wenn die zugrundeliegenden Sachverhalte in ihrer

- Existenz,
- Präsenz und
- Singularität

so in ein zusammenhängendes Beziehungssystem gebracht werden können, daß daraus eine Verallgemeinerung geschlußfolgert werden darf. Erst diese Generalisierung von Sachverhalten, gestützt auf die Verallgemeinerung von Begriffen, wird konstitutiv für den Anspruch des Controlling, eine Wissenschaft zu sein.

Letztlich geht es aber gar nicht um die Wissenschaftlichkeit des Controlling. Vielmehr geht es um den Anspruch des Controllers, weil die Frage nach Erkenntnisgewinn über einen Sachverhalt für die sinnliche Wahrnehmung durch den Controller eine *conditio sine qua non* ist. Die Bindung an die Vermittlung eines Sachverhalts an die Sinne der Controller schafft aber noch keine Wissenschaftsfähigkeit der Controller. Dies vermag und leistet der Controller erst mit seiner sinnlichen Wahrnehmungs- und Erkenntnisfähigkeit.

Der Controller ist per definitionem Empiriker. Für ihn gilt: Was immer sinnlich wahrnehmbar ist, bedarf, um erkannt zu werden, der vorherigen Sinneswahrnehmung. Daraus folgt aber keineswegs, daß alles, was erkennbar ist, zuvor auch sinnlich wahrnehmbar gewesen sein muß. Das heißt zum einen, der Erkenntnisgewinn wird durch die empirischen Sinne eingeschränkt. Zum anderen meint das aber auch, die Art und Weise des Erkennens hängt von der Art und Weise des Zugangs zu den Gegenständen der Erkenntnis ab. Wenn also nicht die Erkenntnis selbst, sondern der Zugang zu den Objekten der Erkenntnis den Erkenntnisgewinn herbeiführt, dann stellt sich die Frage: „Woher kommt der Anstoß zu dieser Erkenntnis?“

These 6: Der Akt der Erkenntnis ist unmittelbar an den gegebenen Sachverhalt geknüpft; eines besonderen Intellekts seitens der Controller bedarf es dazu nicht

Allein über den Akt der Erkenntnis ist der Controller unmittelbar mit der Wirklichkeit der Sachverhalte verbunden, es bedarf dazu keiner zwischengeschalteten Instanz. Weil die Sachverhalte präsent sind, sind sie für die Erkenntnis zugänglich. Die Erkenntnis versetzt den Controller in den Stand, die Frage der zukünftigen Existenz oder Nichtexistenz

eines Sachverhalts mit einer bestimmten Gewißheit zu beantworten; dann ist die Ursache der Antwort in der Existenz oder Nichtexistenz des Sachverhalts begründet.

These 7: Die Erfassung des Inhalts der Erkenntnis beruht auf der Urteilsfähigkeit des Controllers, die sich wiederum auf sein Wissen und seine Wissenschaftlichkeit stützt

Wissen bedeutet sichere Kenntnis, die wiederum auf zuverlässigen Informationen beruht. Diesem Wissen fehlt meist die gesicherte Beweisführung, aber in der Regel machen die verbürgten Informationen die Kenntnis „über jeden Zweifel erhaben“. Tritt neben das vernünftige Vertrauen in einen Bürgen die eigene Anschauung des Sachverhalts, so ist eine Kenntnis „augenscheinlich“.

Ist jedoch weder die Verbürgtheit noch die eigene Anschauung noch die unmittelbare Präsenz eines Sachverhalts gegeben, so stützt sich die Kenntnis auf Prinzipien. In diesem Fall meint Wissen die Kenntnis mathematischer Gesetze, ethischer Normen oder logischer Regeln. Sie sind einem Basiswissen immer verfügbar, wenn sie einem inneren, notwendigen Zusammenhang entstammen und wenn ihre Kenntnis „augenscheinlich“ ist.

Das Basiswissen verdankt seine Entstehung der Anwendung strenger Vorschriften: aus gesicherten Prämissen wird ein Schluß abgeleitet, der sich in absoluter Notwendigkeit aus ihm ergibt. Dieses Wissen, das auf Schlußfolgerungen beruht, führt zu einem Wissen, das auf Gründen beruht, die nicht einer Einsicht in die Kraft des Faktischen folgen, sondern einer Einsicht in die Notwendigkeit oder oben genannten Gesetze, Normen oder Regeln.

Wissen ist in diesem Kontext ein beweisbares Wissen. Wissenschaft ist ein geordneter Zusammenhang von „Beweiswissen“. Es besteht formal aus der Verknüpfung von Begriffen, die zu Urteilen geformt und zu Argumenten vereinigt werden, so daß daraus Schlußfolgerungen entstehen. Dies geschieht meist in Form von „Aussagen“.

Im streng wissenschaftlichen Sinne müssen die Aussagen für die Controller 3 Bedingungen erfüllen:

- sie müssen einen unternehmerischen Sachverhalt wiedergeben,
- dieser Sachverhalt muß zuvor intensiv untersucht und einer Prüfung auf Falsifikation unterzogen worden sein,
- der Sachverhalt muß mit Hilfe eines logischen Schlußverfahrens beweisbar sein.

These 8: Eine wissenschaftliche Aussage muß einen unternehmerischen Sachverhalt zum notwendigen Inhalt haben. Das Wort „notwendig“ meint hier „wahr, wenn die Aussage gemacht wird“

Eine Wissenschaft läßt sich nach 3 Denkansätzen differenzieren: wissenschaftstheoretischer, erkenntnistheoretischer und logischer Ansatz. Im wissenschaftstheoretischen Sinne ist Gegenstand der Wissenschaft

das, worüber und wovon etwas gewußt wird. Im erkenntnistheoretischen Sinne ist Wissenschaft das, was ein Intellekt eines Wissenschaftlers aufzunehmen in der Lage ist. Diesen beiden Denkansätzen fehlt der Bezug zur Wirklichkeit.

Der logische Ansatz weist ihn in zweifacher Weise auf und ist daher der entscheidende: zum einen stellt er durch den zugrundeliegenden Sachverhalt einen Bezug zur Wirklichkeit her, zum anderen verknüpft er den Sachverhalt mit den notwendig wahren Aussagen.

Denn Wissenschaft hat mit Aussagen über Aussage-Objekte zu tun. Diese Objekte bilden im technischen Sinne den Gegenstand von Wissenschaft. Daraus folgt, daß es in einer bestimmten Wissenschaft nicht einen einzigen Gegenstand geben kann. Es kann vielmehr so viele Gegenstände geben, wie es Aussage-objekte in ihr gibt.

Der Zusammenhalt einer bestimmten Wissenschaft ist nicht einem einzelnen Gegenstand zu verdanken. Sondern die Einheit einer Wissenschaft bestimmt sich nach Maßgabe der Ordnung der Gegenstände in ihr oder nach Maßgabe der Ordnung der Aussagen über diese Gegenstände. Folglich ist eine Wissenschaft grundsätzlich als ein offenes System von Aussagen zu verstehen.

These 9: Realwissenschaft handelt nicht von den Sachverhalten, sondern von den Begriffen und Aussagen, die für die Sachverhalte stehen

Hinter dieser provokanten These verbirgt sich die Unterscheidung zwischen dem, was gewußt wird und dem, worüber oder wovon etwas gewußt wird. Diese Unterscheidung betrifft die Geltung eines Sachverhalts und seiner Existenz: Unmittelbarer Gegenstand von Wissen und Wissenschaft ist nicht der Sachverhalt selbst, sondern die Geltung der über einen Sachverhalt gemachten Aussagen. Diese Unterscheidung ist deshalb so wichtig, weil Sachverhalte etwas Unabhängiges vom Denken sind oder sein können. Aussagen hingegen oder die Geltung einer Verknüpfung von Aussagen können die Leistung des Denkvorgangs darstellen. Die Wissenschaft vermag diese Sachverhalte nicht direkt abzubilden, sondern nur indirekt über Begriffe und/oder deren Verknüpfung zu Aussagen sowie deren weiteren Verbindung zu Argumenten.

These 10: Eine Wissenschaft thematisiert nicht Sachverhalte, sondern die logische Verknüpfung von Aussagen über Sachverhalte

Wenn also Controlling eine Wissenschaft sein soll, dann nur, wenn es einem Denkansatz folgt, wie über Gegenstände oder Sachverhalte Aussagen gemacht werden können. Gefordert wird daher eine Neubestimmung des Sinns von Controlling als eines wissenschaftlichen Denkansatzes, der die besondere Art und Weise thematisiert, wie die logische Verknüpfung von Sachverhalten, Begriffen und Aussagen vonstatten gehen soll. Dazu muß die Logik von Begriffen und Aussagen näher betrachtet werden.

3. DIE LOGIK DER BEGRIFFS- UND AUSSAGENBILDUNG DER CONTROLLER

Die Logik spielt in der modernen Unternehmensführung eine herausragende Rolle. Der beständige Umgang mit Beschlußvorlagen und Führungsaussprüchen, vor allem aber die Rationalität der Auseinandersetzung zwischen konfligierenden Interessengruppen haben die Logik zu einem unerläßlichen Denkansatz der Controller gemacht. Die Kommunikation zwischen Controller und Manager bringt es mit sich, daß sich die Logik der Controller auch mit den sprachlichen und semantischen Voraussetzungen des Argumentierens beschäftigt.

Im Controlling läßt sich zwischen der Funktion und der Sache der Logik unterscheiden. Definitorisch soll mit der Funktion der Logik die Art und Weise des richtigen Umgangs mit Begriffen sowie ihre Verknüpfung zu Aussagen und deren Verbindung wiederum zu Argumenten und Schlußfolgerungen verstanden werden. **Demzufolge stellt die Logik eine Kunst, eine techné, eine Kunstfertigkeit dar.** Zugleich sollte sie auch ein eigenständiger Wissensbestandteil des Controlling sein. Die Controller lernen durch sie die formalen Beziehungen zwischen Begriffen, Aussagen, Argumenten und Schlüssel sowie die Regeln kennen, die im Umgang mit ihr zu beachten sind.

Die Logik stützt sich auf Sprache, Begriffe und ihre Bedeutung. Unter der Zweckbestimmung des Controlling mutiert die Logik zu einem Denkansatz der formalen Bedingungen und Regeln des Argumentierens.

These 11: Das Denken der Controller ist mit seiner Tätigkeit gleichzusetzen

Wie jede Tätigkeit bedarf auch das Denken der Controller einer Direktive, einer Wegweisung. Diese Rolle übernimmt die Logik. Ihre Aufgabe besteht darin, wahre Argumente von falschen zu trennen, so daß die richtige Beweisführung von Trugschlüssen unterschieden werden kann. Insofern ist die Logik der Controller auf Vernunft aufgebaut. Ihre Besonderheit ist ihr formaler und instrumenteller Charakter. Ihre Bedingungen und Strukturen kreisen um die sprachlichen und argumentativen Hilfsmittel der Kommunikation. Die Logik der Controller ist eine genuin praktische Kunst. Sie behandelt im wesentlichen Begriffe, Aussagen und Schlußfolgerungen.

3.1 Begriffe

Jede Beschäftigung mit der Logik mündet in eine Beschreibung der Funktion der Begriffe. Denn sie bilden quasi die Bestandteile einer logischen Argumentation. Ein Begriff kann definitorisch für einen Controller einfach ein Wort, eine Zahl, aber auch eine Wortgruppe mit selbständiger Bedeutung sein. Begriffe sind Erzeugnisse des Denkens, mit denen bestimmte Absichten „auf den Begriff gebracht werden“.

These 12: Für den Controller besitzen Begriffe den Status eines „intellektuellen Zugriffs“ auf Sachverhalte, die sich somit aussprechen und niederschreiben lassen

Zu seinen Begriffen gelangt der Controller durch Abstraktion, das sich sowohl in einem Absondern des Wesentlichen vom Unwesentlichen als auch in einem neuen Zusammensetzen der herausgelösten Teile bestehen kann. Das Abstrahieren der Controller bedeutet, von der Singularität, Situation und Raum-Zeit-Bedingung von Sachverhalten abzusehen und/oder sie unter einem anderen, aber gemeinsamen Aspekt neu zusammenzusetzen.

Mit der Abstraktion geht die Singularität eines Sachverhalts nicht verloren, sondern es wird versucht, sie unter einem neuen Aspekt aufzuheben und/oder neu zu begreifen. Es werden also den einzelnen Sachverhalten nicht eine neue Qualität oder Dimension aufgezwungen, sondern über die Existenz der Sachverhalte kann festgestellt werden, daß in einer bestimmten Klasse von Sachverhalten ein gemeinsamer Aspekt wesensimmanent werden kann. Die Identität, die ein Begriff erhalten kann, ist nicht Ausfluß einer Gleichstellung, die in den Sachverhalten als Qualität oder Dimension enthalten ist, sondern ist das Ergebnis der Fähigkeit der Controller zur Abstraktion.

3.2 Aussagen

Aussagen sollen wahrheitsfähige Zusammenstellungen von Begriffen sein. Aussagen haben demnach die Aufgabe, über die Wahrheit oder Falschheit von Sachverhalten unterscheiden zu helfen. Voraussetzung dazu ist die Feststellung der Art und Weise, wie die in der Aussage verwendeten Begriffe zu dem von ihnen bezeichneten Sachverhalt stehen. Denn die Art und Weise, wie Begriffe in der Aussage zu etwas stehen, kennzeichnet die semantische Beziehung der Begriffe in der Aussage zueinander. Mehr noch: die Art und Weise, wie ein sprachlicher Ausdruck in einer Aussage zu einem anderen sprachlichen Ausdruck in Beziehung gesetzt werden kann, sagt etwas über die Unterschiedlichkeit der Ebenen des Denkens, Verstehens und Sprechens der Controller aus.

These 13: Der Controller steht vor verschiedenen Ebenen der Begriffe und Sprache: es gilt, zwischen einer Objektsprache und einer Metasprache zu differenzieren

Die unterschiedlichen Ebenen des Denkens und Sprechens haben etwas mit dem semantischen Beziehungsgeflecht, mit der Verschiebung von Bedeutungsinhalten zu tun. Damit nun aber Aussagen in einer Beweisführung Verwendung finden können, genügt es nicht, ihre semantische Struktur und Bedingung zu kennen, unter denen sie wahr oder falsch sind. Der Controller muß auch ihre Prämissen antizipieren, um zu gültigen Schlußfolgerungen kommen zu können.

These 14: Ort der Wahrheit ist einzig eine Aussage

Für eine empirisch als „wahr“ zu kennzeichnende Aussage genügt nicht einfach die objektive Feststel-

lung, daß eine Aussage einen Sachverhalt richtig wiedergibt. Es muß ein Subjekt hinzukommen, das die Existenz des Sachverhalts als eine raum-zeitliche Bedingung im Ereignisablauf aufgrund ihrer eigenen Anschauung feststellt.

These 15: Für eine empirisch „wahre“ Aussage steht der Controller ein; er soll die Existenz einer hinreichenden Wahrheitsbedingung garantieren

Allgemein- oder Universalaussagen werden erst dann „wahr“, wenn sie eine notwendige Wahrheitsbedingung erfüllen. Eine Aussage kann erst dann als allgemeinverbindlich klassifiziert werden, wenn jeder einzelne der unter sie subsumierten Sachverhalte als „wahr“ gilt. Diese Allgemeingültigkeit der einzelnen Sachverhalte ist eine Leistung der Vernunft des Controllers, der die einzelnen Sachverhalte sortiert, klassifiziert und ihr eine Bewertung und/oder Bedeutung beimißt.

These 16: Für die Controller ist demnach die Bedeutung von „Wahrheit“ oder „Falschheit“ weder eine Eigenschaft von Sachverhalten noch eine Qualität von Aussagen

Es sind die Aussagen selbst, die wahr oder falsch sind. Darum sollte auch ein Controller keine Definition von „Wahrheit“ versuchen. Für ihn bleibt entscheidend, daß er die Bedingungen einer Aussage kennt. Für ihn sind die Eigenschaften „wahr“ oder „falsch“ keine absoluten Bezeichnungen, sondern Zuordnungen, die eine Aussage näher klassifizieren. Die in den Aussagen enthaltene Behauptung, daß die mit ihnen abgebildeten Begriffe und Sachverhalte sich in der Wirklichkeit als „wahr“ oder „falsch“ verhalten, ist eine neue Kennzeichnung durch ein zusätzliches Kriterium.

These 17: Eine mögliche Definition von „Wahrheit“ wäre tautologisch und falsch, wenn sie sich auf die Feststellung stützte, eine Aussage wäre dann „wahr“, wenn sie sich in Wirklichkeit so verhielte, wie durch sie behauptet werde

„Wahrheit“ und „Falschheit“ sind für Controller untrennbar mit „wahren“ und „falschen“ Aussagen verbunden. Weder ein Begriff noch ein Sachverhalt kann ex definitione „wahr“ oder „falsch“ sein. Die Eigenschaften „wahr“ oder „falsch“ beziehen sich einzig auf Aussagen. Die Bedingung, unter der eine Aussage „wahr“ ist, regelt der Begriff oder die Begriffe, die für diese Aussage herangezogen werden und damit für sie stehen.

3.3 Schlußfolgerungen

Bei den Verfahren des logischen Schließens geht es darum, aus zwei gesicherten Prämissen eine Schlußfolgerung zu ziehen. Erst die Schlußfolgerung als Endpunkt des Verfahrens schafft ein neues Wissen im strengen Wortsinne. Die vorangegangenen Prämissen müssen weder selbst eines Beweises für fähig gehalten werden, noch müssen sie aus einer Beweis-

führung hervorgegangen sein, noch müssen sie das Ergebnis eines Schlußverfahrens sein. Entscheidend ist, daß die Prämissen notwendig wahr sind. Das Wort „notwendig“ bedeutet hier, daß es keinen rationalen Zweifel an der Wahrhaftigkeit der Prämisse gibt.

These 18: Eine Schlußfolgerung kann nur dann notwendig „wahr“ sein, wenn ihre Prämissen als notwendig „wahr“ formulierbar sind

Wenn ein Controller sein Unternehmen und dessen Umwelt beschreibt, beschreibt er seine faktische Existenz. Er vermag dabei das Unternehmen in seiner Umwelt „auf den Begriff zu bringen“. Das Unternehmen und seine Umwelt stehen dabei in einem Zusammenhang der Notwendigkeit und Ordnung zugleich, nicht weil sie existieren, sondern weil der Controller über sie eine Aussage zu formulieren weiß.

Das Unternehmen und seine Umwelt gewinnen daher eine neue Qualität und Dimension in der Beschreibung ihrer faktischen Existenz in dem Sinne, daß sie nicht mehr „notwendig“ sind. Die Beschreibung des Controllers kennzeichnet dann zweierlei: das Wirkliche und das Mögliche. Das Unternehmen in seiner Umwelt wird quasi im doppelten Sinne existent:

- zum einen, weil sich mit der Beschreibung etwas auf den Begriff bringen läßt, daß etwas existent ist, aber auch etwas Anderes hätte ausgedrückt werden können, wenn es zu der faktischen Existenz des Unternehmens in seiner Umwelt keinen Widerspruch ausgelöst hätte,
- zum anderen, weil die Beschreibung eine mögliche Umwelt unter den vielen denkbaren Umwelten bezeichnet.

These 19: Eine Schlußfolgerung über die Form der Existenz ist dann „notwendig wahr“, erstens: wenn sie nicht falsch sein kann und zweitens: wenn sie möglich, aber nicht notwendig ist

Für den Controller wird eine Aussage dann zu einer „notwendig wahren“, wenn sie weder notwendig noch unmöglich ist und deren Gegenteil keinen Widerspruch einschließt. Eine solche Aussage wird „wahr“, wenn sie „faktisch wahr“ wird. Das heißt, zwischen der faktischen Existenz und einer notwendigen Existenz von Sachverhalten wird gar nicht mehr unterschieden, einzig maßgeblich sind die Unterschiede in den Aussagen. Dabei gilt es auch noch zu unterscheiden: Eine „notwendig wahre“ Aussage ist nicht identisch mit einer Aussage über etwas Notwendigem.

Aussagen haben nicht etwas mit Gegenständen zu tun, sondern mit Begriffen. Begriffe wiederum stehen entweder für diese Gegenstände oder für andere Begriffe. Da die sprachlichen Ausdrücke in Aussagen auftreten, haben Sprache und Logik eine mehrfache Aufgabe,

- die Eigenschaften der Begriffe zu untersuchen und zu klären,
- die Art und Weise der Verknüpfung von Aussagen darzulegen und die Bedingung für „wahre“ Aussagen festzulegen.

Da nicht nur Begriffe zu Aussagen, sondern auch Aussagen zu Argumenten verknüpft werden können, haben die Verfahren des logischen Schließens sich mit Argumenten zu beschäftigen.

These 20: Aufgabe des Controllers ist es, die zu wissenschaftlichen Beweisen führenden Schlußfolgerungen auf die „notwendig wahre“ Qualität ihrer Argumente zu überprüfen

Das einzig logische Verfahren des Schließens der Controller ist im Gegensatz zur Realwissenschaft eine Rationalwissenschaft. Ihr Gegenstand sind Erzeugnisse oder Resultate des Denkens. Ihre Logik entspringt einem vernünftigen Umgang mit dem Denken und Sprechen. Sie lehrt die Regeln, die in jeder Wissenschaft als Grundlage aller Überlegungen gelten. Sie bedient sich der Worte, die für Begriffe stehen. Inwiefern sich die Controller bei den Beziehungen zwischen Worten und Begriffen der formalen Regeln der Logik bedienen, ist nicht Aufgabe der Logik, sondern der der Meta-Ebene.

CONCLUSIO

Jede Beschreibung der Mentalität der Controller unterliegt dem Postulat, die aufgezeigten Aspekte mit einer systematischen Suche zu verifizieren, um grundlegende Antworten auf Fragen nach der Vorstellungswelt der Controller zu finden. Denn eine Mentalität zu postulieren ist zwar einfach getan, sollte aber vom Leser zunächst einmal skeptisch beurteilt werden. Die Ergebnisse meiner Untersuchung können, müssen aber nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmen. Ob meine Beschreibung sinnvolle Teilergebnisse geliefert hat, kann ich noch nicht abschließend überblicken. Prima facie erscheinen sie mir aber, korrekt erhoben zu sein und auch die Realität hinreichend exakt widerzuspiegeln. Trotzdem bleibt der Nachweis einer Mentalität der Controller noch zu führen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	06	16	G	P	

Das Arbeitsamt - Ihr Partner



Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH)

24. Jhd., Abschluß Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH); EDV-Erfahrung; Grundkenntnisse in Spanisch und Englisch; motiviert, unternehmerisches Denken; sucht Einstiegsposition oder allgemeine Assistenzfähigkeit im Bereich Controlling.

Auskünfte gibt: Herr Nitzschner
Arbeitsamt-Dienststelle Dippoldiswalde,
 Weißeritzstr. 30, 01744 Dippoldiswalde,
 Tel. 03504/6405-33, Fax 03504/6405-44

kompetent

gebührenfrei

bundesweit

CONTROLLING ON THE INFORMATION HIGHWAY

Vom Controller als Technolgienehmer zum Technolgiegestalter

von Dr. Oliver Fröhling und Volker Fritz, Düsseldorf



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



Dipl.-Kfm. Volker Fritz, Mitglied der Geschäftsleitung der F1 Unternehmens- und Informationsberatungsgesellschaft mbH, Iserlohn

Der Informationshighway im Unternehmen

Der Information Highway hat die „verstaubte“ Welt von heute gehörig durcheinandergewirbelt: Schlagworte wie „Multimedia“ und „Internet“ beherrschen die Diskussion; es gilt dabei mittlerweile als absolutes „Muß“, daß man bzw. sein Unternehmen im Internet vertreten ist. Die Beschäftigung mit den neuen Technologien ist aber nun wahrlich kein Selbstzweck, sondern wird vor dem Hintergrund konkreter Nutzererwartungen durch die Anbieter durchgeführt. Hierbei zeigt sich in der Praxis, daß die neuen Technologien als „Mittel zum Zweck“ angesehen werden, d. h. als **Instrumente zur Erreichung spezifischer Unternehmensziele** (vgl. Abbildung 1). Up to date dominieren sehr stark Marketing- und Vertriebsziele, was sich z. B. in Systemen zur Unternehmensselbstdarstellung – wohl „die“ klassische Internet-Motivation –, zur Vertriebsunterstützung am Point of Sale, zur elektronischen Darstellung der Produkte usw. niederschlägt. Hierbei dürften primär zwei Prinzipien ausschlaggebend sein für die funktional relativ enge, aber zugleich sprunghaft wachsende Einbindung der neuen Technologien: Das „Vorsichtsprinzip“ konkretisiert sich darin, daß neue, für das ggf. traditionsbeladene Unternehmen vielleicht gar revolutionär erscheinende Entwicklungen zunächst einmal „angetestet“ werden. Hier bietet sich förmlich der Marketingbereich als „Labor“ an, in dem sich vermeintliche „Fehlschläge“ leichter verargumentieren lassen, nach dem Motto: „Wir konnten nichts dazu, das war wieder so eine neumodische Idee unserer Werbeagentur, auf die wir uns widerwillig und nach langem Zögern eingelassen haben!“ Wir können hier von einer „reaktiven Innovationsfreude“ als Grundmotivation sprechen. Das „Me too-Prinzip“ entspricht der typischen Imitation und führt zum Schneeballeffekt: „Mein bester Geschäftsfreund und einige unserer Konkurrenten haben eigene Präsentationen im Internet, das muß ich auch haben!“

Aber natürlich treibt auch die Wirtschaftlichkeit das Engagement mit neuen Technologien: So sind z. B. multimediale Unternehmens- und Produktdarstellungen auf CD-ROM für Unternehmen, die sich

durch starke Struktur- und Angebotsveränderungen auszeichnen, oftmals kostengünstiger als regelmäßige Neuauflagen von Hardcover-Unternehmensporträts und Produktbeschreibungen in Hochglanz. Moderne PC's und Laserdrucker führten bereits vor längerer Zeit dazu, daß Geschäftsdokumente heute weitgehend in den Unternehmen selbst erstellt werden; die Möglichkeit des digitalen Druckens führte unlängst dazu, daß relativ geringvolumige Auflagen im Offset-Druck nicht mehr wirtschaftlich sind. Und das Wirtschaftlichkeitsprinzip „treibt“ auch neue Lösungen für alte Probleme, ob es sich um den Austausch von standortbezogenen Kapazitätsprofilen in einem multinationalen Unternehmen, um den Austausch von CAD-Zeichnungen in der Wertschöpfungskette oder um den kostengünstigen Einsatz von Multimedia zum Teleworking als Substitution zur personal(kosten)intensiven, persönlichen Einarbeitung „vor Ort“ handelt (vgl. Pfeile in der Abbildung 1).

Bedeutung des Information Highways für den Controller

Und wie ist es in diesem Zusammenhang nun mit den Controllern bestellt? Zunächst einmal profitieren sie von den neuen Technologien, wie z. B. gerade vom Internet. Aus den zusätzlichen Informationsmöglichkeiten resultiert für sie ein zusätzliches „Produktionspotential“, das bislang mit dem Komfort im Hinblick auf die Benutzerführung und (zum Teil) auch die Performance nicht zur Verfügung stand. Dies gilt zunächst ungeachtet der These international profilierter Kritiker, daß im Internet längerfristig kostenlos nur der „Datenmüll“ abgelegt würde und daß man für „value added“-Informationen technologieunabhängig auch weiterhin zahlen müsse. Anders sieht es aus, wenn man den Gestaltungsaspekt betrachtet, konkret die Frage: „Welche Gestaltungsaufträge erwachsen aus den neuen Technologien für die Controller?“

Die Antwort lautet zunächst: Keine! So hat der PC die Konzeption des Controlling nicht etwa verändert oder gar verbessert, sondern er hat dazu beigetragen, Controllinginstrumente und -prozesse, also Konzeptionsinhalte, effektiver (z. B. interaktive Budgetierung



Business-to-Business-Applikationen: Spektrum aktueller Lösungen



Abbildung 1: Das Spektrum aktueller Internet- und Multimedialösungen

im Team) und effizienter (z. B. Kostenplanung) bzw. überhaupt erst (z. B. Methoden des Operations Research) umzusetzen. **Aus der Verfügbarkeit anwendungsneutraler Kommunikationstechnologien erwächst daher zunächst kein direkter Gestaltungs-auftrag.** Dies liegt sicherlich auch darin begründet, daß das Controlling keine Marktleistung erbringt, zumindest nicht gegenüber den Abnehmern des Unternehmens. Eine Ausnahme bilden z. B. betriebswirtschaftliche Beratungsunternehmen, die in jüngster Zeit immer stärker mit speziellen Angeboten das Internet entdecken: Dabei kann der Interessent gegen einen jahresbezogenen Beitrag im Internet Fragen zu bestimmten Bereichen und Branchen stellen. Die Fragen werden dann mit Hilfe von Know-how-Datenbanken – falls die Fragestellung mit dort verwalteten Daten korrespondiert – oder durch Befragung von Experten des Unternehmens, die international verteilt sein können, per E-Mail in wenigen Tagen beantwortet. Aber auch hier dominiert das „traditionelle“ Muster: Nutzung einer neuen Technologie zum Direktvertrieb der Produkte und Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen, d. h. zur Erfüllung unternehmensbezogener Ziele.

Gestaltungsaufträge werden also aus Marktanforderungen abgeleitet. **Die neuen Technologien können nun einen spürbaren Beitrag zur effizienteren und auch effektiveren Erfüllung der branchenneutral grundlegenden Marktanforderungen: „Schneller, besser, billiger!“** leisten. So gewinnen die Aspekte der Informationsverteilung, aber auch der verteilten Erfassung der Informationen in allen Industrien an Bedeutung, in denen die eigentliche Leistung auf mehreren Wertschöpfungsebenen (Hersteller : Zulieferer : Subzulieferer) erbracht wird. Dabei ist zum einen signifikant, daß rechnungswesen-

seitig nicht mehr allein das externe Rechnungswesen im Sinne der Konsolidierung gefordert ist, sondern daß diese Anforderungen zunehmend an das interne Rechnungswesen gestellt werden, konkretisiert z. B. in einer unternehmensübergreifenden Kostenauflösung und -verdichtung oder in standortbezogenen Kostensimulationsmodellen. Zum anderen haben wir festgestellt, daß in Standardsoftware eingebundene EDI-Funktionalität zur Beherrschung der Komplexität der Controllingapplikationen (auch) im Tagesgeschäft nicht mehr ausreicht. So fordern z. B. Marketingmanager, daß sie sich online die neuesten Werbespots ansehen können und parallel die wichtigsten Daten über die Videoproduktion (z. B. Gesamtbudget, verbrauchtes Budget, Zeitabweichung usw.) erhalten. Und so fordern die Beschaffungsverantwortlichen, daß sie auf einem Bildschirm sowohl elektronisches Photomaterial über bestimmte Komponenten und Teile, deren CAD-Zeichnungen als auch die wichtigsten wirtschaftlichen Daten (z. B. Alternativlieferanten, Beschaffungspreise, Qualitätsindizes usw.) präsentiert bekommen.

Bezogen auf die Marktanforderungen wird aber nun die Begrenztheit, besser: die selbst auferlegte Begrenzung deutlich sichtbar: Controlling, das ist der Bereich der „harten Zahlen“, mit dem bei wirtschaftlichen Unternehmensentscheidungen agiert und notwendigerweise auch reagiert wird. Multimedia, dies ist der Bereich der „weichen Bilder“, mit dem eine – häufig unverbindliche – Interaktion zwischen dem Unternehmen und einem anonymen Interessentenkreis ermöglicht wird. Also zwei Welten? Gewisse Brücken gibt es aber bereits heute zwischen den zwei Welten, aber diese besitzen eher den Charakter von „Pontons“, also von improvisierten Übergängen (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Controlling und Multimedia: Von Grenzen und Grenzübergängen

Beispiele für solche Grenzübergänge mögen sein: Die Einbindung des Video-Conferencing in EIS-Systemen für das Management oder die Möglichkeit, per Internet Aufträge an das Unternehmen abzugeben. Alles in allem sind dies aber „Low tech-Lösungen“, die entweder auf ein graphisches „enrichment“ von spezialisierten Applikationen (EIS-Systeme) oder auf ein operatives „enrichment“ von mehr oder minder standardisierten Informationsrecherchen (Internet ordering) hinauslaufen. Wie können die beiden Welten nun zu Partnern zusammenwachsen, die einen „value added“ für die bestehende oder gar eine neue Klientel schaffen? Die Beantwortung dieser Fragestellung verlangt die Auseinandersetzung mit der Frage: „Welche indirekten Gestaltungsaufträge an das Controlling können aus der Nutzung neuer Technologien im Unternehmen sowie in den verbundenen Unternehmen erwachsen?“

Controllingrelevante Business-to-Business-Applikationen – Zielkostenfestlegung für ein PKW-Modell

Ein Beispiel für eine Business-to-Business-Applikation ist die Zielkostenfestlegung in der Neuplanungs- oder Redesignphase eines PKW-Modells. Hierbei legen die Automobilhersteller die PKW-Zielkosten auf Basis der realisierbaren Marktpreise oder der Wettbewerberpreise und auf Basis der Gewinnanforderungen fest. Diese Zielkosten werden nun sukzessive auf Hauptbaugruppen, Komponenten und Teile aufgesplittet, wobei im Sinne einer „interaktiven Ausschreibung“ die (Alternativ-)Zulieferer aufgerufen sind, ihre Istpreise (bzw. Istkosten aus Herstellersicht) zurückzumelden. Konzeptionell impliziert dies den Aufbau hierarchisch

strukturierter Zielkostenanalysen gemäß der baumförmig verlaufenden Zulieferhierarchie. Die objektbezogenen Zielkosten werden selektiv kommuniziert und die erreichbaren Istkosten werden sukzessive in einem Mastersheet verdichtet, so daß der Zielkostenerreichungsprozeß vom Hersteller iterativ gezielt neu angestoßen werden kann. DV-technisch impliziert dies den Einsatz von Intranet- oder Internet-Lösungen. Während bei der Intranet-Lösung bereits ein Netzwerkverbund und idealerweise auch eine Systemintegration verfügbar ist, können auch Internet-Lösungen interessant sein, bei denen mittels eines speziellen Application Gateways (Screened Subnet bzw. Encryption) sog. virtuelle private Netzwerke generiert werden, bei denen die verschlüsselten Kosteninformationen zwischen den Firewalls der einzelnen Teilnetze übertragen werden. Abbildung 3 zeigt die skizzierten Grundgedanken im Überblick (der Universal Server ist dabei ein Produkt von ORACLE).

Kennzahlengestütztes Benchmarking

Ein weiteres Beispiel ist das kennzahlengestützte Benchmarking. Ein klassischer Anwendungsbereich von Kennzahlen ist im Bereich des Bilanz- und Finanz-Controlling zu sehen. So möchte etwa der Geschäftsführer eines Automobilzulieferers wissen, wie die Ausprägungen seiner wichtigsten Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen im Vergleich zur Konkurrenz zu beurteilen sind. Der Vergleich von Informationen mit Wettbewerbern oder mit sog. best of class-Unternehmen auch anderer Branchen bildet den Kern des Benchmarking. Gerade in der Automobilindustrie hat sich dieses Instrument nachhaltig etabliert und wird auf sachlogisch zusammengehörige Kenn-

Business-to-Business-Applikation: Verteilte Kalkulation mit Zielkosten

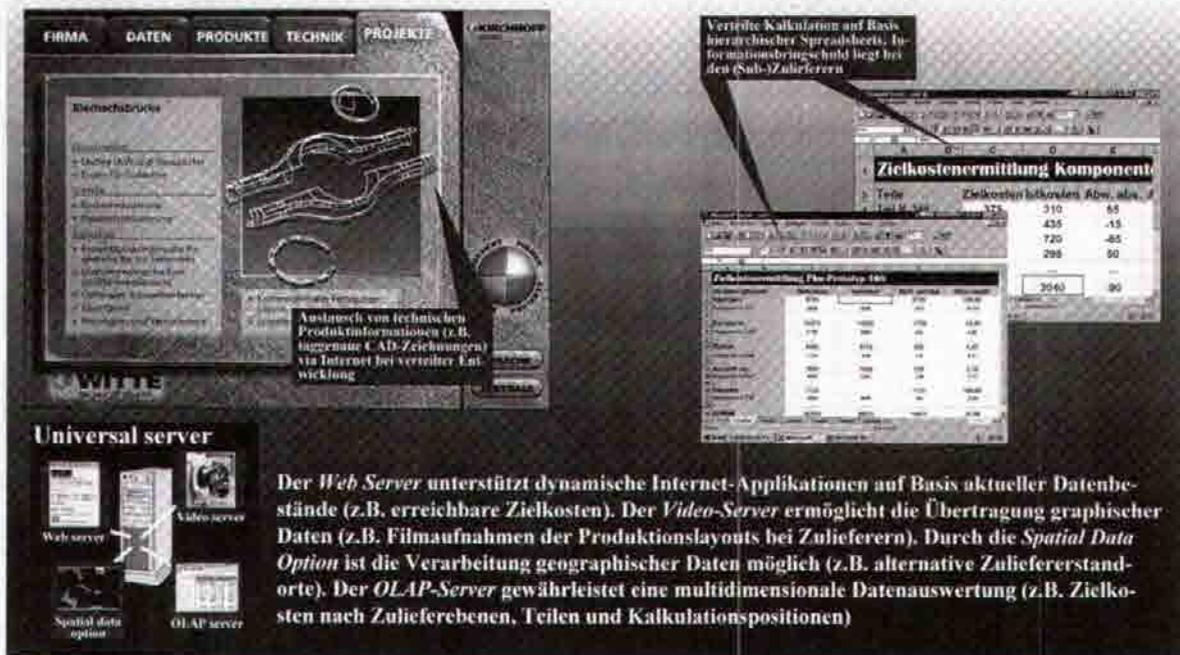


Abbildung 3: Verteilte Kalkulation mit Zielkosten

zahlenhierarchien angewendet. Ausgehend von der Spitzenkennzahl „Gesamtkapitalrentabilität“ werden z. B. die sog. Key Indicators im „magischen Dreieck“ von Ohmae, d. h. Maßgrößen zur Abbildung der eigenen Leistungsfähigkeit bei den Kosten, der Qualität und der Zeit ermittelt. Schließlich werden branchenspezifische Basiskennzahlen zur Erklärung der Key Indicators ermittelt, etwa der Abstand eines Zuliefererproduktionsunternehmens zum Herstellermontageunternehmen in km zur Approximation der Logistikkosten. DV-technisch greift der Web Client (d. h. entweder der Auswerter oder ein Teilnehmer des Benchmarkingprozesses) auf eine entsprechende Applikation zu, die internetseitig z. B. als Java-Applet hinterlegt werden kann. Diese Applikation kommuniziert mit dem Web Server, der entweder als branchenbezogen globaler Benchmarking Server (im Sinne eines „benchmarking clearing house“) oder als direkter Unternehmensserver ausgelegt ist. Der Web Server kommuniziert dynamisch, d. h. mit Gewährleistung eines jederzeit aktuellen Datenzugriffs, mit der Benchmarking-Datenbank oder mit den relevanten Feldern der Unternehmensdatenbank, die wiederum durch spezielle Applikationsserver gespeist werden kann. Unter Berücksichtigung von Programmen (z. B. Mapping-Programme) und Datenbankoptionen ist es auch möglich, bestimmte Bereiche des Benchmarking basisdatenbezogen geographisch darzustellen. So interessieren z. B. im Zusammenhang mit der Standort-Spezifität nicht allein die durchschnittliche Zulieferer-/Hersteller-Entfernung, sondern die konkreten Entfernungen, auch gerade zwischen den einzelnen Unternehmen (Montagewerke, Zentrale) des Herstellers. Abbildung 4 zeigt die Problemlösungsbereiche im Überblick.

Controllingrelevante Customer-to-Business-Applikationen

Customer-to-Business-Applikationen stellen in mehrerer Hinsicht eine Herausforderung an den Controller dar:

- Im Mittelpunkt steht der Kunde des Unternehmens und dabei oftmals sogar der Endabnehmer (z. B. in den Bereichen Handel und Dienstleistungen). Damit erfolgt eine Erweiterung des Adressatenkreises von internen Rechnungsweseninformationen. Dies liegt darin begründet, daß Multimedia-Anwendungen, z. B. POS-Systeme, strategische Informationssysteme darstellen, mit denen der Kunde während des Beratungs- und Kaufprozesses direkt in Berührung kommt (dies kann sogar ohne direkte Unterstützung des Anbieters der Fall sein, wenn er z. B. die Applikation aus dem Internet heraus startet).
- Natürlich dominieren auch hier wie beim Business-to-Business die Unternehmensziele, wie z. B. die Verbesserung der Akquisition oder die Steigerung des Vertriebs Erfolges. Aber sowohl die Struktur der Applikation (Aufbau des Systems, Benutzerführung, Gestaltung der Auswertungen) als auch der Differenziertheitsgrad der Daten (Datenverdichtung, Spezifikation der Auswertungszeilen und -spalten) werden direkt an den Bedürfnissen der Nachfrager ausgerichtet – er ist sozusagen „designdominant“.
- Schließlich führt die Heterogenität und der unterschiedliche Ausbildungsstand der Zielgruppe dazu, daß die Auswertungen im Hinblick auf ihren Aussagegehalt und ihre Aussagefähigkeit hin zu untersuchen sind. Bezüglich des Aussage-

Business-to-Business-Applikation: Hierarchisches Benchmarking

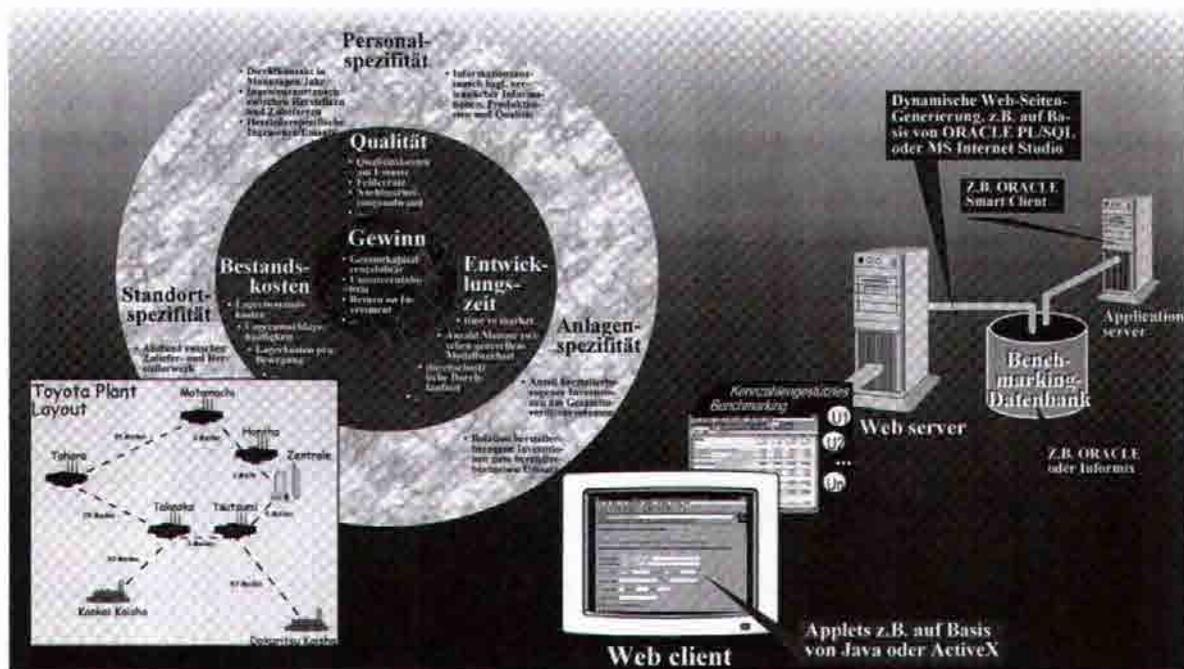


Abbildung 4: Hierarchisches Benchmarking

gehalten interessieren den Endabnehmer z. B. keine komplexen Abweichungsanalysen („Was bedeuten Soll-/Ist-Abweichungen?“), sondern verwirren ihn eher und führen zu einer Nicht-Akzeptanz der Applikation. Ihn interessieren eher grundlegende Absolutzahlen (z. B. verfügbares Budget) und Differenzen (z. B. verfügbares Restbudget nach Spezifikation eines Warenkorbes).

Insgesamt sehen wir als grundlegende Trends zum einen die Integration der Controllingauswertungen in die graphische Programmführung und DV-technische Programmstruktur der Multimedia-Anwendung: Der Multimedia-Graphiker und -Entwickler bestimmt Design und Ablauf, der Controller stellt als Dienstleister „lediglich“ kundengerecht aufbereitete Daten in Teilen der Applikation zur Verfügung, d. h. die Zahlen werden zum Element der Applikation, nicht zu deren „Kernel“. Zum anderen muß der Controller seine kaufmännische Ausbildung zumindest in Teilen „verleugern“ und bei der Erarbeitung der Auswertungen oftmals von einem nicht-kaufmännisch „vorbelasteten“ Adressaten ausgehen, der zumeist relativ klar strukturierte, grundlegende Wirtschaftlichkeitsüberlegungen anstellt. Die Abbildung 5 zeigt vor diesem Hintergrund den Re-Interpretationsbedarf beim „Design to Cost“.

Beispiel: Planung und Kalkulation eines Fertighauses

Ein typisches Beispiel für eine Customer-to-Business-Applikation ist die Planung und Kalkulation eines Fertighauses: Ein potentieller Nachfrager für ein Fertighaus möchte schnell und wirklichkeitsnah, d. h.

für ihn direkt vorstellbar, sein individuelles Fertighaus grundrißgerecht und perspektivisch planen und sofort zuverlässig abschätzen können, welche Kosten dies verursachen wird. Dies bedeutet zunächst, daß die Fertighaus-Planung die „Zielvorschrift“ darstellt, während die Fertighaus-Kalkulation die „Nebenbedingung“ repräsentiert. Ganz so ideal wie im typischen betriebswirtschaftlichen Optimierungsmodell ist es allerdings auch nicht, da der Nachfrager i. d. R. nur ein begrenztes Budget zur Verfügung hat. Im ersten Schritt ist es also erforderlich, daß der Nachfrager auf Basis seiner Budgetierung durch eine grobe Vorkalkulation bewußt in Richtung der „budgetrelevanten Fertighäuser“ gesteuert wird. Dazu ist es zunächst erforderlich, daß der Nachfrager sein Maximalbudget eingibt. Inhaltsbezogen kann z. B. differenziert werden in die Optionen „Standardhaus“ und „Standardhaus mit Serienausbaupaket“. Bezüglich beider Optionen wird hier bereits „hautnahe“ Controllingmethodik angewendet: Es ist z. B. konkret unter Analyse einer Zeitreihe (z. B. 3 bis 5 Jahre) sinnvoll, die durchschnittlichen Mehrkosten pro Standardhaus prozentual einzubinden.

Aus dem Kreis der machbaren Fertighäuser wählt der Nachfrager nun sein „Idealprodukt“. In den nächsten Schritten plant der Kunde nun sukzessive alle Veränderungen „seines Hauses“ gegenüber dem Standardhaus auf Basis der Grundriß- und Perspektivenebene. Von den detaillierten Mengen- und Kostenveränderungen durch eine mitlaufende Detailkalkulation bekommt er nichts mit. Sie „füttert“ aber – in Kommunikation mit dem Applikations-Server – die für den Nachfrager wichtige mitlaufende Grobkalkulation: Diese stellt in einem separaten Bereich der Applikation die für den Nachfrager zentralen Kostenstände dar: Den Grundpreis (bzw.

“Design to Cost” in einer neuen Bedeutung: Die Graphik bestimmt die Auswertung

□ Auf der *Design-Makroebene* gibt das Storybook der Multimedia-Graphiker die Abfolge der Rechnungswesen-Auswertungen und den Feinheitsgrad der Informationen vor



□ Auf der *Design-Mikroebene* gibt die Informationsaffinität des Adressaten die Aufbereiter der Rechnungswesen-Informationen innerhalb der Auswertung vor

Abbildung 5: „Design to Cost“ in einer neuen Bedeutung: Die Graphik bestimmt die Auswertung

die Anschaffungskosten), die kumulierten Mehrkosten (bzw. die Variantenkosten) und die Gesamtkosten (bzw. der mit dem Budget abzugleichende Betrag). Abbildung 6 zeigt die planungs- und rechnungswesenrelevanten Bereiche der Fertighausplanung und -kalkulation.

Das Schwierige an einer solchen Applikation ist insbesondere in der Einbindung und Verknüpfung mehrerer Programme bzw. Programmkomponenten sowie in der Kommunikation unterschiedlicher Datenbanken zu sehen. Der Kunde arbeitet z. B. in der Grundrißplanung rein interaktiv und kann Elemente wegnehmen bzw. hinzufügen (z. B. bestimmte Fenster oder Treppen) oder in der Größe und Lage verändern (z. B. Verschiebung und gleichzeitige Verkürzung einer Trennwand). Dahinter steht ein leistungsfähiges CAD-System, das einerseits funktional die Interaktionen gewährleisten muß und andererseits die dahinter stehenden Objekt- und Objektausprägungsveränderungen dokumentieren muß. In der Koppelung mit dem Artikelstamm ist sicherzustellen, daß die graphischen Veränderungen übersetzt werden in mengenbezogenen Veränderungen (z. B. 4 m Wand verschoben und 2 m Wand verkürzen). Jede Interaktion spricht nun auf dem Applikations-Server entweder ein Objekt im Sinne einer Stücklistenauflösung (z. B. Wand) und/oder eine Interaktion im Sinne eines Arbeitsganges an (z. B. 1 m Wand verschieben). Hinter jedem dieser Artikel (Objekt-/Arbeitsgangkombination) steht nun ein bestimmter Preis. Über die Multiplikation der Artikelausprägung mit dem Preis für eine Artikeleinheit gelangt man dann zu den i. d. R. Mehr- oder auch Minderkosten, die eine Interaktion bei der Grundrißplanung verursacht. Diese im Rahmen der mitlaufenden Grobkalkulation ermittelte Kostenveränderung

ist zeitnah im entsprechenden Feld der Controllingauswertung zu berücksichtigen, wird also für den Nachfrager sofort wahrnehmbar (vgl. Abbildung 7).

Fazit

Internet- und Multimedia-Applikationen haben einen direkten und indirekten Einfluß auf das Controlling: Der direkte Einfluß korrespondiert mit der Informationsbeschaffungs- und -aufbereitungsfunktion; hier bieten die neuen Technologien quantitativ (Verbreiterung des Informationsspektrums über das Kommunikationsmedium Internet) und qualitativ (Verbesserung der Informationsanalysen über das Informationsmedium Multimedia) neue Möglichkeiten. In der gegenwärtigen Diskussion über das Zusammenwirken von Controlling und Internet/Multimedia dominiert dieser direkte, nachfrageinduzierte Effekt, von dem sowohl Hard- als auch Softwareanbieter, als auch Dienstleistungsunternehmen, z. B. der Telekommunikationsbranche, profitieren. Interessanter erscheint uns der indirekte Effekt, der in engem Zusammenhang mit der Informationsversorgungsfunktion steht. Hierbei mutiert der Controller zum technologieunterstützten Informationsanbieter. Wir wollen abschließend folgende Arbeitsthesen aufstellen:

- (1) Internet- und Multimedia-Applikationen erweitern den Kreis der Adressaten von internen Rechnungsweseninformationen durch den informationsbereitstellenden Anbieter in den Bereichen Business-to-Business und Customer-to-Business. Unternehmensbezogene Business-to-Business-Systeme sind im Rahmen der Leistungserstellungsseite der Wertschöpfungskette zu

Customer-to-Business-Applikation: Planung und Kalkulation eines Fertighauses



Abbildung 6: Planung und Kalkulation eines Fertighauses

Visuelle Interaktion und wertbezogene Reaktion bei der Grundrißplanung

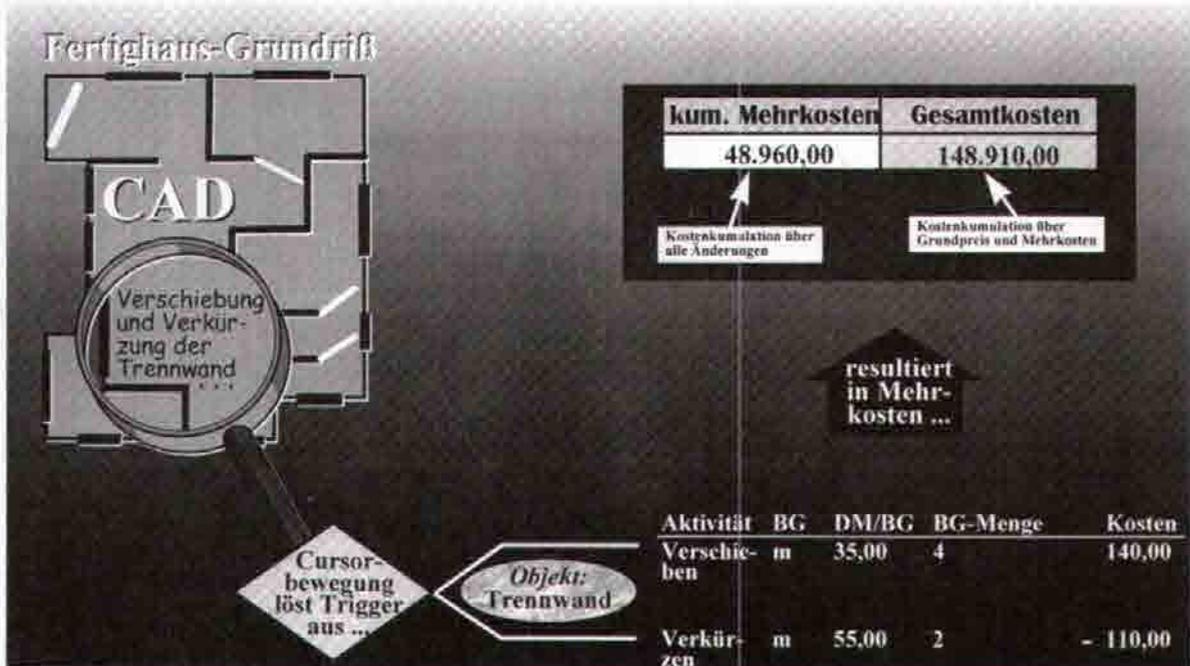


Abbildung 7: Von der Cursor-Bewegung zur Cost-Zuordnung

lokalisieren, während marktorientierte Customer-to-Business-Systeme an der Schnittstelle zwischen Leistungserstellung und Leistungsverwertung eingesetzt werden.

- (2) Neoadressaten im Rahmen von Business-to-Business-Applikationen sind insbesondere die Zulieferer des informationsbereitstellenden Anbieters. Applikations- und auswertungsdesign-dominant ist der Adressant, d. h. seine Unternehmensziele und seine Analysebedürfnisse spiegeln sich in den Systemen wider.
- (3) Neoadressaten im Rahmen des Customer-to-Business sind alle (direkten) Abnehmer des informationsbereitstellenden Anbieters. Applikationsdominant ist der Adressant; auswertungsdesign-dominant ist der Adressat. Die nachfragerseitige Auswertungsdesign-dominanz ist dabei zu transformieren in eine anbieterseitige Auswertungsdesignkompetenz, die durch die Zusammenarbeit von Wirtschaftsinformatik, Controlling und Werbe- bzw. Multimedia-Graphik sichergestellt wird. Dies setzt insbesondere eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Gra-

phik und Controlling voraus, die bislang allenfalls in Rudimenten existiert (z. B. Benutzeroberflächen von EIS- und Data Warehouse-Systemen).

Die dargestellten Beispiele sind als prototypische Repräsentanten einer neuen Generation von Controllingapplikationen zu verstehen, die ergänzend zur differenzierten Datenerfassung und -verwaltung sowie zur sauberen algorithmischen Lösung schwerpunktmäßig Aspekte der Datenveredelung (multimediale Anreicherung von Controllingauswertungen) und Datenverteilung (internet-gestützte Verteilung und Generierung von Controllingauswertungen) berücksichtigen. **Die Informationstechnologien für diese Lösungen von morgen sind bereits heute verfügbar – dies ist die abschließende positive Botschaft.**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	26	G	F	



Die Vorstandsmitglieder des Controller Verein eV (von links) RA Conrad Günther (Geschäftsführer), Ragnar Nilsson (2. Vorsitzender), Manfred Remmel (1. Vorsitzender), Dr. Berger-Vogel, Beat Steigmeier, Controller CA.

OPERATIVES BETEILIGUNGS- CONTROLLING

IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN
Globetrotting und/oder Dilettantismus?

Fortsetzung von CM 4/97, S. 234 bis 239

von Joachim Paul, Stuttgart

2. 3 Aufgaben in der Beteiligungsgesellschaft

Eine Aufgabe in der Gesellschaft hat der Beteiligungscontroller zunächst einmal nicht: das Controlling in der Gesellschaft selbst. Das ergibt sich aus den in der Einleitung erwähnten Tatsachen. Die Mannschaft vor Ort weiß in aller Regel mehr über die lokalen Probleme als ein Stabsmitarbeiter in der fernen Zentrale. Diese Erkenntnis ist wichtig für das Selbstverständnis eines Beteiligungscontrollers. Ihre Mißachtung kann zu Eingriffen in das operative Geschäft durch das Stammhaus führen, die wenig Rücksicht nehmen auf die im jeweiligen Land zu beachtenden Details und damit oft kontraproduktiv sind. **Es ist essentiell, die dezentralen Einheiten flexibel operieren zu lassen und ihnen keine „Fesseln“ anzulegen.** Wird doch gerade die Flexibilität oft als der große Wettbewerbsvorteil z. B. von mittelständischen multinationalen Unternehmen gepriesen. Konzernsteuerung ist einmal mit einem Vergleich aus dem Segelsport beschrieben worden: eine Flotte von unterschiedlichen Bootstypen muß ein gemeinsames Ziel erreichen. Den Teamchef an Land sollten dabei nicht die einzelnen Tricks und Kniffe interessieren, da hierfür die Besatzung der jeweiligen Boote zuständig ist. Wichtig ist aber die generelle Marschroute: „Den Teamchef (sollten) in erster Linie die Kurse und die gesegelte Geschwindigkeit seiner Boote interessieren. Wie das kleinste Boot am besten mit den gerade vorherrschenden böigen Winden umgeht, sollte dem Skipper überlassen bleiben. Und häufige Nachfragen über Funk stören diesen im Zweifel bei der Arbeit.“⁸

Häufige Nachfragen – und noch mehr: häufige Anweisungen – stören also oft eher das lokale Management. Der Beteiligungscontroller als ein Ausführungsorgan der Konzernzentrale sollte sich somit ebenfalls auf das konzentrieren, was ohne seine Hilfe lokal nicht (immer) zu lösen ist.

2. 3. 1 Information und Einweisung neuer Controller
Wenn eine neue Gesellschaft gegründet oder erwor-



Dr. Joachim Paul, Leiter Beteiligungscontrolling der FESTO AG&Co. und Leiter „Controsult“, dem Anbieter von kombiniertem externem Controlling/Consulting

ben wird oder, was häufiger geschieht, der lokale Controller wechselt, ist der neue Mitarbeiter, der neue Controller in die im Konzern vorherrschende Praxis des Controlling und Reporting einzuweisen. Das Handbuch soll hierfür eine wichtige Hilfe sein, doch sind ergänzende Informationen im Gespräch in der Anfangsphase in aller Regel ebenfalls notwendig.

Viele Controller kennen bereits die Grundsätze eines konzernweiten Reportings. Vor allem Mitarbeiter aus großen US-amerikanischen Unternehmen haben hier bereits viel Vorwissen. In diesen Fällen wird sich die Einweisung auf eher technische Fragen beschränken, wie bestimmte Dinge firmenspezifisch gehandhabt werden.

Bei neuen Mitarbeitern mit einem anderen Background muß hingegen zunächst einmal das Verständnis geweckt werden, wozu ein Reporting überhaupt notwendig ist. Dazu gehört dann eine Information über den Zweck solcher Berichte und die Folgerungen, die aus den Berichten andernorts gezogen werden. Mitarbeiter in kleinen Gesellschaften, weit weg vom Stammhaus, sehen in den geforderten Reports oft zunächst nur den bürokratischen Aufwand. Hier ist entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten. Nicht nur, damit die Arbeit überhaupt getan wird. Sondern vor allem auch, damit der Controller vor Ort mit der entsprechenden Motivation an die Aufgaben herangeht und auch dementsprechend qualitativ gute Berichte erstellt und bei Fragen und Analysen entsprechend kooperativ mitarbeitet. Als motivierend erweist es sich dabei übrigens oft, wenn nicht nur der Beteiligungscontroller die Gesellschaft besucht, sondern umgekehrt der lokale Controller in das Head Office eingeladen wird. Das verschafft ihm zum einen einen besseren Einblick in die Notwendigkeit seiner Arbeit. Zum anderen wird so das „Kontrollers-Image“ des zentralen Controllers eher vermieden, als wenn er selbst bei der „Tochter“ auftaucht.

Ideal ist es, wenn Controlling und insbesondere Reporting nicht nur als eine notwendige Arbeit für das Stammhaus gesehen wird. Vielmehr sollten sich

die Anforderungen von „Mutter“ und „Tochter“ zumindest bis zu einem gewissen Grad decken. Schließlich ist es ein wesentliches Merkmal moderner Controlling-Konzepte, Hilfe zur Selbststeuerung zu leisten und nicht nur Transparenz nach außen und für übergeordnete Stellen zu schaffen. Dabei ist dann gegebenenfalls auch Ausbildungs- und Trainingsarbeit zu leisten, die über eine bloße Einweisung weit hinausgeht.

2.3.2 Ausbildung dezentraler Controller

Während in Großunternehmen und im Stammhaus normalerweise „hauptamtliche“ Controller oder auch ganze Controller-Abteilungen besitzen, ist das in den Beteiligungen oft nicht der Fall. Das liegt naturgemäß an der geringen Größe der meisten der betroffenen Unternehmen.

In diesen Fällen obliegt das Planungs- und Berichtswesen meist Personen, die aus dem externen Rechnungswesen kommen und etwa für die Buchhaltung verantwortlich sind.

Bekanntlich ist aber der Blickwinkel des Buchhalters und der des Controllers oft sehr verschieden. Controlling erfordert eine weitaus mehr nach vorne gerichtete Sichtweise und einen anderen kommunikativen Umgang mit den Linienmanagern⁹. Der Controller aus der Zentrale ist daher auch ein Trainer der dezentralen für Controlling-Aufgaben Zuständigen.

Allgemeine Grundsätze des Controlling können dabei zwar oft besser in externen Seminaren vermittelt werden. Doch existiert ein entsprechendes Seminarangebot nicht in allen Ländern. Noch entscheidender ist, daß der Beteiligungscontroller die Möglichkeit besitzt, generelles Wissen über Controlling mit firmenspezifischen Controlling-Konzepten und -Philosophien zu kombinieren.

Insofern ist er prädestiniert, Mitarbeiter in TG aus anderen Bereichen für ihre Aufgabe innerhalb des Konzerncontrolling zu schulen.

2.3.3 Benchmarking

Neben der formalen Sicherstellung eines korrekten Berichtswesens ist das Benchmarking ein Schritt zu einer inhaltlichen Analyse.

Benchmarking bedeutet hier, die einzelnen Tochterunternehmen im Konzern zu vergleichen, mit dem üblichen Ziel, von „den Besten zu lernen“. Gerade die Tochterunternehmen eines Konzern bieten hier eine Fülle von Datenmaterial, die in der Qualität dem Vergleich von Angaben aus diversen Unternehmen oft überlegen sind. Hier zahlt es sich aus, ein gutes Reporting-System aufgebaut zu haben.

Dagegen könnte nun argumentiert werden, oben sei doch gerade erläutert worden, wie irreführend eine vergleichende Betrachtung angesichts der vollkommen divergierenden Rahmenbedingungen sein kann. Wie ist Benchmarking in diesem Fall möglich?

Die Antwort liegt zunächst darin, halbwegs vergleichbare Gruppen zu bilden. Wichtiger ist aber ein zweiter Punkt, der aus der allgemeinen Philosophie moderner Controlling-Konzepte hergeleitet werden kann. **Kostensenkungsmaßnahmen sind dann erfolgreich, wenn die Betroffenen sie als Chance zur Verbesserung ihrer Situation sehen und nicht als**

Strafe oder Sanktion. Hier ist – wie aus anderen Situationen bekannt – das psychologische Geschick des Controllers gefordert. **Konkret sollte ein Austausch von Daten stattfinden, der aber in den Gesellschaften nicht als Beurteilung im Sinne von Schulnoten empfunden wird, sondern als Aufspüren von Verbesserungspotentialen.**

Wer mit der Intention vergleicht, Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, der wird sie auch finden. Wer hingegen auf der Suche nach Gründen ist, warum ein solcher Vergleich nicht sinnvoll ist, dem werden mit Sicherheit auch ebensolche Gründe einfallen.

Wie so oft kommt es also auf die Einstellung an. Benchmarking unter aktiver Mitarbeit der Beteiligten bietet große Erfolgchancen. Mit erhobenem Zeigefinger aus der Konzernzentrale praktiziertes Benchmarking ist dagegen ein steiniger Weg.

2.3.4 Schwachstellen Analyse und ergebnisverbessernde Maßnahmen

Der Beteiligungscontroller hat also die Aufgabe, gesellschaftsübergreifende und bestimmte spezifische Aufgaben wahrzunehmen.

Das „klassische Controlling“ sollte der Gesellschaft selbst überlassen bleiben. Was passiert aber, wenn die Ergebnisse in den Gesellschaften nicht dem Soll entsprechen und demzufolge die Konzernzentrale Handlungsbedarf sieht?

Auf Basis der bisher gemachten Aussagen müßte der Schluß gezogen werden, der Beteiligungscontroller sei dann relativ machtlos – denn er kennt schließlich die operativen Details weniger als das lokale Management.

Aus Sicht des Konzerns wäre eine solche Aussage aber wenig zufriedenstellend, würde sie doch mehr oder weniger zur Untätigkeit verurteilen.

Das scheinbare Dilemma ist aber lösbar.

Der Grundsatz lautet: Eingriffe auf der operativen Ebene bei den Gesellschaften sind durchaus möglich. **Nur ist dabei strikt nach dem Prinzip des Management by Exceptions (MbE) vorzugehen.**

Mit anderen Worten: Eingriffe aus der Konzernzentrale zur Ergebnisverbesserung sind nicht generell abzulehnen. Der Normalfall dürfen sie aber keinesfalls sein. Vielmehr ist vor einer solchen Entscheidung zu fragen: Besteht irgendein Grund zu der Annahme, die Konzernzentrale könnte Maßnahmen initiieren, die das lokale Management von sich aus nicht schafft?

Erst wenn diese Frage mit Ja beantwortet werden kann, ist es zu verantworten, einen Beteiligungscontroller aktiv mit operativen Aufgaben in TG zu betreiben. Solche Ausnahmesituationen – Exceptions – können aus mehreren Gründen bestehen:

a. punktuelle Schwachstellen

Schwachstellen sind grundsätzlich vom lokalen Management zu beseitigen. Dies gilt für Controlling und Kostenstrukturen ebenso wie für alle anderen Bereiche wie Vertrieb, Logistik, EDV etc. Ist es dazu nicht in der Lage, bedeutet das zunächst weniger die Not-

wendigkeit stärkerer Eingriffe der Zentrale, sondern signalisiert Handlungsbedarf hinsichtlich der Verbesserung der Qualität der Führung vor Ort – in Extremfällen auch deren Auswechslung.

Es gibt aber oft zeitlich und fachlich relativ begrenzte Engpässe. Dann kann eine temporäre Unterstützung durch die Zentrale sinnvoll sein. Wenn zum Beispiel als Controller in einer Gesellschaft niemand vollzeitlich für diese Arbeit zuständig ist, ist es eventuell sinnvoll, dem Beteiligungscontroller temporär bestimmte Aufgaben zu übertragen. Das bedeutet für ihn dann das „übliche“ operative Controlling. Zusammen mit den betroffenen Managern und dem Geschäftsführer analysiert er die Kosten und erarbeitet Gegenmaßnahmen wo angebracht. Als spezielle Fachkompetenz bringt er dabei die Kenntnisse von Strukturen in anderen Gesellschaften mit, wodurch Defizite hinsichtlich der Kenntnis lokaler Besonderheiten zumindest teilweise kompensierbar sind.

b. politische Gründe für Schwachstellen

In der Praxis kommt es selten vor, daß ein zentraler Beteiligungscontroller bei einer Kostenstellenanalyse Schwachstellen aufdeckt, die vorher völlig unbekannt waren. In den meisten Fällen sind den betroffenen Mitarbeitern diese Schwachstellen mehr oder minder bewußt.

Sie werden aber nicht beseitigt, weil dies zum Beispiel mit unangenehmen personellen Konsequenzen – Entlassungen – verbunden wäre. Möglicherweise sind die Ineffizienzen auch in der betrieblichen Praxis schon so lange vorhanden, daß sie aufgrund bürokratischer Trägheit – „war schon immer so“ – nicht mehr energisch angegangen werden. Oder aber bestimmte Projekte werden aufgrund persönlicher Präferenzen im lokalen Management weiterverfolgt, obwohl sie unrentabel sind.

Controller als Berater

Die Funktion des Beteiligungscontrollers ist dann in der Gesellschaft ähnlich der eines externen Beraters. Er erreicht Verbesserungen weniger durch die bessere Kenntnis interner Abläufe. Jedoch bringt er Know-how aus anderen Unternehmen ein. Und er wirkt als Katalysator. Er sorgt also für die Realisierung von Verbesserungen, die intern vielleicht schon oft diskutiert, aber nie zu Ende geführt wurden.

In diesem Zusammenhang kommt ihm auch bisweilen die Rolle des Sündenbocks zu. Das lokale Management setzt mit seiner Hilfe unpopuläre Maßnahmen durch, unter Hinweis auf Entscheidungen und Anordnungen der Konzernzentrale. Die Konzernzentrale wird repräsentiert durch den Beteiligungscontroller. Sicherlich in der Theorie kein idealtypisches Verfahren, aber in der Praxis nicht immer vermeidbar.

c. Handlungsbedarf wegen fehlender Übereinstimmung mit strategischen Vorgaben

Potentieller Handlungsbedarf für den Beteiligungscontroller besteht schließlich auch, wenn in einer Gesellschaft Entscheidungen getroffen werden, die aus

lokaler Sicht vielleicht richtig sind, aber der Gesamtstrategie des Konzerns widersprechen. Dies ist ein recht heikler Punkt.

Es wird in Beteiligungen sehr oft argumentiert, bestimmte Maßnahmen verringerten den Gewinn einer Gesellschaft, seien aber trotzdem im Gesamtinteresse des Konzerns. Die Argumentation ist aber nicht immer ökonomisch haltbar. Beispielsweise wird so oft eine Niedrigpreispolitik gerechtfertigt. Dies, so die Argumentationslinie, ginge zwar zu Lasten des Gewinns in der jeweiligen Gesellschaft. Durch die Volumensteigerung werde aber im Stammhaus die Produktionskapazität besser ausgelastet, wodurch insgesamt doch Vorteile für den Konzern entstünden. Aber: aus der mikro-ökonomischen Theorie kennen wir, daß – im Normalfall! – ein Gesamtoptimum erreicht wird, wenn die einzelnen Wirtschaftssubjekte ihr jeweiliges Ergebnis optimieren. Voraussetzung dazu ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, die denen eines idealen Marktes weitgehend entsprechen. Genau das sollte auch die Verhaltensmaxime von Konzernunternehmen untereinander sein. Im Rahmen von dezentralen Führungskonzepten und internen Verrechnungen wird gerade heute sehr ausgeprägt versucht, den „Markt ins Unternehmen“ zu holen. Das bedeutet etwa, daß Mutter- und Tochtergesellschaften untereinander handeln wie unter Dritten – *dealing at arm's length also*.

Arm's Length – Prinzip realisieren

Wenn beispielsweise das Stammhaus ein Interesse daran hat, die Produktion durch Volumensteigerung besser auszulasten, dann gibt es keinen Grund, das nicht auch durch Maßnahmen wie gegenüber einem Dritten zu initiieren. Maßnahmen gegenüber einem Dritten wäre hier beispielsweise eine Preissenkung. Diese Preissenkung ermöglichte dann auch der Gesellschaft, durch niedrigere Preise das Volumen zu steigern – bei gewinnmaximierendem Verhalten. Ökonomisch betrachtet sind also keine „Opfer“ seitens der TG nötig. Die Gewinnmaximierung beider Wirtschaftssubjekte führt zur Gesamtgewinnmaximierung. Wesentlicher Vorteil aus Sicht des Controlling: es besteht nun eine klar definierte Ergebnisverantwortung und -zuordnung. Sowohl Stammhaus als auch Tochtergesellschaft sind für ihr Ergebnis verantwortlich, und das Ergebnis ist transparent. Es besteht keine verbale und nicht quantifizierbare Begründung mehr für ein verfehltes Gewinnziel. Nur am Rande sei in diesem Zusammenhang erwähnt, daß diese betriebswirtschaftlichen Prinzipien im internationalen konzerninternen Warenverkehr auch den Umgang mit den lokalen Steuerbehörden erleichtern, die bekanntlich ebenfalls *dealing at arm's length* fordern.

Natürlich ist die obige Darstellung vereinfacht. Denn in der Praxis ist das Marktmodell aus einer Reihe von Gründen oft gerade nicht anwendbar, weshalb es ja zentraler Steuerungsinstrumente überhaupt bedarf.

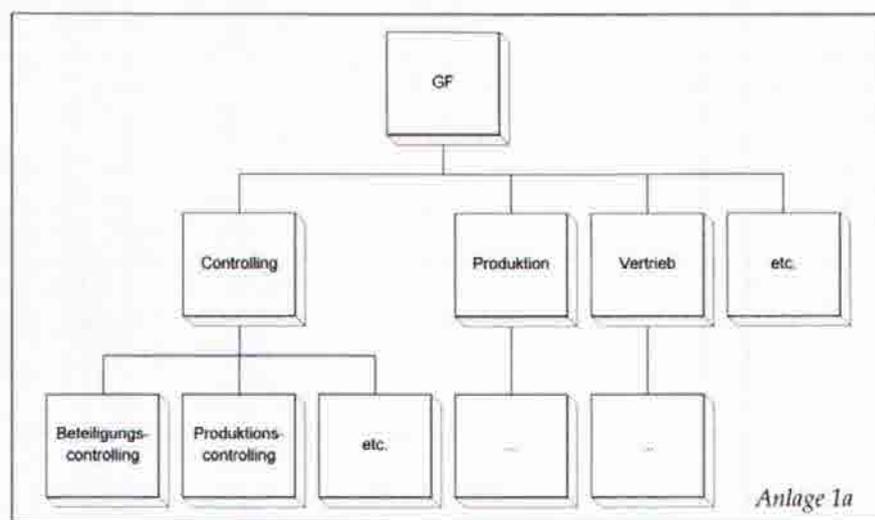
Die grundsätzliche Ausgestaltung zentraler Steuerungsinstrumente führt zu Fragen des Transfer Pricing und damit zu strategischen Fragen des BC, die hier aber nicht das Thema sein sollen.

Die Kernaussage lautet aber: **Ausnahmen vom Prinzip der jeweiligen individuellen Ergebnismaximierung sind erst dann zu machen, wenn bestimmte Gründe bewirken, daß das Marktmodell nicht anwendbar ist.** Diese Gründe müssen analytisch-ökonomisch nachvollziehbar sein. Ansonsten gilt nach den Prinzipien der dezentralen Führung und des „arm's length“, daß die Gesellschaften in eigener Verantwortung ihren Bereich optimieren und auch die entsprechende Entscheidungsbefugnis besitzen. Nur in Ausnahmefällen wird der Grundsatz durchbrochen. Management by Exceptions also auch hier.

3. ORGANISATION DES BETEILIGUNGS-CONTROLLING

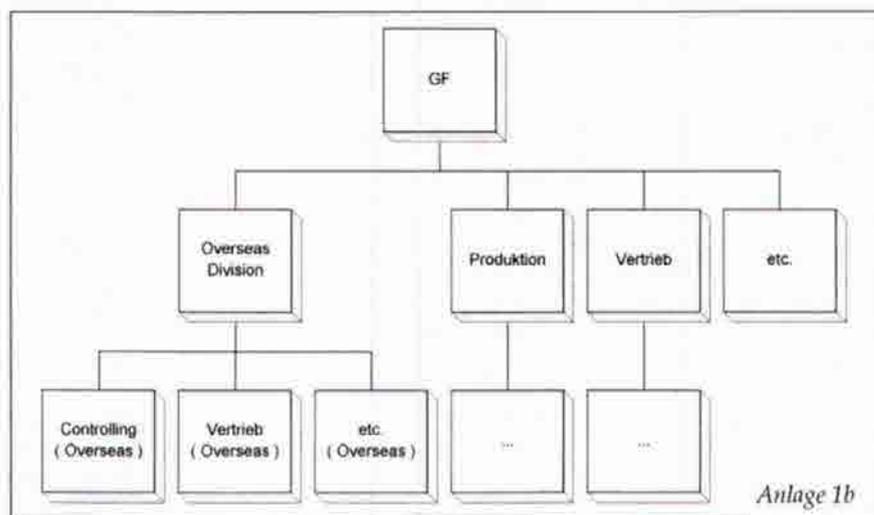
Organisatorische Fragen betreffen einmal die Einbindung des Beteiligungscontrollers selbst und zum anderen das Unterstellungsverhältnis zwischen zentralem und dezentralem Controller¹⁰.

Die naheliegende organisatorische Einbindung der Beteiligungscontroller ist die in den gesamten (Zentral-)Controller-Bereich. Diese Organisationsform bietet sich auch insofern an, als die meisten Schnittstellen mit dem größten Kommunikationsbedarf in der Regel zu anderen Controller-Abteilungen bestehen (Abb. 1a).



Anlage 1a

Eine Alternative ist die Zusammenfassung aller Auslandsaktivitäten – und damit auch der Beteiligungscontroller – in einem Bereich, etwa einer „Overseas Division“ (Abb. 1b). Dies ist sinnvoll, wenn die Problemstellungen im Inlandsgeschäft sich grundsätzlich von denen im Ausland unterscheiden und eine einheitliche Steuerung der Expansion über die Landesgrenzen hinweg gewünscht ist. Das war sehr oft der Fall bei multinationalen US-Unternehmen in der Frühphase



Anlage 1b

ihrer internationalen Expansion, weshalb sich Overseas Divisions dort auch häufig fanden. Für europäische Konzerne ist diese Form in der Gegenwart nur noch in seltenen Fällen angebracht, da hier eine grundsätzliche Unterscheidung der in- und ausländischen Marktbearbeitung nicht mehr sinnvoll ist (Stichwort: europäischer Binnenmarkt).

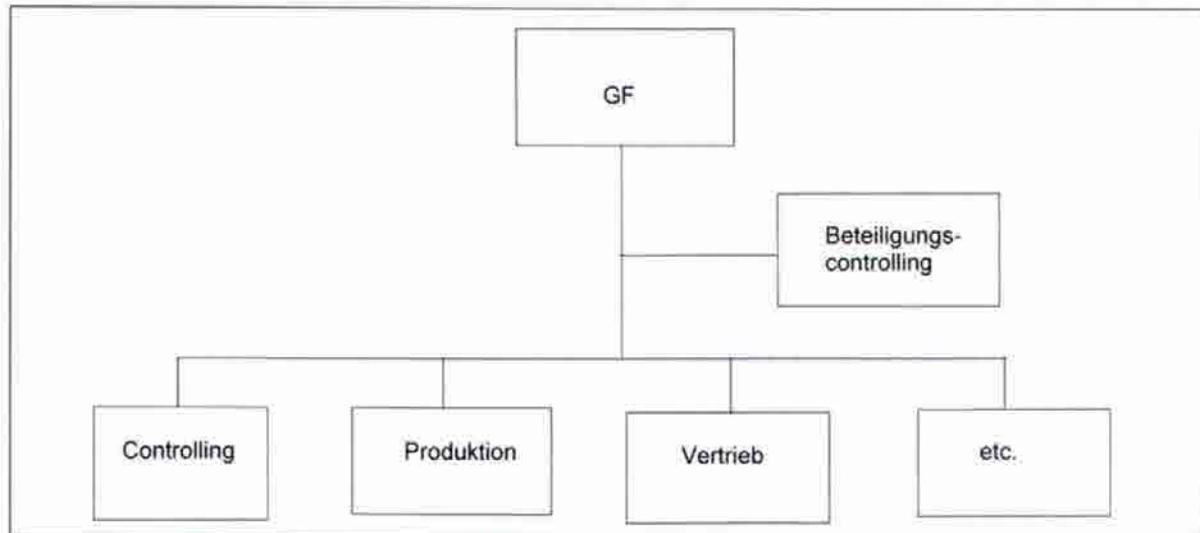
Eine dritte Möglichkeit ist die Schaffung eines eigenen Bereichs mit direkter Anbindung an das Topmanagement (Abb. 1c). Wegen der fehlenden unmittelbaren organisatorischen Kontakte zu anderen Controllern – und ggf. zum Finanzbereich – ist diese Lösung im allgemeinen nicht zu befürworten. Schließlich ist denkbar, die Beteiligungscontroller zu dezentralisieren und etwa den jeweiligen Divisions zuzuordnen. Theoretisch ist das möglich, wenn die Divisions jeweils eigene TG zur Betreuung besitzen. Das führt aber zum Aufbau paralleler Strukturen und – für eine einheitliche Konzernsteuerung – zur Notwendigkeit einer weiteren übergeordneten Stelle. Diese Alternative ist sehr aufwendig und auch eher selten anzutreffen.

Die organisatorische Einbindung des Beteiligungscontrollers ist eine Frage, die im Rahmen der allgemeinen Aufbauorganisation eines Unternehmens zu lösen ist. **Spezifisch für das Beteiligungscontrolling ist hingegen die Thematik des Verhältnisses zwischen dem Beteiligungscontroller in der Zentrale**

und seinem Counterpart in der Tochtergesellschaft.

Vom Grundsatz her stehen drei Möglichkeiten offen:

- **Disziplinarische und fachliche Anbindung des dezentralen Controllers an den Beteiligungscontroller in der Zentrale**
- **Disziplinarische und fachliche Anbindung des zentralen Controllers an die Geschäftsführung der jeweiligen Tochtergesellschaft**
- **Doppelunterstellung: Disziplinarische Anbindung an die Geschäftsführung der TG, fachliche Zuordnung zu dem zentralen Beteiligungscontrolling.**



Anlage 1 c

Die Frage einer vom Unterstellungsverhältnis her zentral oder dezentral gegliederten Controllere-Funktion ist nicht neu. Sie stellt sich auch in Bezug auf zum Beispiel den Produktionscontroller oder den Controllern einzelner Divisions. Entsprechend sind auch die Argumente Pro und Contra ähnlich, doch sind sie hier teilweise anders zu gewichten.

a. Disziplinarische und fachliche Anbindung an den Beteiligungscontroller in der Zentrale

Ein einheitliches Planungs- und Berichtswesen als wesentlicher Baustein jedes Beteiligungscontrollings ist zweifellos leichter zu implementieren, wenn alle Betroffenen zentral geführt werden. Auch ist dann die Unabhängigkeit des dezentralen Controllers gegenüber dem, den er „controllen“ soll, gewährleistet.

Die räumlichen und sonstigen Distanzen machen aber andererseits eine zentrale Führung der Controller in den Beteiligungen schwer. Daneben hat der dezentrale Controller Akzeptanz- und Informationsprobleme in seinem Unternehmen, wenn er als Vertreter des Stammhauses angesehen wird. Isolation ist eine mögliche Folge. Schließlich ist hier nochmals zu erwähnen, daß in kleineren TG oft kein reiner Controller existiert. In diesen Fällen ist eine Anbindung des mit der Aufgabe betrauten Mitarbeiters an den Beteiligungscontroller ohnehin kaum möglich.

b. Disziplinarische und fachliche Anbindung an das lokale Management

Die u. a. genannten Argumente gelten hier naturgemäß spiegelbildlich. Nach dem Grundsatz dezentraler Führung und möglichst großer Flexibilität spricht viel für diese Alternative. **Absolut notwendig ist es aber in diesem Fall, eine Regelung zu finden, die eine Einhaltung konzernweiter Vorgaben hinsichtlich des Controlling gewährleistet.** Eine solche Regelung kann beispielsweise in einer Anweisung der Konzernleitung an die Geschäftsführer bestehen, in der die festgelegte Systematik im Planungs- und Berichtswesen für verbindlich erklärt wird.

c. Doppelunterstellung

Die Doppelunterstellung kombiniert sowohl die Vorteile als auch die Nachteile der obigen Lösungen. Problematisch sind die bei jeder Doppelunterstellung entstehenden Kompetenzkonflikte. Das gilt insbesondere für den dezentralen Controller, der im Zweifelsfall zwischen den Anweisungen des lokalen Vorgesetzten und denen des Stammhauses steht. Die großen Entfernungen machen hier eine Abstimmung oft schwierig und zeitraubend. Daher wirkt sich diese Lösung komplexitätserhöhend aus.

Fazit: Eine dezentrale Unterstellung ist an sich wünschenswert und ermöglicht effizientes Arbeiten – vorausgesetzt, die konzernweiten „Spielregeln“ werden dennoch eingehalten. Ist das nicht sichergestellt, wird eine stärkere Zentralisierung unumgänglich.

4. ANSÄTZE ZUR STEIGERUNG DER EFFIZIENZ IM BETEILIGUNGSCONTROLLING

Zum Abschluß seien noch einige Maßnahmen erwähnt, die möglicherweise die Effizienz im Beteiligungscontrolling steigern könnten. Wenn nach konkreten Ansätzen für mögliche effektivitäts- und produktivitätssteigernde Maßnahmen gefragt wird, dann ist oft eine bekannte Unterteilung der Fragestellung hilfreich: „Tun wir die Dinge richtig?“ und „Tun wir die richtigen Dinge?“

Die erste Frage beinhaltet in diesem Zusammenhang die Optimierung von routinemäßigen Planungs- und Berichtsprozessen. Hierzu sind vor allem die (EDV-) technischen Voraussetzungen zu schaffen, also die richtigen Tools bereitzustellen. Hier existieren durch moderne Kommunikationsmittel und Software-Programme mittlerweile sehr rationelle Lösungen.

Noch wesentlich größere Steigerungsraten im Hinblick auf Produktivität sind aber oft zu erreichen, wenn nicht nur Tätigkeiten rationeller erledigt, sondern selbst zur Disposition gestellt werden; also die

Frage nach den „richtigen Dingen“. „Fortschrittliches“ oder „professionelles“ Controlling ist lange nicht mehr gleichzusetzen mit möglichst umfangreichen Planungs- und Berichtssystemen. Vielmehr wird im Rahmen der Diskussion um „lean controlling“ eher die Frage gestellt, wie diese Routineauswertungen reduziert werden können¹¹, ohne dabei die Qualität des Controlling zur Steuerung zu gefährden. Was kann dies im Beteiligungscontrolling möglicherweise bedeuten?

a. Reporting: Verzicht auf monatliche Berichte aller Gesellschaften

Im allgemeinen wird vom Controlling ein monatlich nach internen Richtlinien konsolidierter Konzernabschluß verlangt. Dies geschieht in der Regel auf Basis von Monatsberichten aller einzelnen Gesellschaften. Hier besteht nun ein Ansatz zur Vereinfachung:

Zur Gesamtsteuerung des Konzerns ist es oft ausreichend, Detailinformationen von den wichtigsten bzw. größten Gesellschaften zu besitzen.

Was den Rest betrifft, so sind deren Ergebnisse oft abschätzbar, indem ausgehend von den Umsätzen – die in jedem Fall monatlich vorliegen sollten – variable und fixe Kosten und damit die Ergebnisse hochgerechnet werden. Zur Hochrechnung können Planwerte herangezogen oder Vormonatswerte extrapoliert werden. Erfahrungsgemäß sind die dadurch bedingten Ungenauigkeiten so gering, daß die Gefahr von Fehlentscheiden auf strategischer Ebene nicht besteht. Eine „echte“ Konzernkonsolidierung kann dann in größeren zeitlichen Abständen – ratsum ist ein Quartal – vorliegen.

Zu beachten ist aber, daß dies nur für das Gesamtunternehmen gilt, und nicht zur Betrachtung einzelner Gesellschaften. Wenn es um bestimmte Tochtergesellschaften geht, sind nur deren auf IST-Zahlen beruhenden Berichte aussagekräftig.

Aber auch hier sind wieder die Prinzipien der dezentralen Führung und des MbE zu beachten: das Konzern Head Office sollte sich normalerweise in der monatlichen Betrachtung auf die größten und/oder ergebnismäßig kritischen Beteiligungen konzentrieren. Für den Rest sollte nicht in jedem Monat ein Feedback notwendig sein.

b. Planung: Verzicht auf integrierte Konzernplanung

Die Berichterstattung kann vielleicht durch Anwendung entsprechender technischer Instrumente weitgehend rationalisiert werden. Effizienzsteigernde Maßnahmen wie unter a. genannt sind dann ggf. gar nicht mehr notwendig. **Das gilt aber nicht für Planungsprozesse. Denn hier ist stets eine inhaltliche Abstimmung mit den verantwortlichen Linienmanagern zu gewährleisten.** Diese kann aber kaum technisch „wegrationalisiert“ werden. Also gilt es hier, inhaltliche Anpassungen vorzunehmen, um den Controllingprozeß „leaner“ zu gestalten.

Die sogenannte integrierte Konzernplanung ist allgemein sehr komplexitätssteigernd. Mit integrierter

Konzernplanung ist hier die oben erwähnte Verzahnung der verschiedenen Teilpläne – insbesondere der Produktions- und Absatzpläne – diverser Sub-Einheiten eines Konzerns gemeint. Diese ist, folgt man allgemeinem Lehrbuchwissen, immer zu befürworten. Im Normal- und Idealfall sollte das auch so sein. Aber es gibt Ausnahmen, insbesondere wenn folgendes Schema zu finden ist: **Budgets der TG sind zu ändern, nicht weil die Planung an sich als schlecht empfunden wird, sondern weil Divergenzen zu anderen Teilplänen – Produktions- und Finanzplanung etwa – im Stammhaus bestehen.**

Was wäre in diesem Fall zu einer integrierten Konzernplanung die Alternative? Hier wird in diesen Fällen eine pragmatische Vorgehensweise befürwortet: auf eine Abstimmung wird verzichtet. Vielmehr erstellen die Verantwortlichen in der Zentrale z. B. einen Produktionsplan, der sich zwar zu einem bestimmten Grad an die Budgets der Vertriebsgesellschaften anlehnt, aber bewußt auch Divergenzen berücksichtigt. Um solche Divergenzen zu erkennen, bedarf es natürlich einer gewissen Erfahrung und ökonomischen Gespürs. Doch genau das sollten Manager besitzen, die mit einer Kapazitätsplanung betraut sind. Auch der Beteiligungscontroller müßte aufgrund seiner Kontakte und seines Hintergrundwissens in der Lage sein, hier zu assistieren.

c. Planung: Verzicht auf regelmäßige Mittel- und Langfristplanungen

In der Praxis herrscht teilweise eine generelle Skepsis gegenüber längerfristigen Planungen. Gegenargumente lauten etwa, ein so langer Zeithorizont sei ohnehin nicht zu überblicken¹². Diese Argumentation wird hier nicht unterstützt. **Mittelfristige Planungen können sehr sinnvoll sein, etwa für Plausibilitätsrechnungen im Vorfeld großer Investitionen, Produkteinführungen, Strategieentwicklungen oder bei Gründungen neuer Beteiligungen.**

Längerfristige Planungen entwickeln jedoch bisweilen eine Eigendynamik: sie werden Jahr für Jahr erstellt, obwohl der ursprüngliche Zweck nicht mehr besteht. Hierin liegt die Ineffizienz: in der routinemäßigen Produktion umfangreichen Zahlenmaterials, das in dieser Form nicht benötigt wird.

Mittel- und Langfristplanungen sollten daher nur bedarfsorientiert erstellt werden und nicht schematisch und periodisch wie ein Budget.

d. Organisation: Verzicht auf Beteiligungscontroller

Sicherlich muß der Prozeß des Beteiligungscontrollings ausgefüllt werden. Aber bedarf es hierzu einer eigenen Organisationseinheit? Die Frage stellt sich insbesondere bei mittelständischen Unternehmen, in denen eine arbeitsteilige Spezialisierung in der Betreuung von Beteiligungen weniger effizient ist als gegebenenfalls in Großunternehmen. Die oft kleinen Stützpunkte von mittelständischen Unternehmen im Ausland sollten nicht zu viele unterschiedliche Kontakte zur Muttergesellschaft wahrnehmen müssen.

Denkbar ist daher eine Zusammenlegung von Auf-

gaben, zum Beispiel: Personalunion zwischen Beteiligungscontrollern und den für die Betreuung der Beteiligungen zuständigen Mitarbeitern im externen Rechnungswesen; oder auch: Länderreferenten für bestimmte Regionen, welche eine Betreuung in verschiedenen funktionalen Bereichen wie Vertrieb, Controlling etc. wahrnehmen.

Problematisch hierbei ist sicherlich die notwendige hohe Qualifikation der Mitarbeiter mit diesen Aufgabengebieten. Gibt es schon zwischen externem und internem Rechnungswesen deutliche Unterschiede in den Anforderungsprofilen, so ist es sicher noch schwieriger, Länderreferenten zu finden, die in allen genannten unterschiedlichen Aufgabengebieten professionell arbeiten können. Daher wird der Ansatz in vielen Fällen auch mangels entsprechend qualifizierter Mitarbeiter nicht durchsetzbar sein. Andererseits ist bei potentiellen Kandidaten auch eine relativ große Investition in entsprechende Schulungsmaßnahmen durchaus lohnend. Denn sie bewirkt im Erfolgsfall einen Quantensprung in der Steigerung der Effizienz des Gesamtunternehmens. Erstens, weil rein quantitativ weniger Mitarbeiter benötigt werden. Zweitens, weil darüber hinaus Abstimmungsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden und damit die Qualität der Steuerung von Filialen nicht nur gewahrt wird, sondern sogar noch merklich ansteigt. Wirklich effizientes Beteiligungscontrolling erfordert auch Nachdenken über unkonventionelle Lösungen.

Fußnoten

- 8 Schulte-Noelle, H.: Das Geschäft mit dem Risiko – Konzerncontrolling vor wachsenden Herausforderungen, 1994, S. 259
- 9 Vgl. z. B. Deyhle, A.: Controller Praxis Bd. 2, 1991
- 10 Vgl. zum Abschnitt Schmidt, A.: Beteiligungscontrolling, 1989, S. 273ff
- 11 Vgl. Weber, J.: „Schlanke Controller?“ – Anmerkungen zur Neuausrichtung des Controller-Bereichs in Großunternehmen, 1994, S. 1786ff
- 12 Vgl. Lanz, A.: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 1992, S. 72

Literatur

Botta, H.
Ausgewählte Probleme des Beteiligungscontrollings, in: Schulte, D. (Hrsg.) Beteiligungscontrolling. S. 25ff, Wiesbaden 1994

Deyhle, A.
Controller Praxis Bd. 1, Gauting/München 1991 (8)

Deyhle, A.
Controller Praxis Bd. 2, Gauting/München 1991(8)

Dietrich, R.
Controllingkonzept in einer mittelständischen Unternehmensgruppe mit internationalen Aktivitäten, in:

Mayer, G. (Hrsg.): Controlling-Konzepte, Wiesbaden 1993 (3), S. 298ff

Hoffmann, W. / Klien, W. / Unger, M.
Strategieplanung, in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, Stuttgart 1995, S. 205ff

Horváth, P.
Controlling, München 1994 (5)

Kleinschnittger, U.
Beteiligungs-Controlling, München 1993

Mandler, U.
Harmonisierung der Rechnungslegung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Nr. 6/1996, S. 715ff

Lanz, A.
Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern/Stuttgart 1992 (3)

Preißler, P.
Controlling, München 1994 (5)

Reichmann, T. (Hrsg.)
Controlling-Praxis, München 1988

Schmidt, A.
Beteiligungscontrolling, in: Controlling Nr. 5/1989, S. 270ff

Schröder, E.
Modernes Unternehmenscontrolling, Ludwigshafen 1992 (5)

Schulte, C. (Hrsg.)
Beteiligungscontrolling, Wiesbaden 1994

Schulte-Noelle, H. Das Geschäft mit dem Risiko – Konzerncontrolling vor wachsenden Herausforderungen, in: Controller Magazin Nr. 5/1994, S. 256ff

Weber, J.
„Schlanke Controller?“ – Anmerkung zur Neuausrichtung des Controller-Bereichs in Großunternehmen, in: Der Betrieb Nr. 36/1994, S. 1785ff

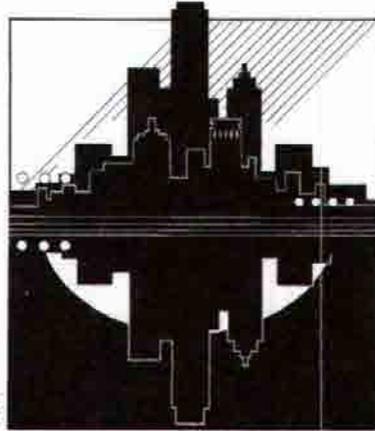
Zünd, A.
Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung, Bern/Stuttgart 1973 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	12	33	F	R	S



Die wachsende Bedeutung des

Beteiligungscontrollings



in einer sich im *Umbruch*

befindlichen

Wirtschaftsstruktur



Dipl.-Betriebswirt
Michael Uhlendorf, Geschäftsbereich Werke, Leiter Controlling, Deutsche Bahn AG, Köln

Von : Dipl. Betriebswirt
Michael Uhlendorf

Holunderweg 3
65510 Idstein

Telefon : 0171 - 83 176 74

Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	07	33	G	F	R
----	----	----	---	---	---

1.0 Die Formen, Aufgaben und Ziele des Beteiligungscontrolling

Unternehmensakquisitionen, die intensivere Bearbeitung von Auslandsmärkten durch Joint-ventures oder eigene Tochtergesellschaften sowie die rechtliche Verselbständigung von Geschäftsbereichen haben dazu geführt, daß heute fast jedes größere Unternehmen über diverse Beteiligungen verfügt. Mit dem Erwerb einer Beteiligung ist jedoch nur der erste Schritt zur Erreichung der verfolgten Ziele getan. Damit der angestrebte Akquisitionserfolg eintritt und der Wert des Gesamtunternehmens letztlich höher ist als die Summe seiner Teile, muß eine optimale Koordination und Steuerung aller Einzelgesellschaften stattfinden.

Im vorliegenden Beitrag sollen die unterschiedlichen Formen und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Beteiligungscontrolling dargestellt werden. Die Darstellung ist dabei so gewählt, daß die unterschiedlichen Formen des Beteiligungscontrolling aufeinander

aufbauen und über die einzelnen Stufen der Umfang, der Inhalt und das Niveau der Beteiligungsbetreuung immer weiter zunehmen. Für jede Form des Beteiligungscontrolling werden die Controllingziele, die Controllingphilosophie und das jeweilige Rollenverständnis des Beteiligungscontrollings dargestellt.

1.1 Das Beteiligungscontrolling als task-force

Wenn das Beteiligungscontrolling als reine task-force eingesetzt wird, so bedeutet dies, daß die Beteiligungsgesellschaften nicht permanent von den Beteiligungscontrollern betreut werden, sondern daß nur eine projektbezogene, einzelfallbezogene Betreuung erfolgt. Die Muttergesellschaft baut eine task-force auf (eine schnelle Eingreifgruppe zur Problemlösung), die bei Umsatz- oder Ertragsproblemen oder zur Durchführung von Projektaufträgen in die Tochtergesellschaft entsendet werden. Typische Projekte für solche task-force Einsätze sind z. B. die Einführung einer neuen Software, die Etablierung eines neuen Berichtssystems, die Durchführung einer

Organisationsentwicklungsmaßnahme, oder die rasche Korrektur von drastischen Planabweichungen (Ergebnisabweichungen).

Wenn das Beteiligungscontrolling als task-force etabliert wird, stellt die Muttergesellschaft der Tochtergesellschaft durch die im Rahmen von Projekten tätigen Mitarbeiter Fach- und Methodenwissen zur Verfügung, über das die Tochtergesellschaft selbst nicht verfügt, oder für dessen permanente Vorhaltung zu hohe Kosten entstehen würden. Die task-force ist daher eine für die Tochtergesellschaft preiswerte Möglichkeit, hochqualifiziertes Controlling-Personal bei Bedarf einzusetzen, ohne es selbst beschäftigen zu müssen. Die Muttergesellschaft erhält durch die task-force die Möglichkeit, direkt auf den Erfolg der Tochtergesellschaft einzuwirken und außerdem gewinnt sie durch die Mitarbeit in Projekten direkte Informationen aus der Tochtergesellschaft.

1. 2 Das Beteiligungscontrolling als Kontroll- und Betreuungsfunktion im Auftrag der Eigentümer

1. 2. 1 Die Kontrollfunktion

Wenn das Beteiligungscontrolling als Kontrollfunktion im Auftrag der Eigentümer (-gesellschaft) verstanden und betrieben wird, dann ist eines der Hauptziele, welches durch die Beteiligungscontroller erreicht werden soll, das **Berichtswesen über die Tochtergesellschaften** für den Eigentümer, nicht ein Berichtswesen für die Tochtergesellschaften, denn diese verfügen in der Regel über ein eigenes, internes Berichtswesen.

Die Beteiligungscontroller stehen in permanenter Verbindung mit der kaufmännischen Leitung der Tochtergesellschaft und bereiten die von der kaufmännischen Leitung gemeldeten Daten für das standardisierte **Monatsberichtswesen** der Muttergesellschaft auf. Zusätzlich wird die Muttergesellschaft mittels Sonderanalysen auf Probleme in der Tochtergesellschaft hingewiesen.

Eine weitere Hauptaufgabe ist die Dokumentation aller **gesellschaftsrechtlichen Vorgänge** in der Konsortialverwaltung. In der **Konsortialverwaltung** werden die Gesellschaftsverträge, die Geschäftsordnung der Gesellschaft, die Geschäftsordnung des AR der Gesellschaft, Protokolle der Gesellschafterversammlung, Protokolle der AR-Sitzungen, Beherrschungsverträge und alle weiteren bedeutenden gesellschaftsrechtlichen Vorgänge wie z. B. die Ernennung und Abberufung von Geschäftsführern, die Durchführung von Kapitalerhöhungen, die Aufnahme von Gesellschaftern sowie die Beschlußfassung über die Aufnahme von neuen Tätigkeitsgebieten und Produkten aufbewahrt.

Neben dem mtl. Berichtswesen ist die **Auswertung und Aufbereitung der AR-Sitzungen** ein wesentliches Informationsinstrument, das der Beteiligungsbetreuer der Muttergesellschaft zur Verfügung stellt. Die analysierten und interpretierten Daten werden den Aufsichtsratsmitgliedern zur Verfügung gestellt und dienen zur Vor- und Nachbereitung der AR-Sitzungen.

Die Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen schließt

auch die Erarbeitung der Tagesordnung der AR-Sitzungen und die Ermittlung der den Besprechungspunkten zugrundeliegenden Sachverhalte mit ein. Der Beteiligungscontroller **unterstützt** die einzelnen **AR-Mitglieder** bei der Wahrnehmung ihrer Kontrollaufgaben gegenüber der Gesellschaft und er kann über die Vorbereitung der AR-Sitzungen auch auf kritische Punkte hinweisen sowie Anregungen zur besseren Steuerung der Gesellschaft geben.

1. 2. 2 Die Betreuungsfunktion

Der Controller hat in dieser Ausgestaltung des Beteiligungscontrolling weniger eine steuernde Funktion mit Einwirkungsmöglichkeiten auf die Planung und die operative Ergebnissteuerung der Gesellschaft, als vielmehr eine stärker administrative Funktion, die sich aus den Erfordernissen des **Gesellschaftsrechtes** ableitet.

Die Vorbereitung von Gesellschafter Sitzungen und die Formulierung von Gesellschafterbeschlüssen gehört genauso zu seinen Aufgabenschwerpunkten wie die Betreuung der Beteiligungsgesellschaften in allen **rechtlichen Angelegenheiten** und die damit zusammenhängenden, für die Gesellschaft „**außerwöhnlichen Geschäftsvorfälle**“ und Handlungen. Dies sind insbesondere Käufe und Verkäufe von Grundstücken, Käufe und Verkäufe von Anteilen an anderen Gesellschaften, notwendige Eintragungen in das Handelsregister, Umfirmierung der Gesellschaft, Kapitalerhöhungen, Verkauf von Gesellschaftsanteilen, Verkauf der gesamten Gesellschaft, Auflösung der Gesellschaft. Die genannten Geschäftsvorfälle erledigt der Beteiligungscontroller meist mit einer geschäftsfallbezogenen Vollmacht im Auftrag der Eigentümergesellschaft.

Noch intensiver wird die Betreuung durch den Beteiligungscontroller, wenn dieser den Eigentümer oder die Eigentümergesellschaft auch im Aufsichtsrat durch die **Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandates** vertritt. Er ist dann der Vertreter des Eigentümers und nimmt alle mit dieser Stellung verbundenen gesellschaftsrechtlichen Rechte und Pflichten wahr.

Die umfangreichste Einflußmöglichkeit auf die Steuerung und den Erfolg der Gesellschaft hat der Beteiligungscontroller dann, wenn er für die Eigentümergesellschaft die **Gesellschafterrechte** in der Gesellschafterversammlung wahrnimmt.

1. 3 Das Beteiligungscontrolling als Unterstützungs- und Informationsfunktion für die Beteiligungsgesellschaft und die Eigentümergesellschaft

Wenn das Beteiligungscontrolling als Unterstützungs- und Informationsfunktion für die Beteiligungsgesellschaft etabliert wurde, dann übernimmt es Aufgaben, die sehr stark mit dem **operativen Geschäft** der Beteiligungsgesellschaft zusammenhängen.

In dieser Ausgestaltungsform des Beteiligungscontrolling sind als Controllingziele die Unterstützung der Tochtergesellschaft bei der Erarbeitung der Budgetplanung, die Investitionsplanung, das Berichtswesen und die Aufbereitung der Informationen für die Eigentümergesellschaft zu nennen. Das Controlling übt damit die Funktion eines **Bindegliedes** zwischen der **Beteiligungsgesellschaft** und der

Muttergesellschaft aus. Wobei der Beteiligungscontroller 2/3 seiner Arbeitszeit in der Beteiligungsgesellschaft verbringen wird und nur das restliche Drittel in der Zentrale der Muttergesellschaft.

Neben dem monatlichen **internen Berichtswesen** für die Beteiligungsgesellschaft ist der Beteiligungscontroller für das **externe Berichtswesen** (an die Muttergesellschaft und für weitere Interessenten) zuständig. Außerdem koordiniert der Beteiligungscontroller die typischen Controlling-Tätigkeiten Planung, Analyse und Steuerung innerhalb der Gesellschaft und vertritt die erarbeiteten Daten gegenüber der Eigentümergesellschaft.

Wobei sich das Gebiet der Planung von der Absatzüber die Umsatzplanung bis hin zur Planung der Personalkosten, der Investitionen und des Planergebnisses erstreckt. In Zusammenarbeit mit dem kaufmännischen Leiter der Beteiligungsgesellschaft ist der Beteiligungscontroller auch für die Bilanzplanung, die Plan GuV und die Liquiditätsplanung verantwortlich. Im Rahmen der Jahresabschlußarbeiten legt der Controller die Bewertungsmethoden von Anlage- und Umlaufvermögen sowie die Kriterien der Forderungsbewertung fest oder überwacht die richtige Anwendung der jeweiligen Konzernrichtlinien. Wenn die Beteiligungsgesellschaft über einen qualifizierten kaufmännischen Leiter verfügt, so wird der Beteiligungscontroller in allen Fragen eng mit diesem zusammenarbeiten und die Ergebnisse der Planungen gegenüber der Muttergesellschaft vertreten. Außerdem wird der Beteiligungscontroller die Daten des Berichtswesens der Tochtergesellschaft regelmäßig dem Führungskreis in der Muttergesellschaft erläutern. Bei Planabweichungen wird er zusammen mit dem kaufmännischen Leiter Analysen betreiben und Gegensteuerungsmaßnahmen vorschlagen und evtl. auch selbst initiieren.

1. 4 Das Beteiligungscontrolling als Servicefunktion zur Führungsunterstützung für die Mutter- und die Tochtergesellschaft

Wenn die unter den Punkten 1. 1, 1. 2 und 1. 3 genannten Funktionen zusammengefaßt und komplett vom Controllerdienst angeboten werden, kann aus den Elementen

- > Beteiligungscontrolling als task-force (**Einzelfallbezogene Betreuung**)
- > Beteiligungscontrolling als Kontrollfunktion und Betreuungsfunktion im Auftrag der Eigentümer (**Gesellschaftsrechtliche Betreuung**)
- > Beteiligungscontrolling als Unterstützungs- und Informationsfunktion für die Beteiligungsgesellschaft und die Eigentümergesellschaft (**Operatives Controlling**)

eine umfassende Servicefunktion zur Führungsunterstützung des Management sowohl der Mutter- als auch der Tochtergesellschaft entstehen.

2. 0 Gründe für die zunehmende Bedeutung des Beteiligungscontrolling

- > Zum einen findet der **Holding-Gedanke** in Europa eine immer weitere Verbreitung.
- > Zum anderen ist festzustellen, daß viele Tätigkeiten (Geschäftsbereiche etc.) ausgliedert werden

und eigene Rechtspersönlichkeiten erhalten. Dadurch soll der **Profit-Center-Gedanke** auch nach außen hin ersichtlich werden und die Abgrenzung des wirtschaftlichen Erfolges leichter meßbar gemacht werden.

- > Zusätzlich werden verstärkt Servicebereiche als selbständige Tochterunternehmen ausgegründet, damit sich die Muttergesellschaft auf ihr **profitables Kerngeschäft** konzentrieren kann und um die finanziellen Nachteile von Haustarifverträgen oder teuren Branchentarifverträgen zu umgehen.
- > Außerdem werden vermehrt joint-venture Gesellschaften mit anderen Konzernen gegründet, um neue Märkte zu erschließen, oder Geschäfte, welche von einer Gesellschaft allein nicht mehr profitabel zu betreiben sind, zusammenzufassen und zu restrukturieren.
- > Weiterhin wird zunehmend gefordert, daß alle Teile eines Konzerns zum wirtschaftlichen Erfolg der Gesamtheit beizutragen haben. Deshalb wird der Druck auf die einzelne Konzerneinheit zur Erreichung von Branchen- und marktüblichen **Erfolgszahlen** zunehmen.

Allerdings muß trotz der These, daß das Beteiligungscontrolling zunehmend wichtiger werden wird, darauf geachtet werden, daß mittels eines institutionalisierten Beteiligungscontrolling nicht ein neuer **„Wasserkopf“** in den Konzernzentralen entsteht. Es ist immer wieder zu überprüfen, ob sowohl die qualitative als auch die quantitative Ausstattung den jeweiligen Zielen im Konzern entspricht. Im **Idealfall** trägt das Beteiligungscontrolling mit seinen Instrumenten dazu bei, daß die einzelne Tochtergesellschaft noch erfolgreicher von den Geschäftsführern gesteuert werden kann. Außerdem kann der Beteiligungscontroller durch seine Konzernkenntnis der Beteiligungsgesellschaft mögliche **Synergieeffekte** durch die **Nutzung von Konzernressourcen** und die Zusammenarbeit mit anderen Beteiligungsgesellschaften aufzeigen.

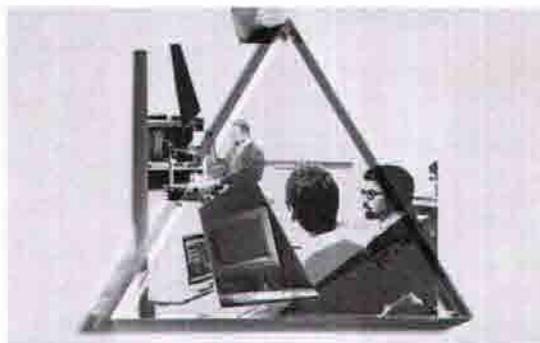
Zusätzlich sollte der Beteiligungscontroller durch seine Tätigkeit zur permanenten **Werterhöhung** der Beteiligungsgesellschaft beitragen und die Möglichkeit eines gewinnträchtigen Verkaufs der Beteiligungsgesellschaft periodisch überprüfen.

Literaturliste

- Brendak, J.: Controlling im Konzern, München 1992
 Bitz, M./Schneeloch, D./Wittstock, W.: Der Jahresabschluß, München 1991
 Gomez, P.: Neue Trends in der Konzernorganisation, in: Zeitschrift Führung + Organisation 1992, S. 166-172
 Grünfeld, G.: Controlling in der Treuhandanstalt – Beteiligungscontrolling für 10000 Unternehmen, in: Controller Magazin 1992, S. 269-277
 Horváth, P.: Controlling, 4. Auflage, München 1992
 Keller, T.: Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, Köln 1990
 Kleinschnittger, U.: Beteiligungscontrolling, München 1993
 Rappaport, A.: Creating Shareholder Value, New York, London 1986
 Reißner, S.: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Wiesbaden 1992
 Schmidt, A.: Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung, Frankfurt am Main, New York 1986
 Schmidt, A.: Beteiligungscontrolling. Wie man seine Tochtergesellschaften in den Griff bekommt, Controlling 1989, S. 270-275
 Schulte, C.: Holding-Strategien. Erfolgspotentiale realisieren durch Beherrschung von Größe und Komplexität, Wiesbaden 1992
 Schulte, C.: Beteiligungscontrolling. Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994 ■

**Erfolgsfaktoren:
Controlling &
Informations-
technologie**

Oft scheitern Business-Reengineering-(BR)-Vorhaben, da kein Steuerungs- und Kontrollmechanismus geschaffen wurde, der sich an der organisatorischen Neuausrichtung von Strategien, Prozessen oder Abläufen orientiert. Kontrollieren und steuern kann nur, wer über geeignete Indikatoren verfügt, um Abweichungen zum Soll-Zustand festzustellen. Eine Neuausrichtung des Controlling wird zwingend erforderlich, um solche Steuerungspulse zu liefern.



Business Reengineering und Prozeß-Controlling sind untrennbar miteinander verbunden, wenn es darum geht, ein Unternehmen nicht nur richtig „in den Wind“ zu legen, sondern dann auch „auf Kurs“ zu halten. In Zukunft übernimmt das Prozeß-Controlling im Sinne von „self“-Controlling (jedermann ist Controller) und strategischer „Forward“-Perspektive die essentielle Aufgabe der Bereitstellung von Instrumenten zur Planung, Analyse und Beeinflussung von Prozessen. Diese strategische Funktion kann das Controlling aber nur erfüllen, wenn es in die Anwendungsmöglichkeiten der neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eingebunden ist. Informations- und Controlling-Technologien sind somit wesentliche Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmensveränderungen.

☉ Mehr Informationen bieten die neuen Plaut-Produktbroschüren *Controller Tomorrow* und *Prozeß-Controlling*.

STICHWORT

Konzernkostenrechnung

Die Globalisierung der Wirtschaft hat signifikante Auswirkungen auf das interne Rechnungswesen sowie das Controlling der Konzerne. Die Konzernkostenrechnung soll für Produkte, Kunden und Vertriebswege die aus Sicht der Einzelunternehmen geläufige Kosten- und Deckungsbeitragstransparenz auch für den Konzern schaffen sowie adäquate, konzernorientierte Controlling-Instrumente bereitstellen.

☉ Mehr Infos: *Plaut-Sonderdruck 076*.

**Neue Wege
für den Mittelstand**

Mit ständig neuen Anforderungen umgehen zu können, gehört heute zu den herausragenden Eigenschaften erfolgreicher mittelständischer Unternehmen. Beschaffung, Produktion und Vertrieb zu konkurrenzfähigen Preisen ist langfristig nur auf Basis integrierter betriebswirtschaftlicher Anwendungen zu erreichen.

Kunden- und Branchenorientierung ist Handlungsmaxime der Beratungsgruppe Plaut. Diese Sichtweise sowie die praktischen Erfahrungen aus den vielen erfolgreich realisierten Projekten macht Plaut und das Plaut R/3-Systemhaus zu einem effizienten Partner mittelständischer Unternehmen. Im Mittelpunkt unseres Leistungsangebotes steht die kompetente Unterstützung bei der Anpassung und Bewältigung an veränderte Bedingungen des Marktes und des Wettbewerbs. Hierbei unterstützt Plaut vor allem durch die Verbindung profunden betriebswirtschaftlichen Wissens mit dem Know-how moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.

Wirtschaftliche Gesamtlösungen – das ist die Zielsetzung, an der das Programm des Plaut R/3-Systemhauses ausgerichtet ist. Es bietet ein speziell auf die Bedürfnisse des Mittelstands abgestimmtes Leistungsangebot:

▲ **BERATUNGS-Know-how**
Die Plaut-Berater besitzen ein umfassendes betriebswirtschaftliches Know-how und fundierte Kenntnisse des R/3-Systems.

▲ **PRODUKT-Know-how**
Mit den Plaut R/3-KOMPAKT.Lösungspaketen bieten wir über ein flexibel konfigurierbares Beratungs- und Produktspektrum höchstmögliche Effizienz bei der R/3-Einführung.

▲ **BRANCHEN-Know-how**
Unser umfassendes Branchen-Know-how haben wir in Branchenpaketen mit Referenzprozessen, Controlling-Konzepten, R/3-Pre-Customizing, R/3-Add-On's, Anbindung von Subsystemen usw. zusammengefaßt.

▲ **REFERENZEN**
Mit einer Vielzahl von Referenzprojekten können wir die Qualität unseres Leistungsangebotes belegen.

Durch den Full-Service aus Vertrieb, Beratung, Service und Schulung kann das Plaut R/3-Systemhaus eine durchgängige Kundenbetreuung sicherstellen.

R/3-KOMPAKT.Lösungspakete – mittelstandsgerecht, wirtschaftlich, maßgeschneidert

Mit den R/3-Kompakt.Lösungspaketen bietet Plaut ein flexibel konfigurierbares Beratungsangebot, das eine wirtschaftliche, zielgerichtete und kompakte Einführung des R/3-Systems ermöglicht.

R/3-Kompakt.Einsatzuntersuchung
Fundierte Basis für R/3-Entscheidung

Die Einsatzuntersuchung bietet die erforderliche Transparenz und Sicherheit im Vorfeld einer R/3-Entscheidung.

Unternehmensspezifische Anforderungen werden im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit mit dem R/3-System überprüft und die erforderlichen Aktivitäten, Termine sowie der Ressourcenbedarf und die Kosten eines R/3-Projektes exakt definiert.

R/3-KOMPACT.EINFÜHRUNGSPAKET
Die R/3-Einführung mit Methode

Mit dem R/3-Kompakt.Einführungspaket wird eine höchstmögliche Effizienz bei der Einführung und Nutzung von R/3 sichergestellt.

R/3-KOMPACT.SCHULUNGSPAKET
Zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen

Mit dem R/3-Kompakt.Schulungspaket erfolgt eine auf die Projektarbeit abgestimmte Ausbildung von Projektmitarbeitern und Anwendern.

PLAUT-Branchenpakete

	Automotive	✓
	Chemie / Pharma	✓
	Dienstleister	✓
	Elektronik, Elektrotechnik	✓
	Gesundheitswesen	✓
	Handel	✓
	Maschinenbau	✓
	Medien / Verlage	✓

R/3-KOMPAKT.MITTELSTANDSPAKET

Ready to run – das Praxispaket für R/3-Einsteiger

Mit dem R/3-Kompakt.Mittelstandspaket steht insbesondere für kleinere Unternehmen ein praxiserprobtes R/3-System für die Bereiche Finanz- und Anlagenbuchhaltung, Kostenrechnung sowie Personalwirtschaft für einen schnellen Produktivstart zur Verfügung.

R/3-KOMPACT.SERVICEPAKET

Die Lösung für den wirtschaftlichen R/3-Betrieb

Das R/3-Kompakt.Servicepaket garantiert einen sicheren, effizienten und wirtschaftlichen R/3-Betrieb unter Minimierung der für die Administration des R/3-Systems erforderlichen personellen Ressourcen.

➊ Mehr Informationen über das **Plaut R/3-Systemhaus** können Sie über folgende Niederlassungen erhalten:

Zentrale: Ismaning/München
Tel. 089/96280-0, Fax -111

Niederlassung Hamburg
Tel. 040/374125-0, Fax -11

Niederlassung Düsseldorf
Tel. 02102/4961-0, Fax -11

Niederlassung Stuttgart
Tel. 0711/9036-120, Fax -1211

➋ Informationen *direkt & kompakt* erhalten Sie während der **R/3-KOMPACT-Informationstage** für den Mittelstand. Bitte Programm anfordern.

Plaut

BeratungsPackageEURO

... für eine reibungslose und rechtzeitige Währungsumstellung

Die Währungsumstellung ist mehr als ein Softwareproblem. Nur durch rechtzeitig durchgeführte Umstellungsmaßnahmen können Unternehmen ihre Marktstellung halten und Turbulenzen in der Geschäftsabwicklung vermeiden.

Das **BeratungsPackageEURO** bietet Lösungen und Vorgehensmodelle, die einen reibungslosen Schritt in die Währungsunion ermöglichen. Gleichzeitig ist die Chance gegeben, die Organisation neuen Marktgegebenheiten anzupassen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Das **BeratungsPackageEURO** umfaßt alle betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und informationstechnischen Umstellungs-Maßnahmen für die Unternehmensbereiche

- △ Beschaffung
- △ Vertrieb
- △ Externes Rechnungswesen
- △ Controlling
- △ Personalwesen
- △ Steuern & Recht
- △ Unternehmensleitung
- △ Informationstechnologie

Die Nutzung des **BeratungsPackageEURO** ist nicht auf bestimmte Unternehmensgrößen ausgerichtet.

In einer Konzeptionsphase werden alle umstellungsrelevanten Maßnahmen erfaßt, bewertet und das Vorgehen dann kundenspezifisch und aufgabenorientiert definiert.



Interessant...

Schon gelesen?

Kundenorientierung der internen Informationsverarbeitung

Schweiger (Plaut); Sonderdruck 086

ControllingTomorrow
Plaut Produktbroschüre

Prozeß-Controlling
Plaut Produktbroschüre



BeratungsPackageEURO



Wichtige Termine zur Einführung

April/Mai 1998	Entscheidung über Teilnehmerländer
1. 1. 1999	Unwiderrufliche Festlegung der Wechselkurse
31. 12. 2001	Umstellung aller Rechtsverhältnisse auf den Euro (z. B. Gesellschaftsverträge)
spätestens ab 1. 1. 2002	Einführung der Euro-Noten und -Münzen
spätestens ab 1. 7. 2002*	Abschluß der Währungsumstellung: DM-Noten und -Münzen sind nicht mehr gesetzliches Zahlungsmittel

* wahrscheinlich deutlich früher

dialog & wandel

Themenübersicht Ausgabe 2/97 des Plaut Unternehmens-Magazins

- ▲ **Consultingmarkt**
Zufriedene Kunden
- ▲ **Geschäftsfelder (Plaut)**
Volles Programm
- ▲ **Ära der Netzwerke**
Interview mit John Naisbitt
- ▲ **Klima des Vertrauens**
Anwenderbericht Hella (Automobilzulieferer)
- ▲ **Auslandsengagement**
Brasilien/Plaut Consultoria Ltd.
- ▲ **Fliegenklatsche statt Hammer?**
Business Reengineering richtig gemacht

Interesse? Bitte anfordern

➊ INFORMATION



PLAUT & MORE
The Company

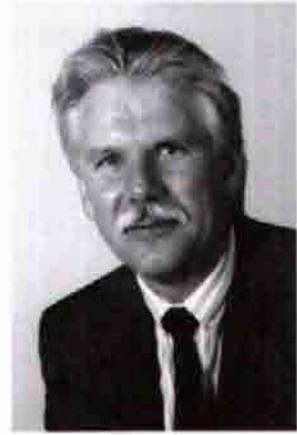
Information

Veranstaltungen

informationsservice

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München
Telefon 089/96280-0, Fax -111, <http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing
Monika Kretzschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126), heinz.schneider@plaut.de
Plaut Management Training GmbH, Alexander Sieverts (-400)

BESCHAFFUNGSCONTROLLING – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



Dipl.-Kfm. Jörg Becker /
Becker Informationsdienste,
Merowinger Weg 2,
61381 Friedrichsdorf

von Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Friedrichsdorf

Einsparungspotentiale der Beschaffung aufspüren

Die schnellen Veränderungen der Absatzmärkte erfordern von den Unternehmen analog Verkürzungen der Reaktionszeiten auf der Beschaffungsseite. Dies verlangt nach der Einbindung ausgewählter Lieferanten in den Geschäftsprozeß. Strategische Planungen in der Beschaffung sind somit ein untrennbarer Teil des übergeordneten strategischen Konzepts zur Konzentration auf wettbewerbsentscheidende Kerngeschäfte unter gleichzeitigem Outsourcing kostenintensiver Randbereiche mit überlangen und überkomplexen Wertschöpfungsketten. Einsparungspotential liegt beispielsweise in der Koordination des Einkaufs über eine konzernweit agierende **Sourcing-Leitstelle**. Durch sogenanntes **Pooling** werden Einkäufe von mehreren Firmen gemeinsam getätigt und damit bessere Preis- und Lieferkonditionen ausgehandelt. Neben den Preisen können Konditionen wie Lieferfristen und -garantien, technische Wünsche und der Zugang zu Spitzentechnologien ebenso entscheidend sein. Das von vielen Herstellern verfolgte Ziel, bestimmte Teile nur noch von einem Lieferanten zu beziehen, bedeutet oft ein hohes Risiko. Aufgrund des hohen Aufwandes lohnt sich **Single Sourcing** vor allem bei komplexen Zulieferteilen. Einfachere Teile bezieht man aus Gründen des Wettbewerbs und der Innovationsförderung bewußt von mehreren Lieferanten. Voraussetzung für das Erreichen der besten Wettbewerbsposition ist ein **Supply Management**.

Was mit wem wo und für wen produziert werden sollte

Wettbewerb spielt sich nicht nur zwischen direkten Konkurrenten, sondern auch in einem Systemwettbewerb zwischen Wertschöpfungspartnerschaften ab. Nur ein aktiver Einkauf, der Erreichtes nicht als Optimum ansieht, erzielt für sein Unternehmen den größtmöglichen Nutzen. Insbesondere mittleren und kleinen Unternehmen bietet die Auslandsbeschaffung im zusammenrückenden Weltmarkt noch ein hohes Erfolgspotential. Innerhalb einzelner Wertschöpfungsketten geht es um

optimale Arbeitsteilung zwischen den Gliedern, um Verbesserungen der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Hierbei unterstützt Supply Chain Management (SCM) die Frage danach, was und mit wem und wo produziert werden sollte.

Optimierung zwischen Fertigungstiefe und Zuliefererbeziehung

Der Konkurrenzdruck zwingt dazu, nur die Aktivitäten selbst wahrzunehmen, die auf primär für den Unternehmenserfolg verantwortlichen Kernkompetenzen basieren. In der sich bildenden mehrstufigen Produktions- und Zulieferungspyramide wird es häufiger Zulieferer geben, die sich auf einen Abschnitt in der Wertschöpfungskette konzentrieren und vorgelagerte Tätigkeiten an Sublieferanten fremdvergeben, statt das gesamte Produktspektrum in Eigenfertigung zu erstellen. Auf der ersten Stufe einer solchen Pyramide stehen die Systemanbieter mit direktem Kontakt zum Hersteller. Die nachfolgenden Stufen der Zuliefererpyramide besetzen Komponenten- oder Teilefertiger, die ohne direkten Kontakt zum Abnehmer sind und vom Systemlieferanten koordiniert werden.

Um Komplexität zu vermindern, müssen Hersteller stärker auf **prozeßorientierte Zusammenarbeit mit ausgewählten Lieferanten** setzen, um so die Gesamtkosten zu senken und die Problemlösung aus einer Hand zu erhalten. Schließlich bildet das große Know-how der Zulieferer einen Teil des erforderlichen Erfolgspotentials, auf das Hersteller angewiesen sind, um leistungsfähig zu bleiben. Wird die Fertigungs- und Entwicklungstiefe bei den Herstellerunternehmen verringert, setzen sich neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Abnehmer durch. Das betrifft vor allem Tätigkeiten wie **Qualitätssicherung, Konstruktion und Entwicklung; sie werden je von der knappen Hälfte der Zulieferer für ihre Hersteller ausgeführt**. Dazu treten zwischen Hersteller und Zulieferer zunehmend logistische Dienstleister, die Transport, Lagerung, Umschlag, Bereitstellung und Anlieferung des Materials sowie unter Umständen auch einfache Montage- und Bearbeitungsvorgänge übernehmen.

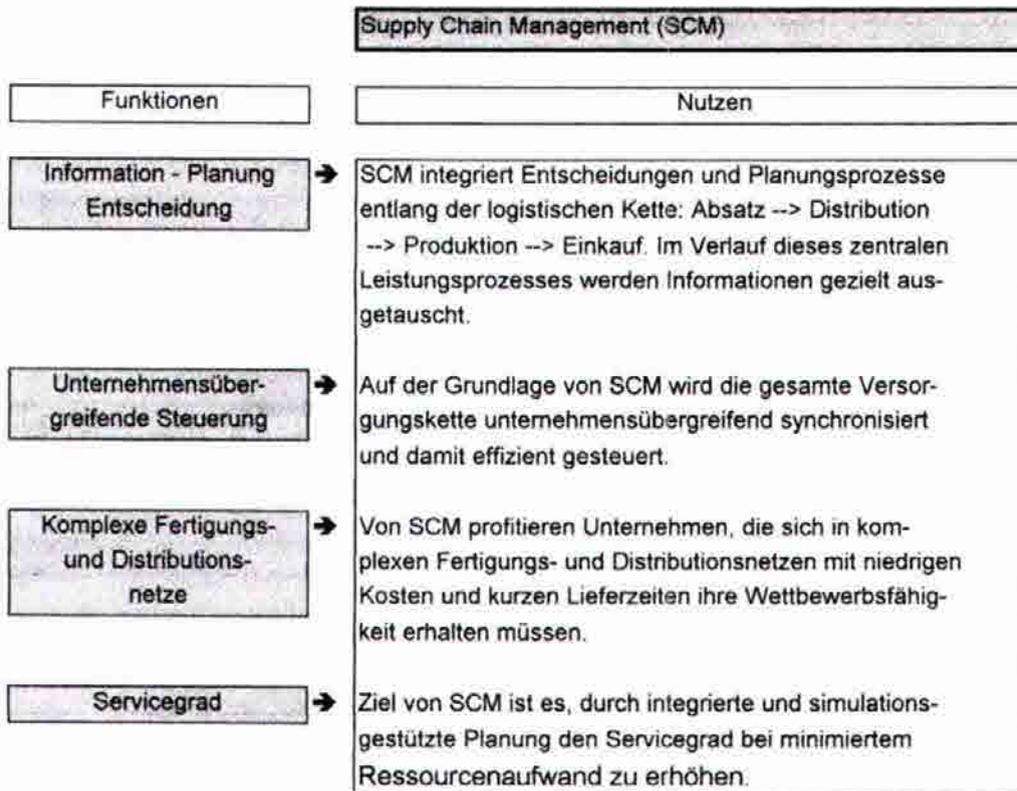


Abb. 1: Supply Chain Management – Funktionen und Nutzen

Zulieferer, die vom Teilefertiger zum Entwicklungspartner mutieren, müssen ihr Leistungsangebot auf der Produktseite erweitern, indem sie bei sich gezielt Forschungs- und Entwicklungskapazitäten aufbauen. Auf diesem Weg werden sie schon in einer frühen Phase zu kompetenten Ansprechpartnern, sobald es um Vorhaben zur Produktentwicklung geht. Oft ergeben sich daraus dann enge Kooperationsbeziehungen. So sind Zulieferer von der Klasse eines Wertschöpfungspartners imstande, System- und Problemlösungskapazität für Produkte ebenso wie für Prozessinnovationen anzubieten. Systemlieferanten führen in Zusammenarbeit mit den Herstellern die Detailentwicklung durch, koordinieren die Sublieferanten, übernehmen Erprobung, Prüfung, bestimmte Umfänge der Einzelteilfertigung und die Modulmontage und beliefern Abnehmer mit dem kompletten, einbaufertigen Modul.

Großes Integrations- und Synergiepotential

Die Analyse und Beurteilung des Zulieferers erfolgt nicht nur einmalig im Rahmen der Lieferantenauswahl, sondern in allen Phasen der Zusammenarbeit als Grundlage des Kooperationsmanagements.

Um über Ansätze zur Verdichtung mehrdimensionaler Merkmalstrukturen zu einem Gesamteindruck durch sogenannte Argumentenbilanzen oder Lieferantportfolios hinaus, auf der Basis der Beurteilungskriterien und den erfaßten Merkmalsausprägungen der Lieferantenprofile eine quantifizierende Beurteilung vorzunehmen, empfiehlt sich die Anwendung des Scoring-Modells. Die als erster Schritt der Anwendung des Scoring-Verfahrens vorzunehmende Umwandlung von Teilzielen der zu treffenden Entscheidung zu Beurteilungskriterien wird durch die Merkmalsbildung des Lieferantenprofils unterstützt. Ebenso erleichtert die Erhebungserfahrung auf der Basis der Lieferantenprofile die

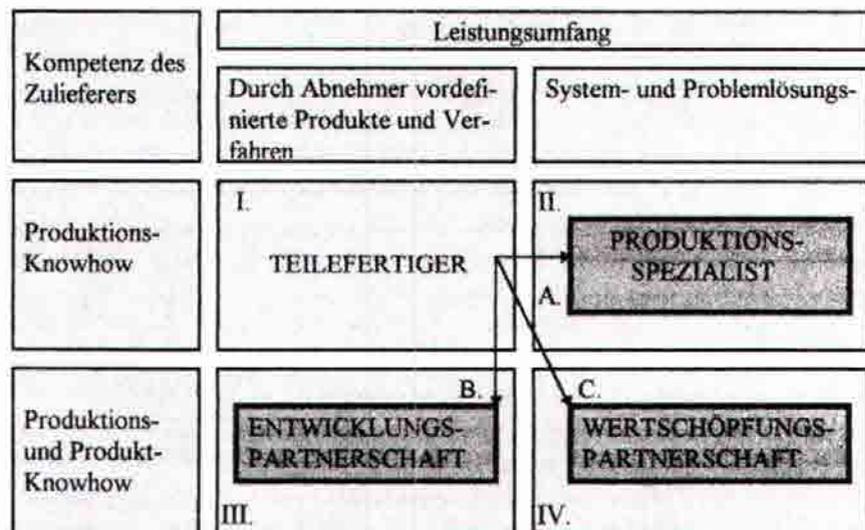


Abb. 2: Prozessorientierte Zusammenarbeit

Gewichtung der Teilziele durch Zuordnung von Gewichtungsfaktoren als schwieriger, stark das Ergebnis beeinflussender zweiter Schritt des Verfahrens erheblich. Die weiteren Schritte Skalierung, Messung und Feststellung des Gesamtpunktwertes folgen der üblichen Vorgehensweise der Entwicklung von Scoring-Modellen.

Die umfassende Koordination für die Kooperation setzt an einer ganzheitlichen Planung und Steuerung an. Auf dieser Ebene tritt somit zur unternehmensübergreifenden Koordination von Strukturelementen und Prozessen innerhalb einzelner Subsysteme die subsystemübergreifende Koordination. Ebenso steht die Kommunikation im engen Zusammenhang zu allen übrigen Subsystemen. Die Effizienz einer Kooperation ist um so höher, je besser sämtliche Strukturen und Prozesse koordiniert sind. Für die Durchführung der Koordination der Planungs- und Kontrollsysteme kommen solche Instrumente in Betracht, die auf strategischer und operativer Ebene interaktive Abstimmungsprozesse auslösen und aufnehmen. Ein Beispiel hierzu ist eine gemeinsam durchgeführte Wertanalyse der Zuliefererleistung mit der Notwendigkeit des Austausches von vielfältigen wirtschaftlich-technischen Leistungserstellungs- und Leistungsverwendungsinformationen oder bedeutensamen Beurteilungskriterien zwischen den Kooperationspartnern. Eine konzeptionelle Abstimmung der

Kostenrechnung in relevanten Teilbereichen trägt als Kalkulationsgrundlage für die Kooperation zu einer verbesserten und beiderseits nachvollziehbaren Informationsversorgung über die Auswirkung von Gestaltungsalternativen bei.

Es bietet sich ein großes Integrations- und Synergiepotential, z. B. durch

- ✘ gemeinsames Qualitäts- und Kostenmanagement,
- ✘ gemeinsame Realisierung von Rationalisierungspotentialen,
- ✘ weniger Änderungen nach dem Serienanlauf,
- ✘ Parallelisierung und Beschleunigung von Prozessen,
- ✘ Abstimmung und Flexibilisierung von Abnahmemengen,
- ✘ gemeinsame Bestandssteuerung.

Supply Chain Management optimiert Standortkonfiguration

Im Zuge der fortschreitenden Liberalisierung des Welthandels ist die Nutzung standortbedingter Kostenunterschiede zu einem zentralen Erfolgsfaktor geworden. Von großer Bedeutung hierfür ist die Koordination globaler Unternehmensaktivitäten bzw. der vom Unternehmen geführten Supply Chain. Hat die Angleichung von Spezifikationen und

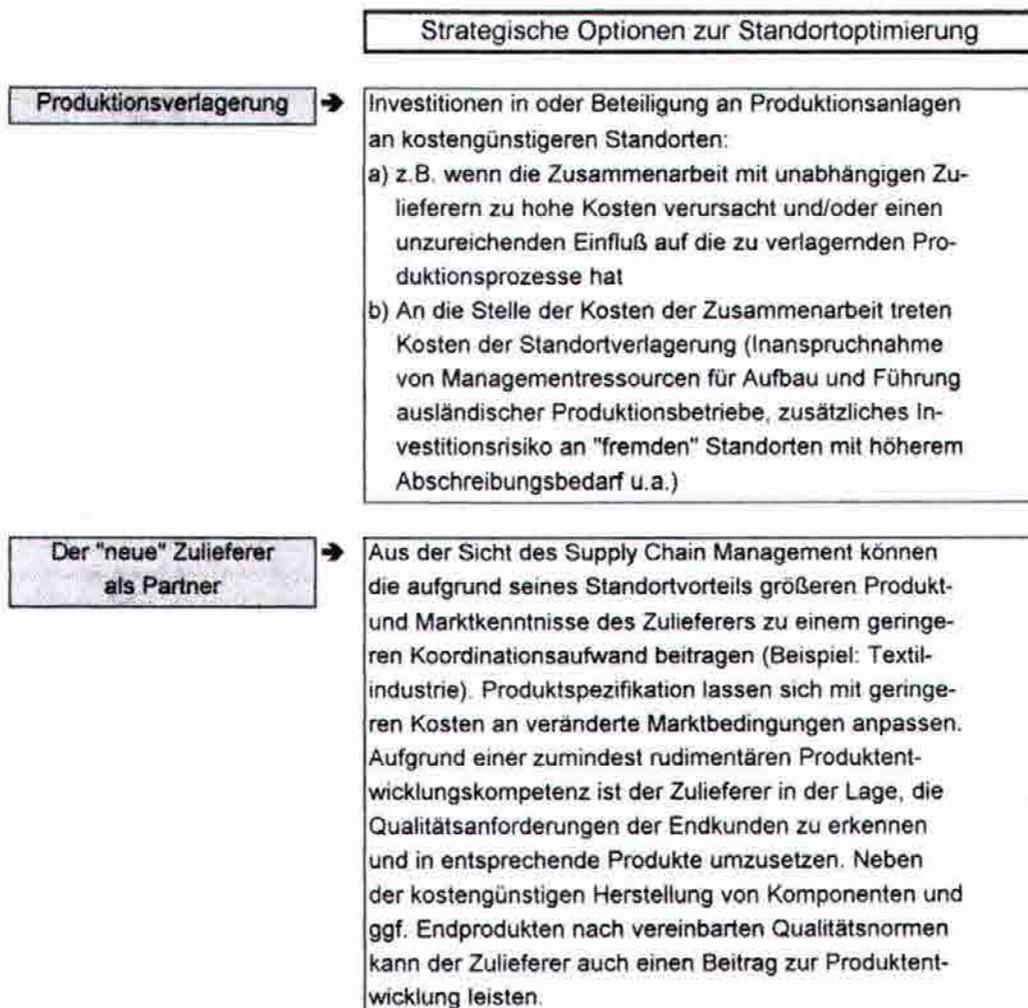


Abb. 3: Optimierung der Standortkonfiguration

Normen schon längst zur Schaffung globaler Märkte für Zwischenprodukte und Komponenten beigetragen, so zwingt eine größere Auswahl von Standorten auch zu Standortanpassungen für unternehmensinterne Produktionsprozesse. Eine Option diesbezüglich ist das Outsourcing von einem oder mehreren Teilprozessen. Für das Supply Chain Management bedeutet dies, zentrale, bisher unternehmensinterne Koordinationsfunktionen durch Vertragsvereinbarungen mit unabhängigen Partnerunternehmen zu ersetzen.

Der Zulieferer ein künftiger Konkurrent?

Fundierte Produkt- und Marktkenntnisse bieten Zulieferern an neuen Produktionsstandorten aber auch die Option, ihr Leistungsspektrum durch die Integration vor- und nachgelagerter Aktivitäten – wie etwa das Design und die Montage von Endprodukten – zu erweitern. Gelingt es ihnen zudem, einen internationalen Vertrieb aufzubauen und effizient zu führen, so sind neue Produktions- und Vertriebssysteme bzw. „neue“ Supply Chains entstanden, die unter Umständen in direktem Konkurrenzverhältnis zum ehemaligen Auftraggeber stehen. Das Entstehen neuer Supply Chains reduziert die Rentabilität der exportorientierten Direktinvestitionen westlicher Unternehmen an neuen Produktionsstandorten. Der zunehmende Anspruch durch Unternehmen an neuen Produktionsstandorten auf die Führung des Supply Chain resultiert in einer wachsenden Nachfrage nach Produkt- und Prozeß-Know-how.

In der von einer rasch zunehmenden Integration geprägten Weltwirtschaft werden die Aufgaben des Supply Management – die Sicherstellung der jeweils optimalen Standortkonfiguration des Produktionssystems und auch der kosteneffizienten Koordination globaler Produktions- und Vertriebsprozesse – zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensführung. **Die Arena des Wettbewerbs verlagert sich auf die effiziente Führung globaler Supply Chains.** Eine besondere Herausforderung ist in dieser Hinsicht das Entstehen von Supply Chains unter der Führung von Unternehmen an neuen Produktionsstandorten. Durch zunehmende Produkt-, Markt- und Managementkenntnisse verfügen diese Unternehmen über eine stärkere Verhandlungsposition und gegebenenfalls auch die Möglichkeit, standortbedingte Kostenvorteile exklusiv für sich in Anspruch zu nehmen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, gewinnt die kontinuierliche Überprüfung des globalen Supply Chain sowohl in bezug auf standortspezifische Produktionsbedingungen als auch in bezug auf strategische Optionen und Ausrichtung der Partnerunternehmen an Gewicht. Hierbei ist ein breites Spektrum von Zusammenarbeitsmöglichkeiten, das den mittelfristigen Strategieoptionen der Partnerunternehmen Rechnung trägt, z. B. im Rahmen einer Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit oder der gemeinsamen Eroberung ausgewählter Produkt- und Marktsegmente zu berücksichtigen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	37	39	L	T	V

Softwareunterstützung für Supply Chain Management

Als Anbieter für betriebswirtschaftliche Standardsoftware integriert SAP das Softwaresystem "Components and Supplier Management (CSM)" des kalifornischen Softwareanbieters Aspect Development, Inc. als eine R/3-Komponente. Mit der dazugehörigen Datenbank "Very Important Parts (VIP)" sowie der Software "Explore" als Suchmaschine für die Recherche nach Komponenten und Lieferanten soll damit Konstruktions- und Beschaffungsbereichen eine konsolidierte Sicht auf technische und betriebswirtschaftliche Informationen zu Komponenten, Bauteilen und Lieferanten ermöglicht werden. Ziel ist es, die Spezifikation und Beschaffung von Fertigungskomponenten zu optimieren. Konstrukteure und Einkäufer können sich bei Auswahl und Kauf von Komponenten und Bauteilen sowohl auf technische Komponenten- und Lieferantendaten (Aspect CSM) als auch auf betriebswirtschaftliche Informationen über Lieferzeit, Lieferantenzuverlässigkeit, Rabattmöglichkeiten und logistische Fragen (SAP R/3) stützen. Um Konstruktionszeiten zu verringern, werden Konstrukteure unterstützt, zwischen technischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen abzuwägen. Das im Unternehmen vorhandene Konstruktionswissen läßt sich mit Unterstützung der Software klassifizieren, verwalten und wiederverwenden.

Über die Herstellung von Querverbindungen zwischen verschiedenen Numerierungssystemen für Komponenten läßt sich die Beschaffung auf möglichst wenige, strategische Lieferanten mit möglichst niedrigen Preisen konzentrieren. Diese Effizienzverbesserung der Logistikkette kann die Kosten der Kaufteile sowie die Kosten, die bei der Erschließung von Bezugsquellen und dem zugehörigen Verwaltungs- und Logistikaufwand anfallen, senken. Ein einheitliches, unternehmensweites Repository kann Detailinformationen über nahezu zwei Millionen Teile von ca. 700 Lieferanten liefern. Auf dieser Informationsbasis können die jeweils am besten geeigneten Komponenten und Lieferanten gesucht, verglichen und ausgewählt werden.

Mit einem „Supply Chain Navigator“ von Manugistics, einem weiteren Anbieter von Software für Supply Chain Management, kann auf strategischer Ebene das gesamte Versorgungsnetz überwacht werden. Dabei werden Veränderungen in Produktions- und Distributionsstandorten analysiert, gemeldet und in Vorschläge zur Optimierung umgesetzt:

Der Anbieter nennt als mögliche Nutzenpotentiale dieser Softwareunterstützung:

- Reduzierung der Durchlaufzeiten um bis zu 50 %
- Verringerung der Kapitalbindung in Vorräten um beispielsweise 30 %
- Senkung der Logistikkosten um zum Beispiel 15 %
- Steigerung der Produktivität um 20 %
- Erhöhung der Lieferbereitschaft auf beispielsweise 98 %.

Über die Schnittstelle „Integrator“ kann das System auch mit den verschiedenen Anwendungen der o. a. SAP R/3-Software kommunizieren und bei Datenänderungen wie beispielsweise Bedarfs- oder Bestandsveränderungen den Datenaustausch gezielt steuern. Dadurch fließen Informationen schneller entlang der Logistikkette.

Supply Management in den Geschäftsprozess einbinden

Ungenügend abgestimmte Geschäftsprozesse führen zu langen Beschaffungszeiten. Ist der Beschaffungsprozess ungenügend im Geschäftsprozess eingebunden, sind zeitraubende Iterationsschritte mit den Lieferanten die Folge. Rückfragen und deren Abklärungen sind Quellen von Zeitverlusten und erhöhen Liege- und Durchlaufzeiten. Supply Management ist die partnerschaftliche Einbindung ausgewählter Lieferanten in den Geschäftsprozess durch Abstimmung und Nutzung von Fähigkeiten zur Steigerung der Wettbewerbsposition. Dieses Niveau der Zusammenarbeit erfordert keine Eingangskontrolle und erlaubt eine termingerechte Anlieferung direkt an die Montagelinie. Eine Partnerschaft fängt schon bei der Produktentwicklung an. Durch die bewußte Einbindung der Lieferanten in den Geschäftsprozess können nicht-wertschöpfende Tätigkeiten auf allen Prozeß-

stufen weitgehend entfernt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist die gegenseitige Abstimmung und Akzeptanz von Prozeßabläufen. Kurze Kommunikationswege fördern den direkten Informationsaustausch und einen gezielten Know-how-Transfer.

Teilevielfalt und Lieferantenzahl verringern

Besonders enge, längerfristige und strategisch bedeutsame Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, daß bezüglich des Austausches von Leistungen auf einen

Zulieferer oft das gesamte Volumen und zunehmend auch im Sinne von Komplettlösungen größere Leistungsumfänge für ein Beschaffungsobjekt gebündelt werden. Bei der Entscheidung über Make or Buy muß strategisch vorgegangen werden: Alles, was für die Produktdifferenzierung wichtig ist, sollte das Unternehmen selbst machen, alles andere nur, wenn die eigene Produktion es billiger kann.

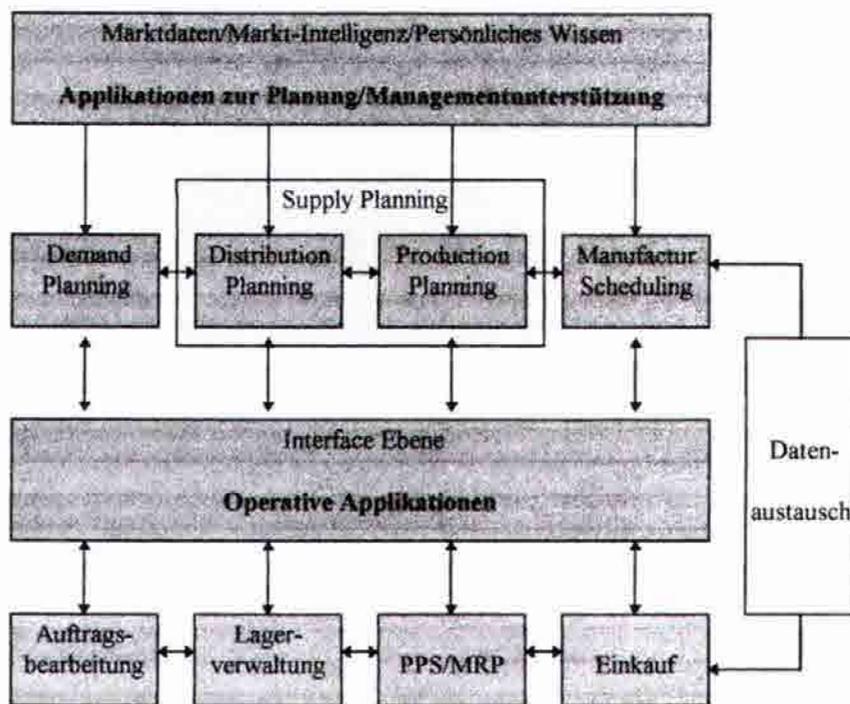


Abb. 4: Supply Chain Navigator (Quelle: Manugistics)

Supply Chain Navigator - Funktionen

- Demand Planning** → Prognostiziert die Nachfrage: Dabei fließen Faktoren wie
 - o Markentreue
 - o Lebenszyklen
 - o Klima
 - o Saisonalitäten
 etc. in die statistischen Berechnungen ein
- Distribution Planning** → Verwaltet Lager dynamisch u. verteilt Waren
- Constrained Production Planning** → Synchronisiert die Versorgungskette unter Berücksichtigung der Ressourcen und individuellen Restriktionen. Wie mit einem Radar werden künftige Engpässe bei Kapazitäten und Material aufgezeigt.
- Manufacturing Scheduling** → Unterstützt die Feinplanung auf Maschinenebene

Abb. 5: Softwarefunktionen

Verbesserungs-Potentiale in den Lieferantenbeziehungen

Interessenvielfalt	Je nach Grad der Zusammenarbeit von Unternehmen und Lieferanten divergieren deren unternehmerische Zielsetzungen. Gemeinsame Ziele können nur auf der Basis abgestimmter Interessen verwirklicht werden. Dies hat die Reduktion der Interessenvielfalt zur Folge. Die Beziehungsstruktur in F+E, Fertigung, Verkauf, Marketing wird sowohl bei Lieferanten als auch dem Unternehmen selbst vereinfacht.
Anzahl Lieferanten	Eine Reduktion der Anzahl Lieferanten ist eine Voraussetzung für die Vereinfachung der Beschaffungsprozesse. Damit sind 40% Reduktion ohne Einbußen an Liefertreue oder Qualität erreichbar.
Durchlaufzeit	Der Beschaffungsprozeß hat einen direkten, bestimmenden Einfluß auf die Durchlaufzeit. Speziell Langläufer verhindern eine drastische Verkürzung. Reduktionen von Beschaffungszeiten beinhalten große Potentiale.
Administration	In der Administration werden durch Partnerschaftsverträge mit Lieferanten die Abläufe stark vereinfacht, indem Freigaben von Bestellung bereits "per Knopfdruck" ausgelöst werden.

Beschaffung an. Das gilt auch für Subsysteme, bei denen das Unternehmen seine technische Kompetenz unwiederbringlich verloren hat und deshalb um eine Partnerschaft mit einem Lieferanten nicht herumkommt. Unterschieden werden sollte auch zwischen der faktischen Fertigung eines Subsystems im eigenen Haus und der Steuerung seiner Konstruktion und Herstellung, indem man selbst Experte bei allem bleibt, was als Bauwissen zu diesem Subsystem gehört.

Abb. 6: Einbindung in den Geschäftsprozeß

Voraussetzung für die Entscheidungsfindung ist eine Prozeßkostenrechnung, die den Managern präzisere Informationen darüber liefert, bei welchen Teilen wirklich Wertschöpfung stattfindet und welche Teile die Gemeinkosten in die Höhe treiben. Die Sorge, externe Beschaffung könnte die Fähigkeit des Unternehmens zur Differenzierung seiner Produkte vermindern, nicht aber begünstigen, darf nicht dazu verleiten, alle vom Unternehmen benötigten Komponenten extern zu beschaffen. Es müssen sichere Grundlagen geschaffen werden, um zwischen Schlüsselbauteilen einerseits und Massenartikeln andererseits unterscheiden zu können. Es muß entschieden werden, welche Subsysteme für die Wettbewerbsstellung des Unternehmens über mehrere aufeinanderfolgende Produktgenerationen hinweg unverzichtbar sein werden. Diese Wahl wird von Unternehmen zu Unternehmen anders ausfallen und am Ende die treibende Kraft zur Produktdifferenzierung sein.

Solches Konstruktionswissen zeigt sich in dem Vermögen, detailreich und speziell Kundenerfordernisse aufzuspüren und sie in Leistungsspezifikationen für ein Subsystem umzumünzen. Sind also tüchtige Subsystem-Lieferanten vorhanden, dann ist die Fähigkeit, das Subsystem hausintern zu konstruieren und herzustellen, weniger wichtig als die Fähigkeit zu spezifizieren und die Leistungsmerkmale des Subsystems zu steuern. Wenn aber die Konstruktion eines strategisch wichtigen Subsystems einem Lieferanten übergeben wird, sollte dafür gleichzeitig die Führerschaft bei einem anderen Subsystem – am besten auf dem Feld einer noch jungen, urheberrechtlich geschützten alternativen Technologie – angestrebt werden. Da es schwierig ist, verlorengegangenes Konstruktionswissen zurückzugewinnen, darf die Fremdvergabe von Subsystemen nicht zum Verlust von Bauwissen führen.

Mit der Einstufung von Subsystemen nach dem Kriterium, ob sie strategisch wichtig oder unwichtig sind, beginnt ein Entscheidungsbaum, der dem strategischen Beschaffungsverfahren eines Unternehmens die Richtung weist. Danach bieten sich strategisch unbedeutende Subsysteme, vor allem technisch ausgereifte Erzeugnisse, für die es schon eine Reihe qualifizierter Lieferanten gibt, für eine externe

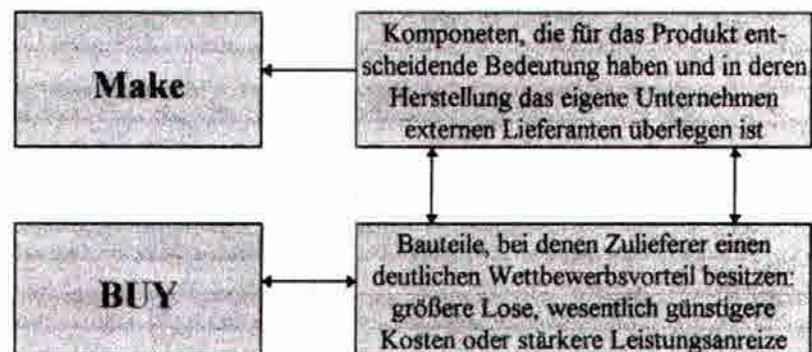


Abb. 7: Strategische Make-or-Buy Entscheidungsfaktoren

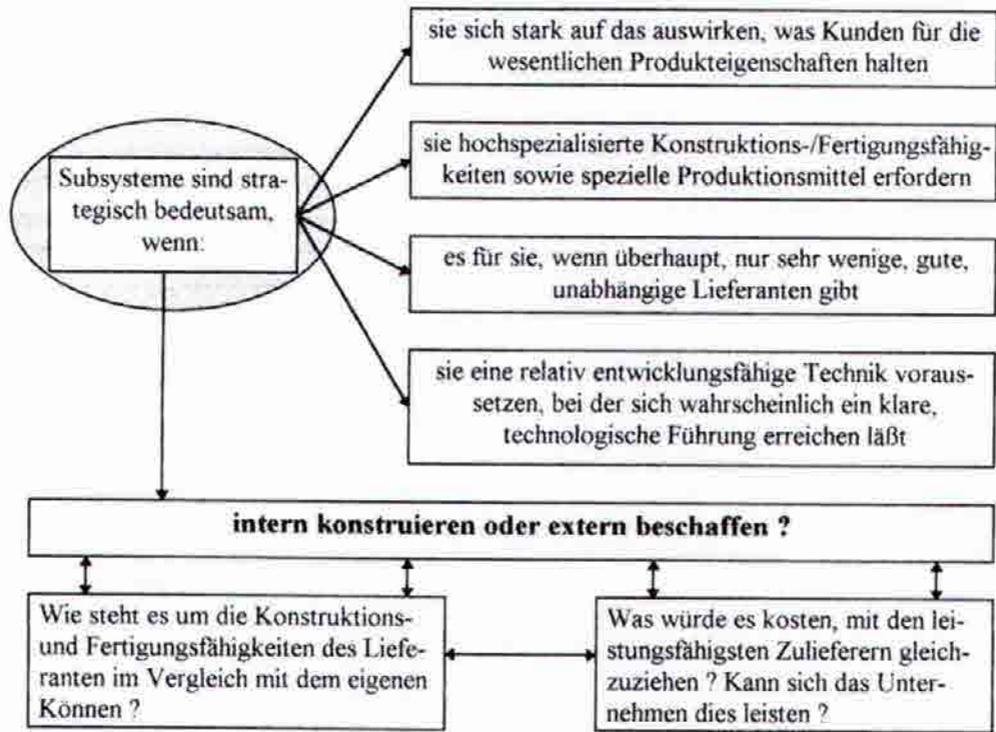


Abb. 8: Einstufung strategischer wichtiger Subsysteme

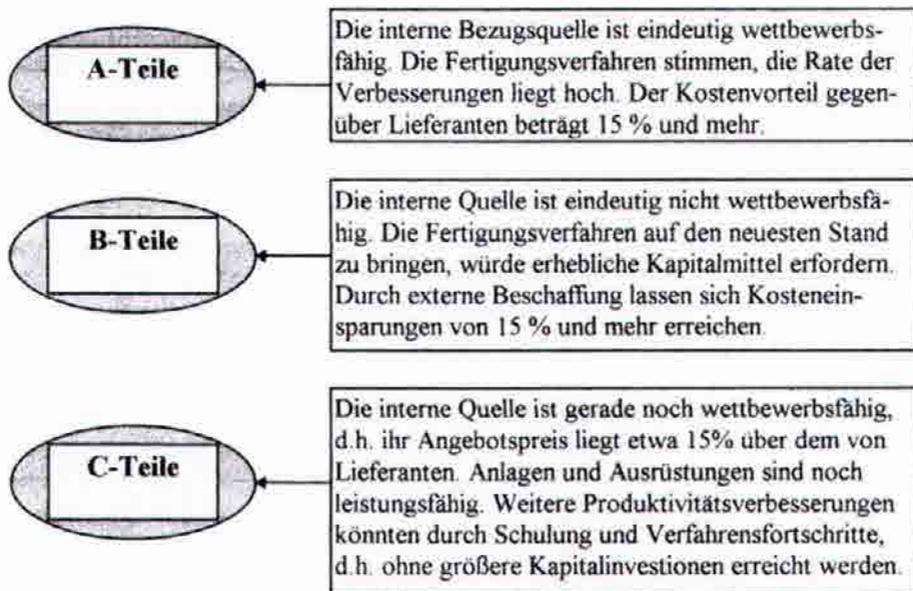


Abb. 9: Herausfiltern strategischer Bauteilfamilien

Hinsichtlich der übrigen Bauteile gilt, diese genau zu prüfen und zu Familien zu gruppieren, unterschieden nach den zu ihrer Herstellung erforderlichen Verfahrenstechniken. Für strategisch bedeutsame Komponentenfamilien sollte wenn möglich Führerschaft angestrebt werden und Partnerschaft mit Lieferanten, falls nötig. Für einige strategische „Kernbauteile“ gibt es hausintern gute Konstruktions- und Fertigungsfähigkeiten. Daneben kann es strategische Familien geben, wo die eigenen Konstruktions- und Fertigungsfähigkeiten

bis unter die Grenze der Wettbewerbsfähigkeit abgefallen sind. Statt hier zu versuchen, durch hohen Zeit- und Geldaufwand mit den besten Lieferanten gleichzuziehen, wäre es besser, die entsprechenden Aktivitäten abzubrechen und dadurch Ressourcen für die Kernfamilien freizumachen. Mit der Einführung von neuen Produkten oder jedem Antrag auf Investitionsmittel eröffnen sich Gelegenheiten, gleichzeitig eine Reihe von zweckdienlichen Beschaffungsentscheidungen zu treffen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	26	31	G	V	T

GESCHÄFTS- TRIATHLON

von Ken Sharma, GB-Bracknell

Der Konkurrenzkampf ist heute so hart und intensiv, daß das Geschäftsleben immer mehr einem Triathlon ähnelt – jenem ultimativen Härte- und Ausdauerstest über eine Langstrecke, die es im Laufen, Schwimmen und Radfahren zu überwinden gilt. Die Geschäftsarena stellt natürlich andere Arten von Herausforderungen: kürzere Zeit bis zur Markteinführung, schnelle Reaktion auf Änderungen der Nachfrage, Möglichkeit der Produktion kundenspezifischer Produkte mit enormen Größenvorteilen, globale Integration weitreichender Logistikketten, höchstes Qualitätsniveau und und und.

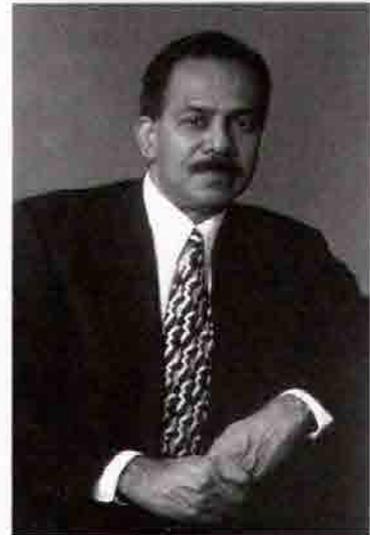
Ebenso wie im Athletik-Triathlon basiert der Erfolg im Geschäfts-Triathlon auf hervorragenden Leistungen auf drei Gebieten: **Geschwindigkeit, globaler Überblick und Vorwarnung.** Die Unternehmen, die diese Fähigkeiten meisterlich beherrschen, werden in der Geschäftsumgebung von heute als Sieger hervorgehen – als der „Iron Man“ oder die „Iron Woman“ mit der größten Ausdauer im unerbittlichen Konkurrenzkampf.

Die Schnellsten machen das Rennen

Geschwindigkeit ist die erste Komponente, auf die es im Geschäfts-Triathlon ankommt. Geschwindigkeit ist eine Grundvoraussetzung, denn je länger die Weitergabe einer Änderung durch ein Unternehmen dauert, desto größer ist der Schaden, der diesem Unternehmen entsteht. (Vgl. Forrester, Industrial Dynamics, MIT, 1952).

Eine Änderung kann in diesem Zusammenhang jedes beliebige Ereignis sein, das innerhalb oder außerhalb des Unternehmens eintritt. Ein Kunde ändert vielleicht eine Bestellung. Ein Lieferant kann evtl. eine wesentliche Komponente nicht rechtzeitig liefern. Ein Distributionszentrum oder ein Transportmittel innerhalb der Logistikkette fällt möglicherweise aus. Maschinen, Werkzeuge oder Personal können unerwartet nicht verfügbar sein. Jede dieser Änderungen oder Änderungen, die an der Peripherie oder innerhalb des Systems auftreten, müssen schnell durch das gesamte System weitergegeben werden, um den potentiellen Schaden, der dadurch entstehen könnte, so gering wie möglich zu halten.

*Ken Sharma, Senior Partner
with i2 Technologies,
The Intelligent Solution For
Global Supply Chain
Management, Eagle House,
The Ring, GB-Bracknell,
Berkshire*



Wenn ein Kunde einen Auftrag ändert, muß diese Änderung sofort an die Planung und Produktion weitergeleitet werden, so daß die laufende Produktion gestoppt und die Ressourcen zur neuen Produktkonfiguration verlagert werden können. Kann ein Lieferant seine Verpflichtungen nicht erfüllen, muß das Unternehmen dies sofort wissen, so daß es Alternativquellen finden oder seinen Produktions- und Lieferterminplan entsprechend korrigieren kann. Das gleiche gilt für Maschinen, Werkzeug, Personal, Distributionszentren und Transportmittel – jegliche Änderungen des Plans müssen unverzüglich an alle direkt oder indirekt davon betroffenen Bereiche weitergegeben werden, so daß diese ihre Strategie schneller dementsprechend anpassen können.

Visibilität mit globaler Reichweite

Globaler Überblick ist der zweite Bereich, der für den Erfolg im Geschäfts-Triathlon von entscheidender Bedeutung ist. Nachdem eine Situation dank der Geschwindigkeit schnell überall ans Licht gebracht wurde, gilt es zu entscheiden, welche Maßnahmen angesichts der neuen Umstände zu treffen sind. Durch globalen Überblick lassen sich die allgemeinen Konsequenzen der Entscheidungen und Maßnahmen, die von dem Unternehmen getroffen werden, identifizieren. Jede Entscheidung, die zur Änderung einer lokal vorherrschenden Situation getroffen wird, muß hinsichtlich ihrer globalen Auswirkungen auf Aspekte wie Gesamtkapitalrentabilität, Durchsatz, Kapazitätsauslastung, Einhaltung von Lieferterminen usw. betrachtet werden.

Dabei müssen nicht nur an einem bestimmten Punkt innerhalb des Systems alle erforderlichen Maßnahmen als Reaktion auf spezifische Änderungen getroffen, sondern auch die Auswirkung dieser Maßnahme auf die Gesamtunternehmensleistung muß erfaßt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, daß Maßnahmen zur Optimierung einer lokalen Situation aus globaler Perspektive nicht unbedingt wünschenswerte Effekte auslösen müssen – dies haben Theoretiker als auch praktische Erfahrungen hinlänglich gezeigt.

Beispielsweise kann die Änderung eines Kundenauftrags möglicherweise schnell an den entsprechen-

den Produktionsstandort weitergeleitet und eine Entscheidung zur Anpassung der Produktionsmittelkombination oder des Produktionsplans ausschließlich auf Basis dieser Information getroffen werden. Jedoch kann sich dies auf den Rest der Fertigungsstraße in bezug auf Liefertermine für andere Aufträge, Materialallokation, Lagerbestand, Ressourceneinsatz, verfügbare Kapazität und schließlich auf die Leistung und Rentabilität des Unternehmens als Ganzes negativ auswirken.

Vorausplanung

Vorwarnung ist die dritte Eigenschaft, die im Geschäfts-Triathlon gefordert ist. Während Geschwindigkeit und globaler Überblick schnelle und angemessene Reaktionen beim Auftreten von Änderungen gewährleisten, bietet die Vorwarnung dem Unternehmen die Möglichkeit, Prognosen anzustellen und vorauszuplanen. In dem von schnellem Wandel gekennzeichneten Markt von heute weiß niemand hundertprozentig genau, wie die Zukunft aussehen wird. Durch Vorwarnung können die Auswirkungen einer Vorgehensweise auf die sichtbaren Umstände identifiziert werden.

Basierend auf Informationen wie Änderung von Mischung und Volumen können somit die Auswirkungen auf Ressourcen bewertet und dem System Fragen gestellt werden, wie zum Beispiel: Sollte der Personalbestand erhöht werden? Ist mehr Kapazität nötig? Wird ein zusätzlicher Lieferant benötigt? In Umgebungen, in denen globaler Überblick die richtige Reaktion auf sich ändernde Umstände gewährleistet, ist Vorwarnung eine ausschlaggebende Planungskomponente für eine erfolgreiche Geschäfts-Triathlon-Strategie.

Vorwarnung gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, seine Strategien und Taktiken an Prognosen anzupassen, das verfügbare Visibilitätsniveau zu nutzen und basierend auf diesen Informationen entsprechende Entscheidungen zu treffen. Vorwarnung bietet einem Unternehmen keine wahrsagerische Voraussicht in die Zukunft, sondern ermöglicht es, in Verbindung mit Geschwindigkeit und globalem Überblick Änderungen, die kurzfristig oder langfristig eintreten, und deren Auswirkungen schnell zu verarbeiten und entsprechende Maßnahmen zu treffen, um die Unternehmensleistung weiter zu verbessern.

Neue „Organisationstalente“

Der Schlüssel für bessere Prognosen, Planung und Ausführung liegt nicht in der Mathematik und in Modellen, sondern in der Fähigkeit, die aktuell verfügbaren Daten schneller und intelligenter zu verwerten. Geschwindigkeit, globaler Überblick und Vorwarnung machen dies möglich und können sich zu alltäglichen Organisationstalente in einem unternehmensweiten Planungssystem entwickeln, das Informationen schnell verarbeiten und fokussierte Echtzeit-Visibilität in alle Aspekte der Logistikkette unterstützen kann.

Ein Unternehmen, das diese drei Organisationstalente in sich vereinigt, wird zu den Unternehmen gehören, die ihr Schicksal steuern und die als erfolgreiche Geschäfts-Triathleten auf dem Siegerpodest stehen werden, da sie die permanenten Änderungen und Umwälzungen, die den heutigen Markt bestimmen, erfolgreich gemeistert haben. ■

Prüfen mit Konzept **IBS** Seminare für Controller

Stichprobenverfahren

Planen, Ziehen, Darstellen und Auswerten von Stichproben

- Wahrscheinlichkeitsrechnung
- Beschreibende Statistik
- Schließende Statistik
- Grundlegende Stichprobenverfahren
- Fallbeispiele

Excel für Revisoren/Controller

Einsatzmöglichkeiten Computergestützter Datenprüfung

- Arbeit mit Excel-Tabellen
- Prüfdaten in verschiedenen Formaten
- Selektionen/Stichprobennahmen
- Schichtungen
- Analyse extrahierter Daten
- Vergleichende Auswertungen

Access für Revisoren/Controller

Automatisierungsmöglichkeiten der Datenprüfung

- Arbeit mit Access-Tabellen
- Technische Voraussetzungen für den Datenzugriff
- Konvertierung von Prüfdaten
- Erstellen von Feldstatistiken
- Schichtungen
- Analyse extrahierter Daten
- SQL-Abfragen
- Interaktive Prüfung inkl. grafischer Auswertungen
- Automatisierungsmöglichkeiten

Weitere Informationen zu Preisen und Terminen:

IBS Hamburg

Tel. 040-69 69 85 19 Fax 040-69 69 85 31

Friedrich-Ebert-Damm 145 22047 Hamburg

<http://www.ibs-hamburg.com>

Neu im Ottokar Schreiber Verlag:

Manfred G. Korter

Stichprobenverfahren für Revisoren und Controller

Das Buch beschränkt sich nicht nur auf Stichprobenverfahren im Sinne von Erheben einer Stichprobe nach statistischen Prinzipien, sondern bietet zugleich einen Einblick in die mathematischen Grundlagen sowie in die statistischen Methoden zur Aufbereitung und Auswertung von Daten. Es wird u.a. eingegangen auf

- Festlegung des Untersuchungsziels
 - Abgrenzung der Grundgesamtheit
 - Analysemethoden
 - Methoden zur Datenbeschaffung
 - Festlegung der Stichprobenverfahren
 - Überprüfung der Urdaten auf Meßfehler/Ausreißer
- Zum Verständnis dienen zahlreiche Beispiele und Übungen nebst Lösungen.

Das Buch hat 345 Seiten und ist zum Preis von DM 95,00 unter ISBN3-930291-09-6 in der Buchhandlung erhältlich oder direkt beim

Ottokar Schreiber Verlag, Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg, Tel.: 040-69 69 85 11

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	07	G	T	R

„INTERGALAKTISCHER“ CONTROLLINGANSATZ ODER: LIEBER ZAHLEN, DIE VERHALTEN ÄNDERN?

von Dr. Thomas Ahrens, London

Wenn ich aus England zu Besuch komme und mich eine Weile mit Controllern deutscher Firmen unterschiedlicher Größen und Branchen unterhalte, bekomme ich den Eindruck, daß hier Systeme von immenser Komplexität aufgebaut, umgebaut und unterhalten werden. Da wird erfaßt, verdichtet, heruntergebrochen, übergeleitet, integriert, optimiert und abgestimmt, abgestimmt, abgestimmt. Und mit SAP geht das alles noch viel schneller, wenn nur erst die Module einsatzfähig sind und die Abstimmung in Zukunft (theoretisch) entfällt. Nun ist es absolut notwendig, daß gewisse umfassende Geschäftsinformationen bereitgestellt werden, aber muß z. B. für jede Kostenstelle unabhängig von Kostenhöhe und -schwankung monatlich ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt werden? Kommentar eines Controllers eines deutschen Automobilherstellers: „... Wir überlegen uns, ob wir nicht lieber zwei Köpfe in der Verwaltung sparen, anstatt uns solch aufwendige Systeme zu leisten.“

Setzen Controller die richtigen Schwerpunkte?

Diese Problematik wird zum Beispiel in der Diskussion um die Prozeßkostenrechnung aufgeworfen. Hier möchte ich eine weitergehende und allgemeinere Frage stellen: Setzen Controller derzeit die richtigen Akzente? Ist es die technische Perfektion von Controllingssystemen, ihre Integration mit Warenwirtschafts-, Produktionskontroll-, Absatzplanungs- und sonstigen Systemen, sozusagen der allumfassende „intergalaktische“ Ansatz, den Controller anstreben sollen? Oder sollte die Beeinflussung von Handlungen (und ich sage bewußt nicht Managemententscheidungen, die dann so umgesetzt werden können oder nicht...) in den Vordergrund rücken?

Das kleine Buch als Indikator, was Manager wirklich wissen wollen

Sicher ist beides gewollt und kann in einer idealen Welt verbunden werden. Ein umfassendes, modernes



Dr. Thomas Ahrens ist Lecturer in Accounting an der London School of Economics. Er beschäftigt sich hauptsächlich mit dem internationalen Vergleich von Controlling und dem Zusammenspiel von Controlling und Unternehmenskultur. Derzeit führt er eine Langzeitstudie zu den Auswirkungen von Controllingkennzahlen auf das Management einer britischen Steakhaukette durch.

Controllingsystem kann handlungsrelevante Informationen bereitstellen, und in vielen Betrieben findet das auch statt. In vielen Betrieben hören Sie aber auch, daß Linienmanager mit den offiziellen Systemen nicht viel anfangen können („zu spät, zu allgemein“). Sie betreiben ihre eigenen Ad-hoc-Informationssysteme (das kleine schwarze Buch) und binden diese an zentraler Stelle in den Managementprozeß ein, um Verhalten zu ändern. Kleine schwarze Bücher und „private“ Spreadsheets wird es immer geben, denn kein offizielles Informationssystem wird je so flexibel sein. **Aber sollten Controller nicht im Bilde darüber sein, was Linienmanager akribisch zusammentragen, weil sie es wissen wollen?** Bleibt hier nicht ein wichtiges Betätigungsfeld für Controller unbeachtet?

Zur Zeit scheint es, daß die gezielte Einflußnahme auf das operative Geschehen nicht das Ziel jedes Controller ist: „Wir sind nicht operativ verantwortlich. Wir stellen lediglich Informationen bereit und bewahren unsere Objektivität für die Bewertung des Linienmanagements im nachhinein.“ So oder so ähnlich definieren viele deutsche Controller ihre Tätigkeit, obwohl ich auch solchen begegnet bin, die nichts davon hielten „nachzutackern und hinterher alles besser zu wissen“. „Was soll die Objektivität? Wenn das Geld weg ist, ist's zu spät. Wir müssen vorher aktiv werden.“ Die Beeinflussung von Ad-hoc-Informationssystemen für die Selbststeuerung der Verantwortlichen kann hier helfen. Solche Systeme können relativ isoliert sein, denn sie brauchen nicht exakt zu sein, sondern bloß zutreffend. Das heißt, die Informationen sind nicht zum Abstimmen da, sondern um zu testen, welches Verhalten den Leistungstrend positiv verändern kann.

Schnelles Feedback durch Meßzahlen

Ein bekanntes Beispiel dafür, wie diese Art wirtschaftliches Verhalten zu fördern, in einem ganzheitlichen Managementansatz eine Rolle spielen kann, ist

die Opel Fabrik in Eisenach. **Der Produktionsleiter, Herr Lemoine, hat beim diesjährigen Controller Congress erläutert, wie er das Ziel ständiger Verbesserungen im Produktionsprozeß mit einer Vielzahl von kleinen Meßzahlen unterstützt, die den Arbeitern und Arbeitsgruppen schnelles Feedback geben.** Neue Prozesse werden mit neuen Meßzahlen eingeführt, die in der Fertigung veröffentlicht werden und sofort zur Verfügung stehen. Wenn der Prozeß nicht mehr im Zentrum des Interesses steht, z. B. weil er in einen anderen Prozeß integriert wurde, fällt auch die Meßzahl weg. Die Controller bei Opel Eisenach stellen auch Zahlen bereit, aber erst nachdem man in der Regel schon sehen konnte, ob und wie etwas Neues funktioniert. Opel Eisenach ist sicher ein extremes Beispiel, weil es eine relative komplexe Managementkultur praktiziert, aber einfachere Beispiele lassen sich fast überall finden.

Der Leiter eines Telephonkundencenters des Otto-Versands hatte ebenfalls ein Problem mit verspäteten Informationen. **Die Zahl, mit der sein Vorgesetzter mißt, ob das Kundencenter die Bedienung der Kundenkontakte effizient abwickelt, erhalten beide ungefähr 2 Wochen nach Monatsende. „Dann kann ich auch nichts mehr daran ändern.“** Um zeitnahe Informationen über die Effizienz seines Kundencenters zu gewinnen, hat der Leiter den Mitarbeitern der Telephonzentrale ein einfaches Spreadsheet gegeben, in das sie am Ende jeden Tages ihre Schätzung der verschiedenen Anrufrkategorien eingeben. Trotz der Ungenauigkeiten aus der Schätzung und obwohl es an einzelnen Tagen große Schwankungen in der Meßzahl gibt, kann man einen zeitnahen Trend der durchschnittlichen Leistung des Telephoncenters ermitteln und die offizielle Meßzahl recht genau vorhersagen. Dadurch, daß das Spreadsheet von der Telephonzentrale betreut wird und der Leiter es nicht täglich sehen will, sondern ein langfristiges Ziel vorgegeben hat, ist es zu einem Managementinstrument der Mitarbeiter der Telephonzentrale für sich selbst geworden. Der Leiter braucht nicht nach der Information zu fragen, sondern man teilt ihm mit, wenn ein Tag besonders gut oder besonders schlecht war.

Als Resultat praktizieren die Mitarbeiter der Telephonzentrale mit einem einfachen Spreadsheet Management by Exception für sich selbst, indem sie versuchen, die Arbeit der Telephonisten so einzuteilen, daß das Verhältnis zwischen Kosten und dem Anteil der unbeantworteten Anrufe optimiert wird. Es wäre sicher das Ende dieser Maßnahme, wenn sie vom Otto Zentralcontrolling verwaltet würde. Aber sollten Controller solche Initiativen nicht vorschlagen und – soweit gewünscht – unterstützen?

Zahlen, die die Denkweise ändern

Das würde allerdings voraussetzen, daß Controller nicht hauptsächlich den „intergalaktischen“ Controllingansatz verfolgen, **sondern sich Gedanken darüber machen, wie ihre Informationen** (und Informationen, die sie gar nicht bereitstellen könnten, weil sie, wie in dem Versandhausbeispiel, auf Schätzungen beruhen) **auf Mitarbeiter wirken.** Die Neigung einiger deutscher Controller zum „intergalaktischen“ ist mir überhaupt erst durch mehrjäh-

rige Beobachtungen und Interviews britischer Management Accountants bewußt geworden. Hier wird auch erfaßt, verdichtet, heruntergebrochen und abgestimmt, aber Management Accountants würden das nicht als wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit definieren. Als viel wichtiger gilt es, die Denkweise von Mitarbeitern zu ändern, sie zum Beispiel kostenbewußter zu machen:

Nach einer Budgetkrise hatten sich die Management Accountants eines Braukonzerns einen neuen Prozeß ausgedacht, der verlangt, daß in Zukunft bereits genehmigte Aufwandbudgets für gewisse größere Projekte nochmals in einer Sitzung mit Linienmanagement und Management Accountants genehmigt werden und auf Einsparungspotential untersucht werden müssen. „Aber diesen neuen aufwendigen Prozeß werden wir nur für ein Jahr beibehalten. Danach sind die Manager entweder kostenbewußter, und wir brauchen es nicht mehr. Oder sie haben verstanden, wie sie den neuen bürokratischen Prozeß umgehen können, und wir müssen uns etwas Neues einfallen lassen.“ So wurde der Prozeß mit einem Mindesthaltbarkeitsdatum eingeführt. Das spart das periodische Entrümpeln.

Ähnlich um die Wirkung seiner Zahlen bedacht war der Factory Controller einer Automobilfabrik, der mehrmals das Layout seiner wöchentlichen und monatlichen Standardberichte änderte. Zahlen wurden auf anderen Seiten der Berichte gezeigt, in Beziehung zu anderen Zahlen gesetzt oder ganz weggelassen. Der technische Aufwand dieser Änderungen war gering, da die Berichte PC-gestützt waren. Über das Feedback (oder das Ausbleiben von Reaktionen) konnte der Factory Controller sich einen Eindruck verschaffen, welche Informationen wie gewünscht wurden. Der Fabrikleiter seinerseits konnte seine Abteilungsleiter daraufhin „prüfen“, ob sie sich die Mühe machten, die Kennzahlen zu suchen, die er für wichtig hielt. Das Controllinginstrumentarium wurde Gesprächsthema, und neue Empfängerwünsche konnten entwickelt werden. Nun können Empfängerwünsche problematisch sein, denn solange es einen nichts kostet, möchte man immer noch mal das eine oder andere wissen, aber was das Beispiel zeigt ist ein Controllingansatz, der den Akzent auf die Empfängerwirkung und nicht auf die formale Kontinuität des Reporting setzt.

Sicher gibt es Branchen, in denen Produktionsmethoden und Absatzkanäle so stabil sind, daß es sinnvoll ist, den „intergalaktischen“ Ansatz der Systemintegration zu verfolgen, um effizient und schnell die Zahlen zu ermitteln, die alle für wichtig halten. **Solange es aber selbst unter solch stabilen Umständen noch Manager gibt, die ihre eigenen Methoden bevorzugen, sei es, daß sie schnellere oder detailliertere Informationen wünschen, bietet sich Controllern eine Gelegenheit, die Informationswirtschaft ihres eigenen Betriebs besser zu verstehen.** Wie beim Otto-Versand oder Opel Eisenach, wird es oft falsch sein, die Informationsverarbeitung in die Controllingabteilung zu verlagern, wenn es darum geht, daß Mitarbeiter ein vertrautes Instrument selbst benutzen, wenn es vorteilhaft ist, daß Mitarbeiter mit „ihren“ Zahlen agieren. In solchen Fällen können Controller lernen, wie das operative Management und seine Arbeitsgruppen das Geschäft verstehen und diese Erfahrung möglicherweise an andere Bereiche weitergeben. ■

FUZZYLOGISCHE CONTROLLING- ANWENDUNGEN

"It's ever so helpful to know what you are looking for if you are looking for something. It helps you to recognize it when you find it." (Winnie-the-Pooh on Management, by Roger T. Allen)

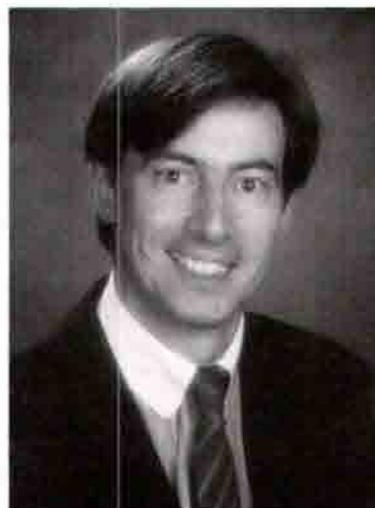
von Florian Kraus, München

1. WOZU WEITERENTWICKLUNG DES CONTROLLING?

Controlling ist entscheidungsträgerbezogene Informationsversorgung – so lautet eine dank ihrer Globalität zwar wenig aussagekräftige, aber zumindest nicht falsche Definition. Und bereits das hebt sie aus der Masse der Controlling-Literatur heraus, die das Controlling bis heute als Appendix des Rechnungswesens, des Accounting ansieht. Eine Reihe von – durchaus allgemein gehaltenen – Büchern zum Controlling ebenso wie viele Einführungsseminare zum Controlling beschränken sich aus Unkenntnis der Zusammenhänge, aus falsch verstandener Bescheidenheit oder einfach aus historischer Unbeweglichkeit auf das betriebliche Rechnungswesen, die Kostenrechnung und das Reporting. Als Appendix zu diesen Funktionen aber beschneidet sich das Controlling eines großen Teils seiner Aufgaben (und hoffentlich seiner Fähigkeiten!) im Unternehmen.

Auch wenn die Definition also kaum konkreten Aufschluß über die Inhalte des Controlling liefert, so enthält sie doch drei wesentliche Komponenten, die das Wesen des Controlling beschreiben:

Eine der Hauptaufgaben des Controlling besteht darin, Unternehmens- und Marktdaten weiterzuverarbeiten und aus diesen Daten Informationen zu extrahieren. Das normale Berichtswesen, das Reporting erfüllt sicherlich einen wichtigen Teil dieser Aufgabe, aber es ist meist nur der am Rechnungswesen orientierte Teil. Wesentliche Aspekte der Linienfunktionen, wie z. B. der Produktion, des Vertriebs oder des Personalwesens bleiben unberücksichtigt, da die zur Steuerung der Fachbereiche benötigten Daten im Reporting häufig gar nicht zur Verfügung stehen oder zumindest nicht in der erforderlichen Gliederung und Abgrenzung: "Often the measurements have been set up by the accounting department, for accounting needs, which may, and usually



Florian Kraus ist Diplom-Kaufmann und leitet seit Ende 1989 Vertriebscontrolling bei der **mh Bausparkasse AG**. Er hat mehrere Aufsätze in *Versicherungswirtschaft*, *Versicherungsbetriebe* und *Langfristiger Kredit* veröffentlicht sowie Vorträge bei I.I.R., managementforum und management circle gehalten. Darüberhinaus ist er Mitglied im Verein zur Förderung der Versicherungswissenschaft in München e.V.

are, very different from what a manager and her people need to know." (Winnie-the-Pooh on Management)

Nur wenn die richtigen Informationen zur richtigen Zeit vorliegen, ist der Fachverantwortliche aber in der Lage, seinen Fachbereich zu steuern und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das Controlling muß dem „Entscheidungsträger“ daher zum einen genau die Daten und Informationen liefern, die zur Steuerung erforderlich sind, ihn aber nicht mit Informationen ersticken, zum anderen muß es ihn bei der Steuerung unterstützen, indem es ihm Entscheidungsalternativen und die Instrumente an die Hand gibt, die es ihm ermöglichen, die optimale Entscheidung auszuwählen – beides Aufgaben, die bei zunehmender Datenfülle und zunehmender Komplexität der Beziehungen immer schwieriger werden.

Konventionelle Modelle stoßen daher immer häufiger an ihre Grenzen, sei es, daß die zu verarbeitenden Daten aufgrund der ständig wachsenden Menge immer schwerer zu echten Informationen zu konzentrieren sind, sei es, daß Beziehungen und Vernetzungen immer komplexer werden und daher immer schwerer dargestellt und verarbeitet werden können.

Das Controlling muß also Modelle und Instrumente weiter bzw. neu entwickeln, die einerseits verhindern, daß die Datenflut zu Informationspathologien oder Informationsinfarkten führt, die andererseits aber auch für den Fachverantwortlichen handhabbar bleiben. Nun kann der Controller natürlich versuchen, das Rad neu zu erfinden, aber wozu? Einfacher und erfolgversprechender ist es sicherlich, sich bei Fachgebieten umzusehen, die sich mit ähnlichen Problemen herumschlagen und dort bereits Lösungen gefunden und entwickelt haben, also z. B. bei der Steuerung komplexer technischer Anwendungen, der **Meß- und Regeltechnik**.

2. FUZZY-LOGIK IM CONTROLLING

Aus der Meß- und Regeltechnik ist die Fuzzy-Logik heute nicht mehr wegzudenken. Waschmaschinen, ABS, Belichtungssysteme, Autopiloten, Thermostate und vieles andere mehr – die ressourcen- und materialschonende Steuerung von komplexen Systemen mit relativ einfachen Programmen wäre unmöglich ohne die Entwicklung fuzzylogischer Anwendungen.

Was liegt also näher, als zu überlegen, welche Einsatzmöglichkeiten zur Steuerung und zur Entscheidungsvorbereitung sich für fuzzylogische Systeme im Controlling eröffnen könnten?

Grundsätzlich ähneln sich die Steuerung technischer Systeme und die Unternehmenssteuerung:

- bei beiden können Daten und Informationen in unscharfen Ausprägungen (d. h., nicht eindeutig durch Zahlenwerte definiert) vorliegen,
- bei beiden liegen die mehr oder weniger exakten Daten in unterschiedlicher Komplexität und Vernetzung vor,
- bei beiden kommt es darauf an, die ermittelten und aggregierten Meßdaten rechtzeitig in Entscheidungen und damit Steuerungsimpulse umzusetzen und
- bei beiden führt die Steuerung zu Ergebnissen, die ihrerseits wieder in den Entscheidungsprozeß zurückgeführt werden, um korrigierend wirken zu können (Regelkreis).

Was die Systeme jedoch unterscheidet, sind die Geschwindigkeit, mit der Informationen verarbeitet und rückgekoppelt werden müssen und die Struktur der zu verarbeitenden Daten. Steuerungssysteme in der Maschinensteuerung arbeiten mit einer begrenzten Anzahl von Daten, dafür erfolgt die Rückkopplung sehr schnell und in hoher Frequenz (z. T. mehrere tausend Mal pro Sekunde).

Ganz anders der Regelkreis bei unternehmerischen Entscheidungen: Hier steht nicht die Schnelligkeit im Vordergrund, hier kommt es vielmehr darauf an, daß der Verantwortliche eine überschaubare Anzahl an Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen erhält, anhand derer er seine Entscheidung treffen kann. Fuzzy-Logik kann sowohl bei der Entscheidungsvorbereitung wie auch bei der Ermittlung von Alternativen ein hilfreiches Instrument sein.

Die konventionelle klassische Logik arbeitet mit klaren eindeutigen Regeln, die jedoch keine Abstufungen zulassen. Wie in den alten Western, in denen es – sieht man einmal von den Statisten ab – die Guten (hell gekleidet) und die Bösen (dunkel gekleidet) gab, kann ein Gegenstand danach nur entweder schwarz oder weiß sein, groß oder klein, 0 oder 1; Abstufungen, Grautöne, Zwischengrößen, die in der Sprache ja viel differenzierter abgebildet werden, existieren nicht: Entweder ein Objekt gehört

zur Definitionsmenge oder eben nicht. Die klassische Logik geht also davon aus, daß jede zu beschreibende Menge eindeutig mit scharfen Grenzen definiert ist. Es liegt auf der Hand, daß mathematische Abbildungen, die auf der konventionellen Logik aufbauen, immer nur ein unzureichendes Bild der Realität mit all ihren Schattierungen und Zwischentönen darstellen kann.

Ganz anders die Sprache! Gerade die Sprache arbeitet im allgemeinen mit unscharfen Begriffen; die eigentliche Bedeutung eines Wortes erschließt sich erst aus dem Kontext: „schnell“ bedeutet in einem Text über Fluggeräte etwas völlig anderes als in einem Aufsatz über Arbeitsorganisation; der Unterschied ist dabei nicht nur quantitativer Art, sondern gibt auch qualitative Nuancen wieder.

Sicherlich gibt es auch eindeutige Ausprägungen: Ein Stuhl, ein Tisch oder ein Schrank gehört eindeutig der Kategorie „Möbel“ an, es handelt sich hier um sogenannte Prototypen. Welcher Kategorie aber gehört ein Konzertflügel an? Ist der eher ein Möbel oder ein Musikinstrument? Die Ausprägung ist also nicht eindeutig – der Flügel ist also ein „Fuzzy-Möbel“ oder – je nach Betrachtungsweise – „Fuzzy-Musikinstrument“.

Definitionen können zwar die Abgrenzung erleichtern, schaffen aber willkürliche Klassengrenzen (die Abgrenzung ist logisch nicht klar begründbar). Andererseits setzen auch die Sprache und die Mathematik der Menge von Unterteilungen Grenzen (bei n Ausprägungen und r Merkmalen wären bereits n^r Regeln erforderlich, um die möglichen Kombinationen darzustellen; die notwendigen Verknüpfungsregeln wachsen also exponentiell an!). Auf diesem Wege kommt man also nicht weiter, wenn man fuzzylogische Begriffe analytisch aufbereiten will.

Beispiel: Ein Mann (Charlie) ist 1,8 m groß. In den meisten Fällen (sagen wir in 90 % aller Fälle) würde man Charlie als großen Mann bezeichnen. Es kann aber auch geschehen, daß er in eine Gruppe von Männern gerät, in der er trotz seiner 1,8 m der kleinste ist. In diesem Falle würden er und auch die meisten anderen (sagen wir 75 % der Anwesenden) ihn wohl eher als mittelgroß oder – in noch selteneren Fällen – als klein bezeichnen.

Tabellarisch lassen sich diese Zugehörigkeitswerte zu linguistischen Variablen z. B. wie folgt darstellen:

linguistische Variable:		sehr klein	klein	mittelgroß	groß	sehr groß
	Größe					
Alfred	1,60	0,80	1,00	0,75	0,05	0,00
Bernhard	1,95	0,00	0,05	0,25	1,00	0,85
Charlie	1,80	0,05	0,25	0,75	0,90	0,55
Dieter	2,02	0,00	0,00	0,10	1,00	1,00
Egon	1,74	0,10	0,50	1,00	0,50	0,00

Tab. 1: Zuordnungstabelle zur Größe

Die Elemente einer Menge gehören also in unterschiedlichem Grad sowohl zu einer als auch zu einer anderen Menge.

Diese Zugehörigkeit ist der **Wahrscheinlichkeit (Probabilität)** oder der **Möglichkeit (Possibilität)** ähnlich, ist aber nicht identisch, denn die Wahrscheinlichkeit und die Möglichkeit beziehen sich auf ungewisse Ereignisse und werden mit dem Eintreten dieses Ereignisses 100 % (oder 0 %). Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Ausprägung bleibt dagegen gleich, unabhängig davon, ob das Ereignis eintritt oder nicht. Fuzzy-Logik und Stochastik beschreiben also unterschiedliche Aspekte der Ungenauigkeit, schließen sich aber nicht aus.

Beispiel: In der Auslage eines Juweliers liegt ein Brillantring, der mit 900,- DM ausgezeichnet ist. Ob dieser Ring teuer ist oder billig, hängt von verschiedenen Faktoren ab (z. B. ob die Brillanten echt sind). Nehmen wir an, es handelt sich dabei um echte (wenn auch kleine) Brillanten, so könnte die *Zugehörigkeit* zur Ausprägung „teuer“ beispielsweise den Wert 0,6 (oder 60 %) haben. Nehmen wir weiter an, Sie kommen an dieser Auslage vorbei und spielen, da Sie gerade 1.000,- DM gewonnen haben, mit dem Gedanken, sich (oder Ihrer Frau oder Freundin) ein Geschenk zu machen. Die *Möglichkeit*, den Ring zu kaufen, beträgt also 1 (oder 100 %), die *Wahrscheinlichkeit* hängt davon ab, wie sehr Ihnen der Ring gefällt. Entscheiden Sie sich dafür, statt des Rings eine Uhr zu kaufen, so werden Wahrscheinlichkeit und Möglichkeit 0, die Zugehörigkeit „teuer“ dagegen bleibt – als Eigenschaft des Ringes – weiterhin 60 %.

Die Fuzzy-Logik (Fuzzy Set-Theorie) ermöglicht es, diese Unschärfe in eine mathematische, von der EDV bearbeitbare Form zu übertragen, so daß man einerseits damit rechnen kann, andererseits aber eindeutige, exakte Ergebnisse erhält. **Nicht die Ergebnisse sind also unscharf, sondern nur der Input, der zu diesen Ergebnissen führt.**

3. EINSATZMÖGLICHKEITEN IM CONTROLLING

Die Gretchenfrage bei der Einführung neuer Instrumente ist natürlich immer dieselbe: *Cui bono?* Wem nützt das Instrument? Was kann ich als Controller damit machen? Schließlich sind neue Anwendungen ja kein Selbstzweck, werden neue Instrumente ja nicht sui generis entwickelt, um das esoterische Streben Einzelner nach Erkenntnis zu befriedigen. Auch der zweckfreie Aufbruch zu neuen Ufern nach dem Motto: *Die Antworten haben wir – jetzt fehlen nur noch die richtigen Fragen!* rechtfertigt es nicht, neue Instrumente zu entwickeln und einzuführen.

An einigen Beispielen möchte ich daher mögliche Anwendungen im Controlling zeigen und untersuchen, inwieweit diese Anwendungen in praxi umsetzbar sind.

3. 1 Fuzzylogische kognitive Karten (fuzzy cognitive map/FCM)

Spätestens seit ganzheitliche Ansätze und vernetztes Denken auch im Management immer mehr anerkannt werden, verwendet man Vernetzungspläne,

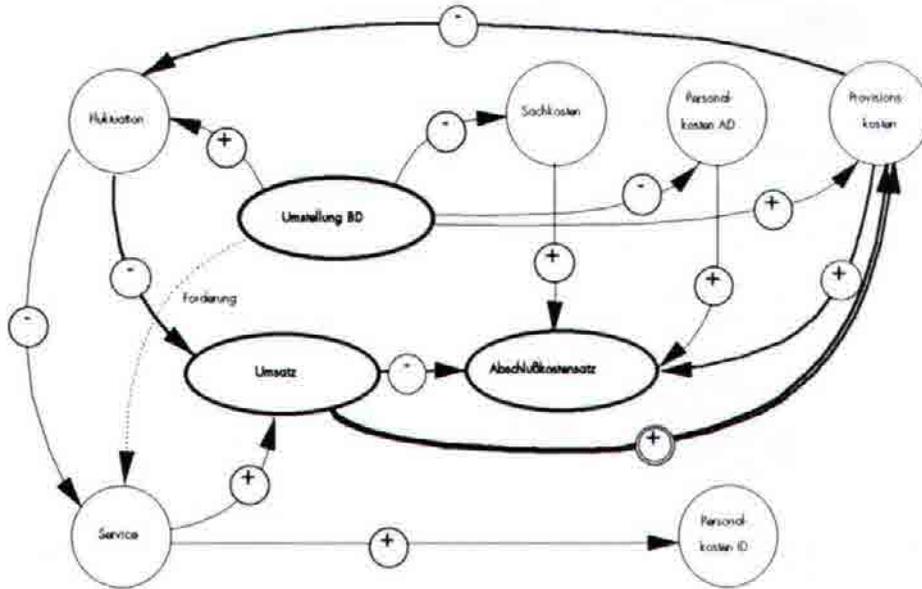
um die Beziehungen zwischen den von unternehmerischen Entscheidungen betroffenen Elementen und deren Einflußfaktoren bildlich darzustellen. Graphische Darstellungen haben sich bewährt, wenn es darum geht, Kausalitätsbilder, Netzwerke bzw. Beziehungsgeflechte darzustellen. Warum aber heißen diese Darstellungen fuzzy-logisch?

Nun, die Beziehungen zwischen den Elementen sind im allgemeinen – ganz gleich, ob bei wirtschaftlichen, politischen oder sozialen Zusammenhängen – ungenau. Mathematisch exakte Beziehungen (wenn x , dann y) sind ja selten; meistens handelt es sich um eher ungenaue Folgerungen wie z. B.: *Wenn es regnet, komme ich mit dem Auto später an.* Je elastischer eine Beziehung dabei ist, desto schwerer wird es, exakt zu steuern (beim Auto würde man das als „schwammige Steuerung“ bezeichnen). Auch die Linearität, die in vielen Modellen unterstellt wird, hat nur theoretische Bedeutung – in der Praxis sind sie meist nichtlinear und damit tendenziell chaotisch. Die Ursachen-Wirkungs-Beziehung wird dargestellt durch Pfeile und die Wirkungsrichtung durch Plus- oder Minuszeichen. Zusätzlich kann der Wirkungsgrad sprachlich (z. B. ein wenig, stark, sehr viel) ausgedrückt werden.

Das so dargestellte Vernetzungsbild visualisiert auch umfangreichere Beziehungsgeflechte und Vernetzungen, so daß sie wesentlich besser analysiert werden können als in linearen Modellen. Gleichzeitig erleichtern FCM das Erkennen von lenkbaren und nicht lenkbaren Faktoren. Durch die Darstellung mehrstufiger Beziehungen kann es auch helfen, Frühwarnindikatoren zu definieren und Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Solange man nur einzelne Beziehungen betrachtet, lassen sich Ursachen und Wirkungen noch abschätzen; je mehr Elemente miteinander verknüpft werden, desto schwieriger wird es aber, eine rein graphische Analyse reicht dann nicht mehr aus. Da einer FCM aber auch ein mathematisches Schema zugrunde gelegt werden kann (eine sogenannte FCM-Matrix), sind Analysen per Computer grundsätzlich möglich. So lassen sich – durch Hinzufügen oder Entfernen einzelner Elemente, aber auch durch Variation von Richtung und Stärke der Verknüpfungen – unterschiedliche Szenarien durchspielen, Gleichgewichtszustände simulieren oder kritische Rückkoppelungen, also Rückkoppelungen, die über andere Faktoren den Steuerungseffekt in womöglich nicht gewünschtem Maße verstärken oder auch konterkarieren können, erkennen. Solche Muster heißen – da es sich dabei um Gleichgewichtszustände handelt – Attraktoren (ein Begriff, der auch in der Chaosforschung verwendet wird).

Ein Beispiel für eine FCM ist auf der nächsten Seite abgebildet. Sicherlich ist dieses Beispiel nicht vollständig und abschließend, doch es kann das Grundprinzip einer FCM zeigen.

Auch wenn praxisorientierte Standardprogramme, die eine grafische Aufbereitung zusammen mit den entsprechenden Berechnungen ermöglichen, noch fehlen, so zeigt sich doch, daß die Darstellung von Zusammenhängen in Form von FCM dem Controller zusätzliche Möglichkeiten eröffnet, um Ursachen-Wirkungs-Beziehungen transparenter zu machen und somit die Auswirkungen von Entscheidungen zu verdeutlichen.



Fuzzylogische kognitive Karte für die Umstellung von angestellten Bezirksdirektionen auf § 84 HGB

3. 2 Aggregation von Bewertungen

Kennzahlen sind die Basisindikatoren für Abläufe, Vorgänge und Entwicklungen im Unternehmen, das ist eine Binsenweisheit. Und solange Controller ihre Kennzahlen nur getrennt voneinander betrachten, gibt es in der Regel kein Problem. Manchmal ist aber eine Gesamtbetrachtung erforderlich, d. h., mehrere Kennzahlen müssen zu einer Art Gesamtschau zusammengeführt werden. Schon die Bewertung der Marktattraktivität, die z. B. in der traditionellen Portfolio-Analyse benötigt wird, stellt den Controller vor Probleme: denn wie soll er beispielsweise Faktoren wie Marktwachstum, langfristiges Marktpotential und Markttrendite auf einen nachvollziehbaren Wert (= Marktattraktivität) aggregieren?

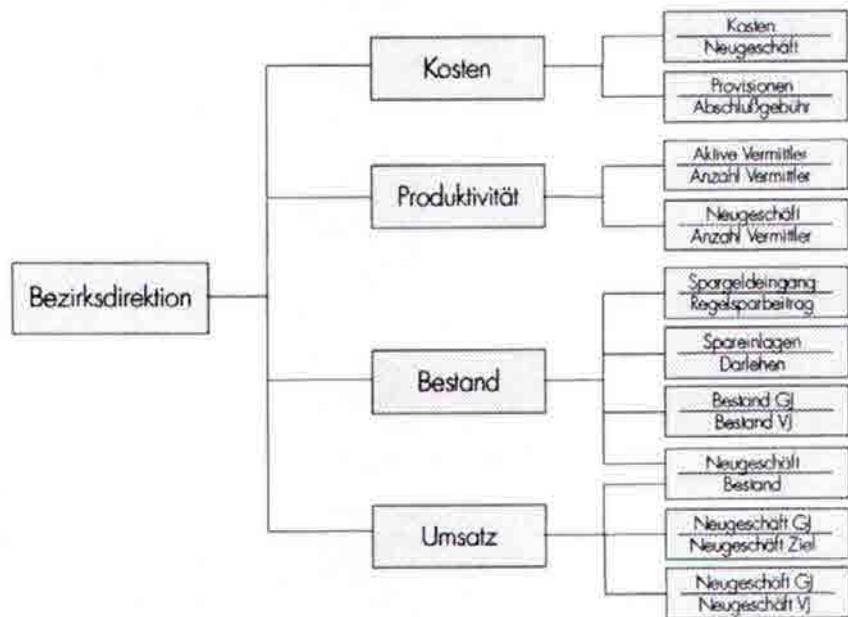
Allgemeiner ausgedrückt handelt es sich bei diesen Operationen um Mengenoperationen: Aus einer oder mehreren Mengen werden diejenigen Elemente ausgewählt, die den festgelegten Kriterien am ehesten entsprechen. Das Ergebnis solcher Operationen ist also wieder eine Menge mit null, einem oder mehreren Elementen. Ein typisches Einsatzgebiet für solche Operationen ist die Darlehensgewährung, bei der es darauf ankommt, festzustellen, welche Antragsteller zur Menge der kreditwürdigen Kunden gehören, welche bedingt kreditwürdig sind und welche in keinem Falle einen Kredit erhalten sollen oder – um ein aktuelles Beispiel aus

dem Vertrieb zu nehmen – welche Außendienstmitarbeiter von Versicherungen und Bausparkassen den Anforderungen an die Zuverlässigkeit genügen.

Kennzahlen sind in den meisten Fällen in einem hierarchischen Kategoriensystem, einem Kennzahlensystem, strukturiert (vgl. Abb. unten). Für die Beurteilung können die Kennzahlen mit Hilfe eines Regelwerks zusammengefaßt

werden. Bei nur wenigen Kennzahlen und überschaubaren Regeln sind solche Regelwerke auch völlig ausreichend. Je mehr Kennzahlen jedoch in das Regelwerk einfließen, desto schwieriger wird es, die Kennzahlen mit vertretbarem Aufwand zu aggregieren, da die Zahl der Regeln exponentiell ansteigt.

Auch das soll an einem **Beispiel** verdeutlicht werden: Das Neugeschäft von Bezirksdirektionen steht zur Bewertung für einen Wettbewerb an. Gewinner ist der BD mit der besten Zielerfüllung und der besten Sparintensität (= Relation von tatsächlichem Sparbeitrag zu Regelsparbeitrag). Die Beurteilung erfolgt gemäß der Tabellen 2 und 3.



Mögliches hierarchisches Kennzahlensystem für die Beurteilung einer Bezirksdirektion (Ausschnitt)

Zielerreichung	verbale Beschreibung	Bewertung
0 % - 80,0 %	niedrig	schlecht
80,1 % - 95,0 %	durchschnittlich	mittel
über 95,0 %	hoch	gut

Tab. 2a: Bewertung der Zielerreichung

Sparintensität	verbale Beschreibung	Bewertung
0 % - 60,0 %	sehr niedrig	schlecht
60,1 % - 80,0 %	niedrig	mittel
80,1 % - 110,0 %	durchschnittlich	gut
110,1 % - 130,0 %	hoch	mittel
über 130,0 %	sehr hoch	schlecht

Tab. 2b: Bewertung der Sparintensität

Drei der BDen erreichen die folgenden Werte (Tabelle 2 c):

BD	Zielerreichung	Sparintensität	Gesamtbewertung
A	78 % (= schlecht)	49 % (= schlecht)	schlecht
B	98 % (= gut)	129 % (= mittel)	?
C	91 % (= mittel)	83 % (= gut)	?

Während BD A leicht zu beurteilen ist, kann man bei B und C nicht eindeutig sagen, welcher der beiden besser ist. Nach der klassischen Mengenlehre gehört keiner der beiden zur Menge derer mit guter Zielerreichung UND guter Sparintensität. Eine Gesamtbewertung ist nicht möglich.

In diesem einfachen Falle ließe sich das Problem lösen, indem die Kategorien feiner unterteilt oder einzelne Faktoren gewichtet werden. Fließen weitere Beurteilungsfaktoren ein (z. B. unterschiedliche Produkte mit differenzierten Zielen, bei Versicherungen zusätzlich auch Schadendaten und vieles mehr), so ist ein solches Regelwerk nicht mehr praktikabel, da zum einen die scharfen Klassengrenzen nur schwer begründet werden können, zum anderen wären bei r Merkmalen und m Ausprägungen m^r Regeln erforderlich (vgl. oben). Ein weiteres Problem, das jedoch unabhängig von der Menge der Regeln ist, besteht in der unterschiedlichen Empfindlichkeit gegenüber Werte-Änderungen: Innerhalb der Grenzen führen selbst starke Veränderungen der Werte zu keiner geänderten Beurteilung; andererseits können an den Klassengrenzen bereits marginale Verschiebungen eine andere Bewertung verursachen. Damit wird das Beurteilungssystem jedoch angreifbar und verliert an Akzeptanz.

Fuzzy-logische Aggregationen dagegen können auch in einem solchen Falle eindeutige Werte liefern: das deutliche Erfül-

len eines Kriteriums kann die geringfügige Abweichung eines anderen Kriteriums durchaus kompensieren. Die Fuzzy-Logik entspricht damit viel eher dem „gesunden Menschenverstand“, als die radikale Ja-Nein-Logik der klassischen Mengenlehre.

Für unser obiges Beispiel müßte für eine Fuzzy-fizierung (= eine Umrechnung in Fuzzyvektoren, mit denen fuzzylogische Operationen durchgeführt werden können) zuerst einmal ein einfaches Regelwerk erstellt werden (Tab. 3).

Die Schlußfolgerungen von einem Zustand x auf eine Bewertung nennt man Implikation (z. B. Wenn die Zielerfüllung niedrig ist, dann ist die BD schlecht zu beurteilen). Ein Regelsatz aus mehreren Implikationen wie in Tab. 2 wird als Inferenz bezeichnet. Dabei ist zu beachten, daß die Zustandsvariablen realen Werten entsprechen, die Bewertungen jedoch „nur“ auf einer fiktiven Skala definiert sind.

3. 3 Prognose

Das Ergebnis von Prognosen ist a priori unscharf: der Prognosewert kann z. B. mit einer bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeit vorhergesagt werden: Mit 95 % Wahrscheinlichkeit wird zum Zeitpunkt i ein Wert x erreicht. Alternativ dazu kann der Prognosewert aber auch nur ungefähr feststehen: Zum Zeitpunkt i wird ungefähr der Wert x erreicht (x ± 5 %). Die qualitative Aussage unterscheidet sich dabei: im ersten Fall stehen Zeitpunkt und Wert fest, ob der Wert aber erreicht wird, läßt sich nicht genau sagen; anders in Fall zwei: hier steht fest, daß der Wert erreicht wird, aber eine Abweichung von 5 % möglich ist.

Prognosen beruhen meist auf einem Modell der Realität. Aufgrund dieses Modells werden Ist-Werte extrapoliert in der Hoffnung, daß das Modell genügend Facetten der Wirklichkeit widerspiegelt und das prognostizierte Ergebnis mit dem tatsächlichen möglichst übereinstimmt. Das Ergebnis einer Prognose

Regel Nr	Zielerreichung	Sparintensität	Erfüllung der Wettbewerbskriterien
1	hoch	hoch	gut
2	hoch	durchschnittlich	mittel
3	hoch	niedrig	mittel
4	durchschnittlich	hoch	gut
5	durchschnittlich	durchschnittlich	mittel
6	durchschnittlich	niedrig	schlecht
7	niedrig	hoch	schlecht
8	niedrig	durchschnittlich	schlecht
9	niedrig	niedrig	schlecht

Tab. 3: Regelsatz zur Bewertung der Neugeschäftsentwicklung (Ausschnitt)

hängt also wesentlich davon ab, für welches Modell sich der Controller entscheidet. Um nun das Ergebnis von der subjektiven Einschätzung des Prognostizierenden unabhängig zu machen, kann man mehrere Modelle parallel verwenden. Je nachdem, wie stark sich die Modelle unterscheiden, erhält man zwischen dem größten und dem kleinsten Prognosewert einen mehr oder weniger breiten Ergebniskorridor. Die Ergebnisse können nun mit Schwerpunktverfahren oder durch die Bildung eines Mittelwertes auf einen Wert verdichtet werden.

Geht man davon aus, daß jedes Teilergebnis P_i selbst eine Fuzzy-Zahl (Prognoseergebnis \pm Toleranz oder verbal: *ungefähr* das Prognoseergebnis) ist, so lassen sich die Ergebnisse wie in der Abbildung darstellen. Dabei hat sich ein dreieckiger Kurvenverlauf wie in technischen Anwendungen als zweckmäßig gezeigt. Als verdichteter Wert läßt sich das Maximum der Summe der jedem möglichen Prognosewert zugeordneten Zugehörigkeitswerte μ_{p_i} definieren:

$$P_{\text{kum}} = \max(\sum \mu_{p_i})$$

Im Beispiel seien die Ergebnisse der unterschiedlichen Modelle 1.950, 2.100, 2.200 und 2.250. Der Mittelwert beträgt 2.125, der aggregierte Fuzzy-Wert jedoch – wie in der Abbildung unten zu sehen – 2.200, liegt also deutlich höher.

Die Wahl der Toleranzbreite sowie Extremwerte haben normalerweise nur geringen oder gar keinen Einfluß auf das Ergebnis; die Prognose ändert sich aber (hier auf 2.100), wenn die Werte mit der Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet werden. Das so ermittelte Ergebnis ist nun nicht unbedingt richtiger als andere, es weist aber eine andere Qualität auf und kann somit konventionelle Methoden ergänzen.

Eine andere Art der Prognose ist die Vorhersage von Ereignissen. Während oben ein Wert hochgerechnet

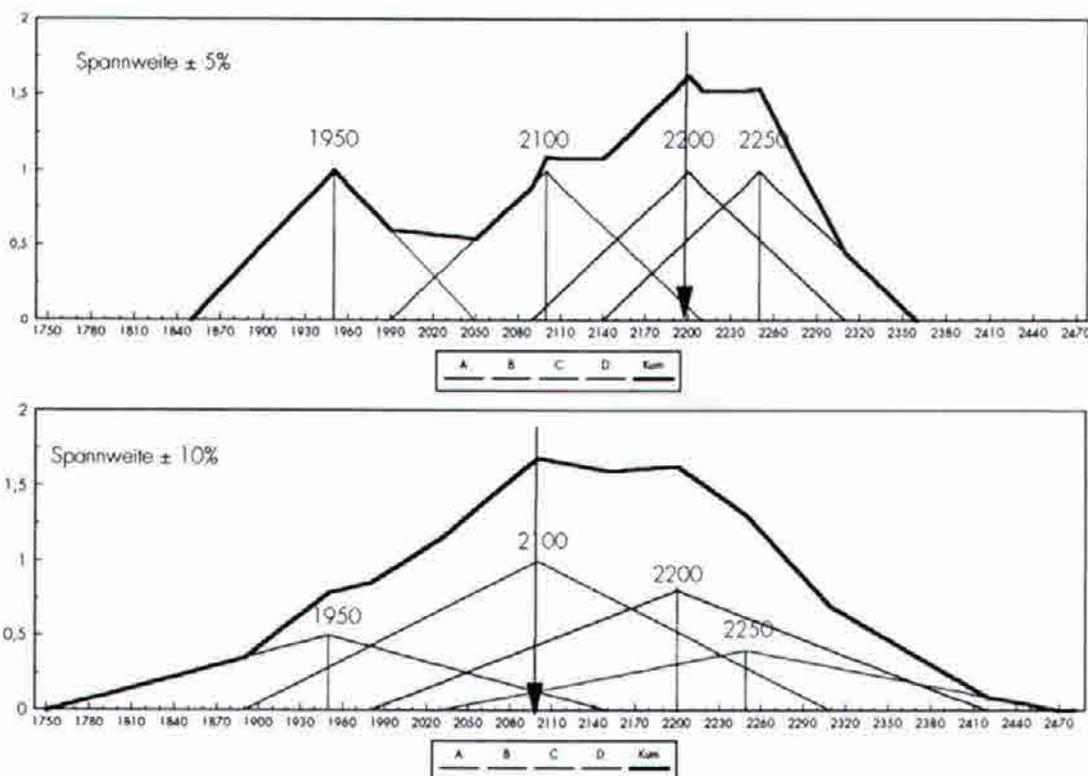
und prognostiziert wurde (z. B. Jahresumsatz oder Kosten), will die prädiktive Prognose einen Zustand oder ein Ereignis vorhersagen, das bei bestimmten Voraussetzungen voraussichtlich eintreten wird.

Wie schon bei der Aggregation von Bewertungen liegen diesen Prognosen meist Implikationen und Inferenzen zugrunde: „Wenn es regnet und die Temperatur unter Null sinkt, wird es Glatteis geben. Wenn es Glatteis gibt, wird die Anzahl der Unfälle ansteigen, es sei denn, man drosselt die Geschwindigkeit – Wenn es mehr Unfälle gibt, wird sich der Verkehr stauen... usw.“ Auch wenn das Verfahren dem der Aggregation gleicht, so besteht doch ein qualitativer Unterschied. Während die Implikationen und die jeweilige Beurteilung oben per definitionem festgelegt wurden, muß hier ein kausaler Zusammenhang zwischen den Regeln und dem prognostizierten Ereignis bestehen. Um solche kausalen Zusammenhänge zu definieren, können FCM helfen, da sie Ursache-Wirkungs-Beziehungen deutlich machen.

Diese Art der Prognose führt uns unmittelbar zu einer weiteren Anwendungsmöglichkeit. Denn wenn eine Kausalkette einmal definiert ist, kann man natürlich auch fragen, was geschehen wird, wenn eine bestimmte Maßnahme ergriffen bzw. ein Faktor verändert wird. Sie ergänzt damit also die Szenariotechnik und kann helfen, die Wirkung von alternativen Entscheidungen abzuschätzen und so der Vorbereitung und Unterstützung von Entscheidungen dienen.

3. 4 Entscheidungsunterstützung und Optimierung

Entscheidungen, die – wie oben – der Beurteilung der Elemente einer Menge nach bestimmten Kriterien dienen, machen nur einen Teil aller Entscheidungen aus. Ein wesentlicher Teil der unternehmerischen



Entscheidungen besteht darin, Handlungsalternativen zu beurteilen und diejenige auszuwählen, die dem gewünschten Ziel am nächsten kommt. Auf den ersten Blick scheint es sich also um die gleiche Operation zu handeln wie bei der Aggregation von Bewertungen. Doch das täuscht!

Da hier unterschiedliche, z. T. auch widersprüchliche Zielpräferenzen, der Einsatz knapper Ressourcen und die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen und optimiert werden müssen, handelt es sich hier nicht um eine Mengen-, sondern um eine Logik-Operation (Optimierung).

Formal ausgedrückt ist das Ziel eines Entscheidungsunterstützungssystems E also, bei n möglichen Entscheidungsalternativen $A\{a_1, a_2, \dots, a_n\}$ zu derjenigen Alternative a_i führen, welche bei gegebener Ziel- und Risikopräferenz sowie bei optimalem Ressourceneinsatz den höchsten Nutzenwert $u(a_i)$ hat:

$$E \Rightarrow a_i \text{ mit } u(a_i) = \text{Max } u(a) \mid a \in A$$

Jede Entscheidung wird dabei von mehreren Faktoren bestimmt:

- ➔ Welche Ziele sollen erreicht werden?
- ➔ Lassen sich diese Ziele ohne Konflikte mit anderen Unternehmenszielen realisieren?
- ➔ Mit welchem Genauigkeitsgrad sollen die Ziele erreicht werden?
- ➔ Welche Risiken werden in Kauf genommen?
- ➔ Welche Mittel, welcher Etat steht zur Verfügung, wieviel Zeit, welche Kapazitäten können aufgewendet werden?
- ➔ Welche sonstigen Restriktionen, wie gesetzliche Beschränkungen, Betriebsvereinbarungen u. ä. sind zu beachten?

Damit sind nur einige der Einflußfaktoren genannt, die der Verantwortliche bei seiner Entscheidung berücksichtigen muß. Dabei wird deutlich, daß in eine unternehmerische Entscheidung sowohl quantitativ eindeutige Faktoren einfließen als auch Faktoren, die – wie z. B. Gesetze – zahlenmäßig nicht erfaßbar sind.

4. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Fuzzy-logische Modelle weisen für den Controller eine Reihe wesentlicher Vorteile auf:

- ➔ Die Regeln lassen sich aus der Umgangssprache ableiten (z. B. WENN Zielerreichung = „hoch“, DANN Umsatzentwicklung = „gut“), was die Verständlichkeit fördert und somit den gefürchteten Informationspathologien zwischen Controller und Entscheidungsträger entgegenwirkt.
- ➔ Der Input kann aus Fuzzy-Mengen bestehen (der Begriff „hoher Umsatz“ hat keine scharfen Grenzen, sondern hängt vom jeweiligen Kontext ab); damit lassen sich auch unscharf definierte Kriterien verarbeiten.
- ➔ Sie sind einfacher zu programmieren als konventionelle Optimierungsmodelle und damit anwenderfreundlicher, da weniger Speicherplatz erforderlich ist und der Rechner schneller arbeitet.
- ➔ Sie sind fehlertoleranter (z. B. bei sich widersprechenden Regeln); damit sind auch unter-

schiedliche Einschätzungen verarbeitbar, ohne daß dadurch die Genauigkeit des Ergebnisses leiden würde.

Fuzzylogische Modelle können also dem Controller die Arbeit bei vielen Aspekten der Vorbereitung einer Entscheidung helfen. Sie sind damit ein durchaus geeignetes Mittel, um reale Entscheidungsprobleme eines Unternehmens zu modellieren, insbesondere, da die Teildaten und deren Interdependenzen so integriert werden können, wie sie ein Nichtcontroller aus einer Fachabteilung sieht. Bei allen Vorteilen darf der Controller dabei jedoch eines nicht aus dem Auge verlieren:

Nicht die formale Eleganz, nicht die sophistische Brillanz einer Lösung ist ausschlaggebend, sondern deren Praktikabilität, deren Anwendbarkeit im Tagesgeschäft. Der Controller muß daher vor der Einführung solcher Konzepte – so bestehend sie ihm auch immer erscheinen mögen – prüfen, ob nicht eine einfache konventionelle Lösung zu einem ebenfalls ausreichend genauen Ergebnis führt. Und nur wenn er diese Frage verneint, ist die Anwendung komplexerer Modelle angebracht und gerechtfertigt.

5. ERGÄNZENDE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Ch. Drösser, Fuzzy Logic – Methodische Einführung in krauses Denken, Hamburg 1994

E. Eszler, Versicherbarkeit und Fuzzy-Konzepte, in: VW 3/94, S. 176 ff

P. Horváth, Controlling, München 1994, 5. Auflage

B. Kosko, fuzzy logisch – eine neue Art des Denkens, Hamburg 1993

F. Kraus, Hochrechnung und Prognose am Beispiel der Bausparproduktion, in: Der langfristige Kredit, 12/93

H.-U. Küpper, Controlling-Konzeption, Aufgaben, Konzepte, Stuttgart 1995

A. Müller, Grundzüge eines ganzheitlichen Controllings, München/Wien 1996

T. Reichmann, Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 1995, 4. Auflage

H. Rommelfanger, Fuzzy Decision Support-Systeme – Entscheiden bei Unschärfe, Berlin, New York e. a. 1994

F. Sprenger, Informationsbedarf strategischer Entscheidungshilfen, Thun, Frankfurt/M. 1984

D. H. Traeger, Einführung in die Fuzzy-Logik, Stuttgart 1994

N. Wittmer, Unternehmenskrisen und Frühwarnsysteme in der Versicherungswirtschaft, in: ZVersWiss Bd. 75, Karlsruhe 1986, S. 133 ff

K. Ziegenbein, Controlling, Ludwigshafen 1995. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	21	24	F	S

CONTROLLING

Reichmann

Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten

Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption

Von Prof. Dr. Thomas Reichmann

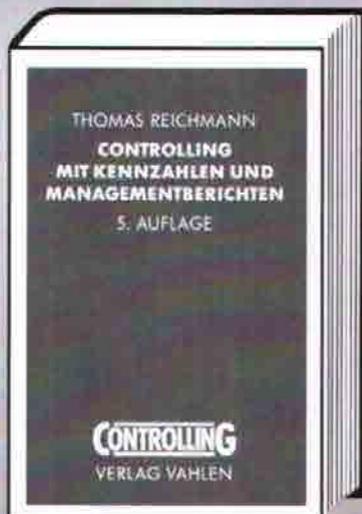
5., überarbeitete und erweiterte Auflage, 1997

XXIX, 678 Seiten, Gebunden DM 98,-

ISBN 3-8006-2157-6

Dieses Standardwerk weist den Weg zu einer systemgestützten Controlling-Konzeption und gibt Empfehlungen für den Aufbau eines unternehmensbezogenen Controlling-Systems:

- das Beschaffungs-, Produktions-, Logistik- und Marketing-Controlling als funktionsbezogene Teile des Controlling-systems,
- das Kosten- und Erfolgs-Controlling sowie das Finanz- und Investitions-Controlling als bereichs- und funktionsübergreifende Controlling-instrumente,
- das Führungskennzahlensystem, das einen jederzeitigen lückenlosen Zugriff auf die zugrundeliegende Informationsbasis ermöglicht.



Die Neuauflage greift zeitnah neuere Entwicklungen des Controlling auf: Die Behandlung des produktionsorientierten Qualitäts-Controlling trägt der erhöhten Komplexität der Produktionsprozesse in der Unternehmenspraxis Rechnung. Mit dem Aufbau einer Vertriebskostenrechnung und mehrdimensionaler Ergebnisrechnungen werden aktuelle Aspekte der Distributionspolitik durch ein differenziertes Instrumentarium in das Buch implementiert.

Nicht zuletzt stellt das Kapitel „DV-gestütztes Controlling“ wichtige technologische Neuerungen, wie die Nutzbarkeit von Data Warehouses oder die multidimensionale Datenanalyse mit Hilfe des OLAP, vor.

„Das Werk kann als eines der maßgebenden Standardwerke zum Controlling in Deutschland uneingeschränkt empfohlen werden.“

(agplan Informations-Dienst 3-4/1993 zur 3. Auflage)

VERLAG VAHLEN · 80791 MÜNCHEN

BEKOMMEN SIE IHRE IMMOBILIENKOSTEN IN DEN GRIFF !

von Moritz Eversmann, Hamburg

Die Immobilienkosten sind nach den Personalkosten der größte Kostenblock im Unternehmen. Dieser Tatsache haben sich die meisten Unternehmen bis heute nicht ausreichend gewidmet. Doppelte Unkenntnis ist hierfür die Ursache. Kaum einer kennt die absolute Höhe seiner Immobilienkosten und wird daher durch absolute Zahlen nicht aufgeschreckt. Ist ein unsicheres Gefühl über den dringenden Handlungsbedarf vorhanden, ist im Vergleich zum bekannten Personalabbau der Hebel zur Senkung der Immobilienkosten nicht bekannt.

Zielgerichtetes Vorgehen ist gefragt

Um die zweifelsohne vorhandenen Potentiale nicht nur kurzfristig zu erschließen, sondern langfristig, auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen, immer wieder ein effizienzorientiertes Immobilienmanagement gewährleisten zu können, müssen Strukturen und Systeme angepaßt werden.

Nicht selten lassen sich die Flächenbereitstellungskosten um bis zu 20 % in einer ersten gezielten Aktion senken. Was aber bedeutet das in absoluten Beträgen? Für eine erste Potentialabschätzung gilt folgende Rechenregel: Die durchschnittlichen Flächenbereitstellungskosten pro Quadratmeter und Monat liegen bei gewerblicher Nutzung¹ zwischen DM 30,- und DM 35,- für jeden genutzten Quadratmeter. Für eine Gewerbefläche von 100.000 qm oder rund 3.650 Mitarbeitern ergeben sich damit Flächenbereitstellungskosten von Mio DM 36 bis 42 p.a. und Kostensenkungspotentiale von Mio DM 7,2 bis 8,4 pro Jahr.

Voraussetzungen müssen erst geschaffen werden

Fast immer fehlen den Verantwortlichen für die Immobilienkosten die geeigneten Systeme, um ein

¹ keine Produktion oder ähnliche industrielle Nutzung



Das Beratungsunternehmen Eversmann & Partner hat sich im Bereich der Top-Managementberatung konsequent auf das Thema Corporate Real Estate konzentriert.
Frauenthal 15, 20149 Hamburg

effizientes Kostenmanagement gewährleisten zu können. Diese sind für die Erhaltung einmal geschaffener Maßstäbe einer kosteneffizienten Flächennutzung aber zwingend erforderlich. Nur intelligente Steuerungssysteme und Strukturen verhindern, daß nach kurzer Zeit bereits die gleichen Fehlsteuerungen auftreten wie zuvor. Die Systeme müssen flexibel ausgelegt sein und sich den auch zukünftig permanent ändernden Rahmenbedingungen problemlos anpassen können.

In der Praxis gilt es dabei häufig drei Probleme zu lösen:

1. Vorhandene Steuerungssysteme lassen eine zielgerichtete Aufbereitung der relevanten Immobiliendaten nur unter erheblichem Mehraufwand zu.
2. Eine konsequent dezentrale Führungsorganisation und damit auch Verantwortungszuordnung erschwert einen Know-how-Transfer, die Ausschöpfung von Synergiepotentialen oder auch eine Bündelung von Spezial-know-how außerhalb des Kerngeschäftes.
3. Führungssysteme sind auf das operative Ergebnis der geschäftsverantwortlichen Einheiten ausgerichtet und behindern so eine Fokussierung auf die Immobilienoptimierung.

Damit nicht genug. Bei einer zielgerichteten Professionalisierung des Immobilienmanagements sind noch eine Vielzahl weiterer Fragen zu beantworten (Abb. 1).

Sechs Kernfragen auf dem Weg zum Erfolg

Auf dem Weg zu einer wirklich umfassenden Professionalisierung des Immobilienmanagements im Unternehmen muß damit gerechnet werden, auf sechs Kernfragen eindeutige Antworten geben zu müssen (Abb. 2).



Abbildung 1

Auf der Suche nach der geeigneten Vorgehensweise muß je nach Unternehmen und Situation entschieden werden. Insgesamt sollte aber nach der Maxime vorgegangen werden: „Kleiner Hebel, große Wirkung“. Außerdem ist es ratsam, zunächst einmal vor der eigenen Haustür Beispiellösungen zu erarbeiten, bevor etwa Tochtergesellschaften oder andere zu ihrem Glück gezwungen werden sollen. Dabei gilt hier wie auch bei anderen Kostensenkungsprojekten, daß „Quickhits“ die Akzeptanz für weitergehende und dann auch übergreifende Maßnahmen bei Management und Belegschaft steigern.

Anpassungen in den Strukturen und dem Führungssystem sollten so ausgelegt werden, daß mittelfristig ein selbststeuerndes System entsteht. D. h. die Optimierung der Immobiliennutzung darf nach einem einmaligen Kraftakt nicht wieder von der Tagesordnung verschwinden, sondern muß so verankert werden, daß Kennzahlenreporting und gezieltes Benchmarking Fehlsteuerungen jederzeit transparent machen.

Objekt- und Systemebene erfordern die gleiche Aufmerksamkeit

In der Umsetzung dieser Erkenntnis wird deutlich, daß für eine nachhaltige Optimierung operative Erfolge die Grundlage für Systemanpassungen sind und umgekehrt ohne Systemanpassungen operative Erfolge kurzfristig und äußerst vergänglich sind.

Auf der Objektebene lassen sich erfahrungsgemäß die drei Themenblöcke

1. Senkung der Flächenbereitstellungskosten
2. Steigerung der Flächeneffizienz und
3. Objektvermarktung

identifizieren, deren konsequente Bearbeitung zu einer erheblichen Effizienzsteigerung in der Immobiliennutzung führt.

Auf der Systemebene ist die Bearbeitung zweier Themenblöcke notwendig, um die Nachhaltigkeit der Optimierungsbemühungen sicherzustellen:

1. Anpassung des Führungssystems
2. Entwicklung einer geeigneten Methodik.

In jedem Themenblock gibt es spezifische Ansatzpunkte, die in dem Bemühen, die Kosten zu senken, einen gewissen Standard darstellen. So ist das Neuverhandeln von Vertragskonditionen für zugekaufte Leistungen sicherlich ein Standardansatz, der zusätzliche value-added ergibt sich hier aber erst in einer intelligenten Strukturierung der Leistungsnachfrage intern und einkaufsoptimalen Leistungsbündelung extern (Abb. 3).

Das richtige Vorgehen stellt den gewünschten Erfolg sicher

Wie auch in anderen Projekten ist die systematische Erarbeitung von Transparenz die Grundlage aller weiteren Aktivitäten. Der Versuch, auf Basis vorhandener Bestandsdaten die Arbeiten zu beginnen, muß meist nach kurzer Zeit eingestellt werden. Abweichungen in den wichtigsten Kostenarten wie Energie-, Heiz- oder Reinigungskosten pro Quadratmeter oder den Kennziffern zur Flächennutzung pro Mitarbeiter, die zwischen 100 und 1.000 % liegen, lassen ein fundiertes Arbeiten nicht zu.

Einheitliche Kostenerfassungssystematik erzeugt Transparenz

Eine einheitliche Kostenerfassungssystematik ist nicht nur für den weiteren Projektverlauf, sondern auch für die spätere Ausgestaltung des Führungssystems und Steuerungssystems bedeutend.



Abbildung 2

Betriebsabhängige Kosten	Betriebsunabhängige Kosten	Sonstige Kosten
Heizung	Wachdienst	Verwaltung
Energie	Empfang / Pforte	Versicherung
Wasser	Wartung Anlagen	Abgaben
Abwasser	Instandhaltung	Steuern
Abfallentsorgung	Sonstige	Sonstige
Reinigung		
Sonstige		

Benchmarking macht Defizite deutlich

Liegt nach einer umfassenden und flächendeckenden Bestandsanalyse qualifiziertes Datenmaterial vor, lassen sich durch ein gezieltes Benchmarking erste Defizite identifizieren.

Kennzahlen Immobiliennutzung	Durchschnitt	gut
Gesamtnutzfläche ¹ in qm je Mitarbeiter	28	20
Verhältnis Nutz- zu Nebenflächen	40/60	55/45
Energiekosten ² DM/qm p.a. (Strom)	85,- bis 105,-	35,- bis 50,-
Heizkosten DM/qm p. a.	15,- bis 16,50	5,50 bis 7,-

Aber Vorsicht, jeder weiß auch, daß Benchmarking allein noch keine Optimierung ist. Die ungeprüfte Zielvorgabe der „best practice“ kann nicht zum Erfolg führen. Erstens bleiben die zwischen unter-

¹ inkl. Verkehrs- und Nebenflächen; gut ohne Desk-sharing Konzepte

² Klimatisiertes Gebäude pro Quadratmeter vermietbare Fläche

schiedlichen Organisationseinheiten und Unternehmensteilen vorhandenen Nutzungsspezifika unberücksichtigt und zweitens hat ein Diktat von oben nur selten für nachhaltige Akzeptanz und Überzeugung gesorgt.

Ansetzen, wo es sich lohnt

Der Blick auf die Kostenstruktur und das Benchmarking gibt dann in aller Regel die nächsten Schritte vor. In Zusammenarbeit mit den Nutzern der Immobilien muß kurzfristig realisierbares Potential zur Kostensenkung erschlossen werden. Wie in allen Bereichen der Kostenoptimierung gilt auch hier: Nur der wirklich überzeugende Wandel ist auch anhaltend und damit erfolgreich. Außerdem ist es ja gerade in dezentral ausgerichteten Unternehmen von großer Bedeutung, das know-how zur effizienten Flächennutzung auch in den operativen Einheiten zu verankern und damit eine Art Hilfe zur Selbsthilfe einzuleiten.

Systemanpassungen an den Zielen ausrichten

Die Schwierigkeit in der Anpassung des Führungssystems, d. h. also sowohl der Organisationsstrukturen als auch der Steuerungs- und Anreizsysteme, liegt nicht in der transparenten Aufbereitung der erforderlichen Information. Hier ergibt sich meist ein Spannungsfeld ganz anderer Art. Die gezielte und sachgerechte Zuordnung von Verantwortung und Kompetenz. Doch der Trend ist eindeutig: Zentralisierung der Immobilienverantwortung! Auch in konsequent dezentralen Führungsorganisationen kann ein solcher Schritt sinnvoll sein. Das Immobilienmanagement zählt nun einmal nicht zum Kerngeschäft, sondern ist von seinen Inhalten her eine Servicefunktion. Angelsächsische Unternehmen wie IBM haben dies schon länger erkannt. Aber auch

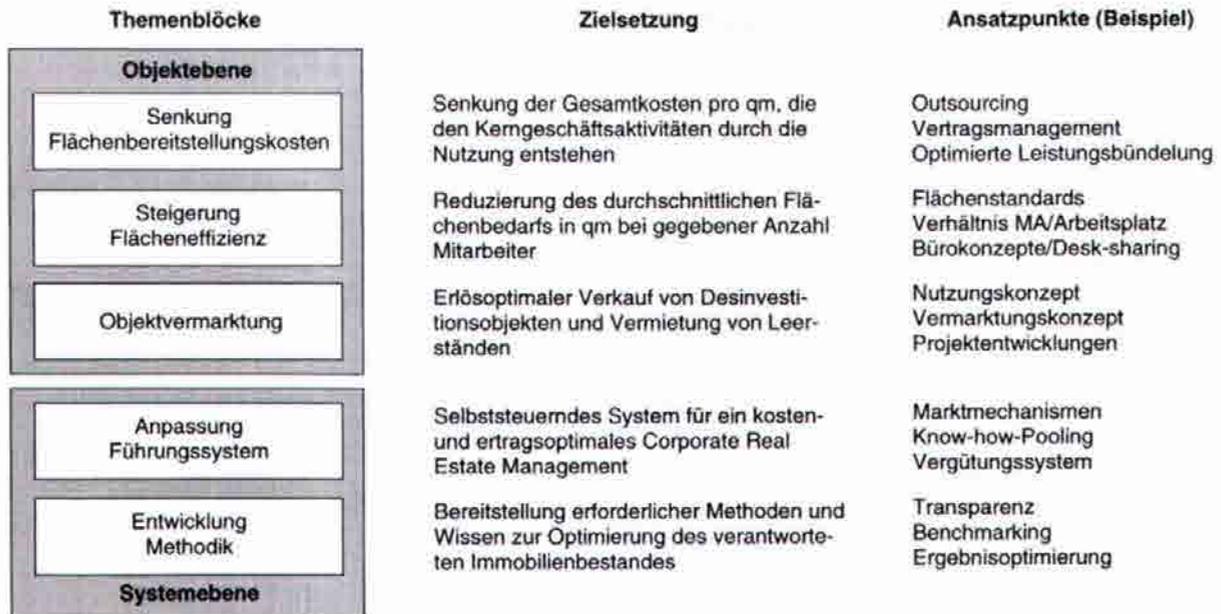


Abbildung 3

in Deutschland ist der Trend eindeutig. Daimler Benz, ABB, Telekom oder die Bundesbahn haben das Management ihres meist bedeutenden Immobilienvermögens in die Hände von Spezialisten gelegt. Dabei ist es zunächst gleichgültig, ob es sich um eine Tochtergesellschaft oder einen externen Dienstleister handelt.

Unabhängig ob extern oder intern, den Immobilienmanagern müssen die richtigen Vorgaben mit auf den Weg gegeben werden. Immobilienstrategie, Rendite-

erwartungen für die Objekte und Kennzahlenkorridore für einzelne Nutzergruppen sind eine Führungsaufgabe und können nicht delegiert werden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	33	G	S	F

CD-ROM: EURO KOMPETENT

C&L Unternehmensberatung
 ein Unternehmen der Gruppe
 C&L Deutsche Revision

Namhafte Unternehmen der Beratungs- und DV-Branche haben in einer gemeinsamen Aktion die Umstellungen, die mit der Einführung des EURO auf die Unternehmen zukommen, zusammengestellt.

Entwicklungspartner für die CD-ROM waren: C&L Unternehmensberatung, Commerzbank, Dresdner Management Consult, Gleiss & Partner, ConSors, Hypobank, IBM, SAG, SAP, Societé Générale, ZEW.

Die CD-ROM umfaßt über 770 Seiten und ist die zur Zeit umfassendste Darstellung zum Thema EURO.

Im Buchhandel erhältlich über Schäffer-Poeschel ISBN 3 - 7910 - 1136.

Falls Sie Beratung zum Thema EURO suchen, wenden Sie sich bitte an die Koordinationsstelle:

C&L Unternehmensberatung 069 - 9585 - 1820

LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

In der vorliegenden Ausgabe bringe ich für Sie

- **IM FOKUS**
- **Vorbereitungen auf den EURO**
- **Controlling im Gesundheitswesen – zur Begrüßung des neuen Arbeitskreises im Controller Verein eV**
- **Rechnungslegung, insbesondere internationale Rechnungslegung – auf vielfachen Wunsch von Ihnen**
- **Controlling und Rechnungswesen**
- **Weitere Neuerscheinungen im Überblick**
- **Neuauflagen im Überblick**

IM FOKUS

Nippa, Michael u. Scharfenberg, Heinz (Hrsg.): Implementierungsmanagement Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 – 279 Seiten – DM 89,-

Autoren und Konzeption

Ein anerkanntes Autorenteam aus Wissenschaft, Beratung und Praxis befaßt sich in diesem Buch mit der Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen.

Inhaltsübersicht

Empfehlungen für ein erfolgreiches Implementierungsmanagement – Kernbereiche des aktuellen Implementierungsmanagements – Erfahrungen und Beispiele aus Reengineeringprojekten.

Anmerkungen

Das Buch spiegelt die beobachtbare Konstellation wider, wonach die Betrachtung und Beurteilung von Reengineeringprojekten schwankt zwischen Euphorie, Ernüchterung und Resignation. Die Autoren verdeutlichen mit ihren Beiträgen, daß es sich hier um sehr komplexe Sachverhalte handelt und es – entgegen oft verbreiteter Meinung – keine schnellen und einfachen Patentrezepte gibt, zudem „weiche Themen“ wie die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielen. Das Buch lebt von seinen engagierten Autoren und deren vielfältigen, teilweise gegensätzlichen Sichtweisen und Standpunkten. Der Leser darf keine How-to-do-Anleitung erwarten, aber eine Veröffentlichung, die die kritische Auseinandersetzung mit Erfahrungen und Konzepten fördert und unterstützt und Stolpersteine und Erfahrungen vermittelt. Das Schlußkapitel „Wie Sie Projekte zum Scheitern bringen“ bringt mit spitzer und ironischer Feder auf den Punkt, worum es in diesem Buch geht. Die 19 „goldenen Regeln“ machen anschaulich, verständlich und eindrücklich bewußt, warum die meisten Veränderungen scheitern (Zusammenhänge außer acht lassen, unzureichende Planung, Sündenböcke finden oder erfinden usw.). Diskussions- und beachtenswert.

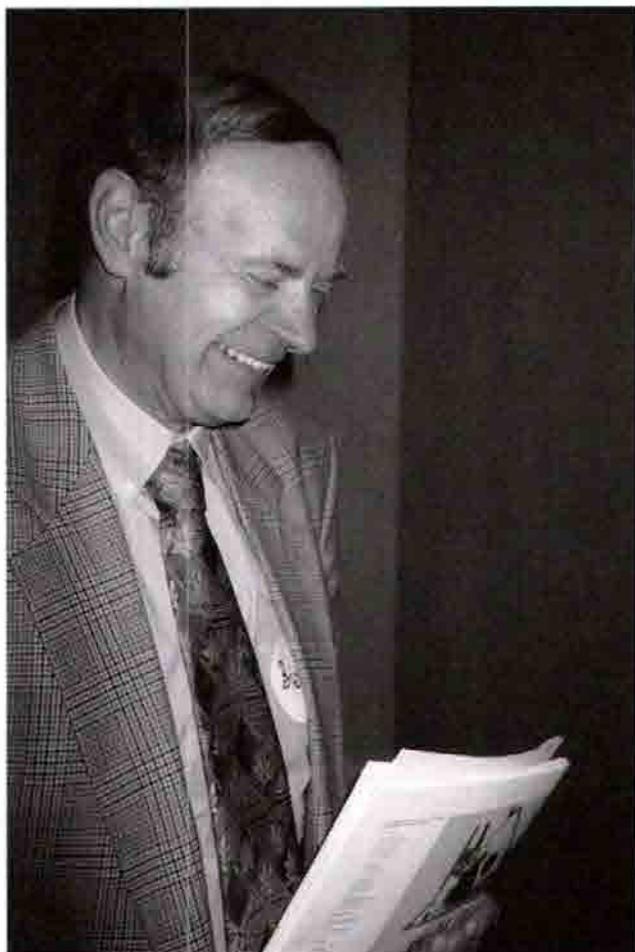
Lay, Gunter u. Mies, Claudia (Hrsg.): Erfolgreich reorganisieren Berlin: Springer Verlag 1997 – 341 Seiten – DM 78,-

Autoren und Konzeption

Die Herausgeber, Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe, unterstützt durch ein Autorenteam, legen einen Sammelband vor über erfolgreiche Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Das Buch entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Bestandsaufnahme“, das mit Mitteln der Bundesregierung gefördert wurde.

Inhaltsübersicht

Unternehmen auf dem Weg? (Alle reden – wenige handeln; von Vorreiter-Unternehmen lernen; erfolgreich sein, heißt auf vielen Hochzeiten tanzen) – Baustellen betrieblicher Reorganisation (u. a. Aufbauorganisation, Arbeitsorganisation, Betrieblicher Aufstieg, Lernen durch Beteiligung, Controlling, Kooperation statt Konkurrenz) – Besondere Anforderungen verlangen spezifische Lösungen (Unternehmensbeispiele).



Anmerkungen

Das Buch widmet sich der Einführung neuer Organisationsformen. Die Herausgeber setzen bei der Problematik der operativen Umsetzung an und folgen der Überlegung, daß erfolgreiche Vorreiter-Unternehmen Orientierung bieten. Das Buch dokumentiert Erfahrungen und Erkenntnisse aus gelungenen Projekten. Die Ausführungen sind themenspezifisch gegliedert im Sinne von „Gestaltungsbereichen erfolgreicher Reorganisationsmaßnahmen“, denen jeweils praktische Unternehmensbeispiele zugeordnet sind auf der Basis von dreißig analysierten Unternehmen. Die gut lesbare, handlungsleitende und recht anregende Veröffentlichung ist engagiert, freimütig und kritisch geschrieben, offen für eine Bandbreite von Ansätzen und Lösungen. Das Werk vermittelt Kriterien zur Beurteilung, zum Vergleichen und ist Orientierungshilfe für die eigene Arbeit. Controlling wird als Hilfsmittel zur Selbststeuerung vorgestellt und gefordert, etwa in der Ausprägung eines dezentralen und integrierten Controlling. Insgesamt ein willkommener Beitrag zur Zukunftssicherung der Unternehmen.

Tagungsband REFA – Organisationsforum 1997: Unternehmensdaten – Management und Prozeßketten – Erfolgskonzept für Ihr Unternehmen

**zu beziehen durch: REFA, 64726 Darmstadt, Tel. 06151 / 88 01-0 oder Fax 06151 / 88 01-27
225 Seiten A 4 – Schutzgebühr DM 60,-**

Autoren und Konzeption

Dieser Band beinhaltet von verschiedenen Referenten auf dem REFA-Organisationsforum 1997 gehaltene Referate.

Inhaltsübersicht

Unternehmensdaten-Management und Geschäftsprozeßorganisation – Prozeßketten am Beispiel des integrierten Umweltschutzes – Umfassende Unternehmensqualität bei Geschäfts- und Managementprozessen – Prozeßorientierte Unternehmensorganisation: Herausforderung an das Controlling – Optimierung von Prozessen im Beitragswesen – Analyse von Prozeßketten in der Handelslogistik – Prozeßmanagement in einer Reha-Klinik – Vorgehensmodell und Tools zur Analyse und Planung von Geschäftsprozessen in mittelständischen Unternehmen.

Anmerkung

Der Tagungsband stellt das REFA-Konzept im Hinblick auf Unternehmensdaten-Management und Geschäftsprozeßorganisation dar und zeigt anhand von ausgewählten Beispielen die praktische Umsetzung auf. Der Sammelband bietet einen interessanten und nützlichen Einblick und vermittelt vielfältige Eindrücke und Impulse. Dies gilt ganz besonders für den Beitrag über die prozeßorientierte Unternehmensorganisation als Herausforderung an das Controlling aus dem Hause Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH von Gerd Schubert sowie für den Aufsatz über Geschäfts- und Managementprozesse der Siemens AG von Dr. Christian Frühwald.

VORBEREITUNGEN AUF DEN EURO

Steltzner, Holger u. Weimer, Wolfram: Was kommt, wenn die D-Mark geht?

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1997 – 256 Seiten – DM 38,-

Autoren und Konzeption

Die beiden Wirtschaftsredakteure der FAZ stellen ihre Veröffentlichung als „Handbuch zur Währungsunion“ vor.

Inhaltsübersicht

Der weite Weg zum Euro – Übergangsszenario – Praktische Probleme bei der Währungsumstellung – An den Finanzmärkten werden die Karten neu gemischt – Quellentexte.

Anmerkungen

Das Buch vermittelt einen allgemeinen Überblick, es beschreibt den Werdegang, die Fakten und Perspektiven der Europäischen Währungsunion. Die praktischen Probleme, d. h. insbesondere die Auswirkungen auf die Unternehmen werden mit 10 Seiten recht knapp dargestellt. Das Hauptgewicht liegt auf der Darstellung der Frage, wie der Übergang von der D-Mark zum Euro ablaufen soll sowie auf finanzwirtschaftlichen Überlegungen. Rund 100 Seiten werden verschiedenen Originaltexten gewidmet. Der Anhang beinhaltet u. a. ein umfangreiches Verzeichnis ausgewählter Kontaktadressen.

ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: EURO kompetent

CD-ROM DM 98,- – Bitte Systemvoraussetzung prüfen – Information und Bezug: Schäffer-

Poeschel Verlag, Werastr. 21 - 23, 70182 Stuttgart – Tel. 0711 / 21 94 0, Fax 0711 / 21 94-111

Führende Beratungs- und Softwarehäuser, Banken und WP-Gesellschaften haben unter Leitung des ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim, ihr Wissen in diese multimediale Software einfließen lassen. Die CD-ROM beinhaltet allgemeine Basisinformationen und informiert über „Euro und Geldanlage“ sowie insbesondere über „Euro und Unternehmen“. Die Auswirkungen auf die Unternehmen werden eingehend behandelt: Neben den verschiedenen Prozessen und Bereichen, wie z. B. Internes und Externes Rechnungswesen oder Beschaffung, werden Brancheneffekte beleuchtet oder die Auswirkungen auf Preise und Wettbewerb und damit auf die Unternehmensstrategie erörtert. Von besonderem Nutzen sind die Checklisten sowie die Empfehlungen zum Projektmanagement. Die CD-ROM vermittelt – basierend auf den derzeitigen

Wissensstand – eine umfassende und gründliche Darstellung der Umstellungsproblematik und unterstützt den Nutzer – soweit das gegenwärtig möglich ist – die Konsequenzen der Euro-Einführung für das Unternehmen zu erkennen, strategische Optionen zu entwickeln und angemessene Vorbereitungsmaßnahmen zu treffen. Eine wirksame Einführungs- bzw. Umstellungsunterstützung von Experten für die Praxis. Die CD-ROM erfordert relativ hohe Systemvoraussetzungen (bitte abklären), sie erlaubt Ausdrücke und ermöglicht ein benutzerfreundliches Arbeiten.

CONTROLLING IM GESUNDHEITSWESEN – ZUR BEGRÜSSUNG DES NEUEN ARBEITSKREISES IM CONTROLLER VEREIN eV

**Mayer, Elmar u. Walter, Beowulf (Hrsg.): Management und Controlling im Krankenhaus
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 – 326 Seiten – DM 128,-**

Autoren und Konzeption

In diesem Buch zeigen Chefärzte, Verwaltungsleiter und Krankenhausdirektoren, wie unter den aktuellen Bedingungen Versorgungssicherheit, Versorgungsqualität, Beitragsstabilität und die Existenzsicherung der Krankenhäuser erreicht werden können.

Inhaltsübersicht (auszugsweise)

Betriebswirtschaft im Krankenhaus – Controllerdienst im Kreiskrankenhaus Waldbröl – Grundlagen für ein medizinisch begründetes Controlling – Aufbau eines Controllingkonzeptes – Mitarbeiterführung im Krankenhaus – Vernetzung von Softwarelösungen usw.

Anmerkungen

Dieser Sammelband leistet einen beachtenswerten Beitrag zur aktuellen Diskussion, medizinische Versorgung wirtschaftlich zu sichern. Vorhandene Erfahrungen und bisherige Erkenntnisse zu dem noch recht jungen Gebiet „Controlling im Gesundheitswesen“ werden aufgearbeitet und einer größeren Leserschaft zugänglich gemacht. Das Buch ist eine Mischung aus Einzelbetrachtungen und Erfahrungsberichten sowie Grundsatzbeiträgen. Insbesondere der Beitrag von Elmar Mayer, einer der Wegbereiter des modernen Controlling, stellt unter „Controllerdienst und Biokybernetik im Dienstleistungsunternehmen Krankenhaus“ die Thematik unter grundlegenden und richtungsweisenden Aspekten dar, so z. B. mit seiner Checkliste „Strategiefehler“. Andere Artikel stellen Anwendungsbeispiele in den Mittelpunkt.

**Keun, Friedrich: Einführung in die Krankenhaus-Kostenrechnung
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 – 219 Seiten – DM 58,-**

Autor und Konzeption

Der Autor lehrt Rechnungswesen und Finanzwirtschaft an der Fachhochschule Münster. Das vorliegende Buch vermittelt eine systematische Einführung in die Krankenhaus-Kostenrechnung unter besonderer Berücksichtigung der neuen Rahmenbedingungen.

Inhaltsübersicht

Das betriebliche Rechnungswesen und der Leistungsprozeß im Krankenhaus – Das Rechnungswesen der Krankenhäuser, Regelungen und Strukturen – Die Stellung der Kosten- und Leistungsrechnung im Rechnungswesen – Teilgebiete der Kosten- und Leistungsrechnung – Ausgewählte Kostenrechnungsverfahren.

Anmerkungen

Keun beschreibt die Kostenrechnung vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung als Führungsinstrument zur betriebsinternen Steuerung sowie zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit. Das Buch leistet einen wichtigen Beitrag, die allgemeinen Grundsätze der Erfassung und Verrechnung von Kosten und Leistungen auf die spezifischen Gegebenheiten der Krankenhäuser zu übertragen.

**Mair, Andreas: Kostenmanagement in der Arztpraxis
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1996 – 246 Seiten – Broschur – DM 98,-**

Das Buch beruht auf umfassenden Fallstudien und wurde als Dissertation angenommen. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Prozeßkostenrechnung entwickelt Mair ein Kostenrechnungsmodell und ein controllinggerechtes Konzept, das den Anforderungen des Dienstleistungsbetriebes „Arztpraxis“ entspricht und das grundsätzlich auf jede beliebige medizinische Fachrichtung übertragen werden kann.

**Heusser, Markus: Öffentliche und private Spitäler
Bern: Verlag Paul Haupt 1996 – 434 Seiten – Fr. 68,- – DM 76,- – öS 563,-**

Das Werk stellt das Resultat aus über drei Jahren praktischer Beratertätigkeit und wissenschaftlicher Forschung dar. Das wissenschaftlich fundierte Buch sucht Antworten auf die Fragen der Praktiker zu geben und auf die

aktuelle Diskussion zum Gesundheitswesen mit Beiträgen und Vorschlägen zu den Bereichen Finanzierung, Rechnungslegung und Marktverhalten konstruktiv Einfluß zu nehmen. Von besonderem Interesse ist der im Anhang beigefügte Fragebogen. Die Arbeit stützt sich insbesondere auf die Ergebnisse dieser Erhebung. Die vorgeschlagenen Indikatoren zur Spitalführung zur Qualitäts-, Kosten- und Marktorientierung sollten aufgegriffen und diskutiert werden, ebenso die Überlegungen, in welchen Bereichen öffentliche und private Spitäler voneinander lernen können.

RECHNUNGSLEGUNG, INSBESONDERE INTERNATIONALE RECHNUNGSLEGUNG

Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeiten und des Kapitalmarktes gewinnen internationale Rechnungslegungsvorschriften auch für deutsche Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Zudem gibt es deutliche Tendenzen zu einem stärkeren Zusammenwachsen des externen und internen Rechnungswesens. Letztlich ist das Externe Rechnungswesen und seine Abschlüsse eine den Controller bedeutende Informationsquelle und je nach Organisationsform auch ein wichtiges Arbeitsgebiet. Daher ist es nur zu verständlich, daß eine Themenbesprechung „Rechnungslegung“ aus dem Kreis der Leser/innen wiederholt vorgeschlagen wurde, dem ich hiermit sehr gerne entspreche.

**KPMG (Hrsg.): Rechnungslegung nach US-amerikanischen Grundsätzen
Düsseldorf: IDW Verlag 1997 - 343 Seiten - DM 78,-**

Autoren und Konzeption

Mit diesem Buch gibt die KPMG als eine der führenden internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine Einführung in die US-GAAP und die SEC-Vorschriften.

Inhaltsübersicht (Auszug)

Grundlagen der Rechnungslegung – Ansatz und Bewertung einzelner Bilanzposten – Statement of Cash Flows – Zusätzliche Berichterstattung – SEC-Registrierung und laufende Berichtspflichten – Prüfung – Vorbereitung der erstmaligen Anwendung.

Anmerkungen

Die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft verfügt aufgrund ihrer Internationalität und der langjährigen Betreuung ihrer Mandanten auf dem Gebiet der US-GAAP über fundierte Kenntnisse und reiche Erfahrungen, die es ihr ermöglicht haben, von der amerikanischen Börsenaufsicht (SEC) als Abschlußprüfer anerkannt zu werden und kompetent zu diesen Fragen Stellung zu nehmen. Das Buch vermittelt eine umfassende Orientierungshilfe sowohl in Grundsatz- als auch in Einzelfragen. Es ersetzt nicht die fachkundige Beratung durch eine WP-Gesellschaft, aber es vermag dazu beizutragen, qualifizierte Beratungs- und Prüfungsgespräche zu führen und die entsprechenden betrieblichen Voraussetzungen zu schaffen.

**Pellens, Bernhard: Internationale Rechnungslegung
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - 579 Seiten - Hardcover - DM 58,-**

Autor und Konzeption

Dieses Handbuch ist aus der Vorlesung „Internationale Unternehmensrechnung III“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hervorgegangen mit Unterstützung von Mitarbeitern am Lehrstuhl sowie von Price Waterhouse, Düsseldorf, und wendet sich an einen breiten Leserkreis aus der Rechnungslegungs- und Prüfungspraxis sowie an Dozenten und Studierende. Grundkenntnisse des handelsrechtlichen Einzel- und Konzernabschlusses werden vorausgesetzt.

Inhaltsübersicht

Grundlagen der internationalen Rechnungslegung – Rechnungslegung in den USA – Internationale Harmonisierung der Rechnungslegung – Möglichkeiten zur Harmonisierung aus deutscher Sicht.

Anmerkungen

In diesem Werk erfolgt neben einer grundlegenden Einführung in die Relevanz ausländischer Rechnungslegungsgrundsätze, der Gründe für die Unterschiede zwischen den Rechnungslegungssystemen und einer klassifizierenden Darstellung eine umfassende, sowohl rechtliche als auch institutionelle Aspekte einbeziehende Beschreibung der Rechnungslegung in den USA sowie des IASC. Die Möglichkeiten und Konsequenzen zur internationalen Harmonisierung der Rechnungslegung aus deutscher Sicht runden die Themenbehandlung ab. Die Arbeit vermittelt in einer didaktisch gelungenen Aufbereitung sowohl anzuwendendes Sach- als auch wichtiges Verständnis- und Hintergrundwissen.

**Baukman, Dirk u. Mandler, Udo: International Accounting Standards
München: R. Oldenbourg Verlag 1997 - 153 Seiten - DM 49,80**

Autoren und Konzeption

Die vorliegende Arbeit entstand aus einem Skriptum zu einem Seminar „Grundzüge der Rechnungslegung“, das von der DVFA (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlagenberatung GmbH) angeboten und von

den Verfassern betreut wird, die bei der internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Coopers & Lybrand tätig sind. Ziel der Veröffentlichung ist es, die Grundzüge der deutschen Rechnungslegung zu wiederholen und dabei im Wege des Vergleichs in die Bilanzierung nach International Accounting Standards (IAS) einzuführen.

Inhaltsübersicht

Einführung – Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung im Konzern – Konzernrechnungslegung, Bilanzierung und Bewertung der Aktiva und Passiva: HGB versus IAS – Latente Steuern – Erfolgsrechnung, Kapitalflußrechnung und Segmentberichterstattung – Zusammenfassung und Anhang.

Anmerkungen

Die Autoren erwarten, daß sich IAS als internationales Rechnungssystem durchsetzen wird – und nicht US-GAAP. Das vorliegende Buch bringt eine gut lesbare und verständliche allgemeine Einführung zur Thematik „IAS und HGB im Konzernabschluß“.

Winnfeld, Robert: Bilanz-Handbuch

München: Verlag C. H. Beck 1998 – 1.631 Seiten – DM 178,--

Das Bilanz-Handbuch vermittelt eine praxisorientierte Darstellung des Handels- und Bilanzsteuerrechts unter Berücksichtigung des rechtsformspezifischen Bilanzrechts, bilanziellen Sonderfragen sowie Sonderbilanzen. Eine tiefe Gliederung, ein umfassendes Stichwortverzeichnis, eine übersichtliche Aufbereitung, ein handliches Format sowie die Behandlung auch grundlegender Themen unterstützen den Charakter eines Handbuches für die Praxis.

Ballwieser, Wolfgang (Hrsg.): US-amerikanische Rechnungslegung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 – 322 Seiten – DM 78,--

Autor und Konzeption

Die Veröffentlichung geht auf eine Tagung der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. zur amerikanischen Rechnungslegung zurück. Der vorliegende Band enthält die überarbeitete Langfassung der gehaltenen Vorträge, die um weitere Beiträge ergänzt wurden.

Inhaltsübersicht (auszugsweise)

Wesentliche Ziele und Merkmale – fair presentation – Besteuerung von Gewinnen und Ausschüttung – Die amerikanische Gewinn- und Verlustrechnung – Umstellung der Rechnungslegung vom HGB auf US-GAAP – IASC das trojanische Pferd des SEC?

Anmerkungen

Die Autoren dieses Sammelbandes verfolgen mit dieser Veröffentlichung das Ziel, einen Beitrag zum Verständnis der Unterschiede zwischen den US-amerikanischen und deutschen Rechnungslegungsauffassungen zu leisten sowie die Voraussetzungen und Besonderheiten bei der Erstellung eines US-amerikanischen Jahresabschlusses aufzuzeigen. Ergänzt wird die Diskussion durch eine Erörterung wichtiger Fragen aus der Arbeit der IASC und eine Anregung zur Verbindung der unterschiedlichen Rechnungssysteme in Deutschland und den USA.

Vögele / Borstell / Engler / Kotschenreuther: Handbuch der Verrechnungspreise

München: Verlag C. H. Beck 1997 – 1.447 Seiten – Leinen – DM 198,--

Die Autoren legen ein Handbuch mit Kommentarcharakter vor, das den Komplex „Verrechnungspreise“ umfassend behandelt unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und steuerrechtlicher Aspekte sowie der OECD- und US-Verrechnungsrichtlinien.

Bossert, Rainer u. Manz, Ulrich: Externe Unternehmensrechnung

Heidelberg: Physica-Verlag 1997 – 407 Seiten – DM 49,80

Autoren und Konzeption

Die Autoren lehren am Fachbereich Betriebswirtschaftslehre an der FH Dieburg. Das vorliegende Physica-Lehrbuch führt in die Externe Unternehmensrechnung ein und vermittelt einen Gesamtüberblick über die damit verbundenen Themenfelder.

Inhaltsübersicht

Jahresabschluß (GoB, Formale Gestaltung, Bilanzierungs- und Bewertungskonzeptionen des Handelsrechts, Bewertung des Umlaufvermögens etc.) – Internationale Rechnungslegung (US-GAAP und IAS) – Grundlagen der Konzernrechnungslegung

Anmerkungen

Dieser Band aus der Lehrbuchreihe des Verlages bringt eine komprimierte und systematische Einführung zu den Themenfeldern Einzel- und Konzernrechnungslegung sowie internationale Rechnungslegung. Übersichtlich, verständlich und gut lesbar geschrieben.

Tacke, Helmut R.: Jahresabschlußanalyse in der Praxis

Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1997 - 170 Seiten - gebunden - DM 64,-

Gegenstand der Veröffentlichung ist die Analyse des Einzelabschlusses mit einer Einführung in die Grundlagen der Rechnungslegung (Bilanzierung und Bewertung nach Handels- und Steuerrecht, Offenlegungspflichten) - mit einem ausführlichen Praxisfall.

Hirsch, Hermann: Bilanzanalyse und Bilanzkritik

Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 200 Seiten - Broschur - DM 78,-

Die Bilanzanalyse wird in diesem Buch aus der Reihe „Banktraining“ in komprimierter Form dargestellt und für den Benutzer verständlich interpretiert. Über die Auffrischung rechtlicher und wirtschaftlicher Grundlagen hinaus vermittelt dieses Buch praktische Hilfestellung bei der Auswertung von Jahresabschlüssen.

CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN

Roth, Armin u. Behme, Wolfgang (Hrsg.): Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten

Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 352 Seiten - Broschur - DM 128,-

Autoren und Konzeption

In diesem Buch behandeln 20 Autoren/innen aus Wissenschaft, Beratung und Praxis verschiedene Aspekte der Organisation und Steuerung dezentraler Einheiten in einer Mischung von konzeptionellen und instrumentellen Darlegungen sowie Erfahrungsberichten.

Inhaltsübersicht

Einführung - Organisation und Steuerung von Beteiligungsgesellschaften sowie Verantwortungsbereichen innerhalb eines Unternehmens (u. a. Change Management, Dezentralisierung von Führungsaufgaben, Steuerung über Shareholder Value, vom Cost Center zum Profit Center).

Anmerkungen

Ein Buch zum richtigen Thema und zur rechten Zeit. Dezentrale Einheiten finden zunehmend Anklang und Verbreitung. Es besteht Bedarf, die Organisations- und Steuerungsproblematik dezentraler Einheiten aufzuarbeiten. Zu diesem Themengebiet leistet das vorliegende Buch einen wertvollen Beitrag, indem es Lösungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erörtert und aufzeigt. Das Buch vermittelt eine gelungene Zusammenfassung zum Stand der Diskussion und Anwendung und bietet zahlreiche praxisbezogene und insbesondere auch innovative Ansätze. Eine lohnende Lektüre für alle, die im Thema stehen oder sich dieser Neuorientierung verbunden wissen.

Gross, Stefan F.: Beziehungsmotivierung

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 319 Seiten - DM 49,-

Autor und Konzeption

Der Autor ist seit 1985 geschäftsführender Gesellschafter der GFT Gesellschaft für Führungstechnik und Erfolgsstrategie in München. Das Buch beschreibt, was Beziehungsmotivierung ist und wie man sie gewinnt.

Inhaltsübersicht

Starten Sie mit einer Erfolgs-Basisanalyse - Machen Sie „Beziehungsmotivierung“ zum Kern ihrer persönlichen Erfolgsstrategie - Beherrigen Sie die zentralen Realisierungsregeln - Liefern Sie Wertschätzung - Schenken Sie Anerkennung - Erhalten Sie die Würde Ihres Partners - Zeigen Sie Stil und Klasse in Kommunikation und Zusammenarbeit - Werden Sie zu einem Profi im Bedanken.

Anmerkung

Das Buch versteht sich als How-to-do-Buch, das Strategien, Verhaltensregeln und Maßnahmen zur Sicherung des persönlichen und beruflichen Erfolgs liefern will. Die Veröffentlichung wird von der Überlegung getragen, daß das Berufsleben ein Beziehungsleben darstellt und daher auch entsprechende Anforderungen an Haltung und Benehmen richtet. Die Konzepte, Vorschläge und Ausführungen - siehe Inhaltsübersicht - vermitteln nichts Ungewöhnliches, aber viel Ein- und Nachdrückliches. Da sie für Controller Verhaltensfragen stets einen besonderen Stellenwert haben, handelt es sich in gewisser Weise auch um ein „Fachbuch für Controller“. Die Abhandlung berührt, so sie ernstgenommen wird, Fragen von Verhaltensänderungen. Diese erfordern erfahrungsgemäß viel Zeit und Übung. Es wäre wünschenswert, wenn eine spätere Neuauflage diesen Aspekt stärker durch Übungsprogramme etc. unterstützen würde. Auch die Verhaltensregeln, wie sie hier vermittelt werden, könnten etwas pointierter und benutzerfreundlicher verbalisiert werden, um den Nutzen dieses auf ein bedeutendes und oft vernachlässigtes Thema bezogene Werk weiter zu steigern. Ein Buch, das Anforderungen stellt, unbequem und kritisch, aber auch von strategischer Bedeutung sein kann. Eine Schrift zum dauernden bzw. wiederholten Gebrauch, sozusagen ein Arbeitsbuch.

Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling
München: Carl Hanser Verlag 1997 - 304 Seiten - DM 74,-

Autor und Konzeption

Diese Neuerscheinung aus der REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung stammt aus der Feder eines Hochschullehrers (FH Kempten) sowie Beraters und Trainers. Das Buch zeigt Bedeutung und Anwendung des strategischen Controlling als Voraussetzung einer erfolgreichen Führung und Entwicklung der Unternehmen.

Inhaltsübersicht

Unternehmensführung, Controlling und Planung – Voraussetzungen zielorientierter Unternehmensführung – Controlling-Instrumente – Strategische Umsetzung – Strategische Frühwarnung.

Anmerkungen

Schneider legt ein Buch vor, das die Voraussetzungen eines guten Lehrbuchs erfüllt. Mit über 200 Abbildungen, tiefer Gliederung, übersichtlicher Gestaltung ist es gut lesbar. Der Schwerpunkt liegt auf der Darstellung der Instrumente wie PIMS, Erfahrungskurvenkonzept, Produkt-Lebenszyklus-Modell, Gap-Analyse, Portfolio-Methode, Programmanalyse, Wertkettenlandkarte, Wertschöpfungsstrukturanalyse, Ergebniskennlinie usw. Neben einer allgemeinen und globalen Charakterisierung erfolgen viele Beispiele; sie dienen der Veranschaulichung und unterstützen den Praxistransfer. Die Ausführungen erfolgen mit der gebotenen kritischen Distanz. Wiederholt geht der Autor auf Probleme, Gefahren und Schwächen ein, und zwar nicht nur bei den Instrumenten und Methoden, sondern auch bei der Anwendung durch Fach- und insbesondere Führungskräfte, so besonders im Zusammenhang mit der Strategieumsetzung (z. B. „Umsetzungsmisere“ oder „Strategietod in der Schublade“). Das „virtuose Controlling“ ist – als Fiktion und Idealvorstellung – nach den Worten Schneiders gekennzeichnet durch Leitsätze wie Controllershship leben, Pluralität erkennen, Instrumente kritisch beleuchten, Instrumentenakutalität leben oder den Controllingwürfel „inhalieren“. Merkwürdigerweise taucht die Controller Akademie bzw. deren Vertreter in den zahlreichen Nachweisen nicht auf.

Klepzig, Heinz-Jürgen: Prozeßmanagement mit System
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 204 Seiten - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Beide Autoren sind als Hochschullehrer und Berater tätig. Mit diesem Buch legen sie einen Leitfadens zur Optimierung von Unternehmensabläufen vor.

Inhaltsübersicht

Zeichen der Zeit: Schlank sein, schlank werden, schlank bleiben – Prozeßveränderungen im Überblick – Prozeßgestaltung im Ablauf – Prozeßveränderungen durch Projektmanagement – Prozeßgestaltung: Fitnessregeln – Anhang.

Anmerkungen

Das Buch ist aus den Projekterfahrungen der Autoren hervorgegangen. Sie betonen nachhaltig und eindrucksvoll, daß bei tiefgreifenden Veränderungen der Prozesse die strategische Stoßrichtung des Unternehmens erarbeitet und bekannt sein müsse. Diesen Aspekt sehen die Verfasser in der gegenwärtigen Diskussion um Prozeßmanagement vernachlässigt. So spielt im vorliegenden Buch der Kunde bzw. der Kundennutzen auch eine elementare Rolle. Das Buch geht der Kernfrage nach: Wie verändert man Unternehmensprozesse zielorientiert und dauerhaft? Zahlreiche Fallbeispiele, Checklisten, Musterformulare und eine große Anzahl von Abbildungen unterstützen die Ausführungen und erleichtern die praktische Anwendung. Dem Beitrag „Prozeßveränderung durch Projektmanagement“ kommt allgemeine Bedeutung zu. Er enthält viele Hinweise, die bedeutsam sind für die Aufgabe des Controllers, Projekte auf die Schiene zu setzen und sie auf der Schiene zu halten. In diesem Zusammenhang sprechen Klepzig und Schmidt von „Veränderungscontrolling“. Daneben wird Controlling insbesondere in der Ausprägung als „Prozeßcontrolling“ dargestellt. Das Buch verweist auf Fehler und Pannen und vermag einen Beitrag dazu leisten, daß in der Praxis Prozeßveränderungen gelingen.

Homburg, Christian u. Daum, Daniel: Marktorientiertes Kostenmanagement
Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1997 - 280 Seiten - DM 44,-

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Koblenz und Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Unternehmensführung. Daniel Daum arbeitet an der WHU mit Schwerpunkt Produktivitäts- und Kostenmanagement. Das Buch ist ein Plädoyer für ein Kostenmanagement, das sich in Ausrichtung und Merkmalen deutlich vom herkömmlichen Kostenmanagement unterscheidet.

Inhaltsübersicht

Erfolgskonzept für schwierige Zeiten – Kosteneffizienz durch zufriedene Kunden – Erfolgreiche Kundenstruktur – Marktorientiertes Kostenmanagement in der Produktentwicklung – Komplexitätsmanagement – Rabatte und Boni – Kostenmanagement in der Beschaffung – Kostenmanagement durch Organisationsgestaltung – Epilog.

Anmerkungen

Das hier vorgestellte Kostenmanagement hat zum Ziel, Kosteneffizienz und Kundennähe zu verbinden. Die Unterschiede zum traditionellen Kostenmanagement liegen u. a. in einem ursachenorientierten anstatt einem symptomorientierten Ansatz, vor allem auch in den marktbezogenen Unternehmensbereichen und somit nicht nur in der Produktion. Das Konzept bezieht zudem neben den „harten“ auch „weiche“ und unternehmensexterne kostenbeeinflussende Faktoren ein. Das Buch stützt sich neben wissenschaftlichen Arbeiten auf empirische Untersuchungen sowie auf die Zusammenarbeit mit Praktikern. Beispiele und Abbildungen unterstützen die engagierte und profilierte Veröffentlichung. Das Buch vermittelt keine Patentrezepte oder oberflächliche Erfolgsformeln, vielmehr bietet es viel Anlaß und Stoff zum Nachdenken und Überdenken klassischer Ansätze. Das Buch votiert für ein modernes Controllingprofil, das die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen durchleuchtet und transparent macht, und das Verständnis für kostenbeeinflussende Abhängigkeiten und Auswirkungen, etwa im Bereich der Komplexität oder organisatorischer Gestaltungen schärft. Diese Neuerscheinung bereichert und belebt die Diskussion. Der vorgetragene Ansatz verdient Beachtung und eine vertiefende Diskussion.

**Adam, Dietrich: Philosophie der Kostenrechnung oder der Erfolg des F. S. Felix
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 – 278 Seiten – Hardcover – DM 39,80**

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Dietrich Adam, Institut für Industrie und Krankenhausbetriebslehre, Universität Münster, legt hiermit kein Buch zur Kostenrechnung, sondern eines über die Kostenrechnung vor.

Inhaltsübersicht

Felix wird Unternehmer in der heilen Welt des Controlling – Vertreibung aus dem Paradies des Controlling – Das Verursachungsprinzip, einer der schillerndsten Begriffe der BWL – Die kostenrechnerischen Folgen der Investitionspolitik – Zusätzliche industrielle Kostenprobleme – Die entscheidungsorientierte Sicht der Kostenrechnung – Kostenkontrolle.

Anmerkungen

Im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung stehen die grundlegenden Konstruktionsprinzipien der Kostenrechnung, ihre Stellung und Leistungsfähigkeit innerhalb des Controlling. Das Buch leitet dazu an, Kostenrechnung nicht als mechanisches Verfahren zu verstehen und zu handhaben, sondern vielmehr nach Sinn und ggf. auch Unsinn zu fragen; neben Bedeutung und Möglichkeiten der Kostenrechnung auch deren Grenzen und Gefahren zu erkennen. Der lockere und erzählerische Stil, in dem dieses Buch geschrieben ist, erleichtert die Lektüre und macht streckenweise Spaß, ebenso wie die Zusammenfassungen und Merksätze am Ende jedes Kapitels. Das Buch vermittelt in 30 Lektionen nicht nur Studierenden, sondern auch Praktikern profundes betriebswirtschaftliches Kritik- und Problembewußtsein. Einige Beispiele: Soll man Overheads umlügen (umlegen); Kostenverwaltung oder Verhaltensbeeinflussung; Selbststeuerung ist wichtiger als Nachsteuerung durch Analyse von Abweichungen. Das Buch leistet einen bemerkenswerten Beitrag zur Diskussion über die Neuausrichtung der Kostenrechnung.

Seidenschwarz, Werner: Nie wieder zu teuer!

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 – 134 Seiten – Hardcover – DM 49,80

Autor und Konzeption

Dr. Werner Seidenschwarz ist Partner bei der Horváth & Partner GmbH, Stuttgart. Das Buch vermittelt 10 Schritte zum marktorientierten Kostenmanagement.

Inhaltsübersicht (Auszug)

Auf dem Weg zum Marktorientierten Kostenmanagement – Bewegliche Märkte und vernachlässigte Kostenstrategie erkennen – Kundenwünsche kennen, Kunden begeistern lernen – Zielkosten herunterbrechen bis auf Maßnahmenebene – Prozeßorganisationen brauchen Prozeßkosteninformationen – Zulieferer frühzeitig ins Kostenmanagement einbinden.

Anmerkungen

Ziel des Buches ist es, die Aufmerksamkeit auf die Idee des Marktorientierten Kostenmanagement zu lenken und die Verbreitung dieses Ansatzes und der dahinterstehenden Methodik zu fördern. Das Buch vermittelt einerseits den notwendigen theoretischen Background und andererseits Anwendungswissen. Seidenschwarz legt eine kompakte, gut lesbare und übersichtlich aufbereitete und strukturierte Einführung vor. Das Buch liest sich wie ein Lehrgang oder ein Programm. Drei Ziele stehen im Mittelpunkt der Betrachtungen: Aus dem Markt abgeleitete Zielkosten für Produkte und Prozesse; die frühzeitige Beeinflussung der relevanten Kostentreiber sowie die Bereitstellung von verständlichen Informationen für alle Kostenbeeinflusser im Unternehmen. Die kritisch-nüchterne Darstellung der betrieblichen Verhältnisse, so z. B. zur Überlastung in den Unternehmungen mit Projekten oder die Darstellung kritischer Erfolgsfaktoren für Projekteinsätze lassen die Ausführungen glaubwürdig und überzeugend erscheinen. Gewisse begriffliche Unschärfen Controller/Controlling sollte überprüft werden. Controlling ist der Prozeß des Machens, der Controller ist die Servicefunktion dafür. Der Verfasser richtet hohe Anforderungen an den Controller als Katalysator der Innovation und „Prozeßtreiber“. Die 10 Grundsätze einer modernen Controllingphilosophie verdienen ausdrückliche Unterstützung (u. a. Markt- und Technikverständnis, proaktiv und gestaltend, mehrdimensionale Steuerung, Einfachheit und Verständlichkeit, Anwalt von Profitabilität, Cash und Asset Management etc.).

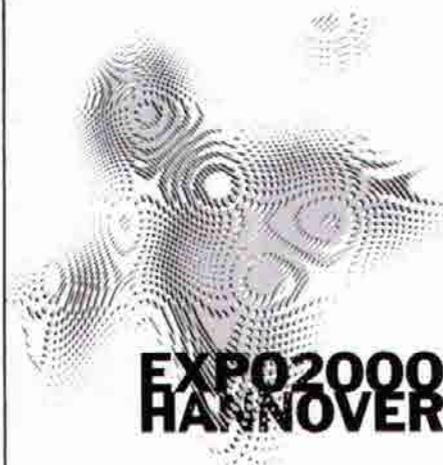
Weitere Neuerscheinungen im Überblick

Autor	Titel	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Ossola-Haring Claudia (Hrsg.)	Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung	Landsberg 1997	Moderne Industrie	376 in A4	179,00	Kostenrechnungsverfahren u. Kostenmanagement, Controlling, Unternehmensführung, Budgetierung, Kommunikation, EDV, Personalwesen, Vertrieb, Steuern
Gräfer, Horst u. Sorgenfrei, Christiane	Rechnungslegung Bilanzierung, Bewertung, Gestaltung	Herne/Berlin 1997	Neue Wirt- schaftsbriefe	400	64,00	Funktionen/Rechtsgrundlagen, Bilanzierungs- und Bewertungsgrunds., Bilanzierung und Bewertung, GuV, Anhang, Lagebericht, Prüfung
Dobler, Thomas u. Köbler, Wolfgang	Planrechnungen im Unternehmen Grundwissen für die Controlling- Praxis	Stuttgart 1997	Schäffer- Poeschel	272	68,00	Zielorientierung u. Planung, Informationssammlung u. Analyse, Ergebnisplanung usw. mit vielen Praxisbeispielen
Lehrstuhl Controlling Universität Stuttgart	Controlling Jahrbuch 1997	Verlagsgruppe Handelsblatt Postf. 101102, 40002 Düsseldorf		224 in A4	98,00	Controlling der Produktentwicklung, Innovative Praxislösungen, Weiterbildung, Controllingtrends, Bibliographie, Adressen
Lube, Marc-Milo	Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen; Aufgaben, Methoden, Instrumente	Wiesbaden 1997	Gabler	364	118,00	Dissertation St. Gallen, Grundlagen, Inhalte, Strategisches Konzerncontrolling u. Konzern- organisation, Zusammenfassung
Witt, Jürgen (Hrsg.)	Produktinnovation Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte	München 1996	Vahlen	183	48,00	Grundlagen, Spezielle Aspekte u. praktische Fälle zur Produktinnovation; u.a. Target Costing und Innovations-Management
Lingnau, Volker u. Schmit, Hans	Kosten- und Erlösrechnung Ein Arbeitsbuch	Berlin 1997	Springer	244	29,80	Aufgaben mit Lösungen
Schierenbeck, Henner	Ertragsorientiertes Bankmanagement Band 1 – 5. Auflage	Wiesbaden 1997	Gabler	651	98,00	Grundlagen, Marktzinsmethode, Rentabilitäts-Controlling
Schierenbeck, Henner	Ertragsorientiertes Bankmanagement Band 2 – 5. Auflage	Wiesbaden 1997	Gabler	541	98,00	Risiko-Controlling und Bilanzstruktur- Management
Schmidt, Harald	Bilanztraining – 8. Auflage	Freiburg 1997	Haufe	357	59,80	Buchführung, Jahresabschluss, Bilanzierung, Bewertg.
Coenenberg, Adolf	Kostenrechnung und Kostenanalyse 3. Auflage	Landsberg 1997	Moderne Industrie	631	78,00	Systeme, Grenz- und Vollkostenrechnung, Kontrollrechnung, Kostenmanagement, Kosten- und Ergebnissteuerung

Autor	Titel	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Koch, Frank	Datenschutz-Handbuch mit CD-ROM – 2. Auflage	Freiburg 1997	Haufe	886	168,00	Grundbegriffe, Zulässigkeit, Rechte der Betroffenen, Datenschutz Arbeitnehmer, Datenverarbeitungssysteme u. Datenschutz etc., Muster, Checklisten, Gesetze
Andreas, Dieter	Kosten-Controlling & Arbeitsvereinfachung – 7. Auflage	Wörthsee- Etterschlag 1997	Management Service	198	38,00	Management Pocket der Controller Akademie: Methodenbuch zur Analyse und Verbesserung von Funktionen, Abläufen und Kostenstrukturen
Kramer, Friedhelm u. Kramer, Markus	Bausteine der Unternehmensführung 2. Auflage	Berlin 1997	Springer	341	88,00	Wandel und Dynamik, Qualitätsmanagement, Kundennutzen, Wertschöpfung, Kostenmanagement, Marketing, Technologie, Wettbewerb
Küpper, Ulrich	Controlling – 2. Auflage	Stuttgart 1997	Schäffer- Poeschel	512	74,00	Grundlagen des Controlling, Aufgaben und Instrumente, übergreifendes Koordinationssystem des Controlling, Aufgaben und Instrumente Bereichscontrolling, Organisation
Schwarz, Peter	Management in Nonprofit Organisationen – 2. Auflage	Bern 1996	Paul Haupt	622	98,00	Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Kirchen, Vereine, Parteien usw.
Zander, Ernst	Führung in Klein- und Mittelbetrieben – 8. Auflage	Freiburg 1994	Haufe	275	39,80	Führung, Mitarbeiter, Leistungen, Information, Controlling, Entwicklungen
Bleicher, Knut	Das Konzept Integriertes Management – 4. Auflage	Frankfurt 1996	Campus	606	78,00	Paradigmenwechsel, Management-Philosophie, Normatives Management, Strategisches Mgt., Umsetzung Unternehmensentwicklg., Innovationen
Wischniewski, Erik	Modernes Projektmanagement 5. Auflage	Braunschweig 1996	Vieweg	454	98,00	PC-gestützte Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten
Ehrmann, Harald	Marketing-Controlling 2. Auflage	Ludwigshafen 1997	Kiehl	344	42,00	Grundlagen, Informationssysteme, Marketingplanung und -kontrolle
Mertens, Peter	Integrierte Informationsverarbeitung 1 – 10. Auflage	Wiesbaden 1995	Gabler	334	58,00	Administrations- und Dispositionssysteme in der Industrie
Kresse, Werner (Hrsg.)	Die neue Schule des Bilanzbuchhalters - Band 1 – 8. Auflage	Stuttgart 1997	Schäffer- Poeschel	455	89,00	Grundlagen, Ordnungsmäßigkeit, Organisation der Buchführung, Abschlüsse

Herzliche Grüße Ihr

M. K. W.



Zukunft als Ereignis

Im Jahre 2000 findet erstmals in Deutschland eine universelle Weltausstellung statt. Unter dem Thema „Mensch - Natur - Technik“ werden Lösungen und Vorschläge aus aller Welt für eine lebenswerte Zukunft präsentiert. In der Vorbereitungsgesellschaft arbeiten 200 Mitarbeiter engagiert und systematisch am Ausstellungskonzept und an seiner

Umsetzung. In einer Atmosphäre kreativer Unruhe werden hochkomplexe Projekte mit faszinierender Wirkung bearbeitet, die in drei Jahren Millionen von Besuchern begeistern werden. Für den weiteren Ausbau dieses Teams suchen wir für den Bereich Finanzen und Controlling den/die

Vertriebs-Controller/in

Sie berichten dem Leiter Controlling und unterstützen als dezentrale/r Controller/in den Bereich Tourismus und Ticketing mit betriebswirtschaftlichem Service zur zielorientierten Planung und Steuerung. Für die Vertriebswege Call Center, Sales Agents, Reisebüros, Direktvertrieb und Tageskassen sorgen Sie für Ergebnistransparenz und helfen dabei, die Teilziele und Teilpläne des Bereichs mitzuentwickeln und zu koordinieren. Sie sichern die Daten- und Informationsversorgung des von Ihnen betreuten Bereichs und unterstützen den Bereichsleiter Tourismus und Ticketing bei der Steuerung der externen Partner. Sie werden das Provisionsmodell für den Ticketvertrieb weiterentwickeln und die Liquiditätsplanung kontinuierlich fortschreiben. Sie setzen die Ergebnisse der Marktforschung

im Bereich um und stellen die kaufmännische Betreuung beim Aufbau und Betrieb der Vertriebssteuerung (Yield-Management) sicher.

Sie verfügen über erste operative Erfahrung in den Bereichen Großveranstaltung, Veranstaltungsagentur oder Tourismus oder sind in der Lage, sich die Fachthemen systematisch zu erarbeiten. Als erfahrener Controller beherrschen Sie die Kombination aus verbindlichem Auftritt, kundenorientierter Kommunikation und Hartnäckigkeit bei der Umsetzung Ihrer Ziele. Ihre fachliche Souveränität resultiert aus

Ihrer sehr analytischen Vorgehensweise und Ihren fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

Für weitere vertrauliche Informationen stehen Ihnen unsere Berater, Herr Grupe und Herr Dr. Leschinsky, unter der Ruf-Nr. 0511/30 26 90 zur Verfügung. Absolute Diskretion sowie die Berücksichtigung von Sperrvermerken sichern wir Ihnen selbstverständlich zu.

Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (tabellarischer Lebenslauf, Zeugniskopien, Lichtbild sowie Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und des Eintrittstermins) senden Sie bitte unter Angabe der Kennziffer 800 353 P an Kienbaum Personalberatung, Luisenstr. 12, 30159 Hannover.
<http://www.business-channel.de>



Kienbaum und Partner GmbH

Internationale Personal- und Unternehmensberater

Gummersbach, Düsseldorf, Berlin, Dresden, Frankfurt/Main, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, München, Stuttgart, Paris, Prag, Wien, Zürich, Singapur, San Francisco, São Paulo, Johannesburg

Zertifiziert nach EN ISO 9001

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

VerwaltungsleiterIn Gruppe

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

Overlack Chemische Produkte, Geschäftsleitung, Postfach 100560, 41005 Mönchengladbach

OVERLACK
Chemische Produkte ►►

Denzhorn Geschäftsplan-System - Transparenz und Sicherheit für's Management



Das Denzhorn Geschäftsplan-System ist das professionelle Planungs- und Steuerungsinstrument für das Controlling und die Unternehmensleitung.

Durch die Verknüpfungen vom detaillierten Umsatz bis zur monatlichen Bilanz erhalten Sie Datensicherheit in allen ermittelten Ergebnissen.

Der modulare Aufbau und die modernste objekt-orientierte Windows-Programmierung ermöglicht eine abgesicherte und spielend leichte Bedienung des Systems. Strukturen flexibel neuen Gegebenheiten anzupassen sind für uns selbstverständlich.

Als in der Praxis mit über 1000 Installationen bestens eingeführtes Controlling-Werkzeug bietet es die für heute und morgen erforderlichen Funktionen:

- Planung/Budgetierung in unterschiedlichen Ebenen
- Soll-Ist-Vergleiche mit Drill-Down-Funktionen und diversen Schnittstellen
- Erwartungsrechnungen für präzise und zeitsparende Prognosen
- Simulationsmodelle für „was wäre wenn...“

- Reportgenerator für individuelles Berichtswesen und ad-hoc-Auswertungen
- Spartenerfolgsrechnung, Kostenstellenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung
- Mandantenfähig und konsolidierbar mit Kapitalkonsolidierung
- Mehrwährungs-System mit paralleler Darstellung und Auswertung in Euro
- Umfangreiche Konzeptions- und Einführungsunterstützung durch kompetente Berater

Gerne schicken wir Ihnen ausführliche Informationen zu, wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Denzhorn – Kompetenz in Unternehmensplanung



DENZHORN

Denzhorn
Geschäftsführungs-Systeme GmbH
Schulze-Delitzsch-Weg 28
89079 Ulm-Wiblingen



(0731) 9 46 76-0



(0731) 9 46 76-29

CV Editorial

Angebote für junge Leute

Seit über einem Jahr ist der Controller Verein eV unter der Anschrift „http://www.controllerverein.de“ im Internet präsent. Wie schön! Punkt. Punkt?

Ganz sicher nicht, denn in diesem schnellebigen Medium überlebt nur, wer lebt. Und leben bedeutet ständige Anpassung an neue Gegebenheiten und Weiterentwicklung - genau wie im Controlling.

So wurden und werden die Seiten des CV eV im Netz der Netze ständig erweitert und aktualisiert. Dazu arbeitet im Ausschuß Öffentlichkeitsarbeit eine kleine Gruppe, die sich dem Gedeihen unserer Homepage verschrieben hat. Das Medium Internet gehört einfach zu einem modernen Verein. Neben Imagegründen sprechen ganz handfeste Motive dafür.

Eine bessere Kommunikation könnte bis zum „papierlosen Verein“ führen; „virtuelle Ausschußtreffen“ hohe Reisekosten sparen.

Kurze Kommunikationswege werden den Austausch von Informationen unter den Mitgliedern

Willkommen!



Anna Beitat (28), Leiterin Controlling bei der Rieter Automotive Germany GmbH, Rossdorf, ist das 2.500. Mitglied des Controller Verein eV. Im August lief die Anmeldung der Diplom-Betriebswirtin in der Gautinger Geschäftsstelle ein. Seit November 1995 ist die gebürtige Finnin im Controlling tätig, seit Juli diesen Jahres leitet sie den Controlling-Bereich bei Rieter Automotive Germany, einem Systemlieferanten der Automobilindustrie mit ca. 590 Mitarbeitern.

Anna Beitat kennt den Controller Verein eV seit langem durch das „Controller Magazin“. Sie freut sich auf den Erfahrungsaustausch im Arbeitskreis und erhofft sich von diesen Zusammenkünften viele neue Ideen für ihre Arbeit. Der CV eV weist stetig steigende Mitgliederzahlen auf. Laut Geschäftsbericht '96 wuchs der Verein im Vorjahr um 7,2 % auf 2.413.



Edeltraud Schmitz-Angelini, AK-Leiterin REGIO, Mitglied im Ausschuß Öffentlichkeitsarbeit

fördern. Dazu wird das im nächsten Jahr zur Aktualisierung anstehende Mitgliederverzeichnis erstmals die eMail-Adressen unserer Mitglieder führen.

Schließlich wollen wir via Netz der Netze neue Zielgruppen für den Verein ansprechen. Insbesondere Studenten, die über ihre Hochschulen in der Regel täglich Zugang zum Internet haben, werden adressiert. Zum Beispiel könnte eine „Börse“ von Diplomarbeits-Themen den Anreiz schaffen, CV-Online öfter zu besuchen.

+++Termine+++

AK Schweiz 1

Tagung am 19.11.97, Neue Zürcher Zeitung, Schlieren-Zürich, „Verlagshäuser im Umbruch: Vom Zeitungsumbruch zur Multimedia-Information“.

Info: H. Schäppi, Tel. +41-1-207 5042

AK Schweiz 2

35. Erfa-Tagung, 25.11.97,

„Lagerbestands-Management“.

Info: H. Kehl, Tel. +41-31-764 4484

AK Nord III

Sitzung am 27./28.11.97, Bremer Lagerhaus Gesellschaft, Bremen u. Bremerhaven, „Entwicklung langfristiger Unternehmenskonzepte; Vorbereitung auf den EURO; Richtiges Vorgehen bei SAP R/3“.

Info: Hillert Onnen, Tel. +49-421-398 3455

AK Banken

10jähriges AK-Jubiläum am 27./28.11.97, Landesbank Rheinland-Pfalz in Mainz, Jubiläumsvortrag von Dr. Ernst F. Schroeder, Fa. Dr. A. Oetker, Bielefeld: „Unternehmensführung zur Vorbereitung auf das Jahr 2000“

Info: St. Gerdsmeyer, Tel. +49-69-7447 2750

AK Österreich Südost

Sitzung am 28.11.97,

INFORA GmbH, Graz,

Info: Dr. H.-P. Breuer, Tel. +43-316-502 757

AK Süd I

45. Treffen am 27./28.11.97, PUMA AG in Herzogenaurach, Controlling bei Puma, insbes. Logistik-Controlling

Info: W. Assmann, Tel. +49-89-382 23747

AK Nord I

Treffen am 23./24.4.98, TSB GmbH, Berlin, u.a. „TSB - Ein Outsourcing-Projekt der Wohnungswirtschaft; Unternehmen Verwaltung: eine Herausforderung für das Controlling“

Info: K.-W. Koch, Tel. +49-40-2266 3147

AK Gesundheitswesen

Sitzung am 23./24.4.98, Steizer + Partner, Zürich, „Benchmarking im Gesundheitswesen“

Info: M. Krabbe, Tel. +49-40-5077 3234

8. Tagung der Schweizer Arbeitskreise

Bereits zum achten Mal fand am 9. September die Tagung der Schweizer Arbeitskreise des Controller Verein eV statt. Wie seine Vorgänger darf auch der diesjährige Anlaß als Erfolg verbucht werden.

Das ist nicht selbstverständlich, denn die Konkurrenz für derartige Tagungen in der Schweiz ist sehr groß. Dazu kommt eine gewisse Zurückhaltung bei vielen Firmen, ihre Mitarbeiter zu solchen Veranstaltungen zu delegieren.

Daß es trotzdem auch 1997 wieder gelungen ist, 130 Tagungsteilnehmer zu mobilisieren, ist auch für uns Arbeitskreisleiter und Organisatoren eine große Genugtuung. Und auch die im Euler-Auditorium des Forschungszentrums der ABB in Dättwil bei Baden Anwesenden hatten ihre Teilnahme nicht zu bereuen, wie die Resonanz auf die Vorträge gezeigt hat.

Zwei Trends waren aus den interessanten Referaten der 8. Controller-Tagung herauszuhören: Einmal ging es um die Optimierung von Organisationen und Prozessen - innerhalb der Unternehmungen, aber auch im Umfeld, mit ihren immer komplexer werdenden Vernetzungen und dem Ziel, noch schneller das beste Produkt mit dem größten wirtschaftlichen Erfolg an den Kunden zu bringen.

Zum zweiten machte sich unter dem Titel „Rationalisierung - betriebs- und marktwirtschaftliche Wirkungen“ Dr. Alfred Blazek, Trainer und Partner der Controller-Akademie in Gauting/München, Gedanken über die Controllerzukunft im Jahr 2001. Unter einem weiteren Blickwinkel stellte Pfarrerin Florence Develey dar, wo die Wurzeln für das heute herrschende, nach immer mehr strebende Wirtschaftsdenken liegen, und was diese Entwicklung für den einzelnen Arbeitnehmer bedeutet. Sie stellte sich - und uns - die Frage, ob trotz unterschiedlicher Prämissen von Ethik und Ökonomie

eine gegenseitige Annäherung stattfinden kann. Wie bei vielen Veranstaltungen zur Zeit war auch in Dättwil das Thema „EURO“ ein Schwerpunkt. Der Schweiz als „Währungsinsel“ widmete sich Fritz Stahel, Senior Economist und Mitglied der Direktion bei Credit Suisse in Zürich, unter dem Titel „Die Schweiz vor und nach der Einführung des EURO“. Darin zeigte er auf, wie sich vor allem exportorientierte Unternehmen am besten auf diesen Währungsschritt vorbereiten. So ging am Nachmittag des 9. September die Veranstaltung mit dem Hinweis zu Ende, daß die 9. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise am 8. September 1998 am gleichen Ort stattfinden wird.

Hermann Jenny, AK Schweiz I

Wichtiges in cvOnline:

<http://www.controllerverein.de>

IGC-Controller-Leitbild auf deutsch / englisch

eMail-Adressen der AK-Leiter unter Kontaktadressen der AKs

2.500 Zugriffe auf CVeV-Homepage seit Jahresbeginn!



Mit der Ethik im heutigen Wirtschaftsleben beschäftigte sich Florence Develey, lic. Theol., Pfarrerin in Ansdorf-Giebenbach-Hersberg, in dem schon traditionellen „Spezialthema“ der Schweizer Controller-Tagung.

CV Personalien

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Leiter des AK Mitte, ist bei der Unternehmensberatung Prof. Gerberich & Partner in D-68623 Lampertheim tätig. Seine Telefon-Nr.: 06206-910 492, Fax: 06206-910 493.

Der AK West II begrüßte kürzlich als neue Mitglieder **Dipl.-Kfm. Volker Fritz** aus der Geschäftsleitung der F1 Unternehmensgruppe in Iserlohn sowie **Dr. Oliver Fröhling**, Leiter Business Intelligence der Oracle Deutschland GmbH, Düsseldorf.

Martin Hermann, Leiter des AK West III, ist bei der Postbank Data GmbH ausgeschieden. Seine neue Rufnummer: 02247-2474 2574.

Peter Surray, Leiter des AK Pommern, ist innerhalb der Readymix-Gruppe zur Readymix Zement GmbH nach Ratingen gewechselt. Er ist in dieser Management-Holding der Sparte Zement verantwortlicher Controller für Beteiligungen - insbesondere der baltischen und polnischen Gesellschaften - und Prokurist. In Personalunion ist er weiterhin Geschäftsführer des Readymix Zementwerkes in Stettin. Er wird auch künftig den AK Pommern leiten und aufbauen. Die neue Tel.-Nr.: 02102-401 324, eMail: surray@readymix.de.

Birgit Maternowski, Mitglied im AK Berlin-Brandenburg, ist als Controllerin zur Fa. Keller Grundbau, Berlin, gewechselt.

Holger U. Birkigt, Mitglied im Arbeitskreis Nord I, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Biolabor GmbH & Co. KG, Bremen.

Controller Congress '98 18./19. Mai in München

Der Veranstaltungsausschuß des Controller Verein eV hat sich im September in Düsseldorf zur Vorbereitung des nächsten Congresses der Controller getroffen. Dabei wurde folgende Programmstruktur beschlossen:

Der 23. Congress der Controller am 18./19. Mai 1998 in München wird unter dem Leitthema

„Controlling und Kundenorientierung“

stehen. Die vier Themenzentren widmen sich den folgenden Themenschwerpunkten:

- Controlling - neue Methoden, Instrumente und Strukturen
- Controlling und Trends in der Informationsverarbeitung
- Im Branchenfocus des Jahres 1998 wird der Handel stehen
- Controlling und neue Schwerpunkte in der Unternehmensentwicklung

Zur Zeit werden Referenten für die Schwerpunkte angesprochen. Das endgültige Programm wird Anfang 1998 vorliegen.

Die Teilnahmegebühr beträgt (unverändert) DM 1.275,- für Mitglieder des Controller Verein eV; DM 1.475,- für alle anderen Interessenten.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der Geschäftsstelle des Controller Verein eV in Gauting/München, Tel. +49-89-8931 3420.

CORPORATE PLANNING

TO SUCCEED IN BUSINESS

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

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

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

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

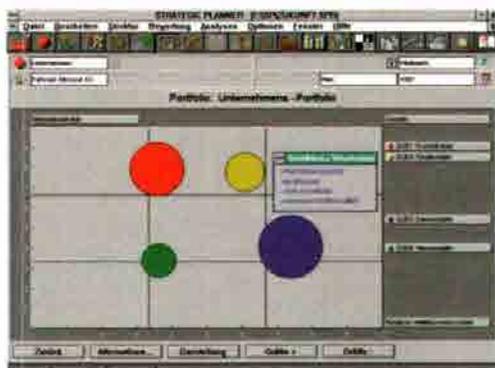
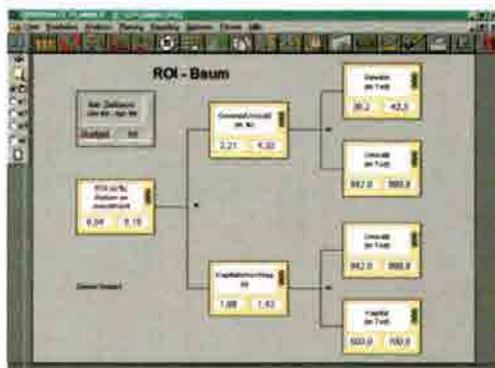
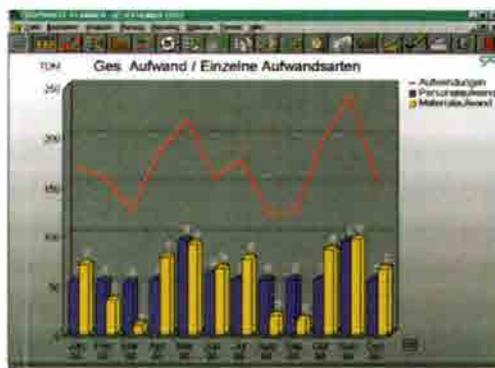
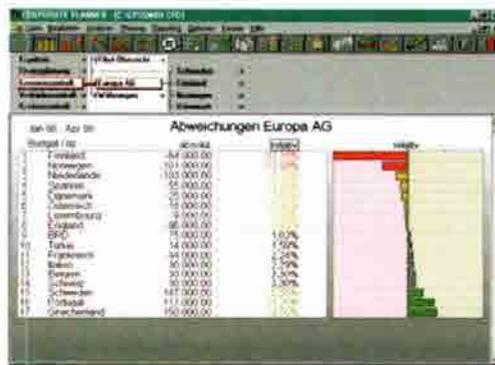
Das Reporting erfüllt sämtliche Ansprüche des Managements. Viele sofort einsetzbare betriebswirtschaftliche Funktionen machen Ihre Arbeit effizienter und Sie haben viel mehr Zeit für das Wesentliche.

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

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

CORPORATE PLANNING

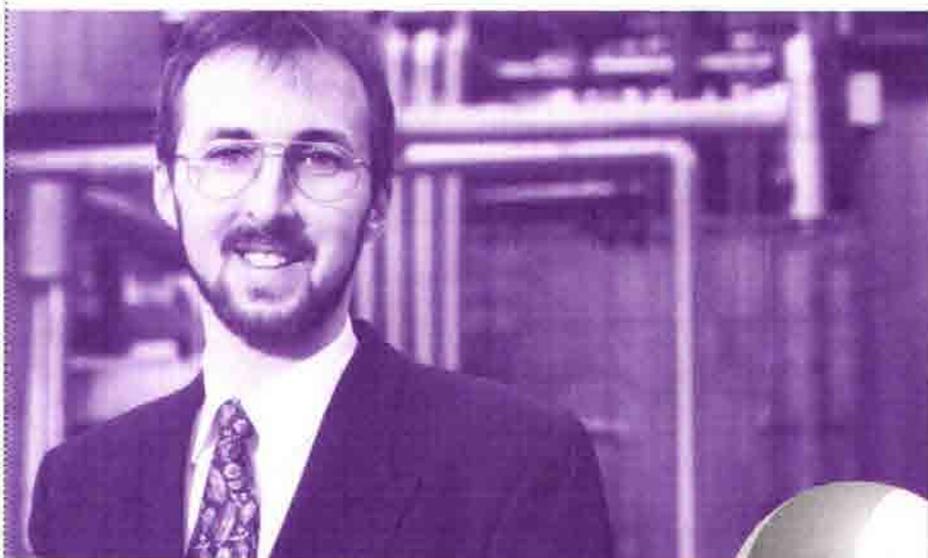
Altonaer Straße 59 - 61 · D - 20357 Hamburg
Telefon: 040 - 43 13 33-0 · Telefax: 040 - 43 13 33-33



Das Finanzpaket 2001

Das neue Finanzpaket **CS6** erfüllt Ihre Anforderungen auf dem Weg in das neue Jahrtausend und in die Europäische Währungsunion. Moderne Kommunikationsabläufe wie Electronic Banking, Cash Management und ereignisorientiertes Messaging optimieren die tägliche Anwendung. Schaffen permanente Transparenz für unternehmerische Entscheidungen. Frei wählbare Kontierungsbereiche eröffnen neue Möglichkeiten für ein effektives, integriertes Controlling. Die Programme sind verfügbar auf den Hardware Plattformen IBM AS/400, RS/6000 und HP9000.

Wir informieren Sie gerne:
CS Controlling Software
Systeme GmbH, Vertriebs-Büro
Rudolf-Diesel-Str.11
D-71732 Tamm
Phone 07141/20713-0
Fax 07141/20713-10



„In nur 3 Monaten haben wir mit dem CS Finanzpaket ein leistungsfähiges Rechnungswesen implementiert, das uns die Abbildung aller bestehenden und zukünftigen Geschäftsprozesse ermöglicht.“

Hans-Jörg Schäfer
Head of Accounting & Control
Business Support Center
Central Europe
Ciba Specialty Chemicals



Der Anstoß zum Erfolg!

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

