

Management Service Verlag  
Gauting/München  
ISSN 0939-0359

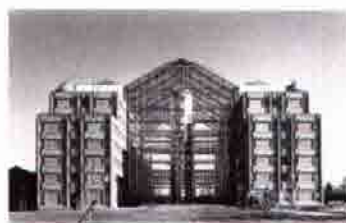
# GM

# controller magazin

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

5/93

<b>Manfred Rimmel</b> Zu Standort und Krise	247
<b>Werner H. Dieter</b> Unternehmens-Strategien in einem veränderten Umfeld	251
<b>Eugen M. Angster</b> Arbeiten in Japan	257
<b>Impressum</b>	260
<b>Ernst F. Schröder</b> Unternehmensführung in schwierigen Konjunkturlagen	261
<b>Jürgen Nielsen / Helmut Barth</b> Controlling in der Krise?	274
<b>Robert Wedgwood</b> The Driver - Navigator Story	276
<b>Martin Schütte</b> Management & Controlling im Bildungsbereich	279
<b>Gernot Schlösser</b> Trends in der Versicherungswirtschaft	287
<b>P. Dieter Evenschor</b> Strategisches Controlling	291
<b>Dorian Dowdy</b> Controller in Deutschland	295
<b>Wolfgang Hagn</b> Financial Controllership across Europe - Genf 1993	299
<b>Literaturforum</b>	301



## MIK-INFO bei der Ed. Züblin AG

### MIS für das Baustellencontrolling

#### Das Unternehmen

Die Ed. Züblin AG zählt zu den großen deutschen Bauunternehmungen mit Niederlassungen und Zweigstellen sowie zahlreichen Beteiligungsgesellschaften in Deutschland und im Ausland. Sie ist auf allen Gebieten des Bauwesens tätig, übernimmt insbesondere auch schlüsselfertige Bauausführungen als Generalunternehmer und führt eigene Projektentwicklungen durch.

Durch Diversifizierung ist aus der Bauunternehmung ein Konzern entstanden, der sich neben Bauaktivitäten auch mit Entwicklung und Vertrieb von Software für technische Anwendungen im Bauwesen, mit Logistik auf dem Gebiet der Lager- und Transportanlagen, mit Spezialitäten im Maschinenbau, mit Umwelttechnik und Baubetreuung sowie weiteren Dienstleistungen befaßt.

#### Aufgabenstellung

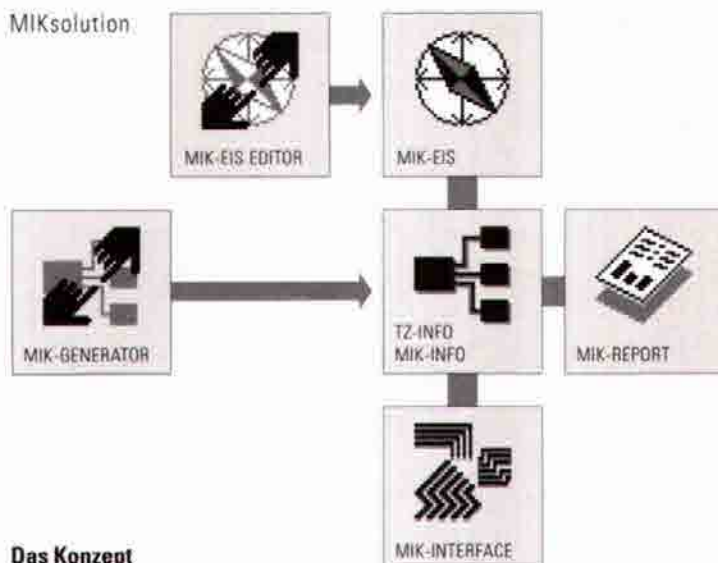
Das wesentliche Projektziel bestand darin, flexible grafisch orientierte Softwarewerkzeuge für die weiterführende statistische Auswertung der im bestehenden IV-Umfeld verfügbaren Ist-Daten zu nutzen und eine Gegenüberstellung der daraus abgeleiteten Ergebnisse mit Sollwerten aus der Arbeitskalkulation und Planwerten aus der strategischen Planung eines Niederlassungsleiters zu ermöglichen. Auf diese Weise sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, um schnell und einfach Vergleiche anzustellen, wie Soll-Ist, Plan-Ist oder Soll-Plan. Über parametrisierbare Abweichungsanalysen - zum Beispiel Selektion von Baustellen mit einer Soll-/Ist-Ergebnisabweichung größer/kleiner 10% - sollten aus einem großen Datenvolumen gezielt überschaubare Teilmengen erzeugt und über einen grafisch orientierten Reportgenerator ausgegeben werden können.

Dr.-Ing. Hans-Peter Sanio,  
Leiter technische Datenverarbeitung, Ed. Züblin AG

#### Projektierung

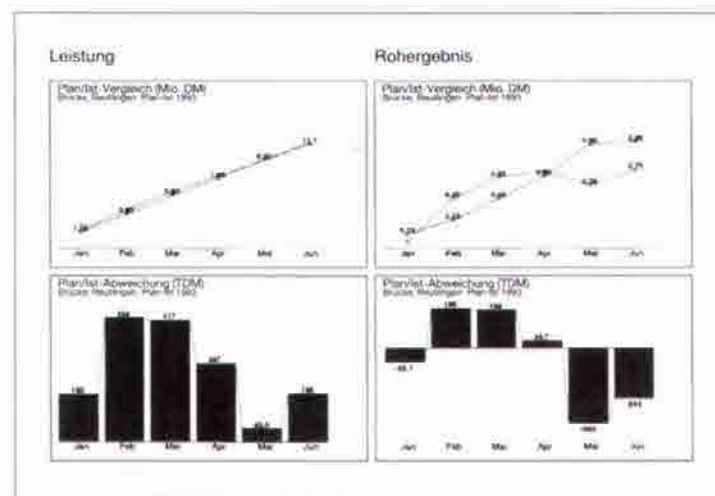
Anfang 1992 wurde ein Arbeitskreis, bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsleitung zweier Niederlassungen sowie weiteren Fachspezialisten gebildet, um die Anforderungen an das System zu definieren.

MIKsolution:



#### Das Konzept

Die wichtigsten Baustellenkontrollen können per Knopfdruck entweder einzeln oder verdichtet jederzeit in tabellarischer oder grafischer Form zeitabhängig dargestellt, Veränderungen leicht im System angepaßt werden. Kostengrößen



Die Züblin Logis GmbH, 100%ige Tochter der Ed. Züblin AG, erhielt den Auftrag, das Projekt beratend zu begleiten. Tätigkeitsschwerpunkte der Logis liegen im Bereich der Projektierung und der Realisierung komplexer Softwareanwendungen. Die Arbeitsergebnisse des Projektteams wurden nach den Regeln der strukturierten Analyse dokumentiert. Anschließend folgte eine Studie der am Markt verfügbaren MIS-Software und deren Bewertung.

Ausgewählt wurde das Produkt MIK-INFO der Firma MIK in Konstanz. Diese Software bot den höchsten Abdeckungsgrad der definierten Anforderungen und bei der Verarbeitungsgeschwindigkeit die besten Ergebnisse.

können gemäß einer unternehmensweit einheitlichen Kostenartenstruktur im MIS aufgegliedert werden.

Schnittstellen zu bestehenden Datenbeständen konnten problemlos realisiert werden. Die Daten werden in aufbereiteter Form aus verschiedenen operativen Anwendungen in eine ASCII-Datei geschrieben und mit der Standard-Schnittstelle von MIK-INFO automatisiert übernommen.

#### Status quo

Das Züblin-Baustellen-MIS ist eines der ersten anwendungsreifen Management-Informationssysteme der Bauindustrie. Das fertige System soll stufenweise in den Züblin-Niederlassungen eingeführt werden.

Zur Verdichtung der Niederlassungsdaten und Präsentation weiterer operativer und strategischer Informationen wird zur Zeit ein Prototyp für ein Vorstands-EIS (Executive Information System) auf der Basis von MIK-EIS entwickelt.

Die Logis GmbH ist autorisierter Vertriebspartner von MIK und betreut vorwiegend Projekte im Bereich der Bauindustrie.

# MIK

**MIK-INFO und MIK-EIS** sind Produkte der **MIK - Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz**

Seestraße 1  
D 78464 Konstanz  
Telefon 0 75 31 - 98 35 - 0  
Telefax 0 75 31 - 6 70 80

## ZU STANDORT UND KRISE

Eröffnungsvortrag zum  
18. Congress der Controller  
in München



von Dipl.-Wirtschaftsingenieur Manfred **Remmel**, stv. Mitglied des Vorstandes Mercedes-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim; Erster Vorsitzender Controller Verein eV, München

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes des Controller Verein eV möchte ich Sie zum diesjährigen 18. Congress der Controller ganz herzlich willkommen heißen. Angesichts der allgemein schwierigen wirtschaftlichen Situation freuen wir uns ganz besonders, daß Sie gerade in diesem Jahr unserer Einladung nach München so zahlreich (660) gefolgt sind.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund haben wir uns bemüht, Ihnen ein vielseitiges Programm mit aktuellen Themen anzubieten, das Ihnen Anregungen und Impulse für Ihre eigene Controllingtätigkeit geben soll.

---

### Rezessive Phase

Die Mehrzahl der Industrieländer befindet sich in einer ausgeprägt rezessiven Phase. Über die vielschichtigen Ursachen dieser Situation wird lebhaft und kontrovers diskutiert. Die von Wirtschaftsexperten genannten Gründe reichen von

einem normalen konjunkturellen Globalzyklus über ernstzunehmende Branchenkrisen bis hin zur Infragestellung unserer gegenwärtigen Weltwirtschaftsordnung.

Ich möchte mich nicht an dieser Diskussion beteiligen, aber doch kurz einige Fakten festhalten, wie sie sich für uns in Deutschland im Augenblick darstellen:

- Rapider **Abbau von Arbeitsplätzen** und dementsprechend steigende Arbeitslosigkeit.
- Zunehmende **Verlagerung arbeitsintensiver Fertigungen** in Niedriglohnländer.
- Wachsende Strukturprobleme in vielen Branchen, nicht zuletzt auch in der Automobilindustrie.
- **Währungsbedingte Verzerrungen** des internationalen Wettbewerbsbildes.
- Erheblicher **Sanierungs- und Umstrukturierungsbedarf in den neuen Bundesländern.**

- Für die Unternehmen gerade in dieser Phase immer schwerer kalkulierbare **wirtschafts-politische, soziale und ökologische Rahmenbedingungen** am Standort Bundesrepublik Deutschland.
- Und schließlich als eine Folge der genannten Punkte massive **Ertragsprobleme** in vielen Unternehmen und Branchen und eine weiter steigende Zahl von Unternehmensinsolvenzen.

---

### Ein Standort in der Krise?

---

Ich möchte nicht schwarz malen, aber die Bundesrepublik Deutschland befindet sich in einer Krise. Die Frage ist, ob es sich hierbei um eine vorübergehende, eher konjunkturell oder aber nachhaltig strukturell bedingte Erscheinung handelt.

Um das Beispiel der deutschen Automobilindustrie herauszugreifen denke ich, haben wir es hier **mit einer konjunkturellen und strukturellen Krise zu tun**. Die Ursachen für die schwierige Situation der deutschen und im Prinzip der gesamten europäischen Automobilindustrie sind spätestens seit Erscheinen der MIT-Studie hinreichend bekannt. Vor allem die deutsche Automobilindustrie hat massive Wettbewerbsnachteile, die im wesentlichen in einer **deutlich schlechteren Kostenposition** im Vergleich zu den in diesem Punkt weltbesten Wettbewerbern begründet liegen.

Hinzu kommt, daß das 'Made in Germany' auch im Hinblick auf Qualitätsmaßstäbe an Bedeutung verliert, nachdem vor allem japanische Hersteller auch auf diesem Gebiet zwischenzeitlich Spitzenpositionen belegen. Und schließlich ist auch die Technologieführerschaft auf vielen Feldern durch mangelnde Innovationsgeschwindigkeit verloren gegangen.

---

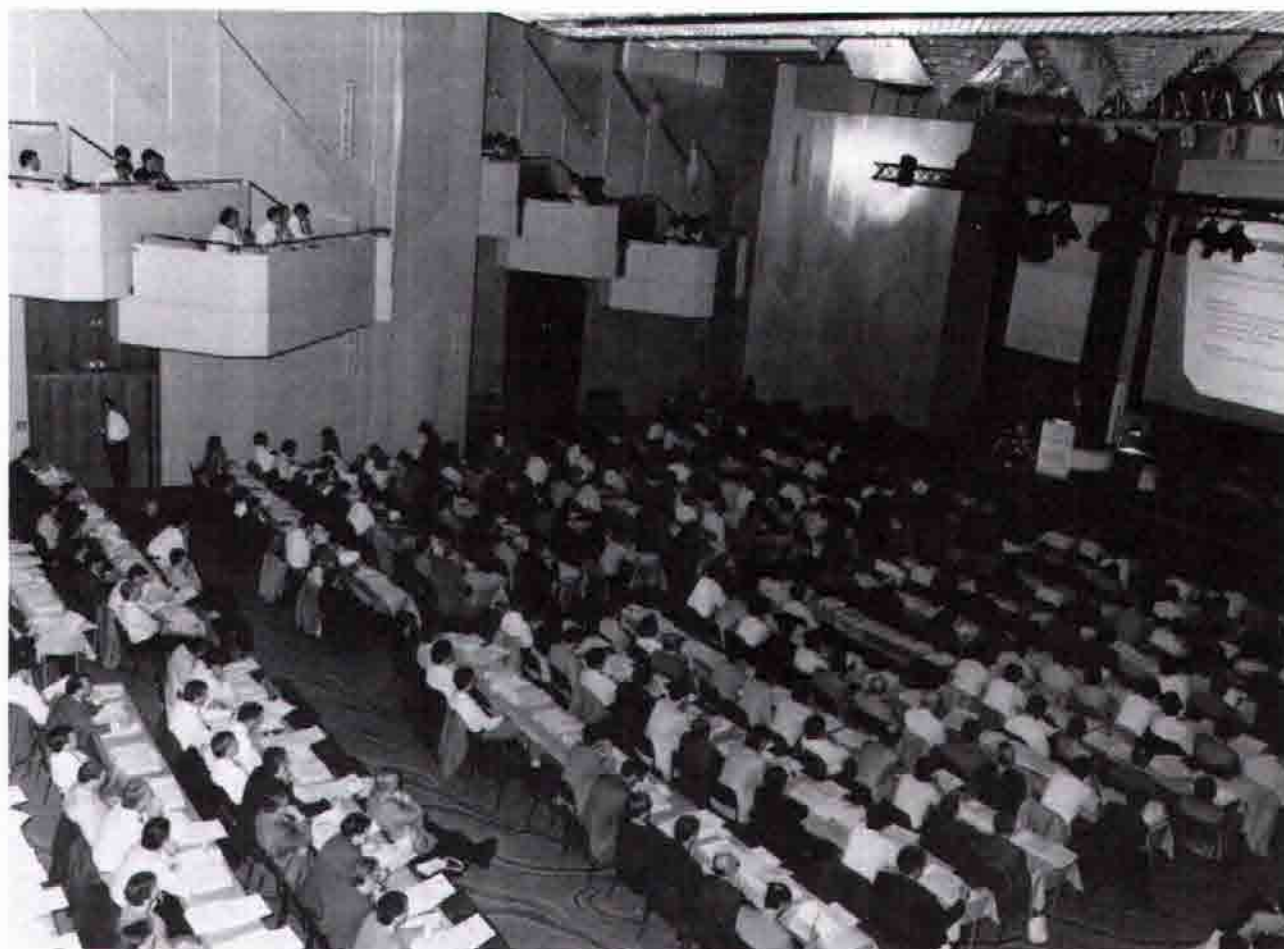
### Wettbewerbsfähigkeit Automobilindustrie

---

Ich möchte es auf einen kurzen Nenner bringen, meine Damen und Herren. Ich sehe das Hauptproblem in der abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit dieser Industrie, wobei als wesentliche Ursache eine nicht mehr produkt- und marktgerechte Kostenposition zu nennen ist.

Wenn die weltbesten Wettbewerber zu 30 und mehr Prozent geringeren Gesamtkosten ihre Fahrzeuge herstellen können, dann ist dies auf den ersten Blick schwer nachzuvollziehen, bei genauerem Betrachten jedoch leicht erklärbar. Ein wesentlicher Unterschied liegt in der **Produktgestaltung** begründet. **Einfachere Konstruktion und Konzentration auf kundenrelevante Funktionalität** können in diesem Punkt als charakteristisch für die Produktkonzepte der weltbesten Wettbewerber genannt werden.

Einen weiteren wesentlichen Vorteil realisieren die Kostenführer dieser Welt - vor allem gegenüber



deutschen Wettbewerbern - aus einer **deutlich höheren Arbeits- und Anlagenproduktivität**, einfacheren Prozessen, geringerer Komplexität, alles in allem einem Minimum an Verschwendung in bezug auf Zeit und Ressourcen.

Und schließlich als weiterer wesentlicher Unterschied zu nennen, deutlich geringere Faktorkosten bei den weltbesten Wettbewerbern, vor allem wiederum verglichen mit der Situation am Standort Bundesrepublik Deutschland, wobei die Personalnebenkosten und Abgaben an die öffentliche Hand als die wesentlichen Kostentreiber unserer heimischen Industrie identifiziert sind.

---

### Fertigungen verlagern?

---

Eine Antwort, vor allem auf die genannten Produktivitäts- und Faktorkostennachteile am Standort Bundesrepublik Deutschland könnte nun darin bestehen, insbesondere lohnintensive Fertigungen konsequent in Niedriglohnländer zu verlagern. Diese Antwort erscheint mir als pauschale Lösung des Problems zu einfach. **Die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Bundesrepublik Deutschland zurückzugewinnen**, stellt zwar die - vor allem politisch - anspruchsvollere, insgesamt aber doch zukunftsweisendere Antwort dar.

Zum Standort ist zu sagen, daß die bereits angesprochenen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik Deutschland angesichts der Herausforderungen und der Dynamik des globalen Wettbewerbs nicht mehr zeitgemäß sind. Sie bedürfen dringend einer Überprüfung und Anpassung. Hier sind Unternehmen, Politik und Gewerkschaften gleichermaßen gefordert.

Bei der Frage nach Gründen, die innerhalb des Unternehmens liegen, stehen zunächst natürlich das Management und die Führungskräfte im Blickfeld. **Fehlt oder fehlte es ihnen am unternehmerischen Weitblick**, an der Durchsetzungsfähigkeit oder auch der Fach- und Führungskompetenz, sich den dramatisch veränderten Bedingungen des Wettbewerbs erfolgreich zu stellen?

Ich denke, das Management der Unternehmen ist sich der Lage inzwischen bewußt und hat den Handlungsbedarf erkannt. Und es gibt zweifellos auch eine ganze Reihe von Unternehmen, die die Zeichen der Zeit bereits früher erkannt haben und seit einigen Jahren intensiv an Maßnahmen zur Verbesserung ihrer strategischen Position - vor allem der Kostenposition - arbeiten. Nur in der Umsetzungsgeschwindigkeit müssen wir alle noch deutlich schneller werden.

---

### Controlling in der Krise?

---

Controlling in der Krise. Mit unterschiedlichem Sinngehalt. Erstens: Brauchen wir in der Krise ein **Krisencontrolling** ähnlich einem Krisenmanagement? Ich meine nein.

**Der Controller ist in allen wirtschaftlichen Situationen des Unternehmens voll gefordert. Also nicht erst, wenn die Krise da ist.**

Die Sicherung der Ergebnisorientierung bei allen Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen und die permanente Schaffung der notwendigen Transparenz aller wichtigen betrieblichen Vorgänge ist eine **Aufgabenstellung des Controllers, die in der Intensität ihrer Erfüllung nicht abhängen darf von der jeweiligen wirtschaftlichen Situation**, in der sich das Unternehmen gerade befindet.

Ich sehe dabei in dieser Aussage keinen Widerspruch zum Grundsatz situativer Führung. Natürlich muß in Krisenzeiten das Management enger führen und vor allem intensiver mit den Führungskräften und Mitarbeitern kommunizieren, um auch in schwierigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben. Das Controlling muß das Management in dieser Phase gleichermaßen intensiv unterstützen, vielleicht im einen oder anderen Falle sogar den ruhenden Pol bilden und mit-helfen, das Management vor blindem Aktionismus und operativer Hektik zu schützen. Schlimm wäre es, wenn der Controller meinte, sich in schwierigen Zeiten selbst zum Krisenmanager aufschwingen zu müssen.

Wir brauchen nach meinem Dafürhalten **kein besonderes Controlling in der Krise**, keine besonderen Verhaltensweisen des Controllers, keine besonderen Instrumente. Immer vorausgesetzt, das Controlling im Unternehmen funktioniert.

---

### Controlling Herausforderungen

---

Liegen die Gründe für die schwierige Situation, in der sich Unternehmen heute befinden, vielleicht auch beim Controlling? Sind Philosophie, Rollenverständnis und Instrumentarien des Controlling noch zeitgemäß? Hat sich das Controlling in den letzten Jahren so weiterentwickelt, daß es seiner Aufgabe gerecht wird vor dem Hintergrund der hohen Komplexität der Unternehmensprozesse und der Dynamik des Wettbewerbs, in dem sich das eigene Unternehmen bewegt?

**Hat sich das Controlling vor allem im Hinblick auf das frühzeitige Erkennen strategischen Handlungsbedarfs im Sinne seiner Lotsenfunktion und Transparenzverantwortung im notwendigen Maß einbringen können?**

Ich glaube, auf diesem Feld gibt es durchaus noch Defizite, was den Beitrag des Controlling betrifft. Dies dürfte aber weniger in einer mangelnden Verfügbarkeit geeigneter Methoden und Instrumente liegen, als mehr **im Rollenverständnis des Controllers und der Akzeptanz des Controlling durch das Management** im Rahmen der strategischen Führung der Unternehmen.

---

### Strategischen Handlungsbedarf aufzeigen

---

Sicherung der Ergebnispotentialorientierung bei allen Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen

und Wahrnehmung der Transparenzverantwortung durch den Controller heißt für mich auch, strategische Handlungsbedarfe aufzuzeigen und formulierte Strategien auf ihre Tragfähigkeit zu überprüfen.

Darüber hinaus sehe ich beim Controller Aufgabenstellungen, die auf den ersten Blick scheinbar überhaupt nicht in seine Zuständigkeit fallen. Im Sinne formulierter Strategien und deren erfolgreicher Umsetzung sollte der Controller seine Rolle, seinen Auftrag durchaus so weitgehend verstehen, die Umsetzungsvoraussetzungen auch in bezug auf Strukturen, Abläufe und Entscheidungsprozesse und damit die gesamte Führungsorganisation eines Unternehmens einer unter Controllinggesichtspunkten kritischen Prüfung zu unterziehen.

Für den Controller kann es nicht unerheblich sein, **ob ein Unternehmen eine führungs- und controlling-gerechte und vor allem zeitgemäße Organisationsform** aufzuweisen hat oder nicht. Zeitgemäße Führungsorganisation heißt für mich einerseits eine den Führungskräften und Mitarbeitern und deren Fähigkeiten und Neigungen gerecht werdende Führungsphilosophie und auf der anderen Seite flexible, schlanke und flache dynamische Organisationsformen.

#### Kreativitätspotential in Führung und Organisation

Nur auf diesem Weg lassen sich die Prinzipien der Delegation und Dezentralisierung konsequent umsetzen und die **Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit ihren Aufgaben verbessern**. Beide Elemente wiederum bilden eine wesentliche Grundlage zur Erschließung des Kreativitätspotentials, das an der Basis unserer Unternehmen bei unseren Mitarbeitern in so hohem Maße vorhanden ist.

Controlling kann seiner Aufgabe nur wirklich und umfassend gerecht werden, wenn Führung und Organisation im genannten Sinne stimmen. Und an dieser Ecke stimmt vieles nicht oder noch nicht in deutschen Unternehmen. Und deshalb sollte **der Controller nicht zögern, im Sinne seiner Transparenzverantwortung auf Unstimmigkeiten in diesen Feldern hinzuweisen und mitzuhelfen, controlling-**

**gerechte Führungsprinzipien** auf der einen Seite und entsprechende Strukturen und Abläufe auf der anderen Seite zu gestalten.

Vielleicht muß man vor diesem Hintergrund unser bekanntes und bewährtes Schnittmengenbild des Controlling und die Unterstützung des Managements mehr noch als in der Vergangenheit als eine integrierte und koordinierte Gemeinschaftsaufgabe zwischen Controlling, Organisation / Datenverarbeitung und Personalwesen verstehen.

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen heute ausgesetzt sehen, sind komplex und anspruchsvoll genug, um ein koordiniertes und abgestimmtes Vorgehen zu rechtfertigen. Isoliertes, funktionales Denken im Sinne 'not invented here' muß der Vergangenheit angehören, wenn es darum geht, das Management in seiner schwierigen Aufgabe umfassend zu unterstützen.

Fazit an dieser Stelle, meine Damen und Herren: Controlling in der Krise? Ich denke nein und ich denke, ich stelle die Leistungen der Controller nicht zu positiv dar, **wenn ich sage, daß der wissenschaftliche und praktische Beitrag der Controller im Hinblick auf Managementunterstützung sich durchaus sehen lassen kann.**

Natürlich dürfen auch wir als Controller nicht stehenbleiben. Wir müssen unsere Philosophie, die Methoden, die Instrumentarien und unser Rollenverständnis laufend überprüfen und den sich verändernden Gegebenheiten und Anforderungen im Unternehmen anpassen.

Nicht zuletzt deshalb haben wir uns für heute und morgen auf dem 18. Congress der Controller getroffen, um auch auf diese Weise einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Controlling in den Unternehmen und vielleicht auch einen Beitrag zur Bewältigung aktueller und künftiger Krisensituationen zu leisten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		01	G	S	R



Erster Vorsitzender M. Remmel - Ehrenvorsitzender A. Deyhle; Übertragen der Congress-Moderation

**Top Manager's Address  
Controller Congress '93  
am 24. Mai 1993, München:**

## **UNTERNEHMENS- STRATEGIEN IN EINEM VERÄNDERTEN UMFELD**



von Dr.-Ing. E. h. Werner H. **Dieter**, Vorsitzender des Vorstands der Mannesmann AG, Düsseldorf

Meine Damen und Herren!

Nach Beginn des durch die erste Ölpreiskrise zur Mitte der siebziger Jahre ausgelösten Strukturbruchs befaßte sich eine Artikelserie der Frankfurter Allgemeine Zeitung mit "Strategien für magere Jahre". Seit vergangenem Dezember erfährt das Thema eine Neuauflage. Holt uns die Vergangenheit ein?

---

### **Strukturbrücke**

---

Damals war die durch den Anstieg des Ölpreises bewirkte erhebliche Kostenverschiebung bei den Produktionsfaktoren der wesentliche Bestimmungsgrund für die strategische Umorientierung. Ein solcher läßt sich heute nicht definieren. Wir haben es vielmehr mit einem Bündel von Einflußfaktoren zu tun, so daß die strategische Entscheidungsfindung komplexer wird.

Unternehmensstrategien müssen zwar die konjunkturellen Bedingungen beachten, vor allem aber den erheblichen strukturellen Veränderungen Rechnung tragen.

Ich habe daher auf das "mager" in meinem Vortragsthema verzichtet. **Den weltweiten Herausforderungen müßten wir auch bei einer günstigeren Konjunktur entsprechen.**

---

### **Globalisierung der Märkte**

---

Von zentraler Bedeutung für eine zeitgemäße Unternehmensstrategie in der Industrie ist die verstärkte Globalisierung der Märkte. Diese Globalisierung ist einerseits auch das Ergebnis der bestehenden weltweiten Kostenunterschiede, andererseits erhöht sie die Wirksamkeit dieser Differenzen. Entwicklung, Produktion und Vertrieb können in den meisten Bereichen nicht mehr regional ausgerichtet werden. Weder akzeptieren das international arbeitende Kunden, noch läßt dies der Wettbewerb zu.

Die in der Vergangenheit vorhandenen Produktivitätsunterschiede in der Welt, die ja auch etwas mit dem unterschiedlichen Lebensstandard zu tun haben, sind für weite Bereiche der Fertigung inzwischen so weit eingeebnet, daß oft der Vergleich der Lohnstückkosten kaum eine bessere oder für uns günstigere Information liefert als der der Arbeitskosten. Wenn wir unsere Mannesmann-Standorte im Inland, in anderen Industrieländern oder auch in Schwellenländern auf ihre Produktivität hin über die letzten Jahre vergleichen, finden wir eine schnelle Annäherung, soweit ähnliche Voraussetzungen vorliegen. Wir stoßen aber auf erhebliche Kostendifferenzen zu Lasten der deutschen Standorte.

Zu der sich in den letzten Jahren beschleunigenden Globalisierung der Märkte hat die moderne **Informationstechnik** beigetragen. Die damit verbundene höhere Markttransparenz reduziert bei freiem Handel den regionalen Wettbewerbsvorsprung. Das erleben wir seit einiger Zeit in Nordamerika und in Westeuropa.

**Verfeinerte Logistik** sowie schnelle und weltumspannende Verkehrssysteme erleichtern es den Unternehmen, sich aus ihren herkömmlichen, regional ausgerichteten Zulieferverflechtungen zu lösen, soweit es nur um den Kostenvergleich geht.

---

### Die Sicherung des Marktzugangs

---

und die auch jüngst wieder erheblichen Wechselkursverschiebungen, die keine Einbahnstraße sein müssen, zwingen die Unternehmen, ihre Standorte immer wieder zu überdenken. Die hohen japanischen Direktinvestitionen in Europa und in den USA zielten in erster Linie auf den Marktzugang.

Der von Kostendruck und Kostenunterschieden diktierte Zwang, die Fertigungstiefe zu verringern, verlagert auch Entwicklungs- und Investitionsrisiken, was wiederum für entwicklungsintensive Produkte ein "global sourcing" einschränkt. Vor allem mittlere und kleinere Unternehmen können durch diese Tendenzen in erhebliche Anpassungsschwierigkeiten geraten. Ihnen fehlen oft die finanziellen und personellen Möglichkeiten, um Entwicklung, Vertrieb und Servicesysteme schnell genug neu auszurichten. Rechtzeitiges Erkennen und Handeln sind daher besonders wichtig.

---

### Ausnutzen von Einkaufsmacht

---

Lassen Sie mich an dieser Stelle bemerken, daß das überzogene Ausnutzen von Einkaufsmacht, wie es in letzter Zeit an einigen Beispielen demonstriert wurde, nach meiner Meinung **weder eine Strategie, noch volkswirtschaftlich verantwortbar ist und zur Eigenschädigung führt**. Lieferanten und Kunden sind sehr nahe beieinander. Wobei wir uns alle den zu machenden Hausaufgaben stellen müssen. Daß wir in guten Zeiten 2 - 5 Prozent in der deutschen Industrie vor Steuern verdienen, zeigt, daß etwas mit unseren Kosten nicht in Ordnung ist.

---

### Standortfaktor Besteuerung

---

Schließlich - und damit komme ich zu einem Punkt, bei dem sich die Situation heute gründlich von der in den siebziger Jahren unterscheidet - spielt sich der weltweite Wettbewerb nicht mehr allein zwischen Unternehmen ab. Gewiß entscheiden auch heute noch Produkt, Preis und Preis-/Leistungsverhältnis. Hinzuge treten ist aber der Wettbewerb zwischen den Standorten vor allem über die Besteuerung der Unternehmen. **Viele Industrieländer haben die Steuerbelastung in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre z. T. drastisch zurückgeführt**. Ziel war und ist, die Attraktivität der Standorte für Investitionen -

auch für solche von außen - zu erhöhen und die nationalen Unternehmen im weltweiten Konkurrenzkampf zu stärken. Deutschland hat dieser Entwicklung vergleichsweise nicht genügend entsprochen.

---

### Sozialer Konsens

---

Angelegen im Wettbewerb der Länder haben sich in den letzten Jahren auch andere, nicht so leicht in Zahlen auszudrückende Standortfaktoren. Sozialer Konsens ist keinesfalls mehr nur auf Deutschland oder Japan beschränkt. Die Streikbereitschaft hat überall nachgelassen. Krankheitsbedingte Ausfallstunden sind in den USA und Japan kein Thema, im Gegensatz zu hier. Zudem wird dort und anderswo ein mehr oder weniger konfliktfreies, soziales Beziehungsgeflecht meist mit weitaus geringeren Mitteln erzielt als bei uns. **Die Kosten unseres sozialen Netzes produzieren heute vergleichsweise geringere Vorteile als früher**. Das ist unserer Bevölkerung noch nicht klar geworden, wie das Verhalten zeigt. Auch jeder von uns muß an dieser Aufklärung mitwirken.

---

### Was machen wir, wie sieht unsere Strategie aus?

---

Strategische Überlegungen und Handlungen müssen nicht nur die Unternehmen vornehmen. Standortfragen sind zum erheblichen Teil solche an die bereits genannte Steuer-, aber auch an die Bildungs-, Umwelt- und Sozialpolitik. Sie richten sich aber auch an die Lohngestaltung. Bei allem berechtigten Interesse an höheren Einkommen haben die Sozialpartner in Deutschland in den letzten Jahren ein hohes Maß an Unvernunft gezeigt. Wie oft festzustellen, schreien die heute am lautesten, die einen würdigen Beitrag geleistet haben. Das werden wir insgesamt teuer bezahlen und sind schon dabei.

Bleiben wir aber bei der Aufgabe der Unternehmen. Unsere Erfahrungen bei Mannesmann zeigen:

---

### Gefragt ist Führungskompetenz in allen Sektoren

---

Sie macht Höchstleistungen möglich und schafft Vertrauen nach innen und außen. Das ist auch eine Frage der betrieblichen Weiterbildung. In allen Geschäftsfeldern, die wir nachhaltig betreiben wollen, ist eine kritische Masse notwendig. Das heißt, wir müssen uns jeweils weltweit in der Spitze befinden, damit die hohen Kosten in Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service getragen werden können. Dies verlangt eine Tätigkeit mit insgesamt ausreichenden Marktanteilen in allen drei großen Weltmarktregionen und die Fähigkeit, die jeweiligen Marktpreise zu nutzen.

Gerade der letzte Punkt hat eine sehr große Bedeutung. Wenn wir zulassen, daß in vielen Industriesektoren auf einem faktisch abgeschirmten großen Binnenmarkt relativ hohe Preise (= Gewinne) erzielt und diese im internationalen Wettbewerb eingesetzt werden, brauchen wir uns nicht über massive Wettbewerbsvorteile entsprechender Konkurrenten





zu wundern. Das hat mit "lean" nichts zu tun. Unsere Käufe verschärfen über den Mengeneffekt das Ungleichgewicht noch weiter, was sich dann, nach Wahl des Angreifers, auf jeden Industriezweig auswirken kann.

Faktische Abschirmung - aus welchen Gründen auch immer - ist für keinen wesentlichen Markt im freien Welthandel duldbar. Soweit das Öffnen mit an uns liegt, haben wir die Aufgabe zu übernehmen.

Unsere zunehmend weltweit arbeitenden Kunden müssen wir überall beliefern und ihnen einen schnellen und qualifizierten Service garantieren. Das setzt regional eine Organisation voraus, die nur bei entsprechender Geschäftsgröße vorhanden sein kann. Wenn das nicht aus eigener Kraft gelingen kann, dann in Kooperation mit anderen.

Da unsere Personalkosten hoch liegen, brauchen wir die technische Spitzenstellung bei unseren Produkten und bei den Produktionsverfahren. Dies dauerhaft zu sichern, wird wegen der Leistungsfähigkeit und der Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenten ein immer anspruchsvolleres Thema. Unser jeweiliger zeitlicher Vorsprung wird geringer. Das Investitionsgüterangebot ist überall verfügbar und wird genutzt. Beklagen dürfen wir diesen Vorgang nicht, denn wir selbst sind Anbieter von Produktionsanlagen.

---

### Innovationsprozeß

---

Damit wird der Vorsprung im Innovationsprozeß entscheidend. Verkürzung der Entwicklungszeiten, der Investitions- und schließlich der Vermarktungsphasen sind wesentliche Zielsetzungen. Wir sind in vielen Sektoren zu kürzeren Produktzyklen gezwungen und brauchen dafür die richtigen Methoden. Die Amerikaner, nachdem sie jahrelang erheblichen japanischen Druck ertragen mußten, übernahmen schließlich pragmatisch das, was ihnen transferierbar erschien. Wir können es uns ebenfalls nicht leisten, weiteren Druck passiv einzustecken. Wir müssen unsere Kräfte zur Wirkung bringen. Dabei helfe uns, was sinnvoll. Die 35-Stunden-Woche und die zugehörige Einstellung werden die Lösung nicht sein.

---

### Schritt zum System

---

Im Mannesmann-Maschinenbau investieren wir verstärkt auf den Dreiklang "Komponente-Maschine-System". Wer den Schritt zum System nicht gehen will oder kann, läuft Gefahr, sich selbst einzuschränken.

Die Entwicklung von Komponenten und Subsystemen, gemeinsam mit dem Kunden, bringt zusätzliche Chancen für beide Seiten. Das Subsystem

läuft in der Regel mit der Lebensdauer des Endprodukts. **Die Beziehung zum Kunden ist wesentlich intensiver.** Es entstehen festere Bindungen für beide Seiten. Die bekannten Vorgänge in der Automobilindustrie sind dafür beispielhaft.

**Ebenso ist der Maschinenbau abhängig von innovativen Komponenten, Modulen oder Systemen der Zulieferer,** die wesentliche Chancen für die Differenzierung der Maschine oder Anlage gegenüber der Konkurrenz liefern können. Montieren, was es überall in der Welt gibt, sichert für kein Endprodukt im Wettbewerb eine Sonderstellung; das gilt auch für das Serienprodukt. Das heißt nicht, sich aus dem Wettbewerb hinauszukatapultieren.

Für langfristig erfolgreiche Partnerschaften kann im Seriengeschäft die regionale Produktionsdiversifizierung Voraussetzung sein. Unsere Kunden erwarten die räumliche Nähe des Anbieters. Das Angebot vom Standort Deutschland allein ist in Zukunft nicht immer ausreichend.

---

#### **Auslandsumsatz und Leistungserstellung im Ausland**

---

Viele unserer deutschen Firmen stehen auch vor der Aufgabe, eine vom Weltmarkt langfristig akzeptierte Relation zwischen Verwertung und Erstellung der Leistung zu erreichen. Bei Mannesmann steht zum Beispiel einem Auslandsumsatz von 60 % eine Leistungserstellung im Ausland von 25 % gegenüber. Der Zwang zur Änderung kommt nicht nur von den Kostenunterschieden. Ihn rufen auch das unterschiedliche Wachstumstempo in der Welt, veränderte

Produktionsabläufe und die angesprochenen Lieferanten-Kunden-Beziehungen hervor.

Wir dürfen in diesem Prozeß allerdings nicht falsch reagieren. Ich sehe die erhebliche Gefahr, daß durch primitiven Kostendruck und überzogenes global sourcing unsere industrielle Infrastruktur in Deutschland nachhaltig Schaden nimmt und damit die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standortes generell. In den USA sind die Folgen - die auch durch Währungsverzerrungen entstanden sind - gut zu studieren. Verlorene Positionen sind kaum wiederzugewinnen.

---

#### **Entwicklungsanstrengungen**

---

Verluste an Erfahrung und Innovationskraft in unserer Industrie und damit weitere ungewollte technische Abhängigkeiten können wir uns nicht leisten. Der "Lean-Gedanke" darf daher auch nicht zum Kürzertreten bei den Entwicklungsanstrengungen begriffen werden. Dort ist Abschneiden nicht erlaubt, allerdings geht es auch hier um Effizienz. Weniger Forschung und Entwicklung würde letztlich bestenfalls zu einem Gleichschritt im Durchschnitt beim technischen Fortschritt führen. Das aber könnten wir bei den heutigen Personalkosten- und Lebensstandarddifferenzen in der Welt nicht durchstehen.

---

#### **Nischenstrategie?**

---

Völlig untauglich wäre für uns auch die Nischenstrategie. Abgesehen davon, daß es schwer sein wird,



Talk-Show zu Dr. Dieters These: "Kosten / und Kunden kommen auf 2 Beinen daher ..." Hauptsache: sie kommen

im Zeitablauf rechtzeitig immer neue ausreichende Nischen zu finden, verzichtet dieses Vorgehen auf Menge. Diese würde der Konkurrenz überlassen, die dann irgendwann auch die Nischen angreifen würde. Die Entscheidung wann, trifft die Konkurrenz. **Die enge, mit Anpassungen verbundene Spezialisierung ist keine Lösung für die Sicherung unseres Industriestandortes, sehr wohl aber eine Möglichkeit für Mittelfirmen, mit Produkt-Aufteilung im Rahmen eines Verbundes die Zukunft zu meistern.**

Wie in der Technik haben wir im Vertrieb in nächster Zeit im Durchschnitt unserer Industrie eher höhere Kosten zu erwarten, um mittelfristig und nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Zwar sind die Märkte in Westeuropa meist ausreichend besetzt und in Nordamerika und in Südostasien die Vertriebsorganisationen im Auf- oder Ausbau. Doch andere Regionen, in denen die deutsche Industrie erwünscht ist, müssen besser bearbeitet werden, wenn wir unsere Stellung im Export halten und stärken wollen.

Auch hierfür gilt:

---

**"Wir sind nicht schlechter geworden, aber andere besser".**

---

Zur "veränderten Umwelt", meine Damen und Herren, gehört auch der intrasektorale Strukturwandel in entwickelten Volkswirtschaften. Der Anteil der Dienstleistungen an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung nimmt nach wie vor zu. Unterschiede im Tempo und Niveau zwischen einzelnen Ländern resultieren u. a. aus der jeweiligen Exportabhängigkeit. Die Verstärkung des Dienstleistungsangebots bietet auch Industrieunternehmen neue Chancen.

---

#### Dienstleistungen als Wettbewerbsposition

---

Dienstleistungen sind in geringerem Maße dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt als das industrielle Angebot. Zudem unterliegen sie nicht so ausgeprägten Mengen- und Preiszyklen. Die Nachfrage nach ihnen entwickelt sich stetiger und friktionsfreier. Die Ertragslage ist stabiler.

Eine vernünftige Mischung ist auch für Industrieunternehmen interessant. Dies hat Mannesmann veranlaßt, mit kompetenten Partnern das digitale Mobilfunknetz D2 in Deutschland aufzubauen.

Unternehmensstrategien in einer veränderten Umwelt können sich auch auf Neues richten. Das birgt zwar Risiken, aber Chancen und Risiken sind Elemente unternehmerischen Handelns.

---

#### Finden und Umsetzen von Strategien

---

Erfahrungsgemäß beschreibt eine Strategie keinesfalls einen mit hoher Sicherheit erreichbaren

Endzustand; meist kann sie noch nicht einmal den Weg dorthin ausreichend definieren. **Findung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen gleichen eher einem Suchprozeß.** Dieser allein setzt aber schon neue Energien frei und schärft den Blick für Veränderungen im Umfeld, die fortwährend im Gang sind.

---

#### Unsere asiatischen Wettbewerber

---

haben schon seit längerem Methoden entwickelt und umgesetzt, die sich auf den Weltmarkt richten, wobei wir ja nicht geschlafen haben. Ihre Rezepte sind meist einfach und logisch. Die Begriffe lean Production, lean Management oder besser lean Company gehören dazu wie auch simultanes Engineering.

Durch Rückbesinnung auf die Fähigkeiten der Menschen, durch Gruppenarbeit, Just-in-Time-Produktion und andere Maßnahmen wird eine nachhaltige Steigerung von Produktivität und Qualität erreicht. Dies führt zu weniger Personal, geringerer Produktionsfläche, weniger Investitionen, kürzerer Entwicklungszeit und sinkenden Lagerbeständen. Es bedeutet jedoch **nicht**: Weniger Controlling, weniger Informationen oder weniger Informationstransparenz! Vielmehr hat das Controlling die Aufgabe, die vielfältigen Aspekte zu prüfen, die aus Sicht des Unternehmens erfolversprechenden Anregungen aufzugreifen und situationsgemäß anzupassen bzw. weiterzuentwickeln.

---

#### Lean Konzept und Controlling-Selbstverständnis

---

Eine wesentliche Forderung des Lean-Konzepts kann uneingeschränkt mit dem Selbstverständnis des Controlling in Einklang gebracht werden: die systematische Suche nach den Ursachen von Fehlern bzw. Problemen. Die Ursachenanalyse und die sich daran anschließende Ableitung von Handlungsempfehlungen bilden den Kern des Controlling. **Dies entspricht auch dem KAIZEN-Gedanken: Das Controlling leistet einen Beitrag zur ständigen Verbesserung von Prozessen und Strukturen.**

Dazu gehört die Entwicklung und Anwendung aussagekräftiger Kennzahlen als Steuerungsinstrumente. Die Wertschöpfung pro Kopf in Relation zu den Personalkosten gehört dazu. Erstaunlich ist die geringe Sensibilität in unseren Gesellschaften gegenüber dem gebundenen Kapital. Dabei läßt sich für manche Firma der Unterschied zur rentableren Konkurrenz allein daraus errechnen. Vergleichbar machende Kenngrößen müssen in die Beurteilung der Profit-Center und ihrer Leiter einfließen. Nur wenn die Leistung mit entsprechenden Kennzahlen meßbar und mit den richtigen Wettbewerbern vergleichbar gemacht wird, werden Energien in allen Bereichen freigesetzt. Der Gewinn als Maßstab ist allein nicht ausreichend und darüber hinaus im Falle unselbständiger Geschäftseinheiten meist noch diskutierbar.

### Zielgrößen und Mitbewerber

Die Beobachtung der jeweils wichtigsten internationalen Wettbewerber wird noch zu oft vernachlässigt. Zielgrößen haben sich jedoch nach diesen zu richten. Durch laufenden Vergleich kann die eigene Wettbewerbsfähigkeit eingeschätzt und Handlungsbedarf erkannt werden. Das Controlling hat entsprechende Vergleiche anzustellen und darauf aufbauende Zielformulierungen zu ermöglichen. Im Neudeutsch gehört Benchmarking dazu.

### Lean und Entscheidungskompetenz

Der soviel benutzte Ausdruck "lean" bedeutet auch die **konsequente Delegation von Entscheidungskompetenzen**. Diesen Weg hat Mannesmann lange vor Beginn der aktuellen Lean-Diskussion beschritten. Führungs- und Controlling-Organisation sind bei uns betont dezentral angelegt. Der Mannesmann-Konzern gliedert sich zunächst in 12 eigenständige Führungsgesellschaften mit weltweit operierenden Töchtern und Umsätzen jeweils zwischen 1 bis 4 Milliarden DM pro Jahr. Diese Unternehmensgruppen bestehen wiederum aus einer Vielzahl von Profit-Centern. Entsprechend dem Prinzip der dezentralisierten Umsatz- und Ergebnisverantwortung sind die Vorstände von Führungsunternehmen auch für das strategische und operative Controlling ihrer jeweiligen Unternehmensgruppe zuständig.

Auf diese Weise kommt **das spezifische Wissen der Leiter und Controller der Unternehmensgruppen** über ihre jeweilige Unternehmens- und Umweltentwicklung direkt zur Wirkung. **Die dezentralen Controller** können Abweichungen schnell erkennen, ihre Ursachen identifizieren und entsprechende Anpassungsmaßnahmen vorbereiten. Die Delegation von Entscheidungskompetenzen in die Unternehmensgruppen stellt zugleich eine zügige Auswahl und Durchführung von Anpassungsmaßnahmen sicher.

### Unternehmensgruppen und Konzernspitze

Selbstverständlich betreiben die Unternehmensgruppen ihr Geschäft und damit auch ihr Controlling-System nicht losgelöst von der Konzernspitze. Die strategische Ausrichtung des Gesamtkonzerns fällt in die Zuständigkeit des Konzernvorstands. Jeweils einmal jährlich werden die strategischen und operativen Planungen der Unternehmensgruppen auf gesonderten Sitzungen zwischen dem Konzernvorstand und dem jeweiligen Vorstand der Führungsunternehmen diskutiert und vereinbart.

Neben diesen Strategie- und Planungsvereinbarungen steuert die Konzernspitze die Unternehmensgruppen über **Genehmigungsvorbehalte** für bestimmte außergewöhnliche Geschäfte und über die zentrale Vergabe von Ressourcen.

### Controller als Gewissen und Zugpferd

Controlling ist zur Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien unverzichtbar, um in einem sich verändernden Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Seine Bedeutung kommt auch in diesem Congress, der aufgrund des hohen Interesses an aktuellen Controllingfragen schon Tradition hat, zum Ausdruck. Meiner Erfahrung nach **führen die Ergebnisse des Controlling leider nicht immer auch zu dem nötigen Handeln**. Dies liegt u. a. daran, daß dieses Erfolgsinstrument in der Ausbildung nicht eindringlich genug vermittelt und unseren Technikern allzuoft nicht ausreichend nahegebracht wird.

Verbesserungen sind nötig und möglich. Ich wünsche uns, daß Ihre Veranstaltung neue Anregungen und Ideen für die Gestaltung unserer jeweils individuellen Controlling-Systeme geben wird. **Ihr Erfolg in der Praxis muß seinen notwendigen Beitrag zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit unserer Industrie bringen**. Sorgen Sie mit dafür, daß der Controller nicht nur als das Gewissen der Gesellschaft gesehen, sondern auch als Zugpferd eingesetzt wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	21	31	G	S	R



## ARBEITEN IN JAPAN

### Ein Exkurs über Kommunikation, Kosten von Teamwork und Erfolg in Japan

von Eugen M. Angster, München

Das geregelte "Zusammensein" in der Einsamkeit eines deutschen Einzelbüros erscheint ein Ende zu haben, wenn man zum ersten Mal ein japanisches Großraumbüro betritt, in dem Manager und Verkäufer agieren. Eigentlich scheint es eher eine Sammelstelle von Akten, Einzelblättern einerseits und einer Telefonzentrale andererseits zu sein.

**Der Geräuschpegel ist beachtlich, alle telefonieren gleichzeitig** und man kann erst einmal seine Sinne nicht recht zusammenhalten bei dieser Überflutung mit papiernen Reizen und gesprochenen Themenanhäufungen. Nach einiger Zeit der distanzierten Beobachtung erkennt man **auch schreibende Leute, die offensichtlich gedanklich vertieft an Konzepten arbeiten**. Eine andere Ecke bearbeitet wiederum mit Elan Flip-Charts und entwirft wild anmutende Picassos.

**Der erste Eindruck, der Chaos und Hektik vermuten läßt, täuscht. Hier wird konzentriert an den eigenen Thematiken gearbeitet**. Abgeschiedenheit in einzelnen Büros ist nicht gerade verpönt, aber man zieht letztendlich doch den immensen Spaß vor zu beobachten, wie gemeinsam Gewinne erarbeitet werden.

---

#### Kooperation und Kommunikation

---

Dies sind vielleicht die wichtigsten Stichworte der Zusammenarbeit in Japan. Abgedroschen sind diese Begriffe im täglichen Sprachgebrauch, die Realisie-



*Eugen M. Angster, Referent für strategische Planung der Zentralabteilung Konzernentwicklung Wacker Chemie GmbH, München. Der Autor war von 1987 bis 1991 als Marketing & Sales Manager bei Hoechst Japan Ltd. und Wacker Chemicals East Asia Ltd. in Japan, Korea und Taiwan tätig. ... und spricht japanisch (Red.)*

rung ist weitgehend jedermanns Gutdünken überlassen.

---

#### Was bedeutet die japanische Definition von Zusammenarbeit und Kommunikation?

---

Am besten hilft hier die **Beschreibung eines japanischen Arbeitstages in Tokyo**.

Der Beginn der Büroarbeitszeit liegt bei 8.30. Die Mehrzahl der Mitarbeiter hat dann schon ca. 1 bis 2 Stunden Anfahrzeiten aus den Wohnvororten Tokyos hinter sich gebracht. **Man ist selbstverständlich vor seinem Chef im Büro**, auch wenn es nur ein paar Minuten sind. Quod erat demonstrandum: Man ist bereit für den Tag. Umgekehrt wird allerdings hier aber auch eine gewisse zeitliche Konstanz (des Eintreffens) des Chefs erwartet. Man will sich ja schließlich danach richten und keine Überraschungen erleben.

Das Tagesgeschäft kann durchaus mit dem Studium einer Tageszeitung beginnen: Die ersten Informationen hat man sich schon zwischen 6.00 und 7.00 Uhr morgens vom Frühstücksfernsehen geholt. Die Einschaltquoten sind hoch, die Kosten für Werbeschaltungen zu dieser Uhrzeit beweisen das. Pooling von Informationen ist Basis der kommenden Tageskommunikation mit Kollegen und Kunden.

Dies ist nicht nur Lernwilligkeit, sondern auch Selbstzweck: **Schlecht informiert zu sein, und sich**

**nicht austauschen zu können, gilt als Unhöflichkeit im Umgang.** Small talk und die oft zitierte Aufwärmphase bei Kundengesprächen dauert in Japan lange. Man will eben wissen, ob das Individuum auf der gegenüberliegenden Seite des Tisches "up-to-date" ist.

Welche Herausforderung dies für einen gelegentlichen Besucher des Landes, auf Durchreise, in Eile bedeutet, ist vorstellbar. Entgegenkommen erfährt man gelegentlich durch international geprägte Fragen, um den Besucher nicht zu sehr mit landesspezifischen Themen und Allgemeinplätzen zu kompromittieren.

Man beachte, daß dies alles offen in einem Großraumbüro stattfindet, alle sehen das, oftmals gibt es keine trennenden Stellwände. Es ist physische Transparenz gegeben, das Sammeln von Informationen ist akzeptiert. Gelesen werden hauptsächlich Wirtschaftsinformationen wie aufgelegt in einer Nikkei Weekly News oder den Asahi News, die im Gegensatz zu deutschen Wirtschaftszeitungen Auflagen wie Boulevardblätter / Tageszeitungen haben und an jedem Kiosk erhältlich sind.

---

**Zusammengefaßt heißt das:**

**Information ist alles, im Kopf muß man die neuesten Trends der Gesellschaft und des Geschäftslebens parat haben**

---

Die weiteren Begebenheiten des Tages gleichen den Geschäftsgebaren des westlichen Kulturkreises: Telefonieren, Termine, Kundenbesuche, Konferenzen.

**Gegen 17.00 Uhr erwartet der an Arbeitszeitregelungen orientierte deutsche Manager den Aufbruch der Massen. Nichts dergleichen passiert hier,** aber eine gewisse Auflösung der Moral macht sich bemerkbar. Die Füße wandern auch mal auf den Tisch (amerikanisch?), das Telefon geht nicht mehr so häufig, man wendet sich jedenfalls ein bißchen mehr seinem ohnehin sehr nahe sitzenden Nachbarn zu. Gelegentlich findet auch eine Whiskyflasche den Weg auf den Schreibtisch. Auflockerung ist angesagt. Man fragt sich, worauf hier eigentlich gewartet wird. Nun passiert es: Geschäftsthemen vermischen sich mit privaten Themen, aber das Geschäft holt sie alle wieder ein.

Die Tageszeit überschreitet 18.00 Uhr, das Telefon geht. Und sowie das Telefon geht, geht auch einer hin, mit demselben Elan, der den bisherigen Tag bestimmt hat. Der Zuständige mag vielleicht noch nicht von einem Kundenbesuch zurück sein, aber dennoch wird dankbar und freundlich das Anliegen notiert und absolut zuverlässig weitergeleitet. Man macht sich auch einmal die Mühe, in eine andere Abteilung zu gehen, auch wenn das Thema einen nicht selbst betrifft. Es ist eine willkommen genutzte Gelegenheit, auch dort mal ein kleines Schwätzchen zu halten. Dies wird auf jeden Fall nicht wie das Bedienen eines Anderen in einem anderen Tätigkeitsbereich gesehen.

Ein "nachhause" kommender Verkäufer wird von

allen mit einem freundlichen "o kagesamma deshita" (= wir haben es gemeinsam geschafft) wie einer, der von einer Weltreise oder Irrfahrt lebendig zurückkehrt, begrüßt und in die Kommunikation des Tages integriert.

Es ist selbstverständlich, sich jetzt noch den Themen des Tages, wie z. B. Schreiben von Berichten zu widmen, man bleibt länger, um das zu Ende zu bringen im Büro, bestellt sich Essen auf Rädern. Man ist ja auch nicht alleine oder der einzige, der das so tut.

Gegen 19.00 und 19.30 lichten sich die Reihen, allerdings nicht in Form von Einzelabschieden. Kleine Gruppen, die bisher bereits private oder geschäftliche Themen besprochen haben, gehen zum gemeinsamen Essen oder man geht zu Kundeneinladungen.

---

**Warum diese Überstunden, wie kommt das zustande?**

---

Zwang übt eigentlich nur indirekt die Fahrzeit der U-Bahnen und Züge und die oft weite Distanz der Schlafvororte der Großstädte auf das Verweilen aus. Die meisten Mitarbeiter können nicht nachhause fahren und dann in "Zivil" gekleidet wieder zu den unterschiedlichen "Down-Towns" von Tokyo gehen, um Geschäftstermine oder privates Zusammensein wahrzunehmen. Die Aufforderung zu bleiben erfolgt auch nicht durch den Chef. Eher sollte man diese Umstände als den sanften Zwang der Gruppe im Sinne: Freunde fragen Dich, ob man mitgehen will, bezeichnen.

---

**Was ist hier passiert? Hat man sich nur arrangiert?**

---

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten mit Ihren besten Freunden in derselben Firma zusammen, es ist ein richtig gutes Team, in dem Sie da mitarbeiten, alle sind offen, alle Themen zu diskutieren, unabhängig von Hierarchien und Abteilungszugehörigkeit. Der Vorgesetzte moderiert, kann aber durchaus auch zum "Opfer" von subtilen Anspielungen werden, ohne daß seine hierarchische Position zu leiden beginnt oder zur Diskussion steht oder das Konsequenzen hat. Zu leiden würde sie nur beginnen, wenn einer auf Machtposition und -demonstration besteht. Dies passiert in Japan selten, wenn aber, dann rhetorisch sehr heftig und massiv.

Eine Basis dieses Verhaltens ist in dem asiatischen Lehrer (Senior) / Schüler (Junior)-Verhältnis zu sehen. In diesem Sinne wird Information / Erfahrung übertragen, gezielt weitergegeben und nicht dazu benützt, Machtposition durch Informationszurückhaltung zu schaffen. Ausgrenzung als Mittel zur Führung ist mit dem Streben nach gemeinschaftlichem Erarbeiten des Erfolges nicht vereinbar. Der Wille zuzuhören und dazuzulernen darf in Japan nicht mit höflicher Gepflogenheit im menschlichen Umgang verwechselt werden. Die rhetorische Grätsche zwischen offener Diskussion und der davon unabhängigen Akzeptanz der höhergestellten Position des Vorgesetzten ist die Kunst. Das Umfeld ist dazu eingerichtet.

---

### Was ist der große Unterschied zu Verhaltensregeln in Europa / USA und was ist der Vorteil des japanischen Systems?

---

Hierbei muß die Frage gestellt werden, ob es sich überhaupt um ein System oder um ausgeprägte Sozialkompetenz handelt.

**Ein sicherlich beachtlicher Teil von den sogenannten stillen Stunden finden unter Führungskräften in Deutschland zwischen 17.00 und 19.00 Uhr statt. Alle anderen Mitarbeiter sind gegangen, man beginnt sich auf die eigentlichen Themen zu konzentrieren, alleine oder in entspannten Diskussionen im kleinen Kreis.**

**Der Unterschied zu Japan ist die Präsenz eines Großteils ihrer Mitarbeiter bei diesen Gesprächen.** Hier werden Alternativen abgeklopft, Szenarien aufgebaut, allerdings wird eben aber auch beim Essen und Trinken über das Geschäft in einem kleinen, dem Außenstehenden privat anmutenden Kreis weiterdiskutiert. Hier kann man sich auch beschweren, emotional und konstruktiv Bedenken loswerden. **Die zwischenmenschliche "Chemie"** wird hier gemacht. Und es entsteht etwas ganz Entscheidendes: **Kommunikation durch Präsenz aller Beteiligten.**

Wenn wir diese Situation für gegeben nehmen, was ist dann folgerichtig das Schlimmste, was einem in solch einem Umfeld widerfahren kann?

- \* **14 Tage in Urlaub zu fahren. Dies bedeutet sozusagen Zwangsentzug von der täglichen Kommunikation.**

Eine Mitarbeiterin einer Hamburger Lagerhausfirma, der ich versuchte, die Frage "Was macht Japaner so viel erfolgreicher?" zu erklären, erzählte mit sichtlicher Freude, daß bei einer Projektarbeit, die ein selbstgewähltes Team in ihrer Firma durchführte, der Spaß an der Sache so groß wurde, daß man ganze Abende hindurch ohne auf die Uhr zu schauen durcharbeitete. Das Einbeziehen Beteiligter, auch eines seit langem in der Firma tätigen Gabelstaplerfahrers, hatte Anregungen zu Verbesserungen gegeben, die letztendlich zu einem Konzept führten, das kundenorientiert erfolgreicher als jede zuvor gelaufene Einzelplanung war.

Jeder hatte das Gefühl, etwas geleistet und beigetragen zu haben.

Dieser Essay soll weder der Versuch sein, den Erfolg Japans durch die inneren Werte der japanischen Seele zu begründen, noch ein Ansatz sein, kulturelle Spielregeln lehrbuchhaft auf westliches Verhalten zu übertragen. Allerdings sollte es jeder Führungskraft einen Versuch wert sein, die eigenen Wertvorstellungen der zwischenmenschlichen Kommunikation nach den nach langfristig orientierten Werten einer mehr auf das Vermitteln von Erfahrung durch kontinuierliche Kommunikation ausgelegten Zusammenarbeit, als auf eine macht- und positionorientierte Zusammenarbeit mit dosierter Erfahrungsvermittlung = Aufgabe der eigenen Positionen zu legen.

---

### Arbeitsaufwand, Kostenbelastung und Effizienz

---

Es ist sicherlich richtig, daß in Japan wesentlich mehr Leute an wesentlich weniger Themen als verantwortliche Führungskräfte in Europa und USA arbeiten.

Die Bindung der Arbeitsleistung, konzentriert auf ein Thema, bedarf im Stadium der Ausarbeitungsphase summarisch gesehen auch eines höheren Zeit-/Personal- und Kostenaufwandes.

Wenn jedoch übereinstimmend und nach Ausräumen von emotional geprägten Beiträgen und Positionierungsversuchen (die es im übrigen selbstverständlich auch in Japan gibt) Konsens über die Orientierung nach Kundenwünschen und den eigenen Firmenzielen gefunden wird, hat eine derartige Gruppe einen tragfähigen Grund für das bearbeitete Projekt entwickelt.

Unkonstruktives Nachhaken unterdrückter Meinungen in der anschließenden Phase der Umsetzung erübrigt sich.

**Die Geschwindigkeit der Umsetzung ist somit vorprogrammiert und hoch, die Dauer der Realisierung ist kalkuliert und einhaltbar.**

Das Problem der Delegation und Kontrolle löst sich durch punktuelle Moderation und Zustimmung des Chefs als Einzelperson mit der meisten Erfahrung im Team zu einem Thema, über das bereits die Gruppe nach Pro oder Contra-Erwägungen übereinstimmend den besten Vorschlag macht.

**Tow-down Entscheidungen sind nicht notwendig, wenn gut moderiert die Gruppe das "Richtige" erarbeitet hat.**

---

### Jobrotation und Beförderung

---

Selten kann man einer japanischen Visitenkarte die Ausbildung (Schul-/Universitätsabschluß) und Berufstitel des Ansprechpartners entnehmen. Bei Nachfrage kann man nicht selten feststellen, daß man es mit einem Dr. der Fakultät X zu tun hat, der heute im Verkauf tätig ist. Entnehmen kann man allerdings extrem klar die hierarchische Positionierung des Gesprächspartners in seinem Unternehmen. Erreicht werden Positionen in konservativen Unternehmen innerhalb einer Bandbreite von Altersklasse und Dauer der Firmenzugehörigkeit. Die Qualifikation für diese Position zeichnet sich nur dadurch ab, wie früh diese Position erreicht wird oder wie lange einer darin stehengeblieben ist. Auch hier ist eine kontinuierliche Kommunikation und Beobachtung des Unternehmens, mit dem man zu tun hat, essentiell. Aus einer stichpunktartigen Betrachtung oder etwa den hervorragenden Englischkenntnissen des Gegenüber zu schließen, daß man einen Kanal in das Unternehmen oder gar einen Entscheidungsträger gefunden hat, kann zu fatalen Fehleinschätzungen führen.

Wenn man das Thema Kommunikation - wie vorab beschrieben - beherzigt, wird man verstehen, **welche Wichtigkeit der kontinuierliche Kontakt mit**

möglichst vielen Mitarbeitern eines japanischen Kunden-/Partnerunternehmens darstellt. Dies ist schon fast eine Gewährleistung für ein erfolgreiches Durchdringen der vermittelten Idee. Die Kosten sind hoch, aber äußerst erfolgversprechend angelegt.

**Ressourcen / Personalplanung**

Der Sinn einer Jobrotation kommt nur zum Tragen, wenn auf Erfahrungen, die von Mitarbeitern in unterschiedlichen Tätigkeiten erworben wurden (das ist eine Investition, die vielleicht auch so verbucht werden sollte), zurückgegriffen werden kann. Versetzungen unter Erfolgsorientierung zu sehen, also Kosten der Versetzung, des Aufenthaltes, des Gehaltes gegenüber dem erwirtschafteten Deckungsbeiträgen zu sehen, ist zweifellos korrekt. Nutzenpotentiale und "sleeping assets" stecken jedoch auch noch im nächsten Einsatz in diesem Personal. Neue Positionen, die nicht in einer Linie mit der bisherigen Verwendung liegen - es sei denn, es erfolgt eine weitere Ausbildung - bedeutet ein Verschenken von wertvollen Leistungen, gleichzusetzen mit Verlust von möglichen Deckungsbeiträgen.

Diese Form des Umgangs und der Kommunikation ist in der westlichen Geschäftswelt nicht neu, muß aber gelegentlich wieder neu erlernt werden. Das Fördern und Belohnen von Einzelkämpfertum unterstützt nur hierarchische Moderation zum Zweck der Informationsbeschaffung und lenkt durch Themenkumulation einzelne von entscheidenden übergeordneten Faktoren ab. Förderung der generellen Kommunikation hält bevorzugt alle auf ein und demselben Wissensstand. Teambildung ist dann nur noch ein Auffordern zum Tanz mit bekannten Partnern. Die vielbeschriebene extreme Höflichkeit und physische Zurückhaltung ist eine hervorragende Basis für disziplinierte Auseinandersetzungen.

**Motto:**

**Information is power, if all can use it.**

**More information to more people provides more power, better working condition and generates success.**

Der Weg zu einer ganzheitlichen Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse im Team - auch als verantwortungsorientierte Delegation bezeichnbar -, wie in Japan beschrieben, nutzt bestehende Potentiale weit besser als in Europa bisher angedacht. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
12	14	21	R	S

**Redaktion:**

**Wer ist auf den beiden Bildern in CM 4/93 ?**

**Seite 196** (v. l.): Dr. Walter Germeroth, Lörrach; Rudolf Rieger, Vaterstetten; WP Dr. Kurt Jehle, München;

**Seite 216** (v. l.): Jürg Bucher, Chefcontroller PTT, Bern; Jürgen Galla, Chefcontroller Telekom, Bonn; Albrecht Deyhle; Manfred Rempel; (Beim 18. Controller Congress)



**Impressum  
ISSN 0939-0359**

**18. Jahrgang**

**Herausgeber**

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

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

**Redaktion**

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, SIR Sibylle Gänslar  
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 0  
FAX 089 / 89 31 34-25

**Herstellung**

Senff-Service, Angerweg 8  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

**Anzeigen**

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

**Anzeigenverkauf Schweiz/Liechtenstein**

RUEB MEDIEN SERVICE, Postfach 121  
CH-3053 Münchenbuchsee/Bern  
Tel. 031-869 35 04; Fax 031-869 35 57

**Verlag**

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76, Postfach 1168,  
D-82116 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51; FAX 089 / 850 81 72

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

**Erscheinungsweise**

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen  
Laufzeitende.

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

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

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

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





## "UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN SCHWIERIGEN KONJUNKTURLAGEN"

Vortrag von Herrn Dr. Ernst F. **Schröder**, Persönlich haftender Gesellschafter Dr. August Oetker, anlässlich des 18. Congresses der Controller in München

### SCHWERPUNKTTHEMEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DEN 90ER JAHREN

#### 1 Ausgangslage

Die Kennzahlen der Konjunkturentwicklung der letzten Jahre sprechen für sich (siehe Abb. 1).

Die 80er waren Jahre permanent guter Konjunkturlagen. Wenn wir alle ehrlich sind, müssen wir sagen, daß uns der Jahr für Jahr stattgefundenen Aufschwung selbst überrascht hat. Die Konjunktur der 80er Jahre wurde zunächst durch Exporterfolge - trotz der Stärke der DM - getragen. Sie mündete dann in eine zunehmend gute Binnenkonjunktur ein, die durch die Öffnung der Ost-Märkte 1990 und 1991 noch verstärkt wurde. Während dieser Zeit mußten wir aber auch feststellen, daß die gute Konjunktur

> die erfolgreichen Unternehmen stärker begünstigte als die weniger erfolgreichen Unternehmen und

> die strukturellen Unternehmensschwächen nicht gelöst, sondern nur überdeckt und damit ihre Lösung zeitlich verschoben wurde.

Diese Aufschwung-Phase wurde in der Unternehmensentwicklung von "Modewellen" begleitet und verstärkt:

- \* **Mergers & Akquisitions**
- \* **Fremdfinanzierte Unternehmensübernahmen**
- \* **Größe für hohe Preise**
- \* **Holding-Strukturen.**

Akquisitionen (neudeutsch: Mergers & Acquisitions) waren das Schlagwort. Fremdfinanzierte Unternehmensübernahmen in dem Glauben an Wachstum und damit Cash Flow-Generierung unbegrenzten Ausmaßes fanden statt. Unternehmensgröße wurde für überhöhte Preise erworben. Kreative Finanztechniken (neudeutsch: Financial Engineering)

<u>Volkswirtschaftliche Rahmendaten</u>								
<u>Kennzahlen</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>letzte aktuell verfügbare Zahl</u>
Wachstum des Bruttosozialprodukts (%)	2,4	1,7	3,6	4,0	4,9	3,6	0,9'	
Exportüberschuß (Mrd. DM)	113	118	128	135	106	22	33'	
Arbeitslosenquote (%) (saisonbereinigt)	9,0	8,9	8,7	7,9	7,2	6,3	6,6'	7,7' (Ende 02/93)
- Ost							14,9'	8,4' (Ende 02/93) <sup>2</sup>
Anzahl neuer Arbeitsstellen (1.000)	371	130	263	539	737	351	./ 182'	15,0' (Ende 02/93) <sup>2</sup>
Inflationsrate (%)	./ 0,1	0,2	1,3	2,8	2,7	3,5	4,0	./ 296' (01/1993 ggü Vj.)
- Ost							13,1	4,2 (02/93 ggü Vj.)
Wechselkurs USD	2,171	1,798	1,758	1,881	1,616	1,661	1,559	8,9 (01/93 ggü Vj.)
Diskontsatz (%)	3,5	3 - 2,5	3 - 3,5	4 - 6	6	6 - 8	8 - 8,75	1,6297 (30.03.1993)
Rendite festverzinslicher Wertpapiere (%)	6,0	5,8	6,0	7,1	8,9	8,7	8,1	7,5 (seit 19.03.1993)
-----								
' geschätzt								
<sup>2</sup> nicht saisonbereinigt								
-----								
Quelle: Berichte der Deutschen Bundesbank								

Abbildung 1

wurden täglich neu geboren. Die Unternehmensorganisation erfreute sich der Erkenntnis, daß Holding-Strukturen (bei der sich die Unternehmensführung zunehmend vom Tagesgeschäft entfernen durfte), die Lösung aller Führungsfragen eröffnete.

Heute müssen sich die Unternehmen fragen, ob sie die Chancen der letzten Jahre genutzt haben. Diese Chancen darf man auch getrost als "strategische Fenster" bezeichnen. Welche waren diese?

#### Strategische Fenster

- \* Die Europa-Diskussion ab 1987 sensibilisierte für neue Schwerpunkte.
- \* Die deutsche Vereinigung gab den Unternehmen in den konsumnahen Bereichen Wachstumsimpulse und die Chance, auf eine neue kritische Größe ohne hohe Investitionen zu wachsen.
- \* Die Öffnung der Ostmärkte gab Chancen, die schnell genutzt werden mußten. Die Ernüchterung folgte bald.
- \* Nicht vergessen werden durfte die gute Binnenkonjunktur. Richtiges strategisches Management durch Konzentration auf die relevanten Märkte gab Möglichkeiten der inneren Stärkung.

#### 2 Konsequenzen der Ausgangslage

Die Wachstumsbeschleuniger stehen den Unternehmen nicht mehr zur Verfügung. Weder Bevölkerungswachstum noch ungesättigte Märkte, noch die Wachstumsbeschleuniger der 80er Jahre geben uns in der Zukunft die Möglichkeit, unterlassene Schularbeiten der Vergangenheit mit externer Unterstützung nachzuholen. Die Konsequenz für die Unternehmen und damit die neuen Kampffronten sind

- > ein intensiver Kampf um Marktanteile zur Sicherung der eigenen Position,
- > die Übernahme schwächerer Unternehmen (die aber zunehmend auch kritischer gesehen wird, da die eigenen Probleme dadurch nicht immer lösbar sind),
- > zunehmender Wettbewerbsdruck aus dem Ausland bei gleichzeitiger Notwendigkeit, die angestammten Märkte bei nachlassender Binnenkonjunktur zu verteidigen.

Volkswirtschaftlich sind wir mittlerweile in der Rezession. Seit mehr als zwei Quartalen sinkt das Bruttosozialprodukt. Zunehmende Steuerlasten und Transferzahlungen durch die deutsche Vereinigung und unüberwindbare Probleme im Aufbau der neuen Bundesländer fordern ihren Preis. Die Stärke der DM, Verunsicherungen im politischen Raum sowie ständiges Drehen an der Abgaben- und Steuer-schraube zwingen die Unternehmen, ihre Geschäfte kritischer zu betrachten. Vielerorts sind Sanierungsstrategien gefragt.

Grundsätzlich gilt für die Schwerpunktstrategien der nächsten Jahre:

- **Stärkung der Kerngeschäfte** und
- **Umstrukturierung.**

Erst danach werden die Unternehmen wieder die Kraft haben, neue Geschäfte aufzubauen.

Aber auch die Erfolgsfaktoren der Geschäfte haben sich verlagert. Während früher "Economies of Scale" viele Unternehmensstrategien bestimmt haben, sind heute eher Faktoren wie

- **Flexibilität,**
- **Innovationskraft,**
- **persönliche Identifizierung des Managements**

gefragt.

### 3 Industriestandort Deutschland

Die ständige Aufwärtsentwicklung der Konjunktur in den 80er Jahren hatte die seinerzeitige Diskussion über den Industriestandort Deutschland in den Hintergrund gedrängt. Ich kann mich noch sehr gut erinnern, daß wir die gleichen Standortfaktoren Mitte der 80er betrachtet haben. Insofern sind die nunmehr wieder in der Diskussion stehenden Eckdaten nicht neu:

- Arbeitskosten (Abb. 2)
- Produktivität (Abb. 3)
- Effektive Jahresarbeitszeit (Abb. 4)
- Arbeitskämpfe (Abb. 5)
- Gesamtsteuerlast (Abb. 6)
- Umsatzrendite (Abb. 7)
- Eigenkapitalquoten (Abb. 8)

Diesen quantitativen Kennzahlen und ihrer im internationalen Vergleich nicht unbedingt starken Position müssen aber auch

die Vorteile unseres Landes entgegengesetzt werden:

- \* **ein lange praktizierter hoher sozialer Friede;**
- \* **hohe Kooperation zwischen den Tarifvertragsparteien;**
- \* **ein hoher Lebensstandard und damit Unternehmen, die in diesen langfristig attraktiven Branchen Erfolg aufzuweisen haben;**
- \* **starke heimische Stützpunkte für internationalen Wettbewerb, die auch international Branchenvorteile absichern;**
- \* **ein Umfeld, in dem doch die Ziele von Eigentümern, Managern, Beschäftigten und anderen sozialen Gruppen starkes Engagement und ständige Investitionen fördern;**
- \* **ein hoher Bildungsstandard und das duale Ausbildungssystem;**
- \* **eine technische Infrastruktur mit einem hervorragenden Netz an Zulieferern, die in einem ständigen Innovations-, Aufwertungs- und Verbesserungsprozeß arbeiten;**
- \* **ein intakter, innovativer und erfolgreicher Mittelstand.**

### 4 Stagnierende Märkte

In vielen Branchen befinden wir uns heute in stagnierenden Märkten. In ihnen

- findet ein zunehmender Verdrängungswettbewerb statt,
- sind die Erstbedarfe weitgehend gedeckt,
- finden Substitutionsprozesse statt,
- führt ein steigendes Güterangebot zu geringerer Differenzierung.

Die größten Probleme für erfolgreiches Operieren in derartigen Marktsituationen liegen in der häufig anzutreffenden mangelnden Bereitschaft der Führungsmannschaft, die für solche Marktsituationen notwendige Verhaltensänderung im Unternehmen herbeizuführen.

Typische Einstellungsfehler sind

- > **eine falsche Selbsteinschätzung;**
- > **das Fehlen profilierter Konkurrenzstrategien;**
- > **die zu rasche Aufgabe von Marktanteilen zugunsten kurzfristiger Gewinne;**
- > **Ressentiments und irrationale Argumente gegenüber dem Preiswettbewerb;**
- > **die Hoffnung auf "neue" oder "kreative" Produkte;**
- > **das Halten von Reservekapazitäten für bessere Zeiten.**

### ERFOLGSFAKTOREN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DEN 90ER JAHREN

Müssen wir vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage kapitulieren und Wehleid klagen? Ich glaube, dafür gibt es keine Veranlassung. Auch in der Vergangenheit haben wir in den Unternehmen Wellenbewegungen gemeistert, aus denen wir neue Kraft für zukünftiges Wachstum gezogen haben.

Die größte Schwierigkeit an der gegenwärtigen Ausgangslage scheint mir zu sein, daß wir von einer fabelhaften Konjunkturlage so schnell in die Rezession gewandert sind und noch damit kämpfen, die "Nachläufer" einer guten Konjunktur (Nachziehen von Budgets, Anspruchsniveau der Gruppen an das Unternehmen) erst in den Griff zu bekommen.

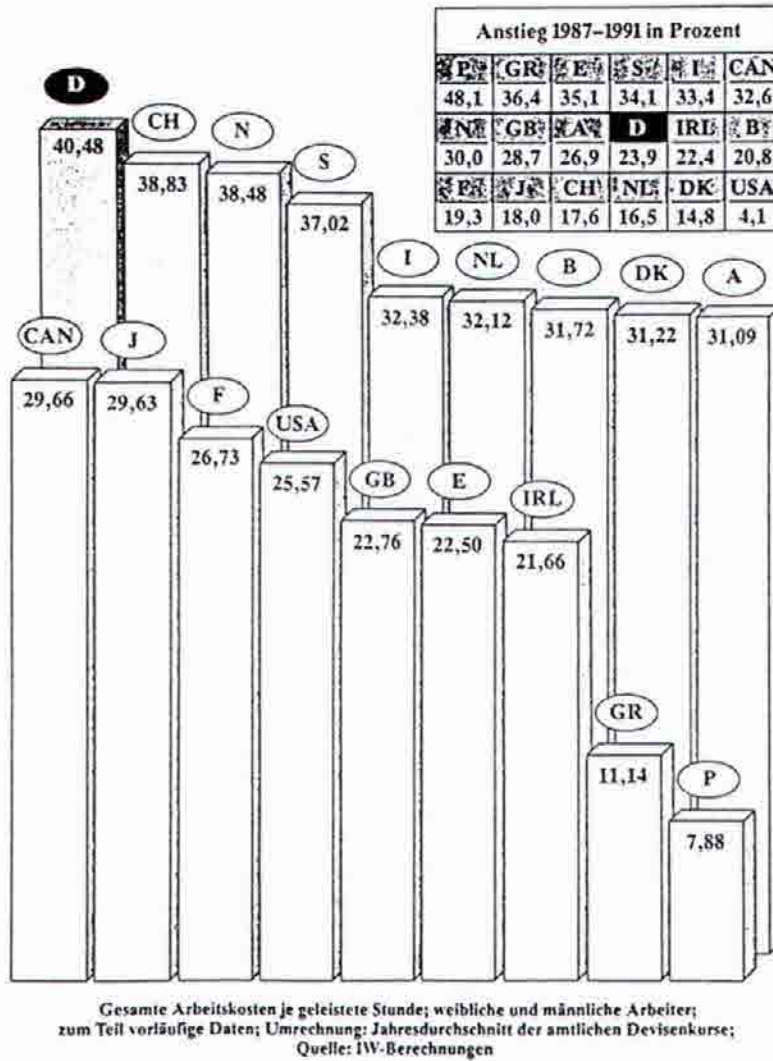
Das schwierigste in der Unternehmensentwicklung ist immer das Umkippen von einer positiven in eine negative Ausgangslage. Wenn erst die innere Einstellung und Erkenntnis gefunden worden sind, daß ein neues Spiel begonnen hat, dann lassen sich die erforderlichen Maßnahmen viel schneller umsetzen als beim Umkippen der Entwicklung.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage müssen wir

- die Grundsatzfragen der neuen Situation beantworten und
- alle unsere Kräfte in den Unternehmen auf die Lösung der Engpaßprobleme konzentrieren, die die Unternehmen am meisten an der erfolgreichen Umsetzung der eigenen Strategien hindern.

# Arbeitskosten

in der Verarbeitenden Industrie 1991 in DM



**Die Arbeitskosten je Stunde, die Summe aus Stundenlohn und Lohnzusatzkosten, haben in Westdeutschland 1991 die 40-DM-Grenze überschritten. So teuer ist die Arbeit nirgendwo sonst. Die Arbeitskosten bilden einen besonders wichtigen Standortindikator: Rechnet man die in den Zulieferungen enthaltenen Arbeitskosten mit, so entfällt die Hälfte sämtlicher Kosten auf den Faktor Arbeit.**

Quelle: "Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait". Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

Abbildung 2

## 1 Ausgangslage und Strategietyp

Ich möchte vor meinen weiteren Ausführungen folgende Thesen stellen:

1. In stagnierenden oder rückläufigen Märkten ist Mengenwachstum nicht die alleinige Antwort.
2. Unternehmen, die an einer Wachstumsschwelle stehen, haben zunächst alle Maßnahmen darauf zu konzentrieren, das Unternehmen organisatorisch, ertragsmäßig, von der strategischen Grundrichtung und mental dafür fähig zu machen, die Wachstumsschwelle zu überwinden. Erst dann

einfachen Grundpfeiler einer jeden Unternehmensführung.

## 2 Alternativstrategien zum Mengenwachstum

Aus den Wachstumswahnen sind wir gewöhnt, allein das Mengenwachstum als unternehmerischen Erfolg zu werten. Stagnierende Märkte verlangen eine Änderung in dieser Denkmentalität:

1. Die höchste Führungskunst zeigt sich in stagnierenden Märkten. Es sind Fähigkeiten verlangt, mit denen aus eigener Kraft Überlebensspielraum geschaffen wird.

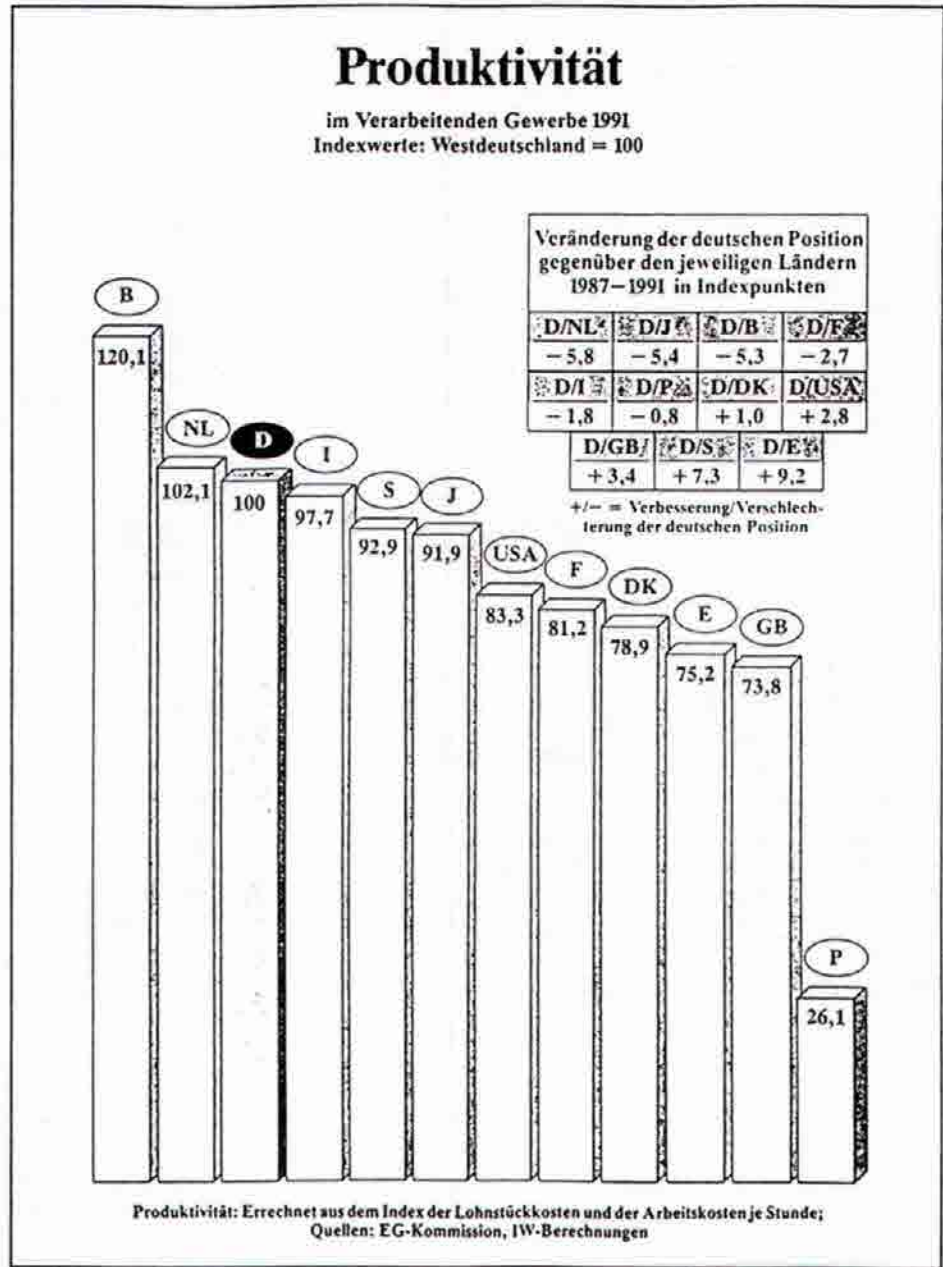
können wieder Offensiv-Strategien gefahren werden.

3. Unternehmen mit unbefriedigender kurzfristiger Ertragsposition müssen zunächst innere Stärke ansammeln, um mit Offensiv- und Differenzierungsstrategien nach vorn zu marschieren.

4. Die Grundhaltung im Management und die mentale Fähigkeit und Kraft, an den Erfolg zu glauben, bestimmen ganz entscheidend die zu fahrende Strategie.

Ich glaube, daß in den 90er Jahren in der Unternehmensführung wieder sehr einfache Grundtugenden vergangenen Erfolges erforderlich sind. Es kommt weniger auf sophistische und verbal schön ausformulierte Unternehmensstrategien als vielmehr auf das knallharte, operative Umsetzen einfacher Grundregeln nach festgegebenen Standards an. Wir haben uns zurückzubedenken auf die

2. Stagnierende Märkte verlangen, daß das Unternehmen ständig besser und reifer wird und stärkere Differenzierungen zum Wettbewerb aufbaut. Nur so entstehen langfristige Wettbewerbsvorteile.
3. In stagnierenden Märkten ist die Verbesserung der relativen Wettbewerbsposition ein strategischer Erfolg. Eine solche Verbesserung ist auch ohne Mengenwachstum möglich.
4. Die Ansammlung innerer Stärke gibt die Möglichkeit zum Aufbau differenzierter Unternehmensstrategien.
5. Stagnierende Märkte verlangen die Vision, daß der wirkliche Gewinner nicht nach vorgegebenen Spielregeln des Wettbewerbs spielt, sondern seine eigenen Spielregeln schafft.



**Die Arbeitsproduktivität ist der große Pluspunkt des Standorts „D-West“. Sie kann allerdings den Nachteil der sehr hohen Arbeitskosten nicht mehr voll ausgleichen. Belgien und Holland zum Beispiel erzielen höhere Produktivitäten als Westdeutschland, Italien bleibt nur knapp zurück. Aber in allen drei Ländern liegen die Arbeitskosten je Stunde um 8 und 9 DM niedriger als in Westdeutschland.**

Quelle: 'Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait'. Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

Abbildung 3

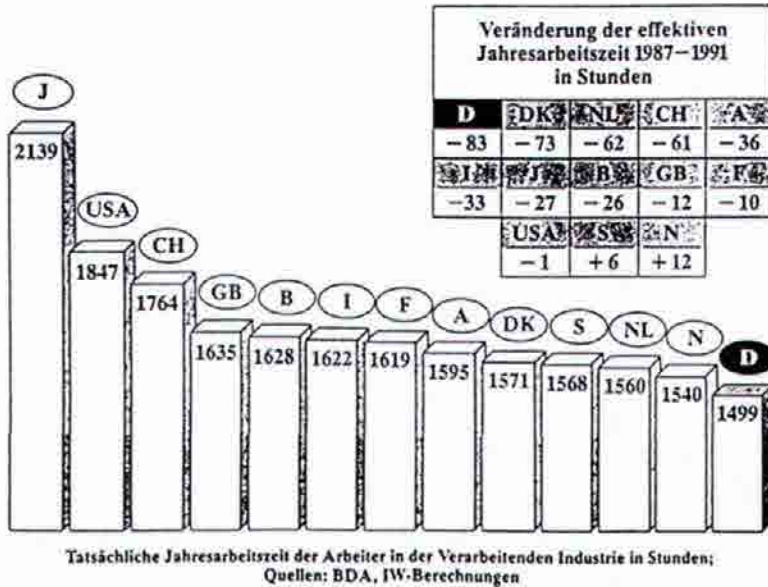
### 3 Erfolgsfaktoren der Geschäfte und eigene Stärken

Eine solch einfache Grundtugend erfolgreicher Unternehmensführung in den 90er Jahren besteht darin, sich kritisch zu fragen, wo die Stärken des Unternehmens liegen. Diese kritische Frage nach den Stärken als unverwechselbaren Eigenarten des Unternehmens und der Überlegenheit des Unternehmens in diesen Stärken zum Wettbewerb würde vielen Unternehmen einen ersten guten Einstieg geben (fragen Sie sich selbst, ob Sie diese grundsätzliche Besinnung auf die eigenen Stärken schon vorgenommen haben!).

Strategischen Erfolg erzielt man dort, wo die eigenen Stärken mit den Erfolgsfaktoren der Geschäfte zusammenfallen. Die Erfolgsfaktoren oder Schlüsselfaktoren der Geschäfte sind die Spielregeln, die über den Erfolg in einem Geschäft entscheiden. Nur dort, wo die eigenen Stärken identisch sind mit den Schlüsselfaktoren des Geschäftes und somit zu einer differenzierten Stärke gegenüber der Konkurrenz werden, lassen sich langfristige strategische Erfolgspotentiale aufbauen. Auch hier wieder meine Frage: haben Sie diese kritische Betrachtung bereits vorgenommen?

# Effektive Jahresarbeitszeit

in der Verarbeitenden Industrie 1991 in Stunden



Die effektive Jahresarbeitszeit lag in der westdeutschen Industrie 1991 erstmals unter 1.500 Stunden. Kürzere Wochenarbeitszeit, steigende Freizeit, zunehmende Fehlzeiten haben den Abstand zur internationalen Konkurrenz noch weiter vergrößert. Er beträgt gegenüber Japan nunmehr 640 Stunden. Das heißt, die Japaner arbeiten in zwei Jahren fast so lange wie die Deutschen in drei Jahren.

Quelle: "Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait", Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

Abbildung 4

## 4. Wettbewerbsfähige Kostenposition

Die relative Kostenposition hat einen entscheidenden Einfluß auf die Wettbewerbsposition, das relative Ertragspotential und die Möglichkeiten zur Differenzierung zum Wettbewerb.

Fast jedes Unternehmen klagt, daß die Kostenstrukturen nicht den eigenen Wünschen entsprechen. Gerade in stagnierenden Märkten wird uns doch stärker bewußt, daß die Fixkostenlast zu hoch ist aufgrund mangelnden Wachstums in der Vergangenheit mit einer in vielen Bereichen stattgefundenen Verfilzung der Problemstruktur. Rommel und verschiedene andere Autoren haben festgestellt, daß die entscheidenden Unternehmensschwächen aus der Überkomplexität resultieren, die ihre Ursachen hat in

- überbreiten Sortimenten,
- überlangen Wertschöpfungsketten und
- überzentralisierten Geschäftsfunktionen.

Diese Erkenntnisse sind klar und einleuchtend. Betrachten wir uns unsere Unternehmen, so wissen wir, daß die traditionelle Kostenbudgetierung abläuft nach dem Muster

Kostenbudget des Altjahres  
+ Veränderungen des Mengengerüsts der Kosten  
+ voraussichtliche Kostensteigerung

= Budgeteinsatz für das Folgejahr

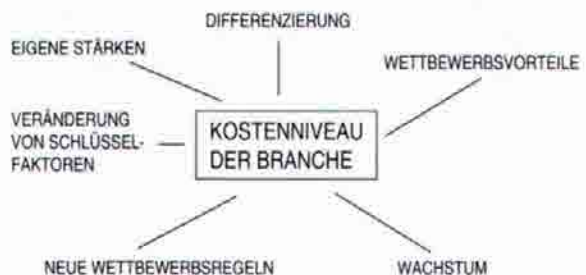
Wie oft fragen wir uns im Unternehmen eigentlich, ob unsere Kostenposition und die Inanspruchnahmen der Leistungen unserer Kostenblöcke überhaupt den strategischen Zielen entsprechen? Haben wir unsere Kostenstrukturen kritisch durchleuchtet und gefragt, ob sie überhaupt strategisch notwendig sind (siehe Abb. 9)

Wie oft haben wir in der Vergangenheit unsere eigene Wertschöpfung kritisch durchleuchtet?

Natürlich haben wir in den Unternehmen zu bestimmten Zeiten versucht,

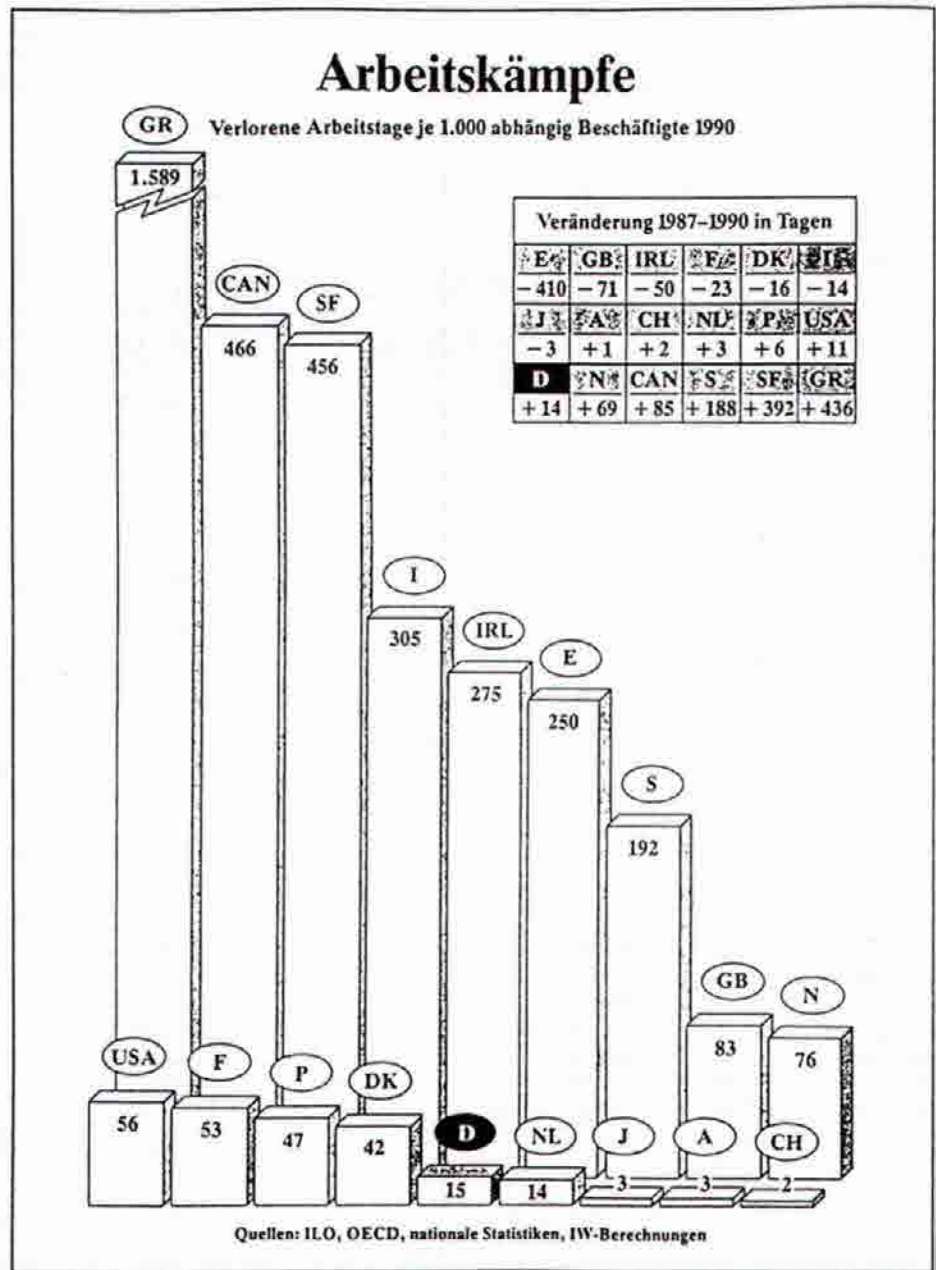
- > klare Verantwortungsbereiche aufzubauen,
- > die Profit-Center-Idee zu proklamieren,
- > Kostentransparenz mit den klassischen Kostenrechnungsinstrumentarien zu schaffen und auch
- > von Zeit zu Zeit ein Zero-Base-Budgeting durchzuführen. Ich frage Sie aber alle, ob wir diese Maßnahmen auch durch folgende grundsätzliche Fragen unterstützt haben:

1. Determiniert nicht das Kostenniveau der Branche eine bestimmte zulässige Unternehmensgröße, und haben wir uns diese Frage kritisch vor Augen geführt?
2. Haben wir kritisch gefragt, ob wir die Einflußfaktoren auf die Kostenhöhe in unserem Geschäft kritisch genug durchleuchtet haben?



3. Sind wir eigentlich in der Vergangenheit einmal so vorgegangen, daß wir uns gefragt haben, was die guten Grundtugenden des Unternehmens in der Vergangenheit gewesen sind, was den Erfolg des Unternehmens begründet hat und wie wir heute zu diesen Faktoren stehen? Ich möchte hier nur folgende Fragen stellen:

- Von welcher Vorstellung sind wir in den Anfangsjahren unserer Unternehmensentwicklung ausgegangen?
- Wie sehen wir heute unseren Unternehmenszweck?
- Welche Erfolgsfaktoren haben unser Handeln in den Wachstumsjahren bestimmt?
- Weshalb haben wir uns von den guten Tugenden der Aufbaujahre abgewendet?
- Welche Richtung und Momente bestimmen heute unser Handeln?
- Was hindert uns heute daran, erfolgreich zu arbeiten?



Arbeitskämpfe sind in Westdeutschland viel seltener als anderswo: Je 1.000 Mitarbeiter gingen 1990 nur 15 Tage durch Streiks und Aussperrungen verloren. In anderen Jahren waren allerdings auch schon größere Zeitverluste zu beklagen. Dennoch gelten die im internationalen Vergleich guten Sozialbeziehungen als ein Posten auf der Haben-Seite der westdeutschen Standortbilanz.

Quelle: "Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait". Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

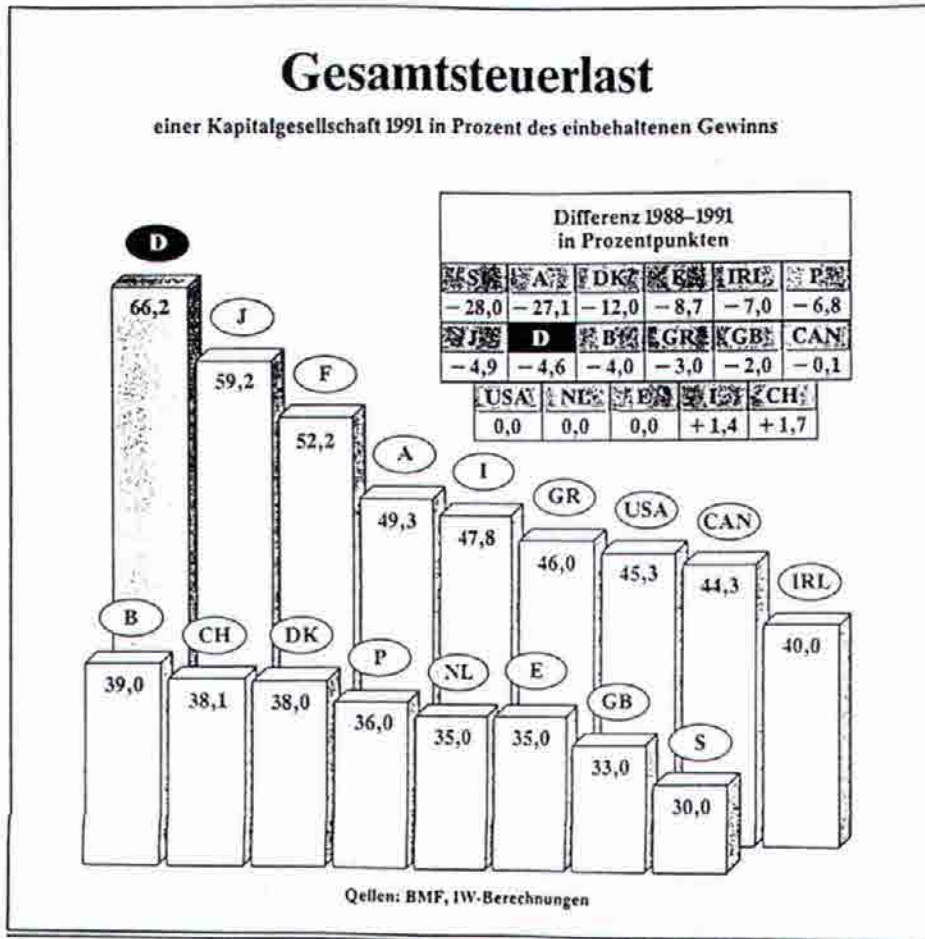
Abbildung 5

#### 5 Überwinden von Wachstumsschwellen und der Beharrungseffekte von Organisationen

Wachstumsschwellen kommen in der Entwicklung der Unternehmungen ziemlich regelmäßig vor, und zwar etwa

- bei jeder Verdoppelung bis Verdreifachung der Unternehmensgröße,
- ca. alle 5-7 Jahre,
- an Sättigungsgrenzen.

Ich glaube, daß wir mit den hier aufgelisteten grundsätzlichen Fragestellungen mit Sicherheit den **Einstieg in eine emotionsfreiere Durchleuchtung unserer Kosten** finden. Das Controlling kann dabei begleitende Hilfestellung leisten. Die Grundfragen der Kostenhöhe liegen aber in strukturellen Faktoren.



Die Gesamtsteuerlast auf dem nichtausgeschütteten Gewinn einer westdeutschen Kapitalgesellschaft liegt mit gut 66 Prozent sehr hoch. International operierende westdeutsche Unternehmen müssen über Einkommensteuer oder Körperschaftsteuer hinaus noch Gewerbesteuer und Vermögensteuer zahlen. Trotz rückläufiger Belastung bleibt Westdeutschland ein schlechter Steuerstandort.

Quelle: "Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait". Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

Abbildung 6

In diesen Situationen sind mengenmäßiges Wachstum und Expansion nicht mehr möglich. Augenfällig für die Mitarbeiter zeigt sich das Problem der Wachstumsschwelle, wenn es im normalen Betriebsablauf nicht mehr klappt. Es sind Phasen, wo man einfach nicht mehr vorankommt, auch beste Ideen irgendwo versanden, Sitzungen übermäßig lang dauern und die Motivation im Unternehmen langsam absinkt.

Unternehmen, die an Wachstumsschwellen stehen, müssen sich zunächst durch qualitatives Wachstum die Fähigkeit schaffen, daß das Unternehmen wieder mengenmäßig nach vorn agieren kann. Das Umschalten in den Aktivitäten hat sich zu konzentrieren auf

- das Produktprogramm und Sortiment,
- die Zielgruppendefinition und -ansprache,
- die Kapazitätsauslegung und
- Ausnutzung,
- die Organisation und das Führungskonzept,
- Wunschbilder und Visionen und
- das strategische Konzept.

An Wachstumsschwellen stellt man fest, daß die Wucht des Weiterrollens eines Unternehmens in

einer negativen Entwicklung aus der Gewohnheit der Vergangenheit häufig unterschätzt wird, so daß man feststellt, daß sich negative Entwicklungen im Zeitablauf mit zunehmender Geschwindigkeit kumulieren und die Negativentwicklung von Jahr zu Jahr schneller wird, weil die Organisation zunehmend überfordert wird.

Ebenso schwierig ist es, wenn man ein Unternehmen wieder nach vorn bringen will. Die Anfangserfolge müssen wie kleine Pflänzchen gepflegt werden, die Wucht des Weiterrollens der Organisation in die alte negative Richtung ist noch zu stark, als daß sich neue Entwicklungen und der Erfolg explosionsartig einstellen.

Gerade die Beharrungseffekte von Organisationen werden in Phasen der Unternehmensumstrukturierung unterschätzt. Deshalb empfiehlt es sich:

- Halten Sie Ihre Organisation flexibel !
- Stellen Sie die bisherige Vorgehensweise häufig in Frage !
- Hinterfragen Sie kritisch die Erfolgsfaktoren Ihrer Geschäfte in regelmäßigen Abständen !

### 6 Marktsegmentierungs-Strategien

Gerade in stagnierenden Märkten wird häufig empfohlen, über Marktsegmentierungs-Strategien Vorteilspositionen aufzubauen. Dabei ist folgendes zu beachten:

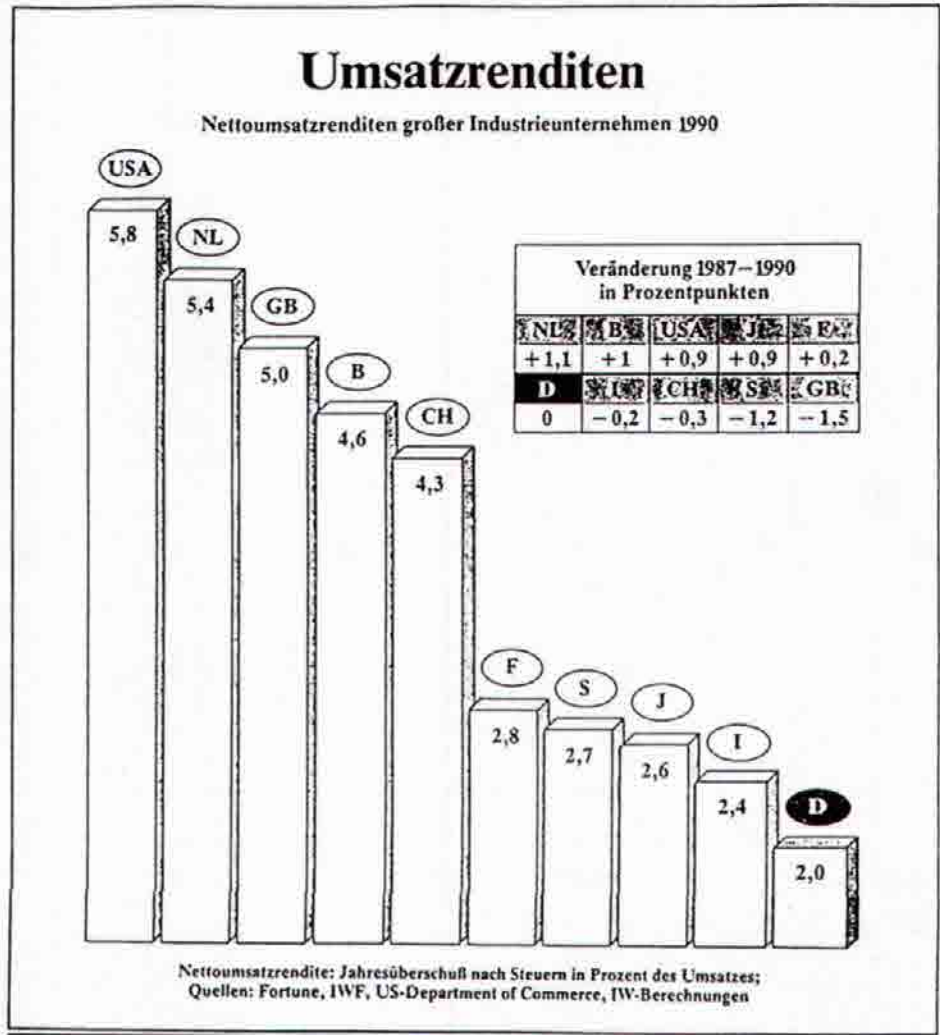
- \* Die Marktsegmentierungskriterien müssen eine praktikable und umsetzungskonforme Segmentierung des Gesamtmarktes ermöglichen.
- \* Die Marktsegmentierung hat sicherzustellen, daß aus dem Gesamtmarkt solche Marktbereiche segmentierbar sind, die "echte" Bedürfnisse der



Konsumenten darstellen. Nur solche Segmente erlauben die Profilierung durch bessere Befriedigung der Zielgruppen-Bedürfnisse.

\* Bei den aufzubauenenden Segmenten muß es sich um langfristig stabile Marktsegmente handeln. Es muß sichergestellt sein, daß die Parameter, die zur Segmentierung des Marktes geführt haben, langfristig stabil sind und sich nicht leicht verändern lassen. Diese Kriterien müssen Eintrittsbarrieren für die Konkurrenten schaffen.

\* Die Marktsegmentierung ist nur in solchen Segmenten strategisch interessant, die ausreichend groß bezogen auf das Unternehmen sind und den Einsatz des gesamten unternehmenspolitischen Instrumentariums ermöglichen.



**Die Umsatzrendite der westdeutschen Industrie erreichte 1990 nach Steuern gerade 2 Prozent: die niedrigste im internationalen Vergleich. Die USA, Großbritannien, Belgien und die Niederlande liegen weitaus günstiger. Kaum eine Maßzahl informiert so umfassend über die Standort-Qualität wie die Umsatzrendite. Denn sie bündelt die Effekte aller positiven und negativen Standortfaktoren.**

Quelle: "Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait". Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

Abbildung 7

Die entscheidende Frage bei der Marktsegmentierung ist, ob über die Segmentierung und das spezifische Befriedigen der Kundenbedürfnisse eine Marktführerposition erreicht wird, mit der die sogenannte "Preisprämie" des Marktführers durchsetzbar ist.

Die Marktsegmentierung darf aber nicht das Ergebnis einer Flucht vor der Dynamik des Wettbewerbs in den großen Volumensegmenten sein. Der Rückzug auf Nischenmärkte aufgrund mangelnder Wettbewerbsfähigkeit in den großen Marktsegmenten wird langfristig nicht absicherbar sein. Zudem führt er dazu, daß Kostenpositionen aufgebaut werden, für die langfristig nicht die erforderliche Preisprämie erzielt wird. Insofern sollte bei allen Unternehmensstrategien die Wettbewerbsfähigkeit im Volumen-Segment Priorität haben.

## 7 Internationalisierung mit Augenmaß

Die Gründe für die Internationalisierung sind uns allen bekannt:

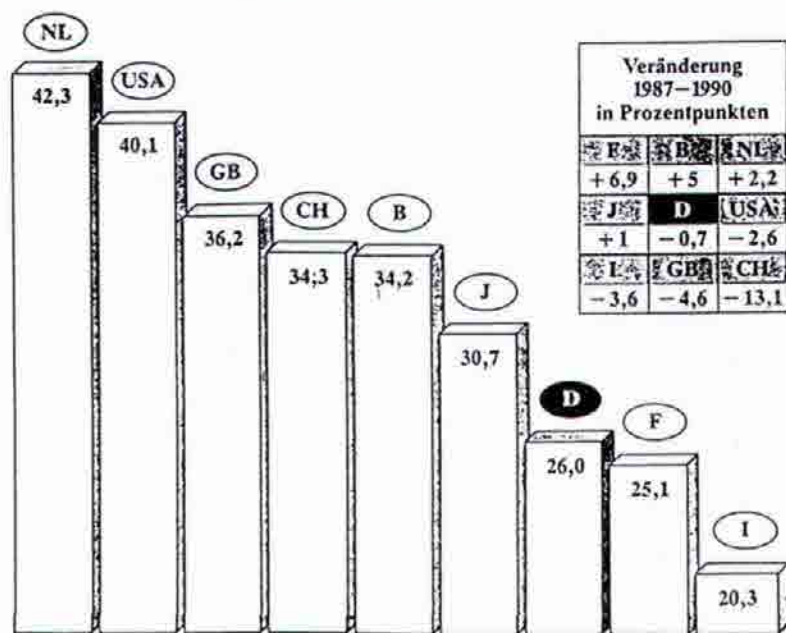
- Markteng im Heimatmarkt,
- Expansion im internationalen Rahmen,
- Markenausweitung,
- Risikostreuung,
- emotionale Komponenten,
- steuerliche Aspekte.

Daneben gibt es heute aber auch einige handfeste Zwänge, Geschäfte international auszuweiten:

- die Angleichung der Nachfrage in den wesentlichen Industrieländern,
- Kostenvorteile durch internationale Stückzahlen,
- kapitalintensive Produktionen,
- dynamische, neue Technologien.

## Eigenkapitalquoten

großer Industrieunternehmen 1990



Eigenkapitalquote: Haftendes Eigenkapital in Prozent der Bilanzsumme;  
Quellen: Fortune, IWF, US-Department of Commerce, IW-Berechnungen

Die Eigenkapitalquote als Verhältnis aus haftendem Eigenkapital und Bilanzsumme ist 1990 in der westdeutschen Industrie auf 26 Prozent gesunken. Das ist ein Zeichen für mäßige Gewinne und ein Indiz für eine investitionsfeindliche Steuerpolitik. Die Mehrheit der ausländischen Konkurrenz verfügt über eine weit höhere Eigenkapitalquote und hat deshalb auch im Krisenfall mehr zuzusetzen.

Quelle: "Industriestandort Deutschland - Ein graphisches Portrait". Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1992

Abbildung 8

### 8 Europa: mit Ernüchterung

Mangels anderer Unternehmensvisionen, aber auch durch geschicktes Vermarkten der Europa-Idee (durch Unternehmensberater, Vorträge und viele Publikationen) ergriff uns in der zweiten Hälfte der 80er Jahre das Europa-Thema. Wir konnten uns mit dem Gedanken beschäftigen, da die Binnenkonjunktur zunehmend besser wurde und die Exportzahlen nach wie vor glänzend waren. Bedingt durch die Öffnung der Ostmärkte, aber auch die mittlerweile eingetretene Rezession und der Leere öffentlicher Kassen mit der Konsequenz massiver Steuer- und Abgabenerhöhungen betrachten wir das Europa-Thema mittlerweile mit zunehmender Ernüchterung.

Die Ausgangslage ist eindeutig. Mit der Internationalisierung werden Marktanteilsziele verfolgt, die dem Unternehmen die Chance geben sollen,

- über die Ausweitung der Mengen-Marktanteile in eine attraktive Kostenposition zu gelangen und
- davon ausgehend die Marktspielregeln besser kontrollieren zu können.

Ähnlich wie die Diversifikation bedeutet auch die Internationalisierung "weg vom bekannten, hin zum unbekanntem Risiko". Deshalb sollte sich jedes Unternehmen vor der internationalen Ausweitung seiner Geschäftsbasis folgendes fragen:

1. Verlangt unser spezifischer Markt eine Internationalisierung des Geschäftes?
2. Haben wir die für eine Internationalisierung erforderlichen "globalen" Produkte?
3. Haben wir die erforderlichen personellen Ressourcen und die notwendige Management-Kapazität für ein internationales Geschäft?
4. Haben wir die richtige Organisation?
5. Haben wir ausreichende Finanzkraft und sind wir bereit zur Investition?

Festgestellt werden darf, daß der politische Willensprozeß vorangekommen ist, die Umsetzung der politischen Vorhaben in die dezentrale nationale Umsetzung aber zunehmend Komplikationen zeigt. Ich erinnere hier nur an das Thema der neuen Umsatzsteuerregelungen, bei denen wir uns doch vielfach fragen müssen, wer die damit einhergehende Bürokratie bewältigen soll.

Auf der anderen Seite muß festgestellt werden, daß solche schwierigen Themen wie

- Agrarpolitik,
  - steuerliche Harmonisierung,
  - einheitliche europäische Währung,
  - notwendige finanzielle Umverteilungen
- kaum vorangehen. Die Problemlagen sind einfach zu diffizil.

Die Unternehmen haben den Gedanken Europa fruchtbar aufgegriffen. Zum einen hat man erkannt, daß man in europäischer Dimension Handlungsbedarf hat und hat daraus die entsprechenden Maßnahmen und Konsequenzen abgeleitet. Andererseits hat man bei nüchterner Betrachtung aber auch feststellen dürfen, daß die bisherige Europa-Politik

des Unternehmens keiner großen Korrekturen bedarf. Auch durfte man feststellen, daß die Wettbewerbskraft unserer europäischen Nachbarn nicht dazu führt, daß wir in Deutschland überrollt werden. Deutschland hat nach wie vor eine exzellente Position in Europa, bei allen unseren temporären Schwierigkeiten.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage sollten wir die Europa-Frage nüchtern und ruhig betrachten. Fragen wir uns dabei:

1. Welche Rolle müssen und wollen wir in Europa spielen?
2. Können wir aus eigener Kraft diese Rolle in Europa spielen?
3. Haben wir für einen europäischen globalen Auftritt die richtigen
  - Produkte,
  - Marken,
  - Preise,
  - Organisationen?
4. Überdenken wir unsere Teilstrategien in den einzelnen Bereichen wie
  - Vertrieb,
  - Logistikstrukturen,
  - Fertigungstiefen und Wertschöpfungsketten,
  - Standorte?
5. Haben wir die richtige Organisation und sind wir personell für eine europäische Ausrichtung besetzt?

Diese exemplarischen Fragen sollte sich jedes Unternehmen vor Augen führen. Dabei werden die meisten Unternehmen folgendes feststellen:

1. Das Zusammenwachsen der europäischen Staaten ist ein langer Prozeß.
2. Der Europa-Einheitsbürger wird nicht kommen. Vielmehr werden nationale, multinationale oder regionale Bedürfnisse bleiben und sich verstärken.
3. Deshalb werden nationale Strategien mancherorts zwar durch internationale, aber vielerorts durch regionale Strategien mit internationaler Koordinierung ersetzt werden müssen.
4. Viele Produkte werden ihren ursprünglichen nationalen Kern behalten. Sie werden aber europäisch mit unterschiedlichen landesspezifischen Erfordernissen auftreten müssen.
5. Der Übergang des Zusammenwachsens von Europa bedarf somit flexibler, zentral kontrollierter, aber stark regional umgesetzter Strategien in allen Unternehmensbereichen.
6. Diese Umsetzung der Marktauftritte ist in dezentralen Bereichen durch Zentralisierung dort zu begleiten,

wo die zentrale Steuerung der Wertschöpfungsketten dem Unternehmen europäisch Vorteile bringt.

### 9 Pflege des Mittelstandes

Die deutsche Volkswirtschaft wird wie kaum eine andere in der Welt vom Mittelstand geprägt. Auch wenn die Medien dieses nicht immer wahrhaben wollen und uns nur die Großen mit ihrem Spiel nähergebracht werden, so dürfen wir feststellen, daß

- die deutsche Wirtschaft vom Mittelstand getragen wird,
- die deutsche Wirtschaft ein wirtschaftliches Umfeld zur Entfaltung von Unternehmerinitiative im mittelständischen Rahmen erlaubt,
- der Mittelstand gleichsam tragende Basis der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist.

Fragen wir nach den

#### Stärken erfolgreicher mittelständischer Unternehmen,

so dürfen wir folgende sieben spezifische Faktoren nennen, die den Erfolg mittelständischer Firmen begründen:

- die tragende Idee,
- die Unternehmer-Persönlichkeit,
- eine Unternehmensgröße, die man managen kann,
- Flexibilität,
- einfache Strukturen,
- eine ausgeprägte Firmenkultur,
- die Inhaber-Familie als Träger unternehmerischen Risikos.

		Potential in den Kostenstrukturen und strategische Notwendigkeiten	
		STRATEGISCHE NOTWENDIGKEIT	
		HOCH	NIEDRIG
POTENTIAL	HOCH	INTENSIVIERUNG POTENTIAL VERSTÄRKEN	SPIELREGELN VERÄNDERN; FREMDEINSATZ
	NIEDRIG	POSITION VERBESSERN	ABBAU

Abbildung 9

Sehr treffend hat Michael E. Porter in seiner Untersuchung nationaler Wettbewerbsvorteile den internationalen Erfolg Deutschlands herausgestellt: "... **doch der internationale Erfolg Deutschlands beruht zu einem überraschend großen Teil auf Klein- und Mittelbetrieben**, was von Beobachtern der deutschen Wirtschaft nicht recht verstanden wird. Deutsche Disziplin und Ordnung werden an der Art ersichtlich, wie Firmen geführt werden. Das Unternehmensgefüge ist meistens hierarchisch und patriarchalisch, Eigenschaften, die häufig der deutschen Familie zugeschrieben werden. Der Eigentümer ist oft stark in alle geschäftlichen Belange einbezogen, insbesondere auf technischem Gebiet, und es besteht häufig ein enges und dauerhaftes Verhältnis zu den Beschäftigten. Aber diese Firmeneigenschaften bedeuten auch, daß deutsche Unternehmen selten in Branchen mit kurzen Lebenszyklen (weniger als 3 - 5 Jahre) oder der Notwendigkeit einer aggressiven Absatzpolitik Erfolg haben. **Diese Ausrichtung bringt die deutschen Unternehmen fast zwangsläufig dazu, über die Differenzierung Wettbewerb zu treiben, nicht über die Kosten. Sie werten die Produkte ständig auf und treiben sie fast unerbittlich in den Bereich der Hochleistungserzeugnisse**, wie bei Messerwaren, Automobilen und Druckmaschinen. Das deutsche Augenmerk gilt weniger dem Anteil am Gesamtmarkt als in Schweden oder Japan, mehr der Beherrschung technisch aufwendiger Marktsegmente und dem Erzielen ausreichender Gewinne."

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt Professor Hermann Simon in einer Repräsentativ-Erhebung, bei der er feststellt, daß die wahren "Stars" des deutschen Exporterfolges nicht in der Großindustrie zu suchen sind. Es sind eher mittelständische Unternehmen, die einen international komparativen Vorteil erzielen. Diese von Simon genannten "Hidden Champions" zeichnen sich aus durch

- eine ausgeprägte Kundenorientierung,
- die sinnvolle Integration von Technik- und Markterfordernissen,
- hohe Kundennähe,
- starke lokale Präsenz vor Ort auch international,
- Erschließung von Auslandsmärkten im Alleingang (ohne Kooperationspartner),
- aufgeklärt patriarchalische Unternehmensführung.

Diese Unternehmen sind anders als in den populären Managementlehren unserer Zeit empfohlen. Sie gehen ihre eigenen Wege, indem sie vor allem bewährte Grundsätze (man könnte sagen deutsche Tugenden), wie Qualität, Service und Innovation konsequenter umsetzen als andere.

Ich glaube, **alle Unternehmen können vom deutschen Mittelstand lernen**. Versuchen wir, diese Gedanken in unsere Unternehmen hereinzutragen. Pflegen wir den Mittelstand, damit Innovation und Wachstum, aber auch Ausbildung und unternehmerisches Risiko in unserem Lande vertreten bleiben. Arbeiten wir mit Mittelständlern zusammen und stärken damit die Basis unserer nationalen Volkswirtschaft.

## 10 Controlling-Schrittmacherdienste

Es wäre untragbar, wenn ich in meinem Vortrag nicht auch auf die Notwendigkeiten des Controlling und seine Schrittmacherdienste für die Steuerung der Unternehmen in diesen schwierigen Konjunkturlagen zu sprechen käme.

Controlling als Konzept zur Unternehmenssteuerung hat sicherzustellen, daß

- \* die zunehmende betriebswirtschaftliche Komplexität von Umwelt und Unternehmen transparent werden,
- \* rechtzeitig Signale gesetzt werden, um Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten,
- \* garantiert wird, daß Unternehmen aus ganzheitlicher Sicht geführt werden,
- \* das finanzielle Gleichgewicht für die strategische Zukunftssicherung erhalten bleibt,
- \* zukunftsorientiert die Engpaßprobleme von Unternehmen gelöst werden.

In einer Zeit, in der die "Zeitkonstanten" zur Einleitung von Änderungsprozessen enorm hoch sind und die Unternehmenssteuerung sich manchmal auf einem recht schmalen "Grat" bewegt, sollten alle Maßnahmen im Unternehmen darauf gerichtet sein, die Umorientierungsprozesse durch ein effizientes Controlling nicht nur zu begleiten, sondern auch steuerbar zu machen.

Es versteht sich von selbst, daß der gesamte Instrumentenkasten des operativen Controlling dabei eingesetzt werden muß mit

- der Kursfixierung durch die Planung,
- der Information der Entscheidungsträger durch das Controller-Berichtswesen,
- permanente Analyse und Kontrolle durch Plan-Ist-Vergleich sowie
- aufbauend auf der Abweichungsanalyse den konsequenten Einsatz von Gegensteuerungsmaßnahmen.

Es ist oftmals erschreckend festzustellen, daß sehr viele der heute vom Controlling angebotenen effizienten Instrumente in Unternehmen unterschiedlichster Größenordnungen noch nicht ausreichend genutzt werden. Fragen Sie sich zu diesem Zwecke selbst,

### ob Sie Controlling effizient einsetzen:

1. **Haben Sie eine entscheidungs-orientiert aufgebaute Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträger-Rechnung?**
2. **Läuft die kurzfristige Erfolgsrechnung voll integriert mit der Finanzbuchhaltung ab?**
3. **Werden Kalkulationen und ihre Ergebnisse ernstgenommen oder als profane Betriebswirtschaftslehre abgetan?**
4. **Sind die Entscheidungsträger in ihrem Unternehmen ausreichend betriebswirtschaftlich geschult, um die Ergebnisse des Controlling zu verstehen und in unternehmerische Maßnahmen umzusetzen?**

5. Ist Ihr Unternehmen vom Controlling-Gedanken ausreichend durchdrungen und steuern die einzelnen Entscheidungsträger auch alle auf ein gemeinsames Ziel hin?
6. Lebt Ihr Unternehmen mit zeitnahen Informationen?
7. Bildet das Controlling das Unternehmensgeschehen richtig ab?
8. Hat die Planung Verbindlichkeitscharakter?

Die Fragen könnte ich beliebig fortsetzen. Worauf es mir ankommt ist, Sie dafür zu sensibilisieren, daß wir in den nächsten Jahren einfache, pragmatische und umsetzbare Instrumente der Unternehmenssteuerung einsetzen müssen. Deshalb habe ich auch beim Kalkulationsthema angefangen. Auch die Kostenstellenrechnung und ihre Integration über die kurzfristige Erfolgsrechnung mit der Buchhaltung sind einfache, oftmals nicht anzutreffende Instrumente und wenn sie nicht vorhanden sind, verheerende Fehlentwicklungen auslösende Tatbestände.

**ZUSAMMENFASSUNG**

Aus empirischen Untersuchungen wissen wir, daß **Krisen in den meisten Fällen der Anfang des Neubeginns sind.** Strategie-Initiativen in Unternehmen entstehen entweder

- aus **innerem Antrieb** oder
- aus **äußerem Druck** oder
- aus einer **Unzufriedenheit** oder
- aus einer manifesten Krise

heraus. Nicht vergessen werden darf, daß Triebfeder für Strategie-Initiativen auch die Angst des Verlierens sein kann. Welche Richtung auch immer ausschlaggebend ist, mag dahingestellt sein. Ich glaube nur, daß die gegenwärtige Situation uns allen Antrieb genug sein sollte - sofern wir es noch nicht getan haben -, die Situation als Chance zu begreifen und unsere Schularbeiten zu erledigen. Dazu gehört ganz entscheidend,

**daß wir die strategische Richtung unserer Unternehmen festlegen.**

Fragen Sie sich deshalb bitte ganz offen, ob Sie in Ihrer Strategie die nachfolgenden Punkte fixiert und mit Umsetzungsverbindlichkeit untermauert haben:

**STRATEGIE OUTPUT**

- 1 **Potentiale**
- 2 **Probleme, Behinderungen**
- 3 **Leitbild**
- 4 **Quantitatives Ziel**
- 5 **Wachstum**
- 6 **Produkt-Markt-Strategien**
- 7 **Funktions-Strategien**
- 8 **Operationalisierung**
- 9 **Prämissen, Check-Points**
- 10 **Maßnahmen, Kontrollen, Projekte**

Wenn Sie das erledigt haben, haben Sie die Aufgabe, Ihre Führungscrow zu motivieren zum Glauben an die Wettbewerbsvorteile und an die neue Richtung. Denken Sie dabei daran, daß erfolgreiches strategisches Handeln in erster Linie von der Umsetzungs-Konsequenz und dem nötigen Pragmatismus bestimmt wird. **Stecken Sie dabei auch Mißerfolge ein und akzeptieren Sie diese als Hinweise für neue Richtungen.** Denken Sie dabei bitte an folgendes:

1. Stellen Sie sicher, daß Sie sich strategisch richtig konzentrieren auf das, was Ihrem Unternehmensauftrag entspricht. Das bedeutet
  - Konzentration auf einen entscheidenden Kundennutzen und
  - Konzentration auf besonders leistungsfähige Stufen der eigenen Wertschöpfungskette.
2. Stellen Sie sicher, daß Ihr Unternehmensauftrag in einfachen Organisationsstrukturen mit dezentraler Verantwortung umgesetzt wird. Damit sichern Sie Transparenz, Flexibilität und Mitarbeitermotivation.
3. Denken Sie daran, daß Unternehmen mit optimierten Wertschöpfungsstrukturen schneller beim Kunden sind.
4. Bedenken Sie, daß überlegene Unternehmen sich ausschließlich auf ihre Stärken konzentrieren. Das Kerngeschäft hat Priorität.

Ich habe zu Beginn meines Vortrages von den Modewellen der Führung in den 80er Jahren gesprochen. Diesen möchte ich die sogenannten Modewellen der Führung in den 90er Jahren gegenüberstellen, von denen ich überzeugt bin, daß sie uns in dieser Konjunkturlage voranbringen und gleichzeitig auch wohlthuend ein Gegengewicht zu dem bilden, was unsere Unternehmen in den letzten Jahren negativ durchsetzt hat:

1. **Schularbeiten erledigen**
2. **Festlegen der Richtung / Strategie**
3. **Konsequentes Arbeiten an der Umsetzung der Strategie**
4. **Rückbesinnung auf Grundtugenden**
5. **Abspecken der Strukturen**
6. **Erreichen von Größe, die zu einem paßt**
7. **Aufgabe von Eitelkeiten**
8. **Sanieren ohne Zerstören**
9. **Einfach bleiben.**

**Literaturhinweise**

Rommel u. a.: Einfach überlegen. Stuttgart 1993

Dr. Ernst F. Schröder: Modernes Unternehmens-Controlling, Handbuch für die Unternehmenspraxis, 5., erweiterte und überarbeitete Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1992

Dr. Ernst F. Schröder: Kurskorrekturen - Unternehmensstrategien in schwierigen Zeiten, Neuaufgabe von "Stagnierende Märkte als Chance erkennen und nutzen". Landsberg/Lech 1992. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	25	26	G	S	V

## "CONTROLLING IN DER KRISE?"

von Dip.-Kfm. Jürgen Nielsen & Dr. Helmut Barth



Die Verfasser dieses Aufsatzes, Geschäftsführer und Partner der B & N Hamburger Unternehmensberatung, Hamburg Fax 040 - 811754

---

### "Hat das Controlling versagt?"

Alle in Verantwortung stehenden Mitarbeiter bzw. Führungskräfte von Unternehmen, wie auch diejenigen, die sich von "Berufs wegen" mit den Fragen der Unternehmenssteuerung auseinandersetzen, müssen sich heute die Frage stellen lassen, was das Controlling dazu beigetragen hat bzw. nicht geschafft hat zu verhindern, daß einige der bekanntesten deutschen Unternehmen in große Schwierigkeiten geraten sind. Ist es nicht gerade das Controlling, das immer für sich in Anspruch genommen hat, DAS Führungsinstrument zu sein, um Unternehmensprobleme zu verhindern? Insoweit muß a priori die These aufgestellt werden, daß das Controlling, soweit es diese krisengeschüttelten Unternehmen betrifft, schlicht "versagt" hat.

---

### "Controlling-Grundprinzipien verletzt?"

Bei näherer Analyse der Ursachen, die dazu geführt haben mögen, daß sich viele deutsche Unternehmen in Schwierigkeiten befinden, stellt man fest, daß offensichtlich die Grundprinzipien, denen sich das Controlling verpflichtet fühlt (W = Wachstum, E = Entwicklung, G = Gewinn, kurz: WEG genannt), in sträflicher Weise vernachlässigt wurden bzw. unbeachtet blieben.

---

### "Einseitige Wachstums-Orientierung" ( W )

Es hat sich wiederholt gezeigt, daß bestimmte Unternehmen zu lange und zu einseitig auf reines

Unternehmenswachstum gesetzt haben, in der irrigen Annahme, "es wird schon irgendwie weitergehen". Die Folgen dieser einseitigen, auf Marktmacht bzw. Monopolisierung ausgerichteten Wachstumspolitik rächen sich in der jetzigen "rezessiven" Zeit bitter. Als mit am gefährlichsten einzustufen ist die Schwerfälligkeit dieser Unternehmen, die immer auf Wachstum setzten. Viele der Unternehmen sind ja nicht aus sich heraus kontinuierlich gewachsen, sondern haben ihre jetzige Größe häufig durch "Zukäufe" erlangt. Es wurde versäumt, notwendige organisatorische Maßnahmen, um die Unternehmensgröße abzusichern, rechtzeitig durchzuführen.

---

### "Entwicklung verschlafen?" ( E )

Das zweite der Controlling-Prinzipien, der Grundsatz der Unternehmens-"ENTWICKLUNG", wurde ganz offensichtlich von vielen krisenbetroffenen Unternehmen ebenso verletzt. Schaut man sich die Bereiche an, die eine Firma ständig weiterentwickeln sollte, dann ergibt die Analyse, daß es vielfach zu sog. "Fehl"-Entwicklungen bzw. "-Unterlassungen" gekommen ist. Die Formen dieser Fehlentwicklungen äußern sich in vielfacher Weise. Es kann sich um "unterlassene" Entwicklungsarbeit bzw. Entwicklung von Produkten bzw. Dienstleistungen handeln, für die ganz offensichtlich die Märkte zur Zeit nicht aufnahmebereit sind. Das gleiche gilt auch für die Entwicklung der notwendigen Aufbau- und Ablauforganisationen der Unternehmen, die nicht angepaßt wurden.

## "Gewinneinbrüche vorprogrammiert" ( G )

Die in den Bereichen "Wachstum" und "Gewinn" angesprochenen Fehlentwicklungen mußten zwangsläufig zu den Folgen führen, an denen die krisengeschüttelten Unternehmen heute leiden, nämlich "Ertragseinbrüche" bzw. Kostenexplosion. Nichts kennzeichnet die dramatische Situation deutlicher als daß Unternehmen, die noch vor einem Jahr als hochprofitabel galten, in diesem Jahr erstmals mit dramatischen Verlusten rechnen müssen. Derartige, die Öffentlichkeit schockierende Meldungen sollten das Controlling sehr nachdenklich stimmen, zumal eigentlich niemand ernsthaft behaupten kann, daß solche Ereignisse quasi "über Nacht" oder "aus heiterem Himmel" gekommen sind.

Fassen wir zusammen: Trotz einer schon sehr weitverbreiteten Controlling-Philosophie konnten die Krisenerscheinungen nicht verhindert werden. Für das Controlling-Verständnis stellt sich damit sehr dringend die Frage, was denn nun falsch gelaufen ist. Es scheint, als ob die Ursachen für diese Situation häufig im innerbetrieblichen Bereich zu suchen sind.

### Falsch gelaufen?

#### 1. SENDER - EMPFÄNGER - Problem

Dringend notwendige Controlling-Botschaften erreichen oftmals nicht die Empfänger (Manager!) oder werden von diesen schlichtweg ignoriert. Es ist eine altbekannte Tatsache, daß die Überbringer "unangenehme" Botschaften, und seien sie noch so fachkundig vorgebracht, häufig erst im allerletzten Augenblick, also quasi "kurz bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist", das richtige Gehör finden. Rechtzeitig bzw. frühzeitig überbrachte Nachrichten in dem Sinne "daß etwas aus dem Ruder läuft" werden sozusagen in den "Wind geschlagen". Der Controller hat vielfach die Rolle des "einsamen Rufers im Wald"; seine kritischen Warnungen passen einfach nicht in das Bild "erfolgsverwöhnter" Manager.

#### 2. Falsche organisatorische Einbindung

Die organisatorische Einbindung des Controlling erfolgt häufig nicht richtig; insofern muß es zwangsläufig zu den unter 1 genannten Sender- und Empfänger-Problemen kommen. Bei wirklich ernstgenommener Controlling-Denkweise muß das Controlling in allen organisatorischen Ebenen eines Unternehmens seinen Platz finden. Vielfach "endet" das Controlling unterhalb der obersten Führungsebene; mithin erreichen die Controlling-Botschaften die Geschäftsleitung in "gefilterter" oder "abgeschwächter" Form.

#### 3. Ziellosigkeit

Kaum glaubhaft, aber doch wahr ist, daß viele Unternehmen immer noch unter einer gewissen

## Profitmanagement

**KORAC**, die starke Standard-Software für Ihre **Kosten- und Leistungsrechnung**

- Flexibilität mit 26 Modulen
- Parameter-Steuerung integrierbar
- über 200 Installationen
- HP, IBM, Siemens-Nixdorf

Profitorientiert führen: kurzfristige Erfolgsrechnung mit **KORAC**



Das europäische Informatikunternehmen

Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Stuttgart, Wien, Wels, Brüssel, Luxemburg, Wettingen/Zürich

AC-Service GmbH  
Zentraler Infodienst  
Postfach 80 01 80  
70501 Stuttgart  
Fax: (07 11) 7 88 07 29



**0130 / 21 13**

Ziellosigkeit leiden. Was ist darunter zu verstehen? Zum einen sind die Zielvorgaben für das Unternehmen nicht präzise genug bzw. unrealistisch abgefaßt. Damit scheitern von vornherein alle Bemühungen, das Unternehmen im "operativen" Bereich auf Kurs zu halten. Andererseits beschränkt sich das "Setzen" der Unternehmensziele häufig nur auf die oberste Unternehmensebene oder die Top-Sparten bzw. Unternehmensbereiche. Die mittleren bzw. unteren Ebenen bleiben häufig ohne klare Plan-Vorgaben. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, wenn man häufig Aussagen zu hören bekommt wie "eigentlich wissen wir gar nicht genau, was und für wen wir hier etwas machen?".

**4. Etikettenschwindel**

Als sehr bedauerlich muß ein Trend betrachtet werden, der u. E. das Ansehen der Controlling-Funktion in letzter Zeit sehr beeinträchtigt hat. **Nahezu alle und jede betriebliche Funktion wird mit dem Begriff des Controlling belegt, und zwar ohne die Inhalte wirklich zweifelsfrei zu definieren.** Was soll denn eigentlich der Praktiker mit Begriffen wie z. B. Schnittstellen-Controlling beginnen? Eine wahre Inflation von Controlling-Begriffen ist in letzter Zeit ausgebrochen. Schlimmer noch, Unternehmen, die sich mit dieser Art "moderner" Controlling-Begriffe schmücken, glauben, damit für die Zukunft gewappnet zu sein. Und darin eben liegt die Gefahr, daß mit dieser Form von Controlling-Begriffen Erwartungen geweckt werden, die später nicht erfüllt werden können und damit zu einer grundsätzlichen "Infragestellung" des Controlling führen.

**Was also ist zu tun?**

"Back to the Basics - oder Rückkehr zur Normalität!"

Notwendig ist, daß bestimmte wesentliche Grundelemente, die fester Bestandteil des Controlling sind, wieder stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Es muß unter den jetzigen wirtschaftlichen Gegebenheiten eine erneute Standortbestimmung des Controlling stattfinden.

**I. Eindeutiges Bekenntnis zum Controlling**

Notwendig ist die klare und deutliche Positionierung des Controlling. Vollzogen werden muß die Abkehr vom sog. "Feigenblatt"-Denken ("In unserem Unternehmen gibt es auch das Controlling - also kann uns schon nichts passieren"). Controlling muß fester Bestandteil aller planerischen (strategischen/operativen) Aktivitäten des Unternehmens werden. Dies setzt natürlich auch voraus, daß sich ohne Ausnahme Führungskräfte der Unternehmen zur Unternehmenssteuerung mit Hilfe des Controlling bekennen.

**II. Eindeutige organisatorische Positionierung**

Konsequenterweise muß das Controlling organisatorisch auf allen Unternehmensebenen mit einbezogen werden. Dabei ist die Frage von sekundärer Bedeutung, ob es sich um ein zentrales, dezentrales Controlling, Sparten- oder Bereichs-Controlling handelt. Vielmehr ist es notwendig, jeder Führungsebene die Funktion des Controlling an die Seite zu stellen. Wichtig ist es, das Controlling "in die Köpfe" zu bringen.

**III. Erweiterung des Kostendenkens um unternehmensspezifisch qualitative Komponenten**

In der Vergangenheit ist allzuhäufig der Fehler gemacht worden, Controlling mit reinem Kostendenken in Verbindung zu bringen. Darauf wird sich Controlling in Zukunft nicht mehr beschränken können. Wichtig ist, daß die Unternehmensziele (strategisch/operativ) in Zukunft nicht mehr nur in Form des reinen Rendite- und Kostendenkens vorgegeben werden, sondern auch ihre Formulierung in qualitativer Art und Weise erfahren müssen. Nur dann wird es gelingen, bei jedem Mitarbeiter eines Unternehmens das Bewußtsein zu stärken, sich als Teil des betrieblichen Leistungsprozesses zu sehen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	06	G		

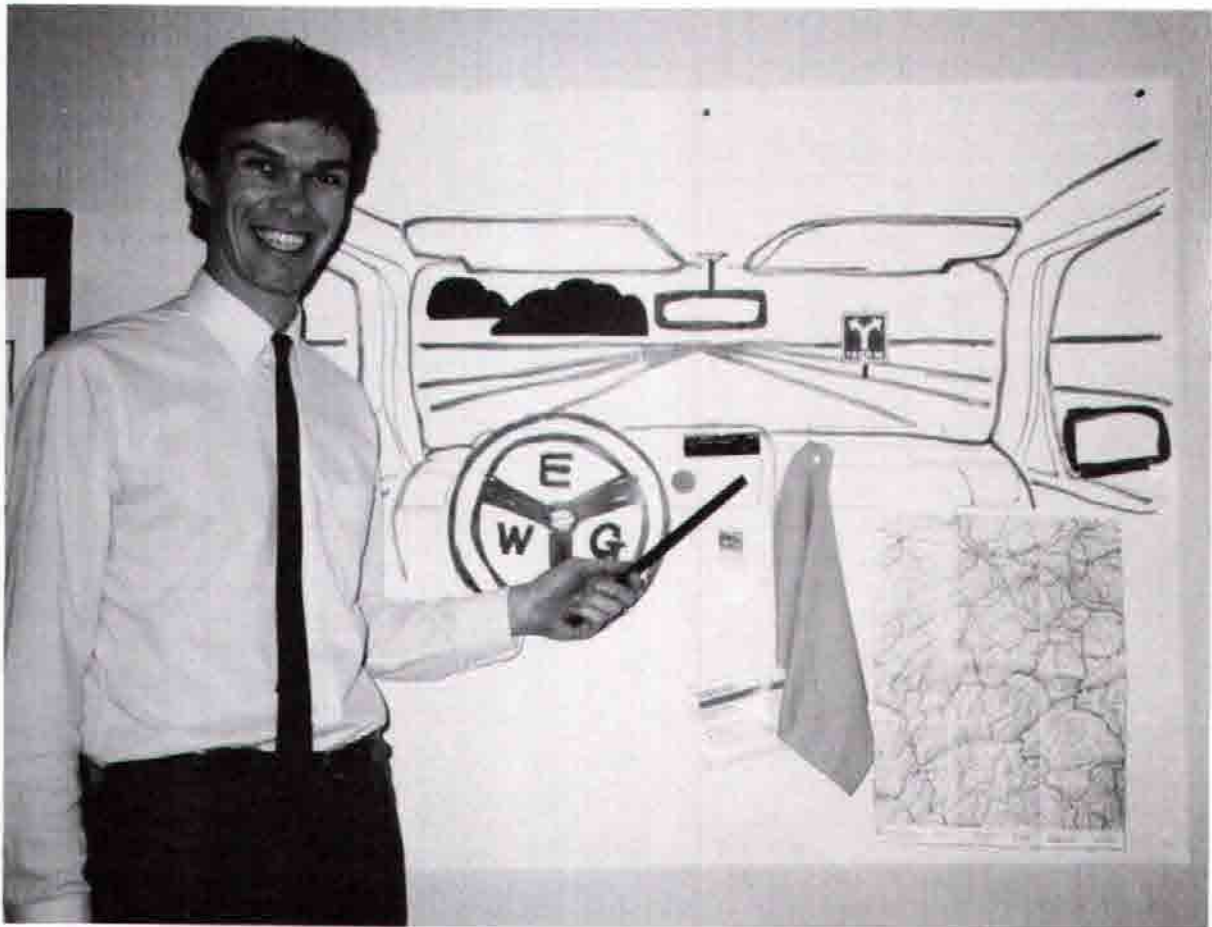
# THE DRIVER - NAVIGATOR STORY

von Robert Wedgwood, ASCOM-Konzern, CH-3098 Schliern

Die Idee dieses Artikels ist, dem geschulten Controller Ansätze zum Vortrag "Manager und Controller" auszuleuchten. Ziel des Vortrags ist, die Rolle des Controllers sowie das Zusammenspiel zwischen dem Manager und dem Controller bildlich zu erklären.

Man startet (wie in der Controller Akademie üblich) mit einem weißen Blatt, erklärt zuerst das WEG Symbol, entwickelt dann das Autobild komplett mit Putzklappen und Autotelefon.






---

### WEG Symbol

---

Leitbild.  
Wachstum, Entwicklung, Gewinn.  
"Entweder wir finden den Weg, oder wir sind weg vom Fenster".  
Steuerrad - Unternehmenssteuerung - Der Manager.

---

### Das Autofahren-Gleichnis

---

**Auto, Windschutzscheibe, Armaturenbrett**  
**Straße, Horizont**

**Autobahnverzweigungsschild**  
Es gibt Entscheidungen zu treffen.  
"Welchen Weg?"

**Landeskarte**  
Nebenbei sitzt der Co-Pilot, der Navigator, der Controller.

Der Manager entscheidet.  
Der Controller liefert Information zur Entscheidung.  
Voraussetzungen - Ziele und Pläne sind bekannt.  
Zielort, Ankunftszeit.  
"Was wollen wir erreichen?"

Der Manager hat auch Instrumente, welche er schon längst gelernt hat, selber zu bedienen.  
Er kann am Radio den Straßenzustandsbericht oder Verkehrsmeldungen hören.  
Richtige Frequenz einstellen.

---

### Dunkle Wolken

---

Er kann auch die Wetterverhältnisse beobachten.  
Marktverhältnisse, Konkurrenz usw.

Manager und Controller schauen in die gleiche Richtung. Team, gleiche Ziele, im selben Boot.  
Auf derselben Seite der Tisch.

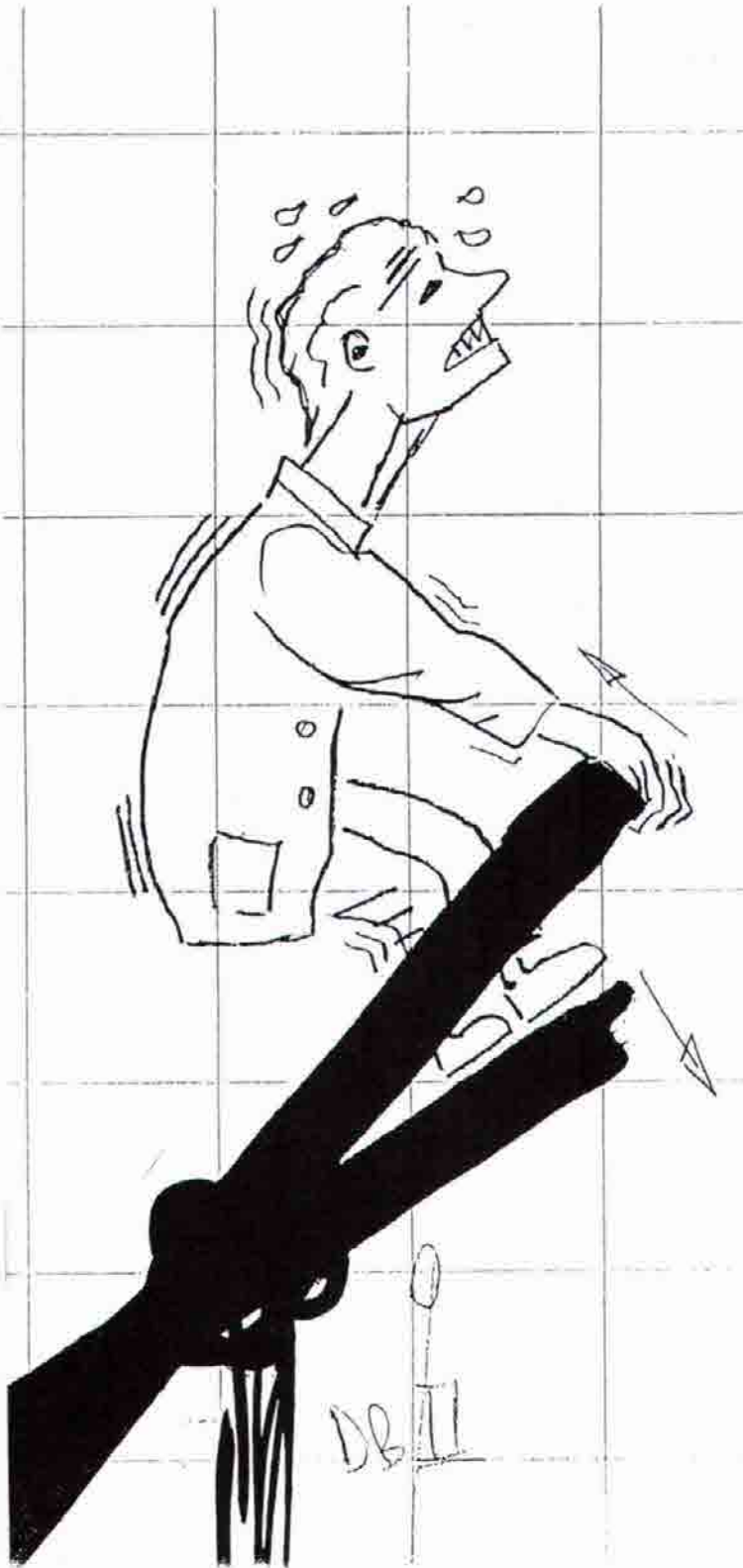
Keine Konfliktsituation.  
Controller ist kein Polizist oder Kontrollierer (Kontrollleur).  
Der Polizist fährt ein anderes Auto.

**Beide schauen nach vorne, in die Zukunft.**  
Rückspiegel (Mitte, 2 x Seite)  
Zum Glück ist die Windschutzscheibe viel größer als der Rückspiegel.  
Typische Controller-Frage - "Wie geht es weiter?" (zukunftsorientiert).  
Nicht etwa - "Wieso hat es Abweichungen?" (vergangenheitsorientiert).

**Benzinwarnlampe**  
"Wieso haben wir kein Benzin?" (vergangenheitsorientiert). "Müssen wir noch anhalten und tanken?"  
Halten wir unser Zeit-Budget?" (zukunftsorientiert).

**Putzlappen**  
Der Co-Pilot hat noch eine Aufgabe.  
Er muß die Scheibe beschlagsfrei halten.  
Er sorgt für Transparenz.

Der Manager ist für das Ergebnis verantwortlich.  
Der Controller ist für Ergebnis-Transparenz zuständig. Durchsichtigkeit.



Controller am Break-even-Bild, die Gewinn-Zone auseinander stemmend

**Autotelefon**

Der Manager muß Abweichungen vom Plan frühzeitig ankünden.  
 "Wir kommen zehn Minuten später an".  
 Daß andere entsprechend reagieren können.  
 Wiederholung: Voraussetzungen - Ziele und Pläne sind bekannt.  
 Zielort, Ankunftszeit.

**Zusammenfassung**

1. Abgrenzung Manager- und Controller-Tätigkeiten

Manager	Controller
Pilot	Co-Pilot
Steuern	Navigation
Entscheidungen	Entscheidungsgrundlage
Ergebnis	Ergebnis-Transparenz

2. Manager und Controller Team-Tätigkeiten

Leitbild, Ziele und Pläne  
 Zukunftsorientierung

**Top Managers Address**

Im Zusammenhang mit einer Reorganisation im Ascom-Konzern hat **Ascom-Chef Dr. Leonardo Vannotti** in seinem Kaderbrief das Kader mit folgenden Gedanken angesprochen:  
 "Wir haben den Startschuß zu einem Rennen gegeben, in dem die Geschwindigkeit entscheidet. Die Umstellung verlangt von Ihnen, beide Hände am Steuer zu haben. Sie haben keine Zeit zu jammern, ...  
 Fahren Sie raus auf die Piste, entwickeln Sie die Fähigkeit, die Situation, den Parcours, so kurvenreich er auch sein mag, schnell zu erfassen und zum Wohle des Unternehmens die Kurven zu nehmen. **Nicht drinnen in der Garage, nur draußen auf der Piste** können wir das Rennen um unsere Kunden und Aufträge gewinnen. Boxenhalte, interne Reibungsverluste, müssen so knapp wie möglich gehalten werden, denn sie nützen nur unserer Konkurrenz. **Menschen, Persönlichkeiten sind innerhalb unseres Unternehmens gefragt, die sich vorwärts orientieren** und nicht über interne Unzulänglichkeiten lamentieren. **Piloten sind gefragt, die in rauher Umgebung das Steuer sicher in der Hand behalten.** Für Bremser und Trittbrettfahrer haben wir in dieser Situation keinen Platz." ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	05	06	G	S

# MANAGEMENT & CONTROLLING IM BILDUNGSBEREICH

von Dr. Martin Schütte, München



*Dr. jur. Martin Schütte ist das für Personalwesen zuständige Vorstandsmitglied der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank (Hypobank), München*

Das Thema Controlling im Bildungsbereich erfreut sich zunehmender Beliebtheit, und das zu Recht. Denn wir reden hier über die bewußte, erfolgsorientierte Steuerung des Bildungsgeschehens, d. h. nicht nur um die Steuerung eines in einem Unternehmen erheblichen Investitionsetats, sondern vor allem auch der Ressource, die wir alle als den letztlich entscheidenden Schlüsselfaktor in unseren Unternehmen ansehen, nämlich die Qualifikation unserer Mitarbeiter.

Deshalb gehört dieses Thema auch auf einen Controller Congress, und ich bin dankbar, hierzu als Personalmann einiges sagen zu dürfen, zumal ich das Gefühl habe, daß beim Controlling im Bildungsbereich noch erheblicher Nachholbedarf besteht und wir "Personaler" noch einiges von Ihnen als Controller lernen können.

In meinem Vortrag möchte ich

---

## folgende Themen

---

ansprechen:

1. Das **Controlling der eingesetzten Ressourcen**, d. h. die Steigerung der Effizienz.
2. Das **Controlling der Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen**, also das Thema der effektiven Verwendung der eingesetzten Mittel.
3. Die **Bildung der Mitarbeiter als Prozeß** der persönlichen Entwicklung.
4. Und schließlich den Zusammenhang der **Bildung mit dem strategischen Planungsprozeß**.

Diese Themen möchte ich jeweils unter dem Gesichtspunkt der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Personalbereich ansprechen. Auch

hier bin ich der Meinung, daß diese Zusammenarbeit noch etwas unterentwickelt ist und **in einer verbesserten und wirkungsvolleren Zusammenarbeit zwischen Controlling und Personalbereich** noch ein enormer Hebel für eine erfolgreichere Entwicklung unserer Unternehmen liegt.

Doch zunächst zum Controlling der eingesetzten Ressourcen, also der Frage der Effizienzsteigerung. Dies ist das klassische Feld des Controllers, und hier kann der Personalbereich doch sehr viel von Ihnen lernen. Ich möchte sagen, daß das gesamte, hierfür von Ihnen entwickelte Instrumentarium auch im Personalbereich anwendbar ist.

Das gilt zunächst einmal für die Instrumente zur

---

## Analyse des Bildungsaufwandes,

---

d. h. der betriebswirtschaftlichen Durchdringung des Bildungsgeschehens als Voraussetzung für eine wirksame Steuerung.

Dazu zähle ich die Analyse des **Mengengerüsts**, wie z. B. des Bildungsbedarfes und der Bildungsmaßnahmen, der **Kosten** nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern, **Kennzahlen und Strukturzahlen** sowie **Marktdaten** sowie Daten zum Branchenvergleich.

Mein Eindruck ist, daß dieses gesamte Instrumentarium in den meisten großen Unternehmen inzwischen auch im Personalbereich gut ausgebaut ist. Wir haben hier, sowie auch in anderen Bereichen, eher schon zuviel Zahlen, so daß mehr die Aufgabe besteht, sich auf die wirklich relevanten Informationen zu konzentrieren, um zu einer wirkungsvollen Steuerung zu kommen.

Neben den Instrumenten zur Analyse des Bildungsaufwandes kommt natürlich eine besondere Bedeutung den Instrumenten zur **Steuerung des Bildungsaufwandes** zu.

Dies betrifft die Steuerung des **Mengengerüstes**, das in den meisten Unternehmen durch **entsprechende Seminarverwaltungssysteme** auch mehr oder weniger gut funktioniert.

Der entscheidende Punkt ist natürlich die Steuerung der **Kosten**. Hier gibt es wohl in allen größeren Unternehmen eingespielte **Budgetierungsverfahren**, die in der Regel gut ausgebaut sind. Das Problem ist nur, daß es sich meist um reine Umlage- und Verteilungs-Verfahren handelt, die die vorhandenen Mittel auf die einzelnen Nachfrager und Verwender verteilt.

Was allerdings noch fehlt, sind Methoden und Verfahren, mit denen auf die Verteilung der Mittel bewußt Einfluß genommen werden kann und die **Verwendung bewußt gesteuert werden kann nach strategischen Prioritäten**. Auch wir sind mit unseren jährlichen Priorisierungsrunden unzufrieden und haben dieses Problem noch nicht lösen können.

Wir versuchen zur Zeit, hier einen Schritt weiterzukommen mit drei zusätzlichen Ansätzen.

\* Zunächst wollen wir die **Produktivität der eingesetzten Bildungsmittel** in den einzelnen Ressorts zu einem Maßstab für die Verwendung der Mittel machen. Dazu setzen wir den Bildungsaufwand in Relation zum Ergebnisbeitrag der einzelnen Ressorts und bilden dies in einer Neunfelder-Matrix, dem Produktivitätsspiegel ab (vgl. Abbildung).

\* Der zweite Ansatz ist der Gesichtspunkt der **Dringlichkeit der einzelnen Bildungsmaßnahmen**. Hierzu haben wir ein Priorisierungsraster entwickelt, das den Bildungsetat nach diesem Gesichtspunkt gliedert.

Erste Priorität haben alle Maßnahmen aus rechtlichen Verpflichtungen, da es sich nicht lohnt, hierüber in den jährlichen Priorisierungsrunden lange zu diskutieren.

Zweite Priorität haben alle Maßnahmen der Personalbeschaffung und des Personaleinsatzes, sozusagen aus dem Gedanken heraus, daß es zunächst einmal darauf ankommt, die notwendigen Mitarbeiter für die gesetzten Aufgaben im Hause zu haben. Hierzu zählen die Aufwendungen für die Berufsausbildung, die sonstigen Nachwuchsprogramme sowie der aktuellen Mitarbeiterrekrutierung.

Dritte Priorität haben alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Mitarbeiter mit neuen oder veränderten Arbeitsabläufen vertraut zu machen, insbesondere die Einführung neuer EDV-Systeme. Also hier der Gedanke, daß das nächstwichtigste ist, die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz beherrschen zu lassen.

Als vierte Priorität laufen dann alle Maßnahmen der Entwicklung der Mitarbeiter sowie der Organisation. Unter der fünften Priorität fassen wir dann alle weiteren Maßnahmen der laufenden Weiterbildung sowie Projekte zusammen.

\* Als drittes versuchen wir seit neuestem, die **beantragten Bildungsmaßnahmen und Mittel daraufhin abzuklopfen, inwieweit sie den**

**Produktivitätsspiegel**

Ergebnisbeitrag	hoch	Ressort 1	Ressort 2
	mittel		
	niedrig		Ressort 3
		niedrig	hoch
		<b>Bildungsaufwand</b>	

wichtigsten strategischen Vorhaben dienen. Dazu wird vom Zentralen Unternehmensplanungs-bereich eine Rangreihe der wichtigsten strategischen Vorhaben des kommenden Jahres erstellt, die offiziell vom Vorstand unserer Bank abgesegnet wird und unsere sogenannte **strategische Priorisierungspyramide** bildet (Abbildung). In diesem Jahr gehören zu der ersten Kategorie beispielsweise ein strategisches Projekt, das sich mit der Neuausrichtung unserer Filialen beschäftigt, der Aufbau unseres Filialnetzes in den Neuen Bundesländern sowie Maßnahmen aus gesetzlichen Anforderungen.

All dies sind Versuche, dem Ziel etwas näherzukommen, die Bildungsmaßnahmen und dafür eingesetzten Mittel wirklich nach strategischen Prioritäten zu verteilen. Auch hier ist der Personalbereich sehr angewiesen auf die Erfahrungen der Controller. Auch die müßten ein Eigeninteresse an der Lösung dieser Fragen haben, da es sich um einen für das Gesamtunternehmen sehr wichtigen Bereich handelt. Denn es geht um die Effektivität erheblicher Investitionen, und das bei dem Schlüsselfaktor in unseren Unternehmen, nämlich der Qualität der Mitarbeiter.

Als letzten Punkt zum Thema Controlling der eingesetzten Ressourcen möchte ich das Thema **Strukturorganisation** ansprechen. Auch hier werden Möglichkeiten zur Steigerung der Effizienz der eingesetzten Ressourcen durch eine Organisation des Bildungsbereiches als Profit Center oder sogar eine Verselbständigung als externer Anbieter gesehen.

Wir sind diesen Weg bisher nicht gegangen, sondern arbeiten lediglich mit Budgetierung und Kostenverrechnung. Allerdings haben wir einen Versuch gestartet, mit einer eigenen Tochter parallel zum Zentralen Bildungsbereich Dienstleistungen im Konzern und auch extern im Personalbereich anzubieten. Entsprechend den Erfahrungen werden wir diesen Bereich sicherlich weiter ausbauen.

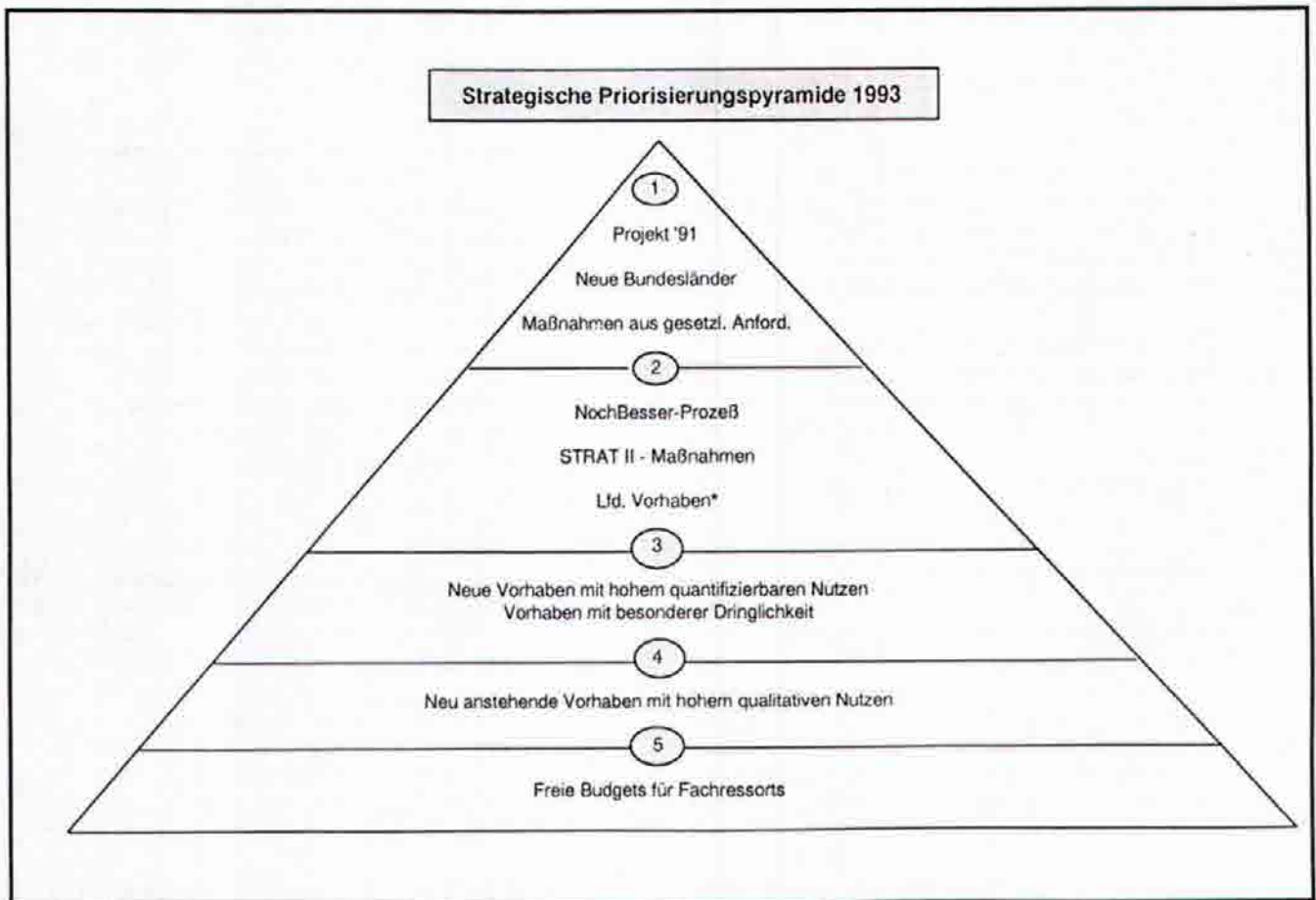
Neben der Verbesserung der Effizienz muß natürlich die eigentliche Aufgabe des Controllings im Bildungsbereich das Controlling der

**Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen**

sein. Dies ist die wichtigste Aufgabe; denn Ziel des Bildungsbereichs kann nicht sein, lediglich auf den effizienten Einsatz der Mittel zu achten, sondern ausschließlich der Erfolg der Bildungsmaßnahmen am einzelnen Mitarbeiter. Denn es nützt wenig, wenn sehr effizient das Falsche gelernt wird oder auch sehr effizient das Richtige gelernt wird, nachher aber in der Praxis nicht angewandt wird.

Hier möchte ich drei Punkte ansprechen.

**1. Die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel**, d. h. des Bildungsbudgets. Die Verteilung der Mittel nach strategischen Prioritäten habe ich bereits angesprochen. Sie ist die wichtigste Voraussetzung für die Wirksamkeit des Mitteleinsatzes, denn es muß darauf ankommen, die Mittel und Maßnahmen zumindest in den strategisch wichtigsten Aufgabenbereichen einzusetzen.



Eine wichtige Rolle spielt in meinen Augen auch die Kontrolle des Mengengerüsts. Auch hier gilt der alte Grundsatz "Weniger ist mehr". Denn in wohl allen großen Unternehmen kämpfen wir mit dem Grundübel, daß viel zu viele Maßnahmen zur gleichen Zeit und zum Teil unkoordiniert nebeneinander gefahren werden. Dies führt häufig zur Überforderung ganzer Mitarbeitergruppen mit entsprechenden Auswirkungen auch im Bildungsbereich. Denn wir alle wissen, daß überforderte oder gestreßte Mitarbeiter nichts aufnehmen und in solchen Situationen ein Großteil der Bildungsmaßnahmen nutzlos verpufft. Übrigens ist auch Zeitmangel der häufigste Grund für kurzfristige Absagen von Seminaren.

Diese Überforderung durch zu viele Maßnahmen und Aktionen ist sicher ein allgemeines Problem und sollte ebenfalls eine gemeinsame Aufgabe von Personalbereich und Controlling sein, hier Abhilfe zu schaffen. Wir selbst haben noch keine befriedigende Lösung gefunden.

Beim Controlling der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel empfiehlt sich auch eine nachläufige Erfolgskontrolle dessen, was ursprünglich beantragt wurde und dann letztlich durchgeführt worden ist. Diskussionen darüber mit den Verantwortlichen sind ausgesprochen lehrreich und geben eine Menge von Fingerzeigen, wie man in der nächsten Runde insgesamt gezielter und wirksamer mit den eingesetzten Mitteln umgehen kann.

**2. Gegenstand des Controlling sollte auch die Wirksamkeit der einzelnen Bildungsmaßnahme sein.** Hier sind nach wie vor **Befragungen** das beste Instrument, sei es Befragungen der Teilnehmer selbst, der Vorgesetzten oder auch bei größeren Bildungsmaßnahmen eigene Evaluierungskonferenzen der Beteiligten.

**3. Der eigentliche Punkt beim Controlling der Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen muß aber letztlich die Sicherstellung des Lernerfolgs am Mitarbeiter sein.** Hier helfen selbstverständlich Tests und Trainerbefragungen als klassische Mittel.

Die eigentliche Aufgabe aber ist das Controlling der tatsächlichen Anwendung in der Praxis, wir nennen das Lerntransfer. Denn entscheidend ist nicht die Wissensvermehrung, die durch Tests zum Beispiel nachgewiesen werden kann, sondern die tatsächliche Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz.

---

#### Förderung des Lerntransfers

---

**1. Es geht um die Förderung der Lernbereitschaft und der Lernfähigkeit.**

Die Mitarbeiter müssen die Bildungsmaßnahme auch wollen, d. h. Zwangsverschickungen zu Bildungsmaßnahmen machen überhaupt keinen Sinn, vielmehr muß die Einsicht in die Notwendigkeit der Bildungsmaßnahme beim Mitarbeiter gegeben sein, wenn die Maßnahme Erfolg versprechen soll.

Genauso wichtig ist die Lernfähigkeit des Mitarbeiters. Wir sind überzeugt, daß die gesamte Bildungs-

konzeption darauf ausgerichtet sein muß. Es kann nicht mehr Aufgabe sein, über die Bildungsmaßnahmen Fachwissen den Mitarbeitern zu vermitteln, sondern alle Bestrebungen müssen darauf hinauslaufen, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, möglichst selbst eigenständig zu lernen. Deswegen muß heute der Kernpunkt der Bildungsmaßnahmen darauf ausgerichtet sein, Methodenkompetenz zu vermitteln, Eigeninitiative in Sachen Lernen bei den Mitarbeitern zu wecken und zu erhalten. Dies hat zwei Seiten: Die Erhaltung der Motivation und Fähigkeit der Mitarbeiter, selbst zu lernen, sowie die Bereitstellung geeigneter Lernmaterialien, z. B. pädagogisch anspruchsvoll aufgemachtes Selbststudium-Material oder Teachware.

**2. Die Generalisierung von Lernerfahrung** ist ein weiterer Punkt, der die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz wesentlich erleichtern kann. Das bedeutet das bewußte Herausarbeiten von Ähnlichkeiten von Lern- und vor allem Anwendungssituationen sowie das bewußte Anknüpfen an Bekanntem, anstatt jedes neue Produkt oder Arbeitsablauf jeweils als etwas völlig Neues darzustellen.

**3. Genauso gehört dazu die bewußte Förderung der Ähnlichkeit von Lern- und Arbeitsumfeld.** Das kann erreicht werden durch eine grundsätzliche **Dezentralisierung** der Bildungstätigkeit, d. h. grundsätzlich Ausbildung vor Ort, möglichst im Team von Kollegen und als Trainer Führungskräfte und Spezialisten vor Ort aus dem eigenen Bereich.

Auch die **Gestaltung der Seminare** sollte diese Ähnlichkeit von Lern- und Arbeitsumfeld widerspiegeln. Also Praxisübungen und konkrete Fallbeispiele möglichst aus dem eigenen Bereich sowie Gruppenarbeit und Rollenspiele.

**4. Eine wichtige Unterstützung des Lerntransfers** ist weiterhin die **modulare Gestaltung** und der Ablauf der Bildungsmaßnahmen in **Intervallen**. Das bedeutet die Verteilung einer Bildungsmaßnahme über einen längeren Zeitraum mit der mehrmaligen Abfolge eines theoretischen Seminarblocks mit dazwischenliegender Rückkehr an den Arbeitsplatz, wo das Gelernte in Rückkopplung mit den Vorgesetzten sowie in Lern- und Erfahrungsgruppen praktisch angewandt und vertieft werden soll. Unsere Führungsseminare beispielsweise laufen inzwischen so ab über einen Zeitraum von 12 bis 18 Monaten.

**5. Die entscheidende Rolle bei der Förderung des Lerntransfers** spielt allerdings der **Vorgesetzte**. Nur er kann letztlich sicherstellen, daß die Bildungsmaßnahme für den Mitarbeiter richtig ausgewählt ist, zum richtigen Zeitpunkt kommt und vor allem beobachtet und nachgehalten wird, daß das Gelernte auch tatsächlich am Arbeitsplatz vom Mitarbeiter eingesetzt wird. Dies muß zentraler Punkt in der Bildungskonzeption sein und mit aller Kraft im Hause umgesetzt werden, damit es in der Breite auch von den Vorgesetzten gelebt wird.

Dieser Bereich des Lerntransfers ist sicherlich eine ureigenste Domäne des Personalbereichs. Trotzdem

sollte das Controlling auch hier ein starkes eigenes Interesse daran haben, daß der Personalbereich auf diesem Gesichtspunkt der praktischen Umsetzung des Bildungsgeschehens sein Augenmerk richtet. Denn nochmals: Nur ein effizienter Bildungsbetrieb alleine macht keinen Sinn, sondern das, worauf es ankommt, ist die tatsächliche Anwendung des Gelernten in der täglichen Praxis. Erst dann haben die Investitionen in dem Bildungsbereich ihre Berechtigung und machen Sinn.

---

### Bildung als Prozeß der persönlichen Entwicklung.

---

Nach meinem Verständnis kann Bildung nicht nur verstanden werden als die Summe einzelner Maßnahmen, wie Seminare, Infoaufenthalte oder auch konkrete Versetzungen und Stellenbesetzungen, die jeweils auch aus konkretem Anlaß eingesetzt werden. Vielmehr muß nach meiner Überzeugung Bildung als ein langfristiger Prozeß verstanden werden, eben als ein Prozeß der persönlichen Entwicklung. Das bedeutet zweierlei:

**1.** Berufliche Bildung ist als Prozeß zu verstehen, der von der **Persönlichkeit des Mitarbeiters** maßgeblich beeinflußt wird. Das beginnt bereits mit dem Alter des Mitarbeiters. Das soll nicht bedeuten, daß ältere Mitarbeiter weniger lernen können als jüngere - sie können genauso erfolgreich lernen -, aber jeder weiß, daß Ältere auf jeden Fall anders lernen als Jugendliche. Das ist zu berücksichtigen.

Genauso spielt die persönliche Situation des Mitarbeiters eine ganz entscheidende Rolle für den Bildungserfolg. Also die Frage, ob er durch private Dinge belastet ist oder wie seine berufliche Situation aussieht. Ist er ein hochambitionierter Mitarbeiter am Anfang seiner Karriere oder ist er in einer schwierigen beruflichen Phase, demotiviert oder bereits innerlich gekündigt?

All dies ist bei der Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter zu berücksichtigen, da es ganz wesentlich den Bildungserfolg beeinflußt und sich naturgemäß im Lauf der Jahre jeweils erheblich verändert kann.

**2.** Diese Sichtweise bedeutet, daß man ein entsprechendes **Bild vom Mitarbeiter** haben muß, nämlich den Mitarbeiter nicht nur als reinen Funktionsträger zu verstehen, sondern jeweils als eine individuelle Persönlichkeit mit seinen ganz persönlichen Sorgen, Nöten, Stärken und Schwächen.

Weiter bedeutet das, daß man von einer **ganzheitlichen Bildungskonzeption** ausgehen muß, d. h. jeweils den gesamten beruflichen Lebensweg im Auge haben sollte.

Dies beginnt bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter. Es ist kurzsichtig gedacht, bei der Auswahl der Mitarbeiter nur auf formale Fähigkeiten wie Abschlußnoten oder fachliche Ausbildung zu achten. Allein entscheidend sein sollte die Persönlichkeit des Mitarbeiters, seine grundsätzlichen Fähigkeiten und vor allem sein Entwicklungspotential.

Nach diesen Gesichtspunkten müssen bereits die Auswahlverfahren gestaltet werden, z. B. die Auswahlgesichtspunkte in den **Assessment-Center-Verfahren**. In unserem Hause hat das z. B. zu einer dramatischen Verschiebung der fachlichen Ausbildung unserer Hochschulabsolventen in den letzten 15 bis 20 Jahren geführt. Während früher die juristische Ausbildung als beste Voraussetzung für Führungspositionen in der Bank angesehen wurde und demzufolge als Hochschüler überwiegend Juristen eingestellt wurden, hat sich der Anteil der Juristen drastisch verringert, seitdem in unseren Auswahlverfahren die fachliche Ausbildung überhaupt keine Rolle mehr spielt, sondern nur die persönlichkeitsbezogenen Merkmale für die Auswahl des Nachwuchses entscheidend sind. Seitdem ist der Anteil der Juristen nicht mehr höher als der der naturwissenschaftlichen Ausbildungsgänge.

Der Gesichtspunkt der Betrachtung des gesamten beruflichen Lebensweges ist genauso zu beachten bei der Aus- und Weiterbildung. Auch hier darf es nicht nur darauf ankommen, Fachwissen zu vermitteln, da dieses sich immer schneller verändert und veraltet. Auch die Aus- und Weiterbildung sollte sich immer mehr darauf konzentrieren, Schlüsselqualifikationen wie Lernfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit sowie Eigeninitiative und Eigenverantwortung bei der Weiterbildung zu vermitteln.

Dieser ganzheitliche Ansatz muß genauso die Personalentwicklung beherrschen. Entscheidend ist die ständige Förderung der **Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter**, d. h. das bewußte Trainieren und Erhalten der Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit aller Mitarbeiter im Hause. Dies kommt nicht von alleine, sondern muß durch spezielle Programme der Potentialrotation, Beförderungsrichtlinien, die die Verwendung in mehreren Bereichen des Hauses zur Voraussetzung für Beförderungen macht, unterstützt werden. Dies ist in meinen Augen so wichtig, daß eine entsprechende Kultur im Unternehmen entwickelt werden muß, die die Mobilität zur Selbstverständlichkeit macht.

Auch hier bin ich der Meinung, daß Sie als Controller ein eigenständiges Interesse haben müßten, daß der Bildungsbereich ein solches Verständnis des Bildungsprozesses hat, daß er als das Ziel der Bildungsarbeit versteht, die Erhaltung der Entwicklungsfähigkeit aller Mitarbeiter als einen permanenten Prozeß aufzufassen.

---

### Bildungsbereich und strategischer Planungsprozeß

---

Wir alle wissen, daß alle Unternehmen unter einem enormen Veränderungsdruck stehen. Dabei ist allgemeine Erkenntnis, daß die Mitarbeiter die entscheidende Größe bei der Bewältigung dieses Veränderungsdruckes sind. Denn ihre Kreativität, ihre Innovationsfähigkeit, ihr Engagement und ihre Motivation sind die zwingende Voraussetzung dafür, daß das Unternehmen diesen permanenten Wandel auch tatsächlich beherrscht.

Deswegen sagen wir uns auch alle immer wieder vor, daß die **Mitarbeiter**, die berühmten Human Resources, unser **wichtigstes Kapital** sind. Das bedeutet, wenn man es durchdenkt, daß die **Lernfähigkeit des Unternehmens der dominierende Wettbewerbsfaktor** ist. Übrigens, ein Wettbewerbsfaktor, der **kopiergeschützt** ist, denn das Unternehmen, das es geschafft hat, die Lern- und Veränderungsfähigkeit der gesamten Belegschaft sicherzustellen, hat einen Wettbewerbsvorsprung, der so leicht nicht von anderen aufzuholen ist.

Weiterhin wird das **Potential der Mitarbeiter** zur **strategischen Schlüsselgröße**, das Potential an Fähigkeiten und an Entwicklungsmöglichkeiten.

Wie sieht es nun mit der **Berücksichtigung dieser Themen im strategischen Planungsprozeß** aus? Da möchte ich zunächst einmal flapsig sagen: traurig. Die Situation bei der Entwicklung von strategischen Konzepten ist häufig nach wie vor so, daß ein enormer Aufwand an quantitativen Analysen betrieben wird, aber die Auseinandersetzung mit den Themen, die ich gerade angesprochen habe, absolut zu kurz kommt. Also Themen wie: Was sind die **Kernfähigkeiten der Mitarbeiter**? Wie sieht es aus mit der Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter? Wie ist die Motivationslage, wie sieht es mit dem **Widerstandspotential** in den einzelnen Bereichen des Hauses aus?

Meine Überzeugung ist, daß hier die Controller mit dem Bildungsbereich viel enger zusammenarbeiten **müssen**, da diese Fragen die Kernthemen bei strategischen Veränderungsprozessen sind und die Nichtberücksichtigung dieser Fragen nach meiner festen Überzeugung ein Hauptgrund für das Scheitern oder die ungenügende Umsetzung von an sich guten, überzeugenden und klaren strategischen Konzepten sind.

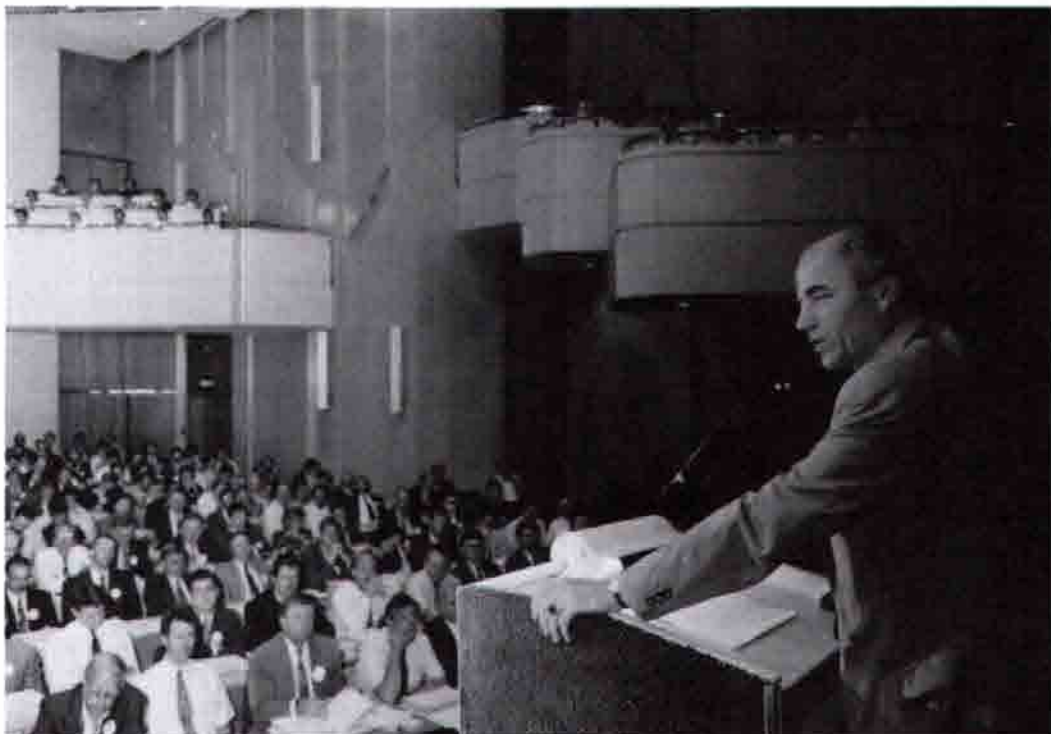
Auch hier, bei der Strategieentwicklung, kann der Personalbereich die von Ihnen als Controller entwickelte Systematik übernehmen. Sei es die bewußte Auseinandersetzung mit dem Markt, hier dem Arbeitsmarkt, wo neben der quantitativen Seite vor allem die Veränderung der Qualifikationsstruktur genau analysiert werden muß. Oder auch das Instrument der Kundensegmentierung, da auch der Arbeitsmarkt sich aus den verschiedensten Segmenten zusammensetzt, die sich auch über die Zeit verändern. Beispielsweise die Gruppe der Abiturienten, Hochschulüler oder neuerdings auch wegen der wachsenden Zahl der Studienabbrecher oder auch der Ausländer.

Genauso ist das Instrument der Stärken- und Schwächen-Analysen für den Personalbereich zu übernehmen. Also die Frage, was sind denn die Kernfähigkeiten des Unternehmens, passen sie für die neuen, angedachten Strategien oder behindern sie sie etwa oder schließen sie sogar gewisse Optionen realistischerweise aus? Wie sieht es mit der Unternehmenskultur und der Tradition des Hauses aus?

All diese Fragen, die die Controller und der Bildungsbereich gemeinsam in die strategischen Entscheidungsprozesse einbringen müßten.

Voraussetzung dafür ist allerdings, daß der **Personal- und Bildungsbereich** bereits bei der Entwicklung von Strategien **beteiligt** wird. Dies ist entscheidend wichtig, da sonst diese Fragen nach aller Erfahrung überhaupt nicht gestellt werden. Deswegen sollte der Controlling-Bereich die Beteiligung des Bildungsbereichs aktiv fordern und dieser dann auch bereit sein, diese Rolle wirklich anzunehmen.

Wir praktizieren das bereits seit langem bei allen wichtigen Veränderungsvorhaben und trotzdem ist es immer noch schwer genug, dafür Sorge zu tragen,





daß im Fortgang strategischer Projekte mit zunehmendem Zeit- und Erfolgsdruck nicht dann doch diese Fragen wieder beiseitegewischt werden.

Wichtig ist auch, daß bereits bei der Entwicklung von Strategien eine genaue **Kraftfeld- und Widerstandsanalyse** gemacht wird. Hier sind Fragen zu stellen, wie: In welcher Situation befindet sich das Unternehmen? Wo gibt es Konflikte mit altbewährten Gewohnheiten und Traditionen, Besitzständen usw.? Müssen ganz neue Kernfähigkeiten und Kenntnisse aufgebaut werden? Ist es überhaupt realistisch, dann entsprechende "Umschulungen" anzugehen, oder müssen diese Qualifikationen in breiterem Umfang von außen eingekauft werden? Wo können Fähigkeiten und Motivationen positiv aufgegriffen werden?

Warum bringe ich das im Zusammenhang von Controlling im Bildungsbereich? Der Grund ist einfach, weil die Effektivität und Wirksamkeit der Bildungsmaßnahmen ganz entscheidend davon abhängen. Wenn hier bereits die Weichen falsch gestellt werden, ist noch so viel Bildungsetat und noch so viele Bildungsmaßnahmen wirkungslos. Wenn z. B. Veränderungen und neue Rollen von den Mitarbeitern und Führungskräften überhaupt nicht akzeptiert und angenommen werden, ist Schulung sinnlos, weil sie nicht aufgenommen oder zumindest nicht angewandt und umgesetzt wird. Dasselbe gilt, wenn Mitarbeiter gar nicht in der Lage sind, da sie ein falsches Profil haben, das für die neue Aufgabe absolut ungeeignet ist.

Damit will ich sagen, daß wenn bereits bei der Strategieentwicklung diese Fragen nicht berücksichtigt werden, ist eine erfolgreiche Umsetzung von vorneherein gefährdet und der dann getätigte Bildungsaufwand nutzlos. In solchen Fällen, die leider häufig auftreten, ist die Rolle des Bildungsbereiches leider dann die, als Reparatur- und Lazarettzug einer falsch angelegten Strategie hinterherzufahren. Damit komme ich zur Quintessenz meiner Überlegungen, daß die

**intensive Auseinandersetzung mit dem Potential der Mitarbeiter**

im Unternehmen die entscheidende Aufgabe ist. Dies hat schon bei der **Entwicklung von Strategien** zu erfolgen; muß darüberhinaus aber auch als **laufender Prozeß im Unternehmen** etabliert werden, d. h. nicht erst bei einem konkreten strategischen Projekt, sondern als eine laufende Auseinandersetzung als ständige Aufgabe.

Unsere Erfahrung ist, daß hier der **Portfolio-Ansatz** sehr hilfreich ist. Wir bedienen uns hierbei einer Neun-Felder-Matrix, in der auf der Vertikalen das **Hierarchiepotential** und auf der Horizontalen das **Vielseitigkeitspotential** abgebildet wird. Eine solche Matrix kann für die verschiedensten Bereiche und Anforderungsprofile aufgestellt werden, z. B. für einen Geschäftsbereich, für Nachwuchspotential-Träger, für Filialleiter oder andere Führungskräfte-Gruppen. In dieser Matrix werden dann die konkreten Namen entsprechend ihrer Potentialeinschätzung eingetragen.

In unserem Hause finden **jährlich Gesprächsrunden des Zentralen Personalbereichs** vor Ort mit den verantwortlichen Führungskräften statt, um die **jeweiligen Portfolien im einzelnen durchzusprechen**. Die Ergebnisse werden auf Gesamtbankebene dann verdichtet und dienen als konkrete Entscheidungsgrundlage bei den laufenden Entscheidungsprozessen für Besetzungen, Beförderungen und ähnlichem.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	15	16	G	P	S

Bereichs - Portfolio				
		1	2	3
Hierarchiepotential	C	OFK-Potential im jetzigen Aufgabengebiet.	OFK-Potential im jetzigen Aufgabengebiet. Potential für andere Aufgabengebiete vermutet.	OFK-Potential im jetzigen und anderen Aufgabengebieten vorhanden.
	B	Potential für 3. Ebene im jetzigen Aufgabengebiet.	Potential für 3. Ebene im jetzigen Aufgabengebiet. Potential für andere Aufgabengebiete vermutet.	Potential für 3. Ebene im jetzigen und anderen Aufgabengebieten vorhanden.
	A	Potential für 4. Ebene im jetzigen Aufgabengebiet.	Potential für 4. Ebene im jetzigen Aufgabengebiet. Potential für andere Aufgabengebiete vermutet.	Potential für 4. Ebene im jetzigen und anderen Aufgabengebieten vorhanden.
		➔ bei voller	➔ Mobilität	➔ Gesamtbank
		1	2	3
Vielseitigkeitspotential				

Auch hier ist wieder meine Überzeugung, daß Sie als Controller an dem Bestehen solcher systematischer Prozesse der ständigen Auseinandersetzung mit dem Entwicklungspotential und Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter und Führungskräfte ein eigenständiges Interesse haben müssen. Denn dies ist der entscheidende Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen im Wettbewerb. Dies ist damit ein Schlüsselbereich, in dem die enge Zusammenarbeit zwischen Controlling und Personalbereich von lebenswichtiger Bedeutung für die Unternehmen ist.

### Strategie-Entwicklung

Das übliche Vorgehen bei der Strategieentwicklung ist, daß wir grundsätzlich neue Strategien für unser Unternehmen entwerfen, die häufig grundsätzlich andere Fähigkeiten und Verhaltensweisen von den Mitarbeitern fordern. Daraus ergibt sich dann die Aufgabe, zum Teil Tausende von Mitarbeitern auf völlig neue Dinge umzupolen, was bekanntlich äußerst schwierig und häufig sogar aussichtslos ist. Deswegen ist ja auch häufig ein Standardpunkt bei Strategieprojekten Dinge wie Sozialplan, Vorruhestandsprogramme und anderen Maßnahmenpaketen.

Meine Frage nun ist, ob es nicht häufig erfolgreicher wäre, den Spieß umzudrehen, d. h. neue Strategien zu **entwickeln zur erfolgreichen Nutzung und zum Ausbau vorhandener Kernfähigkeiten und Potentiale im Hause.**

Zu dieser Frage wurde ja auch angeregt durch eine kürzliche Diskussion, die ich beim INSEAD mit

asiatischen Managern und Professoren führen konnte. Deren Botschaft war, daß wir westliche Manager grundsätzlich falsch vorgehen würden. Wenn wir Probleme im Wettbewerb hätten, die meist in Kostenproblemen sich niederschlagen, ist unsere Standardantwort Umstrukturierung, Rationalisierung und Entlassung von Mitarbeitern, um die Kostenposition strukturell zu verbessern. **Mit diesem Vorgehen, das war die Botschaft, reduzieren wir ständig die einzige strategische Ressource, die wir haben, nämlich unsere Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Potentialen.**

Als Gegenkonzept wurde dargestellt, **daß asiatische Manager eher umgekehrt denken. Wenn sie Probleme im Wettbewerb haben, überlegen sie, wie sie mit der bestehenden Belegschaft neue Strategien und Betätigungsfelder finden können, in denen sie die Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter besser zur Geltung bringen** und im dortigen Wettbewerb bestehen können. Das Stichwort heißt also Revitalisierung anstatt Restrukturierung mit Verkleinerung der Ressourcenbasis.

Diese Gedanken haben mich beeindruckt und zu dieser Frage führt, warum wir nicht unsere Strategien mehr von unseren Mitarbeitern her entwickeln. Außerdem wäre das vielleicht ein Ansatz zum Thema Arbeitslosigkeit, das sich ja zunehmend mehr zu einem zentralen politischen, sozialen und damit auch wirtschaftlichen Problem auswächst, wo wir Unternehmen nach meiner festen Überzeugung in Zukunft wesentlich mehr gefordert und in die Verantwortung genommen werden, einen selbständigen Beitrag zur Lösung dieses Problems zu liefern. ■

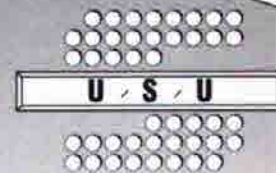
## LÖSUNGEN FÜR DAS DV-CONTROLLING

Immer häufiger werden die DV-Abteilungen und Rechenzentren mit dem Vorwurf konfrontiert, gemessen an den Gesamtkosten sehr hohe Kosten zu verursachen. Oft wird gefragt, ob die DV-Abteilung nur zum Selbstzweck besteht. Um hierauf eine fundierte Antwort geben zu können, müssen die Ressourcen, die DV-Kosten und die Verursacher der Kosten transparent sein. Diese Transparenz dient dazu, die DV-Ressourcen effektiver zu planen und einzusetzen. Damit kommt dem DV-Controlling, der systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle des DV-Bestandes und der DV-Kosten immer größere Bedeutung zu.

### USU bietet Ihnen komfortable Instrumente zum effektiven DV-Controlling

- DV-Leistungsverrechnung mit USU-LV
  - ✓ verursachergerechte Zuordnung der DV-Kosten
  - ✓ detaillierte Darstellung aller abgegebenen DV-Leistungen
  - ✓ individuelle Abrechnungsverfahren
- DV-Ressourcenmanagement mit USU-BM
  - ✓ effektives Managen der DV-Finzen, -Ressourcen und -Bestände
  - ✓ umfangreiche Berichte und Auswertungen
  - ✓ leichtes Erstellen von Invest-, Kosten- und Gesamtplänen

Systems 93  
Halle 2, Stand C01



USU Softwarehaus  
Unternehmensberatung GmbH  
Spitalhof · 71696 Möglingen  
Tel. (0 71 41) 48 67-41, Fax: -20

## TRENDS IN DER VERSICHERUNGS- WIRTSCHAFT

als Herausforderung  
an den Controller



von Gernot **Schlösser**, Mitglied des Vorstandes, Colonia Versicherungen AG, Köln

Die Colonia-Gruppe müßten Sie kennen. Zweitgrößter Finanzdienstleister bzw. Versicherungsgruppe innerhalb Deutschlands. Wir haben seit drei Jahren einen französischen Großaktionär, der sicherlich auch im Controlling oder in dem, was wir dort an Berichterstattungen tun müssen, seine Spuren hinterlassen hat. Das Positive für uns als Vorstand der Colonia-Versicherungen und auch für mich als Controlling-Verantwortlicher ist, daß es zwar formale Anforderungen gibt, daß wir aber geschäftspolitisch nach wie vor tun und lassen können, was wir wollen. Und ich denke, das ist schon mal eine wesentliche Basis für eine gute Zusammenarbeit, solange ich als Unternehmer eben noch tun kann, was ich für richtig halte - getreu dem Motto, daß das, was im heimischen Markt zu tun ist, eigentlich derjenige besser wissen müßte, der ihn seit Jahren bearbeitet.

---

### Geschäftsfeldorientierung

---

Die Colonia besteht aus einer Sachversicherung, einer Lebensversicherung, einer Bausparkasse, einem Krankenversicherer - alles gute Unternehmen, wo Sie dann Ihren Bedarf auch decken können.

Die eigene Aufgabe: Im Grunde genommen stehe ich nicht hier so als Zwitter, sondern als Dritter, ich weiß

nicht, wie man so etwas fachmännischer ausdrückt, **mit einer Dreifach-Aufgabe vor Ihnen**. Das eine für mich ist **verantwortlich zu sein für Controlling und Unternehmensplanung**. Das ist auch der Grund, warum ich jetzt hier bin. Das andere ist, daß ich für den **Vertrieb der Colonia Lebensversicherung** zuständig bin, und die dritte Aufgabe ist, daß ich Geschäftsfeld-Verantwortlicher bin für alles das, was die Gruppe tut **in bezug auf die Heilberufler**, also die Deutsche Ärzteversicherung. Dies ist eine Tochtergesellschaft der Colonia und wird von mir im Vorstand gesamtheitlich verantwortet. Gesamtheitlich ist insofern für Versicherungsunternehmen nicht ganz selbstverständlich, weil es heißt, von der Produktentwicklung bis hin zum Vertrieb sind alle Funktionen in eine Hand gelegt, so daß hier wirklich das, was wir als Controller seit Jahren zum Stichwort Geschäftsfeldorientierung oder Strategische Geschäftseinheiten predigen, vor 2-3 Jahren realisiert worden ist - und ich denke bis heute mit gutem Erfolg.

---

### Sich Änderndes

---

Ich bin der festen Überzeugung in den Unternehmens-Entwicklungen: Die meisten Pässe legt der Controller vor, um da einfach mal in der Fußballsprache zu bleiben. Sie sehen daran, daß ich nach wie

vor als das heile Weltbild des Controllers in mir trage und es selbstverständlich ist, daß hier die Pässe des Controllers kommen. Auf der anderen Seite, denke ich, haben Controller Akademie, ein solcher Congress, alles das, was als Controlling-Aktivitäten in den letzten Jahren gelaufen ist, wirklich dazu geführt, daß wir als Controller uns vor vielen anderen im Unternehmen mit Entwicklungen auseinandersetzen. Die Zeit, wo Controlling mit Kostenrechnung übersetzt wurde, die ist seit 10, 15, 20 Jahren vorbei und marktbezogenes Arbeiten gehört heute selbstverständlich für den Controller dazu. Dennoch glaube ich - und da drüber sollten sich auch alle hier anwesenden Controller aus der Assekuranz klar sein - ist es doch ein Stück Herausforderung; denn so viel, wie sich im Moment in der Versicherungswirtschaft tut, hat sich in den letzten 15 Jahren nicht getan.

Was sind das für Haupttrends, über die wir da in der Versicherungswirtschaft reden? Das eine Thema, das kein isoliertes Thema für uns als Assekuranz ist, das ist das Thema **Europäischer Binnenmarkt**. Sie kennen es alle in vielleicht unterschiedlichen Spielarten; aber jeder, der hier sitzt, wird sich in irgendeiner Form damit beschäftigen. Verflechtung von Versicherungen und Banken. Anfang der 80er Jahre hat es begonnen, daß Banken darüber nachdachten, sich auch Versicherer zuzulegen. Versicherer wußten, daß eine Bank im eigenen Stall zu haben ganz gut wäre. Wir als Colonia-Gruppe waren durch unseren Großaktionär gebunden, eben eine große starke Privatbank. Zu der Zeit, als solche Verflechtungen stattfanden, hatten wir die Chance nicht, uns mit irgendeiner Bank gemeinsam auf den Weg zu machen.

Sinkende Margen, Kostenmanagement: Ich denke, das ist mit Sicherheit ein Thema auch für Sie alle, gilt aber genauso für die Assekuranz, der ja an der Stelle immer wieder nachgesagt wird, daß sie nach wie vor mit den Kosten etwas lockerer umginge als andere. Statt Spartenorganisation Geschäftsfeldstruktur, das ist die generelle Überschrift, die sich in den Organisationsstrukturen der Häuser der Versicherer genauso wie der Banken seit gut 5 Jahren tut. Die Erkenntnis, daß es wichtig wäre, **Geschäfte durchdenken, vom Kundenbedarf bis hin zur Ergebnismechanik**, bis zur Ergebnisauswirkung in der Bilanz eine einheitliche durchgängige Verantwortung im Unternehmen zu schaffen.

Profit Center-Organisationen oder Profit Center-Denken greift zunehmend um sich; ist auch logisch, wenn Märkte enger werden, wenn Absatzvolumina nicht mehr so leicht erzielbar sind, wenn Kostenmargen sinken, möchte man umso eher gerne wissen, was denn dann unterm Strich übrigbleibt.

Dazu kommt die DV-Technologie-Entwicklung. In einem Versicherungsunternehmen, gilt sicherlich für eine Bank genauso, tut sich überhaupt nichts mehr ohne EDV. Es gibt praktisch keinen Arbeitsplatz, der nicht EDV-abhängig ist, bis hin zum Verkäufer. Die Verkäufer, die in den letzten 5 Jahren zu uns gekommen sind, können keinen Tarif mehr mit der Hand lesen bzw. mit dem Auge, sondern müssen dazu sich mit PC's und sonstigen Dingen ausstatten.

---

## Europäischer Binnenmarkt

---

Der Begriff ist im Grunde genommen misleading, weil das, was sich dort tut im Sinne Europäischer Binnenmarkt, praktisch nur für's industrielle Geschäft gilt; d. h. für die Industriekunden-Verträgebetreuung. Dort findet zur Zeit eindeutig im Sinne des Ausscheidungs-Wettbewerbs der Kampf darum statt, wer gehört zu den 4, 5, die tatsächlich ein europäischer Player sein werden im industriellen Geschäft? Weil das industrielle Geschäft nicht mehr national zu denken ist, gibt es internationale Deckungskonzepte. Vielleicht sind aber hier einige unter Ihnen, die es von der Kundenseite aus viel besser wissen und kennen als ich, der sich primär eben mit dem Lebensversicherungsgeschäft und dem Finanzdienstleistungsgeschäft beschäftigt.

Ansonsten besteht das eigentliche Problem darin, daß die Wettbewerber innerhalb des deutschen Marktes ihre Schwerpunkte setzen. Primär diejenigen, die nie eine Chance haben werden, ein europäischer Player zu werden, konzentrieren sich auf ihren Stamm-Markt, also das reinrassige Privatkunden-Geschäft, die private Haftpflichtversicherung, das Auto, die Hausratversicherung, die Unfallversicherung, die Wohngebäudeversicherung. Sie konzentrieren sich darauf und legen völlig neue Maßstäbe vor, das sind z. B. die Provinzial's, die regionalen Versicherer, die in Kooperation mit Sparkassen dann eben hier mobil machen. Und das ist das eigentliche Problem, das heißt auch als Ergebnis für uns: Wenn wir nach wie vor im Privatkundengeschäft als eine Gesellschaft wie die Colonia aktiv sein wollen, dann gibt es nur die Chance, genauso konkurrenzfähig zu sein.

---

## Europa findet zu Hause statt,

---

ist für's Gewerbe und für's Privatkundengeschäft glaube ich die absolute Überschrift. Ich hätte nie gedacht, daß es möglich wäre, daß sich innerhalb so kurzer Zeit, 2 - 3 Jahre, vor der berühmten Deregulierung (Lockerung der Versicherungsaufsicht), die Mitte 94 hier stattfindet, daß sich vor einem solchen Termin ein solches Mobil machen von lokalen Playern auftut und den Markt wirklich gravierend verändert. Wichtig dabei ist die generelle Erkenntnis: **Vertriebe gewinnen die Schlacht, nicht Produkte**. Die Produkte sind jederzeit kopierbar. Wir haben in der Assekuranz den Vorteil oder den Nachteil, egal wie man es sieht.

Es gibt keine Patente, denn wir reden letztendlich immer über Geld im Sinne der Anlage und über Statistik im Sinne der Kalkulation von Schadenbedarfen und es gibt keinen Patentschutz. Es gibt nicht die Möglichkeiten, ein Produkt zu machen und dann irgendwo hinzugehen und zu sagen, jetzt ist das patentrechtlich geschützt. Sie können sicher sein, wenn Sie ein gutes Produkt gemacht haben, innerhalb von 2 Monaten hat die Konkurrenz das gleiche Produkt.

Das heißt auch, bezogen auf die Binnenmarktproblematik, daß von außen Ausländer mit neuen Produkten auf uns zukommen. Der entscheidende

Punkt wird der sein, **ob diese Ausländer bei uns im deutschen Markt Vertriebe finden, Verkaufsorganisationen finden**, denn noch wird der Großteil des Marktes, sicherlich weit über 85 %, durch menschliche Beratung gemacht. Solange das so ist, müssen auch ausländische Anbieter mit ihren Produkt-Innovationen durch die Nadelöhre unserer Verkaufsorganisationen.

---

#### Externe Transparenz schaffen

---

Was heißt das für den Controlller? Herausforderung an den Controlller? Wir müssen uns als Controlller wegbesinnen von Kostenrechnungen intern, Deckungsbeitragsrechnungen etc. und **viel mehr externe Transparenz schaffen**, uns viel stärker mit Marktentwicklungen beschäftigen. **Marktentwicklungen, die kundenorientiert, die segmentorientiert** sind und die sich nicht nur in Geschäftsberichten ablesen lassen. Investitionen in Vertriebe sind entscheidend, d. h. derjenige, der sich heute Vertriebsstrukturen, Verkaufsorganisationen aufgebaut hat, wird auch derjenige sein, der dominiert, der herrscht darüber, was verkauft wird im Markt.

---

#### Versicherungen und Banken

---

Wird es gelingen, als Bank gleichzeitig auch Versicherungen zu verkaufen oder umgekehrt? Das war ein Theorienstreit. Ich denke, das Ganze hat sich an sich darauf konzentriert, **daß mobile und stationäre Vertriebsfunktionen** heute viel trennschärfer gesehen werden. Die Bank ist viel stärker als früher sowohl für den Bankbereich als auch für den Versicherungsbereich der stationäre Vertriebsanteil. **Der mobile Teil ist der Versicherer mit seinem Außendienst.**

Was erfolgreich funktioniert, ist Kundenakquise, ist Terminierung, damit dann der Mitarbeiter eines Versicherungs-Außendienstes nachgehen kann. Das heißt, das was früher diskutiert wurde, ob nicht im Grunde genommen eine Gemeinsamkeit in der Produktentwicklung zwischen Versicherungsprodukten und Bankprodukten stattfinden müßte, hat in der Breite gar nicht stattgefunden. Die Produktgeber-Eigenschaften sind nach wie vor klar und deutlich getrennt. Die Stärken, die vorhanden sind in den Vertriebsnetzen, werden **additiv genutzt**, nämlich die Stärke der Bank mit einer lokalen Präsenz, flächendeckend, über Geschäftsbanken oder Sparkassennetze oder Volksbanken oder wie auch immer. Und auf der anderen Seite die dazukommenden Vertriebsorganisationen, die die Versicherer haben.

Was heißt das jetzt für die Controlller? Einmal Betonung der "Risk Carrier"-Denke abbauen. Vielmehr die Dienstleistung und eben auch den Finanzdienstleistungsaspekt, d. h. das Geldgeschäft als solches, auch als Controlller mit zu sehen und sich auf die Arithmetik, die in der Branche Banken steckt, zu verstehen; sie kombinieren und additiv zu verstehen. Wir haben ja heute noch als Controlller von Versicherungsunternehmen teilweise Schwierigkeiten,

den Deckungsbeitrag aus der Sachversicherung mit dem Deckungsbeitrag aus dem Bauspargeschäft und dem Deckungsbeitrag aus der Lebensversicherung zu kombinieren. Jetzt kommt dazu, daß ich aus Immobilienfonds erwirtschaftete Deckungsbeiträge oder auch im normalen Bankgeschäft erwirtschaftete Deckungsbeiträge zusammenfahren muß, um **Gesamtwirtschaftlichkeiten** darzustellen.

---

#### Sinkende Margen, verschärftes Kostenmanagement

---

Sie wissen alle als Kunden, daß es beispielsweise wohl eindeutig so ist, daß in praktisch allen Unternehmen über Jahre hinweg das industrielle Geschäft defizitär verlief. Durch die Zusammenführung z. B. des Haftpflichtgeschäfts im industriellen Bereich mit dem Privathaftpflichtgeschäft des normalen Kunden war darzustellen, daß das insgesamt zwar ausreichend war; jedoch in bestimmten Aktivitäten Geld verloren, in den anderen Geld verdient wurde. Diejenigen, die in dem ertragreichen Privatkundengeschäft tätig sind, sind zunehmend bereit, die dort erwirtschafteten Margen an den Kunden über bessere Preise weiterzugeben. Dadurch gewinnen die Besserpreis-Versicherer oder Niedrigerpreis-Versicherer zunehmend Marktanteile. Also müssen wir die einzelnen Markteinheiten durchrechnen und auf die Art und Weise eine **differenzierte Politik** fahren. Ich denke, das ist heute eine gesicherte Erkenntnis.

Sinnlose Kosten dürfen nicht mehr sein; trotzdem glaube ich, daß wir insbesondere in der Assekuranz einfach noch viel sensibler damit umgehen müssen, ob Kosten sinnvolle Chancen, z. B. zusätzliche Deckungsbeiträge zu gewinnen, darstellen und investiv verantwortbar sind.

---

#### Geschäftsfelder versus Geschäftsarten

---

Dahinter steht die Erkenntnis, daß es nicht um Privatkundengeschäfte oder um Industriegeschäfte geht, sondern eigentlich bestimmend ist der Kundenbedarf und die Art und Weise, wie ich als Versicherer die Kunden bediene; d. h. daß das konfektionierte Geschäft des Privatkunden einer völligen anderen Art der Herstellung bedarf als das im Normalfall handgeschneiderte Industriegeschäft. Das Problem des Kompositversicherers, der in allen Bereichen tätig ist, besteht darin, daß er mit dem Maßstab des Maßschneiders auf den Privatkunden zugeht, was dann immer sofort heißt, daß Zeit und Geld und Kosten investiert werden in Produkte, die es aus sich selbst heraus eigentlich überhaupt nicht bräuchten; daß umgekehrt im industriellen Geschäft konfektionierte Lösungen angeboten werden, die nicht risikoadäquat sind und die sehr schnell zu katastrophalen Schadenentwicklungen führen können.

---

#### Statt Spartenorganisation Geschäftsfeldstrukturen

---

Geschäfte durchgehend durchdenken. Das ist für viele Ihrer Branchen, die Sie hier vertreten sind, sicherlich heute schon Selbstgänger. Für uns als Ver-

sicherer ist das kein Selbstgänger und da gibt es eigentlich eine sehr gute Entschuldigung. Denn wir machen heute noch eine Rechnungslegung, sprich eine Gewinn- und Verlustrechnung, getrennt nach Sparten. Die Haftpflichtversicherung, die Kraftfahrtversicherung, die Lebensversicherung sowieso, die Unfallversicherung. Dadurch sind alle Unternehmen heute klassisch nach Sparten organisiert; d. h. es war einer für Haftpflicht, vielleicht für mehrere Sparten, aber letztendlich war immer die Vorstandsverantwortung an einzelne Sparten geknüpft. Was logischerweise dazu führt, daß, wenn Sie es nur mal auf sich selber als Privatkunden sehen, daß Sie bei den größeren Versicherern im Grunde genommen drei Verantwortungsbereiche auf der Ebene der Vorstände haben, die sich mit dem an sich aus ihrer Sicht relativ gleichen Kundenbedarf als Privatkunden beschäftigen müßten.

Und da ist zur Zeit sicherlich die Umorganisation in den Unternehmen im Gange. Wir selber sind seit 1 1/2 Jahren auch nach Geschäftsfeldern organisiert, also nicht nur der Heilberufbereich, sondern ich habe einen Kollegen, der für Privatkunden, einer für die Gewerbekunden und einer für das industrielle Geschäft zuständig ist, um ganz einfach die Dinge vom Verkauf her bis hin zur Administration kundenorientierter gestalten zu können.

Sie alle wissen, wie definiert man Geschäftsfelder, daß sie sich eben definieren durch **unterschiedliche Kundenbedarfe**, durch bestimmte Produkte, durch Kundengruppen und was in der Assekuranz dann eben sehr stark dazukommt ist, daß bestimmte Kundensegmente über bestimmte Vertriebskanäle erschlossen werden, so daß das gerade vor dem Hintergrund, daß der Binnenmarkt im Grunde hier zu Hause stattfindet und über die Vertriebe gewonnen oder verloren wird, eben hier ganz besonders wichtig ist, das Marktsegment, auf das ich mich konzentriere, in Kombination mit den hierfür erfolgreich tätigen Vertriebskanälen zu sehen.

**Professionelle Fokussierungen !**

Für mich ist das schönste Stichwort für das, was sich zur Zeit tut, einfach Fokussierung. Fokus, den Blickwinkel gesamtheitlich auf ein Marktsegment ausrichten; das aber dann in der gesamten Tiefe zu durchdringen.

**Was heißt das für die Controller?** Geschäfte durchgehend rechenbar machen. Informationen nach

Geschäftsfeldern heißt im Klartext, daß normalerweise heute Controller auf der Basis der vorhandenen Daten und Informationssysteme nicht in der Lage sind, geschäftsfeldorientierte Daten zusammenzutragen, weil die Merkmale, die ich eben hier so im Zeitablauf an diversen Stellen genannt habe, wir alle nicht in den versicherungstechnischen Beständen haben. Noch nicht einmal in unseren Kundendatenbanken in vielen Bereichen! Das heißt, die Controller der Assekuranz sind dabei gefordert, peu à peu alle die Daten, Kundenmerkmale, berufsspezifische Daten zu erfassen, um danach auch Ergebnisverantwortungen transparent zu machen.

Anforderungen an Professionalität im Geschäftsfeld definieren und sich selbst nach Geschäftsfeldern organisieren, gehört für den Controller dazu. Wenn das, was ich vorhin gesagt habe, gilt, daß wir als Controller und Geschäftsleitung irgendwo im Doppelpaß sein müßten, dann kann das auch nur heißen, **daß ich mich im Controlling auch nach Geschäftsfeldern organisieren muß**. Das heißt, daß ich meinen **Industriekunden-Geschäftscontroller** habe, meinen gewerblichen oder Privatkunden oder meinen **Finanzdienstleistungscontroller**.

Die inhaltliche Aufgabenstellung kann nur die sein, wirklich Begleiter desjenigen zu sein, der über Kundenbedarf bis hin zur Verwaltung, zur kostengünstigen Verwaltung, im Unternehmen denkt.

**Kreative Controller**

Es gab noch nie so gute Zeiten für kreative Controller. Was nur wichtig ist: Die schwachen Controller, die buchhaltungs- und kostenrechnungsorientierten Controller, die müßten in der jetzigen Phase noch ein Stück zurücktreten und stattdessen müßten eben Markt- und Vorwärtsorientierte vorne rühren, damit's hinten nicht anbrennt, **vorwärtsorientierte Controller** ins Geschäft kommen, um tatsächlich diesen vielfältigen Erfordernissen oder Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	25	35	V	S	A

Märkte / Unternehmen	Controller
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäfte durchgehend (durch-)denken</li> <li>• Produkte als Kundenbedarfsdeckung, nicht Erfüllung der Rechnungslegungsvorschriften</li> <li>• Kundenbedarf - Produkte - Wettbewerber - Vertriebskanäle</li> <li>• Professionelle Focussierung</li> <li>• Unternehmen "neu" führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäfte durchgehend rechenbar machen</li> <li>• Informationen nach Geschäftsfeldern</li> <li>• Anforderungen an Professionalität im Geschäftsfeld definieren</li> <li>• Sich selbst nach Geschäftsfeldern organisieren</li> </ul>

# STRATEGISCHES CONTROLLING

Ziele, aktueller Stand und zukünftige Entwicklung anhand der Versicherungs-Unternehmen (VU)



Unternehmens- und Personalberatung P. Dieter Evenschor, Oderallee 28, Frankfurt/Oder; Bagelstraße 110, 40479 Düsseldorf

von P. Dieter **Evenschor**, Düsseldorf und Frankfurt/Oder

## A Ziele des Strategischen Controlling

Das "Strategische Controlling" kennzeichnet eine neue Art der Unternehmens-Führung. Gemeint ist die permanente Ausrichtung des Unternehmens an schriftlich fixierte und ständig aktualisierte Strategien, um das Unternehmen in schwieriger werdender Wettbewerbs-Situation erfolgreich zu führen.

Krisenhafte Veränderungen der Erfolgs-Voraussetzung nennen wir verallgemeinernd "Wachstums-Schwellen". Betrachten wir zwei Arten von Wachstums-Schwellen:

### 1. Die eine Art von Wachstums-Schwelle sind Fusionen:

In beiden Fällen muß sich das VU "schlagartig" mit einer neuen Situation auseinandersetzen, in die sie nicht "hineinwachsen" konnte. Neues "Wir-Gefühl", Organisation, veränderter Führungsstil, Abbau "alter Feindbilder" und häufig auch der Zwang zu mehr Erfolg gleichzeitig erfordern eine ganzheitliche Ausrichtung des VU auf diese neue Situation.

### 2. Eine andere Art von Wachstums-Schwelle wird in jüngster Zeit immer deutlicher:

Der Markt gerät zunehmend in den Verdrängungs-Wettbewerb. Dies um so mehr, als zunehmend "Branchenfremde" Versicherungsprodukte als eigene Dienstleistung erkennen und nutzen (z. B. Automobilhandel und Banken, Post und Kreditkarten-Unternehmen).

"In jedem Lebensraum wollen mehr Lebewesen wachsen, als in ihm Platz haben. Deshalb beginnt mit dem Wachstum der Kampf ums Überleben. Den

werden jene überstehen, die sich zum einen besser an die gegebenen Umweltbedingungen anpassen und die zum anderen Stärken entwickeln im Vergleich zu ihren Artgenossen..."

Dieser **Satz von DARWIN** kennzeichnet das Prinzip der Evolution. In wachsenden Märkten wurde jeder Anbieter gebraucht, in gesättigten bzw. sich sättigenden Märkten beginnt der Verdrängungswettbewerb und nimmt stetig zu.

Gerade diese Wachstums-Schwelle erfordert eine ständige Anpassung des eigenen VU an die sich ändernden Markt- und Wettbewerbs-Verhältnisse.

Spätestens im beginnenden Verdrängungs-Wettbewerb werden Strategie-Planung und Strategisches Controlling überlebenswichtig. Es geht in solchen Situationen nicht nur um "Neue Konzepte", sondern insbesondere um die Sicherstellung ihrer consequenten Umsetzung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter eines VU. Nicht mehr und nicht weniger will Strategisches Controlling erreichen:

Die systematische, umfassende Unternehmens-Entwicklung des VU zur Existenz-Sicherung an bedrohlichen Wachstums-Schwellen: die Erhaltung der Leistungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit und somit der Ertragskraft zur Eigen-Finanzierung aller betriebsnotwendigen Aufgaben.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25		G	V	S

## B Aktueller Stand des Strategischen Controlling

Der Begriff "Controlling" kommt aus dem Amerikanischen und läßt sich am besten kennzeichnen mit der Aufforderung "Control your car". Er meint die konsequente und disziplinierte Beherrschung einer in der eigenen Obhut liegenden Entwicklung. Damit meint Controlling den Prozeß und die Philosophie einer Unternehmensführung, die mit Methode systematisch auf Erfolg zuarbeitet.

### B 1 Wesentliche Elemente des Controllings sind:

1. Verbindliche Planung durch Einbeziehung der Betroffenen im Rahmen ihrer übertragenen Verantwortung in die Entwicklung der Unternehmens-Ziele. Ableitung der jeweiligen Teil-Ziele und Festlegung der zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen.

2. Festlegung des erreichten Ist-Zustandes im Zeitablauf und Erstellung eines Plan-Ist-Vergleiches, der den Verantwortlichen zur Stellungnahme zugeleitet wird.

3. Ursachen-Analyse zu Abweichungen, damit daraus für das eigene weitere Vorgehen und die notwendigen Maßnahmen gelernt werden kann.

Häufig scheitert Controlling daran, daß der Controller oder andere, nicht für das Ergebnis Verantwortliche, diese Abweichungs-Analyse vornehmen und Wertungen aussprechen, die zu einem Regelkreis von Be- und Entschuldigungen führen. Auch Abweichungs-Analysen, die sich nur in plausiblen Begründungen erschöpfen, führen das Unternehmen nicht weiter. **Nur Abweichungs-Analysen, die Rückschlüsse auf eigene, notwendigerweise zu ergreifende Maßnahmen erlauben, sind weiterführend.**

4. Maßnahmen zur Gegensteuerung und Überprüfung der getroffenen Konsequenzen zum verabredeten Zeitpunkt.

Wird dieses Controlling als permanente "Führungs-Routine" von den betroffenen Verantwortlichen im eigenen Verantwortungsbereich selbst durchgeführt, so entsteht aus "Vorhaben" und versuchter Realisierung ein ständiger Lernprozeß. Nur so kann ein VU die Grenzen seiner geschäftlichen Möglichkeiten und damit den möglichen Erfolg kennenlernen.

Selbstverständlich benötigt diese Art des Controlling ein aussagefähiges Berichtswesen, das dem einzelnen zeigt, wie sich seine Leistung "in Zahlen" niederschlägt. Gerade dieses für das Controlling unerlässliche Berichtswesen macht im Versicherungsbereich große Fortschritte, jedoch reicht die Verbesserung der EDV-Unterstützung allein nicht aus, um Controlling zu einem motivierenden, ergebnisorientierten Führungssystem zu entwickeln. **Der Führungsstil eines VU muß sich ändern**, wenn aus folgsamen und akribisch arbeitenden Mitarbeitern unternehmerisch denkende Verantwortungsträger für das ihnen übertragene Teil-Ergebnis des VU werden sollen.

### B 2 Ebenfalls gute Ansätze gibt es im Bereich der Strategie-Planung:

**Strategien sind Konzepte, um zu mehr Erfolg zu kommen als zu dem, der von alleine kommt...** Diese "konzeptionelle Geschäftsgrundlage" eines VU war in Zeiten wirtschaftlichen Wachstums kein Problem für Planung und gestalterische Entwicklung. Heute jedoch ist das spürbar anders.

Bereits seit Anfang der 80er Jahre werden das Konzept, das Instrumentarium, der notwendige Führungsstil und die Arbeitsmethoden erfolgversprechender Strategischer Planung gelehrt:

**1. Ein Konzept für Strategie-Planung** war erst angesagt, als die planerische Überprüfung und Gestaltung von Strategien notwendig wurde. (So war das bisher auch mit allen anderen Arten der Planung: Beispielsweise wurde die Kostenplanung auch erst dann relevant, als Ertrag- und Kosten-Entwicklung nicht mehr dem "freien Spiel der Kräfte" überlassen werden durften.) Um es deutlich zu machen: **Durch die Strategie-Planung werden die Strategien eines VU nicht erfunden, sie existieren auch unabhängig von einer Strategie-Planung. Jedes Unternehmen hat Strategien** (wie z. B. Kosten), ob sie diese nun planen will oder nicht. Strategie-Planung eröffnet nur die Möglichkeiten, die notwendigen Strategie-Änderungen als Anpassungs-Prozeß an Umwelt-Veränderungen geplant und damit kontrollierbar vorzunehmen.

### 2. Die Instrumente Strategischer Planung:

"You only can manage what you can measure!" So wie man Kosten nur dann "im Griff" behalten kann, wenn man sie anschaulich machen kann, so müssen auch Strategien anschaulich gemacht werden. Da Strategien "Konzepte für Erfolg" sind und Unternehmenserfolg nur von Stärken kommt, besteht das Instrumentarium der Strategie-Planung prinzipiell aus verschiedenen Arten von Stärken-Schwächen-Analysen:

2.1 Die **Potential-Analyse** entwickelt den Stärken-Katalog des VU aus folgenden Fragen:

- Erfolge und Mißerfolge der Vergangenheit;
- Ursachen für vergangene Erfolge und Mißerfolge;
- Welche Ursachen gelten für die Zukunft weiter und welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?
- Derzeitige Stärken und Schwächen;
- Zukünftige Chancen und Risiken am Markt.

Diese Analyse wird im Kreis der Führungskräfte (erste und zweite Ebene) durchgeführt und gibt Einsichten in Vermögen und Unvermögen. Nach und nach entwickeln sich hieraus Ansätze für einen Stärken-Katalog, der dann später wesentlich das Leitbild prägt.

Auf dem Weg dorthin muß jedoch noch geprüft werden, welche dieser Stärken Schlüsselfaktoren für den Erfolg darstellen. Unter "Schlüsselfaktoren" verstehen wir Anforderungen der Kundschaft an ein leistungsfähiges Unternehmen der eigenen Branche für die Zukunft.

**Solche Stärken, die der Markt honoriert, werden**



**Potentiale genannt.** Diese begründen die Akzeptanz und damit den strategisch sicheren Marktanteil eines VU. Die Potential-Analyse endet, wie jede andere Methode auch, mit einem Maßnahmenplan, der nach MOSES geprüft ist.

2.2 Da sich jede Strategie in der Praxis bewähren muß, und da nur realisierte Maßnahmen zum Erfolg führen, beantwortet die

**MOSES-Analyse**

folgende Fragen:

- M = Ist die Maßnahme so ...
- O = operational formuliert, daß jeder genau weiß, was er zu tun hat?
- S = Ist die Maßnahme sofort machbar, ist sie wirklich der erste Schritt, oder muß sie zurückgestellt werden?

(Denn nur Maßnahmen, die sofort umgesetzt werden können, werden auch in Strategie-Sitzungen verabschiedet. Alles andere gehört in die "Wiedervorlage").

- E = Ist die Maßnahme wirklich so effizient, wie ursprünglich gemeint? Oder führt sie zur Verzettelung...?
- S = Ist die Maßnahme auch strategisch sinnvoll? Dient sie konsequent der Erfüllung des Leitbildes oder nicht? Eine Frage, die nach der Leitbild-Formulierung von größter Bedeutung ist, da sie u. U. auch den Änderungsbedarf am Leitbild anzeigt.

Weitere Instrumente Strategischer Planung sind:

2.3 Die Strategische Bilanz: Alle geschäftlichen Beziehungen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft bedeuten auch wechselseitige Abhängigkeiten. An Wachstums-Schwellen, insbesondere bei Markt-Sättigung, ändern sich diese Abhängigkeiten und damit das Kräfte- bzw. Macht-Verhältnis zwischen Geschäftspartnern: somit über kurz oder lang auch alle anderen "Konditionen des Geschäfts". Letztendlich schlägt sich dies in einer veränderten Ertragslage nieder! Die Strategische Bilanz ist ein Hilfsmittel, sich diese Abhängigkeit und ihre Veränderungen bewußt zu machen. Im Ergebnis wird so die "kritische" Abhängigkeit ermittelt, die den Entwicklungs-Engpaß darstellt. Die Methode endet mit einem Maßnahmenplan zur Beseitigung dieses Engpasses, der auch nach der MOSES-Analyse gewichtet und verabschiedet wird.

2.4 Eine weitere Methode ist die PORTFOLIO-Analyse: Mit ihr werden für sämtliche Erfolgs-Strukturen eines VU, d. h. Sparten, Geschäftsstellen und Kundengruppen, die Attraktivität der Markt-Verhältnisse und die jeweils eigene Wettbewerbs-Stärke untersucht. Je mehr in einer Geschäftseinheit Markt- und eigene Wettbewerbs-Qualität zusammenkommen, desto höher ist die Erfolgs-Wahrscheinlichkeit. Nach diesem Erfolgs-Potential am Markt ergeben sich die Prioritäten für Produkt- und Markt-Strategien und entsprechende Maßnahmen.

2.5 In einer Eckwert-Planung werden das Wachstums-Potential, das sich aufgrund der Markt- und

Erfolgs-Potentiale ergibt, mit dem Wachstums-Druck verglichen, der sich aufgrund der Kosten-Entwicklung aufzeigt. In der Differenz zeigt sich eine Wachstums-Lücke, die ab einem gewissen Grenzwert als "Strategische Lücke" gesehen werden muß, und die nur mit neuen Markt- und Akquisitions-Strategien abgebaut werden kann. Zum Teil führen die Erkenntnisse auch zu erheblichen Veränderungen in der Verwaltung (insbesondere Abbau von Bürokratie!).

**3. Wenn Strategische Planung den Anpassungs-Prozeß des VU und seiner Mitarbeiter konzipieren und fördern will, dann kommt dem Führungsstil besondere Bedeutung zu.** Die klassische Betriebswirtschaft hat sich um die Beobachtung, Gestaltung und Verknüpfung von Zahlen gekümmert. Dies ist nicht mehr das Problem der Zukunft. **In Zukunft geht es darum, Menschen zu helfen, sich zu ändern.**

Deshalb sind die Arbeitsmethoden Strategischer Planung und Strategischen Controllings mehr auf die Verbesserung zwischenmenschlicher Kommunikation und Zusammenarbeit ausgerichtet. Die Qualität der Zusammenarbeit und der Abbau von Reibungsverlusten sind in Zukunft ein zumindest ebenso wichtiger Produktivitäts-Faktor wie die berufliche Qualifikation selbst. Deshalb sind der Führungsstil und die Einbindung der Betroffenen in die Veränderungs-Prozesse des VU so wichtig. Deshalb sind sämtliche Methoden und Instrumente der Strategischen Planung und des Strategischen Controllings sowohl

- sach-logisch als auch im gleichen Umfang
- psycho-logisch konzipiert und angewandt. ■

**7. St.Galler Controllertage**

St.Gallen, 18.-22. Oktober  1993

Das jährliche Forum der Controller.

**Fachtagung** (20. Oktober 1993) zum Thema **Anwendungen im Marketing- und Vertriebscontrolling.** Namhafte Referenten aus bekannten Unternehmungen des In- und Auslands zeigen auf, wie modernes Vertriebscontrolling aussieht, welche Eigenschaften ein Vertriebscontroller haben sollte und mit welchen Instrumenten das eigene Controlling betrieben wird.

- Workshops zu controllerspezifischen Themen:**
- 18./19. Okt. Quantifizierung der Strategie in der Mehrjahresplanung
  - 18. Okt. 93 Angebotskalkulation in der Auftragsfertigung
  - 19. Okt. 93 Activity Based Management (ABM) - Von der Prozesskostenrechnung zum Aktivitätscontrolling
  - 21. Okt. 93 Organisation des Controllerdienstes und Controller-Verhalten
  - 21. Okt. 93 Konzipierung und Einsatz von EIS/MIS aus der Sicht des Controllers
  - 21./22. Okt. Operative Jahresplanung auf PC
  - 22. Okt. 93 Entscheiden mit Deckungsbeiträgen
  - 22. Okt. 93 Aufbau und Ausgestaltung von Frühaufklärungssystemen

**Controller-Software-Präsentation** (20. Oktober 1993). Anbieter controlling-orientierter Software stellen ihre Produkte zum Thema (Vertriebs-)Controlling vor: einfache PC-Anwendung und komplette Controlling-Applikationen für Gross- und Mittel-Systeme gehören ebenso zum Angebot, wie Verkaufs-, Marketing- und Management-Informationssysteme für das Top-Management.

Bringen Sie sich und die Firma auf den neusten Kenntnisstand!

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

**CZSG** Controller Zentrum St.Gallen  
 Frau H. Mäder  
 Sonnenhaldenstr.39, 9008 St.Gallen  
 Tel. 071/249 333 Fax 071/249 356

## Frischer Wind in der Kommunikationstechnik

Wir sind eine europaweit tätige Unternehmensgruppe mit mehr als 100jähriger Erfahrung in der Kommunikationstechnik. In diesem Jahr werden wir mit mehr als 6000 Mitarbeitern den Umsatz von 1,4 Mrd. DM überschreiten.

Wir bieten Ihnen die Chance, unser Wachstum in einem dynamischen Markt für Ihren Erfolg und eine sichere Zukunft zu nutzen.

Zur Unterstützung unseres jungen Teams im Bereich **Zentrale Fertigung** suchen wir eine/n

# Controller/in

Zu Ihren Aufgaben gehören u.a. die Erarbeitung neuer Controlling-Konzepte, insbesondere zum Themenkreis Logistik, und die Optimierung controllingrelevanter SAP-Bausteine. Sie wirken mit an der Erstellung und Abstimmung des Wirtschaftsplans und erarbeiten selbständig Abweichungsanalysen zu bestimmten Themenschwerpunkten. Im ständigen Kontakt mit den Kollegen aus Fertigung, Logistik und Verwaltung können Sie immer wieder neue Ideen entwickeln und umsetzen. PC-Anwenderkenntnisse und SAP-Kenntnisse sind wünschenswert.

Wenn Sie ein abgeschlossenes Hochschulstudium als Dipl.-Kauf-

mann/frau oder Dipl.-Wirtschaftsingenieur sowie einige Jahre Erfahrung im Bereich des Controllings – insbesondere der Fertigung/Logistik – haben, dann sollten wir uns kennenlernen. Eine Ausbildung an der Controller-Akademie wäre zu begrüßen.

Mit Engagement und Kreativität können Sie sich dieser herausfordernden und entwicklungsfähigen Position stellen.

Ihre schriftliche Bewerbung richten Sie bitte an:

DeTeWe - Deutsche Telephonwerke  
Aktiengesellschaft & Co.  
– Zentrales Personalwesen –  
Zeughofstraße 1, 10997 Berlin

**DeTeWe**  
KOMMUNIKATIONSSYSTEME

## EIN AMERIKANISCHER CONTROLLER IN DEUTSCHLAND

von Dorian Dowdy, München

Ein amerikanischer Manager hat mal gesagt, "Wann immer wir mit Deutschen zusammenkommen, um ein Meeting abzuhalten, merken wir sofort, daß die Deutschen perfekt Englisch beherrschen. Allerdings, dämmt es uns nach ca. einer Viertelstunde, daß, obwohl wir uns in der gleichen Sprache unterhalten, wir nicht miteinander kommunizieren. Ich weiß nicht, warum das so ist".

---

### Interkulturelle Unterschiede

Der Grund liegt in dem, was ich "interkulturelle Unterschiede" nennen möchte. Ich kann es sagen, weil ich ein Kind von beiden Kulturen bin. Ich wohne seit mehr als 26 Jahren in Deutschland und kam damals mit meiner Familie hier an. Mein Vater war US-Armee-Offizier und wurde nach Deutschland versetzt. Ich durfte die amerikanische Uni in München besuchen und 3 Jahre später, als mein Vater wieder in die USA zurückversetzt wurde, blieb ich hier. In der Zwischenzeit habe ich mich so gut eingelebt, daß ich genauso viel Europäer geworden bin wie Amerikaner. Das fand auch meine Mutter, als ich sie in Baltimore besuchte. Als ich zum Telefon ging, um meinen Rückflug bestätigen zu lassen, riß mir meine Mutter den Telefonhörer aus der Hand und meinte, "Laß mich das machen. Die Telefonistin versteht dich nicht mit deinem deutschen Akzent". Ich spreche sicher noch ganz ordentlich Englisch, aber meine Mutter hat gemerkt, daß ich nicht mehr 100%ig amerikanisch spreche. Mein Kommunikationsstil und mein Benehmen haben sich geändert. Ich bin bi-kulturell geworden.



Dorian D. Dowdy, Data I/O GmbH, Gräfelfing/München

---

### I myself

Nachdem ich mich entschieden hatte, in Deutschland zu bleiben, mußte ich einiges tun, um meinen Lebensunterhalt zu verdienen. Ein Jahr lang besuchte ich die Uni München und lernte Deutsch in intensiven Abendkursen. Danach verbrachte ich 3 Jahre in Abendschulen, um betriebswirtschaftliche Kenntnisse in Deutsch nachzuholen. In dieser Zeit arbeitete ich für die amerikanische PX Hauptverwaltung in München als Buchhalter. Später ging ich zu National Semiconductor als Auftragssachbearbeiter. 8 Jahre war ich bei McDonald's: zuerst Buchhalter, dann Finanzanalyst und interner Revisor. In der Computerbranche erwarb ich meine ersten Erfahrungen als Controller und blieb dann auch in dieser Branche als Controller.

---

### Mit welcher Art von Amerikanern haben Sie es als Controller in Deutschland zu tun?

Ca. 65 % aller Topgeschäftsleute aus den USA haben Wurzeln in Nordeuropa. Hinzu kommen spanische, italienische, lateinamerikanische, indische, indianische, afrikanische, polnische, russische, japanische, chinesische, koreanische, philippinische, vietnamesische und arabische Einflüsse, um nur ein paar zu nennen. You name 'm, we got 'm. Die Vermischung der Nationen brachte ein Volk mit einer eigenen Mentalität hervor, das allmählich seine Ursprünge vergaß. Europäer finden die Amerikaner unglaublich freundlich; aber nur fähig für informelle, oberflächliche Bekanntschaften.

Ein deutscher Kollege hat mir mal erzählt. "Auf einer Geschäftsreise in die USA hatte ich an einem Abend ein langes, sehr interessantes Gespräch mit einem amerikanischen Kollegen geführt. 3 Tage später, als ich ihn wieder sah, hat er mich nicht mehr erkannt. Ich war verwundert und verletzt. Warum sind die Amis so"? Die Amerikaner sind Wandervögel, und da sie im Durchschnitt mit ihren Familien im Leben 5 mal den Wohnort wechseln, ist es wichtig, relativ schnell möglichst viele Bekanntschaften zu schließen.

---

### Pfirsiche und Kokosnüsse

---

**Amerikaner sind wie Pfirsiche**, also außen sehr weich, nett und leicht zu durchdringen. Der Kern aber ist hart und läßt kein leichtes oder häufiges Durchdringen zu. Wirkliche Freundschaften sind sehr schwer zu erreichen. **Deutsche sind wie Kokosnüsse**, außen sehr hart und kaum zu durchdringen. Nachdem man aber Mühe und Zeit investiert hat, wird man akzeptiert. Auch mit Deutschen ist es schwer, wirklich tiefergehende Freundschaften zu schließen.

Amerikaner kann man nicht in einen Topf werfen. Meine Erfahrungen aus den Gebieten um Boston und New York an der Ostküste und aus Südkalifornien an der Westküste sind ganz unterschiedlich. Besonders beim Telefonieren fällt mir das immer wieder auf. Wer mit den USA viel telefonieren muß, wird festgestellt haben, daß Amerikaner viel Zeit in Meetings verbringen. Präsidenten (CEO's) zum Beispiel sind ca. 17,3 Stunden in der Woche in Meetings und 6,3 Stunden in Vorbereitung für diese Meetings. Das heißt, ca. 1/3 ihrer Zeit. Für Deutsche sind Meetings suspekt und eine Zeitverschwendung. Amerikaner sind felsenfest der Meinung, daß Meetings produktiv sind. Teamarbeit, Kommunikationsstil und Feedback werden großgeschrieben. Deshalb erwischen Sie, wenn Sie drüben anrufen, Ihren Gesprächspartner so gut wie nie direkt, sondern seine Voice Mail.

---

### "As soon as possible"

---

"Hello, this is Bill. I am sorry, but I am either in a meeting, or not at my desk at this present time. If you will please leave me a message on my voice mail, I will get back to you as soon as possible".

"As soon as possible". Ja, schon haben wir den Salat. Was heißt "as soon as possible"? Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn Ihr Gesprächspartner ein Ostküstenamerikaner ist, dann antwortet er meist binnen 24 Stunden. Wenn Ihr Gesprächspartner aber aus Südkalifornien stammt, wird er wahrscheinlich etwas Spanisches drunter verstehen. Der Ausdruck hier heißt "manana" und ist ein geflügeltes Wort in Südkalifornien. Das kann bedeuten morgen, übermorgen oder nie. Ein Buchautor aus Hamburg hatte mal versucht, mit amerikanischen Topmanagern Gesprächstermine zu vereinbaren. Mit einer Vorlaufzeit von 2 Monaten schrieb er an verschiedene Manager nach New York und nach Kalifornien. Die New Yorker antworteten generell fast sofort und

konnten Termine von 6 bis 8 Wochen im voraus nennen. Die Kalifornier aber antworteten meist erst 2 Wochen später und konnten keine Angaben zu Terminen ab der 5. Woche machen.

Generell sind Amerikaner sehr flexibel mit ihren Terminplanungen und können sehr schnell auf kurzfristige Terminänderungen reagieren. In Deutschland ist es üblich, bis zu 6 Monate im voraus Seminare oder bis zu 12 Monate im voraus Urlaube zu verplanen. Wenn man schon sagt, daß Amerikaner durch die Umzieherei nicht Wurzeln schlagen können, die Kalifornier sind noch viel schlimmer dran. Fast jeder, der in Südkalifornien lebt, stammt aus anderen Teilen Amerikas. Die Sonne und das Meer haben die Menschen stark geprägt und dazu geführt, daß sie träge und langsamer, aber auch freier und umgänglicher sind als Amerikaner anderswo. Die Controller aus Deutschland, die das Glück hatten, eine Dienstreise nach Südkalifornien zu machen, schwärmen jahrelang davon, wie gut sie behandelt wurden.

---

### Die Amerikaner lieben ihr Land sehr.

---

Immer, wenn ich drüben auf Geschäftsreise war, nahmen sich meine amerikanischen Geschäftskollegen die Zeit, mir ihre schöne Gegend zu zeigen. Nicht nur die Tage waren gefüllt, sondern auch die Abende und Wochenenden voll ausgeplant. Die Amerikaner konzentrieren sich voll auf ihr eigenes Land und zeigen wenig Interesse für europäische Angelegenheiten. In ganz USA gibt es vielleicht 5 Tageszeitungen, die das Weltgeschehen näher analysieren. Dieser Umstand führt dazu, daß Amerikaner über europäische Verhältnisse wenig Kenntnisse haben. Ich mußte in Italien ein neues Büro eröffnen und hatte vor, zu diesem Zweck nach Mailand zu fliegen. Sofort kam der Einwand aus USA, warum fliegen? Man hatte auf die Karte geschaut und festgestellt, daß Mailand ganz in der Nähe von München ist. Es kostete einige Mühe zu erklären, daß ich mitten in der Reisezeit über 2 Grenzen fahren mußte. Die Reise per Auto würde den ganzen Tag dauern. Ein anderes Mal war ich in Kalifornien zum Controllertreffen. Im Laufe eines Abendessens kam das Gespräch auf das Schifahren. Ich erklärte, daß ich öfters im Winter zum Schifahren nach Austria fahre. Ich merkte, daß mein Gesprächspartner ungläubig schaute und meinte, "Du reist so weit, nur um schizufahren"? Jetzt war ich verblüfft. Es dauerte ein paar Sekunden, bis mir ein Licht aufging. "No, no Bill, not to Australia, but to Austria. You know, next to Germany". Mein Gesprächspartner wurde wieder nachdenklich und sagte dann, "oh, is that in Europe"? Ein anderes Mal bin ich um ca. 3.00 Uhr morgens aus dem Bett geklingelt worden. Das Gespräch kam aus Südkalifornien, und mein Gesprächspartner hat überhaupt nicht realisiert, daß wir in Deutschland eine andere Zeit haben.

---

### Oktoberfestanfängzeiten

---

Wenn meine Amerikaner sonst nicht viel über Deutschland wußten, über Oktoberfestanfängzeiten

wußten sie Bescheid. Immer zum Oktoberfest wurden plötzlich Meetings in München angesetzt. Die Amerikaner lieben Bayern; und ich habe mich mit der Zeit ganz nebenbei zum Fremdenführer entwickelt. Wenn Sie Besuch aus USA haben, fahren Sie die Amis am besten zum Tegernsee. Vom Tegernsee biegen Sie links ab zum Schliersee und von dort zum Spitzingsee. Laufen Sie ruhig mit Ihrem Besuch einmal um den Spitzingsee herum und nehmen Sie Ihr Mittagessen in der historischen Würzhütte ein. Oder Sie fahren zum Walchensee und von dort mit dem Sessellift zum Herzogstand hoch. Natürlich wollen die Amerikaner zum Hofbräuhaus und auch zu den Königsschlössern pilgern, aber da finden sie auch allein hin. Wenn Sie mit Ihren amerikanischen Geschäftskollegen abends zum Essen gehen, stellen Sie sicher, daß das Lokal Kreditkarten annimmt. Sonst kann es Ihnen passieren, daß Sie selbst bezahlen müssen.

---

### Zeit für Entscheidungen

---

Auch wenn die Amerikaner sehr viel von Europa halten und es sehr schön finden, daß die Europäer Tradition haben, haben sie dennoch wenig Verständnis für europäisches Traditionsdenken. Hier sind die Amerikaner zwiespältig. Sie akzeptieren nicht, daß die Europäer so viel Zeit für ihre Entscheidungen brauchen. Ich wurde immer wieder mit amerikanischen Managern konfrontiert, die uns in Deutschland ihre eigenen Ideen aufzwingen wollten.

---

### Deutsche sind anders?

---

**Machen Sie nicht den Fehler, den Amerikanern zu oft zu erklären, daß Deutsche anders sind als Amerikaner.** Ein Kollege von mir wurde es nicht müde zu sagen: "Ihr könnt das in Deutschland nicht so machen. Deutsche sind anders als ihr". Amerikanische Vorgesetzte glauben sehr oft, daß ihre Methoden besser sind. Sie versuchen immer wieder, diese in Deutschland einzuführen. Ständig hat man das Gefühl, daß einem über die Schulter geschaut wird und man gesagt bekommt, wie die Dinge zu handhaben sind. Da in den meisten Fällen die Tochterunternehmen 100 %-Töchter sind, haben Sie keine Möglichkeiten, sich zu wehren. Es sei denn, Sie weisen immer wieder auf die Unterschiede zwischen Europa und USA hin.

Dieser Kollege bekam eines Tages einen Brief von seinem Chef aus USA. Darin stand, "wir sind es leid, immer wieder anhören zu müssen, daß Deutsche anders sind als Amerikaner. Wir sind der Meinung, es gibt keine Unterschiede und keine Mentalitätsprobleme zwischen Deutschen und Amerikanern. Wenn Du weiterhin diese Haltung behältst, muß Du mit einer fristlosen Kündigung rechnen".

Das Beispiel dieser besonders aggressiven Bostoner Firma zeigt deutlich, daß ein Controller Fingerspitzengefühl zeigen muß. Ich behaupte sogar, **ein Controller hat eine Pufferstelle zwischen Deutschland und Amerika zu wahren.** Ich kann die Male nicht zählen, in denen der deutsche Geschäftsführer

in mein Zimmer kam, die Tür zumachte und laut aufschrie, "Die spinnen, die Amis"! Ganz besonders in solchen Fällen sind Sie als Controller mittendrin, und es kann manchmal ungemütlich werden. Wenn es darum ging, Verständnis zu zeigen für die andere Seite, habe ich manches Mal vermittelnd tätig werden müssen.

---

### Head Quarters

---

Es ist extrem schwer für ein amerikanisches Hauptquartier zu verstehen, was alles in einer ausländischen Tochterfirma so passiert. Aus diesem Grund werden ungeheuer viele Berichte periodisch von dem Tochterunternehmen verlangt. Die ausländischen Töchter werden genau beobachtet und beinahe täglich werden Sie als Controller von irgend jemanden aus USA **befaxed oder angerufen**. Jeder will was von Ihnen wissen. Das Schlimme ist, diese Leute behaupten oft, mehr zu wissen als Sie. Das heißt, Sie müssen Ihre Auswertungen ständig verteidigen.

---

### Quarterly Reports

---

Die meisten amerikanischen Firmen sind Kapitalgesellschaften. Die Firmen müssen ihre Finanzdaten vierteljährlich an Banken und an Regierungsstellen berichten. Diese Praxis führt dazu, **daß sich amerikanische Firmen permanent neu bewerten müssen.** Das heißt, detaillierte Monats- und Quartalsberichte werden von allen untergebenen Stellen abverlangt. Die amerikanischen Firmen sind personalmäßig so organisiert, daß diese Vorschriften durchgeführt werden können. **Allerdings resultiert daraus, daß die Amerikaner leider kurzfristig meist in 1-Jahres-Intervallen planen. McDonald's zum Beispiel hat erst voriges Jahr nach dem Vorbild von Coca Cola auf eine 3-Jahres-Planung umgestellt und ist dabei, diese weltweit umzusetzen. Das ist für amerikanische Verhältnisse sehr langfristig.**

Jeder Dollar an Profit oder Umsatz wird im Quartal ausgequetscht. Als Controller spüren Sie den Druck besonders stark. Die Finanzberichte müssen absolut korrekt, logisch und rechtzeitig abgegeben werden. Ich kann von einem Fall aus meinem Freundeskreis erzählen. Die deutsche Controllerin einer Firma mit Hauptverwaltung aus der Bostoner Gegend **wurde fristlos entlassen, weil sie den Quartaltermin um 3 Tage verpaßt hatte.** Immer am Quartalsende habe ich die Hektik und den verstärkten Druck gespürt. **Meine Amis sind jedesmal schier ausgeflippt, wenn Umsatz gegen Budget zum Quartalsende gefehlt hatte.**

Abweichend zum Kalendermonat galt bei uns Fiscalmonat. Fiscalmonat endete immer am Sonntag. Normalerweise konnte ich meine interne Finanzbuchhaltung immer am letzten Freitag im Monat abschließen, weil ich wußte, es gingen keine Lieferungen mehr von USA an uns ab. Am Quartalsende aber hieß es, "wir liefern bis Sonntag". Für mich bedeutete das, ich mußte bis zum folgenden Dienstag warten, bis ich alle Ausgangsrechnungen aus USA für die Intercompany-Verrechnungskonten hatte.

Trotzdem war der normale Abgabetermin für alle Finanzberichte Mittwoch geblieben, und es spielte keine Rolle, ob deutsche Feiertage dazwischen lagen. **In Amerika gibt es nicht diese strikte Trennung von Beruf und Privatleben wie in Deutschland. Wenig Verständnis wird gezeigt für jemand, der nicht bereit ist, auch am Wochenende zu arbeiten, wenn Termine eingehalten werden müssen.**

**"Was das Seminar kosten würde"**

Die Erbsenzähler oder "pencil pusher" haben übernommen und Kostenkontrolle und kurzfristige Profiterzielung haben Vorrang. Am meisten verhaßt sind die "CER's" oder **Capital Equipment Requests**. Das sind Kaufgenehmigungen für Anlagevermögen, die ich zuerst aus USA holen mußte, bevor ich für das deutsche Tochterunternehmen Geld ausgeben durfte. Man mußte rechtzeitig beantragen, weil die Entscheidung über die Genehmigung Monate dauern konnte. Die CER-Grenze lag meistens bei 1.000,- Dollar. Da wir oft nicht warten konnten, bis wir die Genehmigung hatten, mußten wir einige Tricks anwenden. Wir haben zum Beispiel nicht auf dem Konto Betriebs- und Geschäftsausstattung gebucht, sondern auf sonstige Vorauszahlungen. Nach der Genehmigungserteilung wurde umgebucht. Oder wir ließen uns von unseren Lieferanten mehrere Teilrechnungen geben; alles unter 1.000,-Dollar versteht sich.

In der Vergangenheit haben die Amerikaner ihre Tochterunternehmen oder europäischen Hauptverwaltungen zuerst in England gestartet. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Sie konnten sich mit ihren englischen Untergebenen in ihrer Muttersprache unterhalten und mußten ihre Handbücher und ihr Marketingmaterial nicht übersetzen. In den letzten Jahren habe ich beobachtet, daß immer mehr Hauptverwaltungen in Holland, Belgien oder Deutschland errichtet werden. Endlich haben die Amerikaner begriffen, daß gleiche Sprache nicht

gleiche Kultur bedeutet. Die internationale Controllerin meiner jetzigen Firma erzählte mir zum Beispiel, daß sie fachlich mit der englischen Niederlassung sehr viele Verständnisschwierigkeiten habe. Es ist bekannt; auch in Deutschland wird gut gearbeitet, nur unterschiedlich.

**Controller sind akzeptiert**

Seit ich in Deutschland lebe, habe ich mit einer Ausnahme nur für amerikanische Firmen gearbeitet. Weil ich selber Amerikaner bin, bin ich vielleicht etwas voreingenommen, aber meine Entscheidung habe ich nie bereut. Ich finde, es ist etwas Besonderes, für die Amerikaner zu arbeiten. Das Verhältnis zu den amerikanischen Kollegen und Vorgesetzten ist immer herzlich und freundlich. Mir gefällt die lockere Art, wie amerikanische Untergebene mit ihren Vorgesetzten umgehen, und sich alle gegenseitig im Spaß aufziehen. Auch Amerikaner in hohen Positionen nehmen sich die Zeit, mit allen ihren Mitarbeitern zu sprechen, sogar mit einer Sekretärin oder einem Lagerarbeiter. Kaum 2 Tage, nachdem ich für meine jetzige Firma angefangen hatte, kam der Senior Vice President und Chief Financial Officer nach Deutschland - nur um mich zu besuchen. Er wollte mir ganz persönlich bei meinem Anfang behilflich sein. Die Amerikaner nehmen die Controller der ausländischen Tochterunternehmen sehr ernst. Die Arbeit, die wir leisten, wird als wichtig angesehen und honoriert. Wenn man die amerikanische Mentalität akzeptiert, kann man sich kaum etwas besseres wünschen, als Controller für eine amerikanische Muttergesellschaft in Deutschland zu arbeiten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	15	25	R	V	K



*"Preparing" mit Monika Nebel, Congress-Management Controller Verein eV*

# CIMA SYMPOSIUM

## FINANCIAL CONTROLLERSHIP ACROSS EUROPE GENF 1993

von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Wolfgang Hagn, München

Das CIMA-Symposium 1993 fand am 9. und 10. Mai in Genf statt. Ziel des Symposiums, das unter dem Motto "Financial Controllership across Europe" stand, war es aufzuzeigen, welchen Beitrag Controller und Finanzmanager im Umfeld des permanenten und schnellen Wandels sowie immer härterer Wettbewerbsbedingungen und Zwänge für ihr Unternehmen leisten können.

Im Anschluß an ein "Social Welcoming Dinner" und den Einführungsvortrag von Philip Hewitt, dem Präsidenten von CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants, London) über die Rolle des Controllers in der heutigen Zeit, stand den zahlreichen Teilnehmern am folgenden Tag ein internationales und aktuelles Tagungsprogramm bevor.

### Programm:

**Welcoming Dinner Speech**  
Philip Hewitt - CIMA

**Introduction Speech**  
Tom Sheridan - CIMA

**Economical Challenges and the Management of Change in the New German States and Eastern Europe**  
Wolfgang Hagn - Controller Verein

**Total Quality Management and Cost of Quality**  
N. Mouzopoulos - Athenes

**Strategic Approach to Cost Control**  
David Doyle - Paris

**Business Management Solutions for Future Enterprises**  
Alfred Mirani - Munich

**Panel Discussion**

### Abstracts:

**Economical Challenges and the Management of Change in the New German States and Eastern Europe**

by Wolfgang Hagn, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtschaftsing.,  
Roland Berger & Partner

- The situation before the fall of the iron curtain
- Overnight into a crisis situation
- Crisis Management and restructuring projects
- Project Management as efficient tool to manage the transformation process
- The impact of change on financial management
- Example: a manufacturing company in the New German States

**Total Quality Management and Cost of Quality**

by Professor Nicholas Mouzopoulos, Msc PhD,  
Deree College

- What is Quality and what is TQM?
- TQM and profitability
- What are quality related costs?
- The costs of quality and non-quality
- Collecting and monitoring quality cost data
- Cost saving through preventing
- The process cost model
- The concept of economic balance of quality

**Strategic Approach to Cost Control**

by David Doyle MBA, Consultant

- Adjusting to changing times
- Getting over reverence to the past in budgeting
- Farming out non core activities
- The goal of efficiency or effectiveness
- Tracing the real costs of activities
- Measuring overheads and appraising their value
- Cost awareness and responsibility
- The cost of information management
- The ultimate thrust: strategic appraisal

**Business Management Solutions for Future Enterprises**

by Dr. Alfred Mirani, IBM Industrial Sector Europe

- Business characteristics in the 90's
- Development towards the new enterprise - impact of the environment
- Business transformation
- Individual development concerning cost and investment management, corporate consolidation, cash and treasury management, internal auditing and strategic management
- General systems development

Neben den durchwegs interessanten Fachbeiträgen gab es ausreichend Gelegenheit, die einzelnen Fachgebiete in Gesprächen und Diskussionen weiter zu vertiefen.

Nach dem Symposium 1992 in Montpellier ist es CIMA somit erneut gelungen, eine erfolgreiche internationale Fachkonferenz zu einem aktuellen Themengebiet zu veranstalten.

Es bleibt nur zu hoffen, daß in Zukunft diese Gelegenheiten eines internationalen Gedanken- und Wissensaustausches auch öfter von Mitgliedern des Controller Verein genutzt werden. ■

\*\*\*

### CONTROLLER VEREIN EV VORANKÜNDIGUNG ARBEITSKREIS-TREFFEN

**7. 9. 1993**

Controller Tagung  
Schweizer Arbeitskreise (call Hermann  
Jenny, Schaffhausen, Tel. 0041-53-35 35 60)

**10. 9. 1993**

AK Süd III (Prof. Meissner)  
Controllinginstrumente in schwierigen Zeiten

**23./24. 9. 1993**

AK Franken (Scheuer)  
Forschungs- und Entwicklungs-Controlling

**23./24. 9. 1993**

AK Nord I (Fieke)  
Themen allround

**7./8. 10. 1993**

AK West III (Herrmann)  
Themen allround

**14. 10. 1993**

AK Süd II (Kapp)  
Gemeinkosten

**21./22. 10. 1993**

AK Stuttgart (Ranger)  
Themen "what's on"

**28./29. 10. 1993**

AK Nord III (Onnen)  
Out Sourcing / Down Sizing



Hermann Becker

## Was ist Controlling, was darf es nicht sein?

Ein Leitfaden für  
Planungs-Verantwortliche  
und Controller

1993, 164 Seiten, kartoniert, 39,— DM  
ISBN 3-472-00744-3

**Controlling als Feinsteuerung des Unternehmens ist ein wesentlicher Bestandteil moderner Führungskonzepte. Der Leser erfährt, welchen direkten Einfluß ein kompetentes Controlling auf die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens wie auch auf dessen Langzeiterfolg nehmen kann.**

#### Aus dem Inhalt:

- Controlling und Unternehmensführung
- Instrumente der mittelfristigen Planung
- Die Controlling-Instrumente
- Die Management-Aktionen

**Erhältlich im gut sortierten Fachbuchhandel oder direkt beim Verlag**

### BESTELL-COUPON

Ja, bitte senden Sie mir

— Expl. Hermann Becker, „**Was ist Controlling, was darf es nicht sein?**“

1993, 164 Seiten, kartoniert, 39,— DM  
ISBN 3-472-00744-3

Firma: \_\_\_\_\_

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_ 3038

**L** Luchterhand  
Postfach 23 52  
56513 Neuwied Verlag



## LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die vorliegende Ausgabe informiert Sie in einer Themenbesprechung

### Controlling und Rechnungswesen

über interessante Neuerscheinungen und Neuauflagen zu den Themengebieten Controlling in den verschiedensten Aufprägungsformen, Kostenrechnung mit Grundlagenwerken und weiterführenden Ansätzen sowie Büchern zum bilanziellen Rechnungswesen und zu angrenzenden Gebieten.

Heute möchte ich in die Diskussion stellen: **Target Costing** (Marktorientiertes Zielkostenmanagement). Im Vordergrund des modernen Kostenmanagement steht nicht mehr die Frage, was ein Produkt kosten wird, sondern was es kosten darf. Insoweit stellt sich eine gewaltige Aufgabe und Herausforderung für das Controlling. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, daß dieser Ansatz durchaus nicht völlig neu ist, wie verschiedentlich veröffentlicht wird. Seit vielen Jahren unterziehen sich immer mehr Unternehmen dem Zwang, auf das ökonomisch Machbare von dem erzielbaren Preis her ihre Organisation, ihre Technik etc. und damit ihre Kosten zurückzustutzen. Und Lean Management hat man eben früher mit "wir müssen sparsam sein" umschrieben. Neu ist die Ausdrucksweise für diese Sachverhalte, neu ist nicht zuletzt auch die Systematik und manche konzeptionelle Arbeit, mit der die Aufarbeitung betrieben wird. Nicht zuletzt bedarf es immer wieder Aufrüttelndes, um Interesse und Aufmerksamkeit zu erzeugen und zu binden.

**Seidenschwarz, Werner: Target Costing**

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 302 Seiten - kartoniert - DM 65,-

#### Autor und Konzeption

Die vorliegende Dissertation analysiert und erklärt das Target Costing und entwirft ein Konzept zum Zielkostenmanagement.

#### Aufbau und Inhalt

Einführung - Beschreibung des Target Costing - Systemumfeld und -basis des marktorientierten Zielkostenmanagements - Systemaufbau (Gesamtsicht und von den Produktmerkmalen zu den technischen Komponenten) - Systemeinbindung (Organisation und Implementierung des marktorientierten Zielkostenmanagements) - Fazit

#### Kommentierung

Die vorliegende anwenderorientierte wissenschaftliche Arbeit leistet einen guten Beitrag, Anliegen und Konzeption des Target Costing bewußt zu machen. Darüberhinaus werden die organisatorischen Kernelemente zur Implementierung dargestellt und anhand einer Praxisfallstudie die Vorgehenschritte beschrieben und insoweit nicht nur eine Target Costing-"Lehre" gegeben, sondern auch ein anwendungsorientiertes Konzept vermittelt.

**Horváth, Peter und Reichmann, Peter: Vahlens großes Controllinglexikon**  
München: Vahlen / Beck 1993 - 682 Seiten - Leinen - DM 164,-

---

Die beiden bekannten Controlling-Professoren haben mit Hilfe von über 100 weiteren Fachleuten aus Wissenschaft und Wirtschaft den Versuch unternommen, den "State of the Art" dieses modernen Konzepts der Unternehmenssteuerung aufzuzeigen. Das vorliegende Controllinglexikon vermittelt auf der Basis "Einführender Bemerkungen", die das dem Lexikon zugrunde liegende Controlling-Verständnis skizzieren, das gesamte Basis- und Überblickswissen zum Controlling in Anlehnung an die Grundbausteine Aufgaben, Instrumente und Organisation. Das Werk ist in Breite und Tiefe relativ umfassend angelegt, bietet zahlreiche Anregungen und liefert fundierte Gestaltungsvorschläge, sorgt für Begriffsklarheit und Methodentransparenz. Viele Übersichten, Tabellen und Grafiken unterstützen die Erläuterungen. Das Nachschlagewerk ist mehr als ein herkömmliches Fachlexikon, denn es erschließt dem Anwender fast im Sinne einer Datenbank Zugang zu gut strukturiertem Expertenwissen, und vermittelt so Sicherheit und gewährleistet "Qualität" bei den Essentials von Aufgaben und Entscheidungen.

**Serfling, Klaus: Controlling**  
Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 1992 - 358 Seiten - kartoniert - DM 48,-

---

#### **Autor und Konzeption**

Prof. Dr. Klaus Serfling, Inhaber eines Lehrstuhls an der Technischen Universität Berlin, leitet Veranstaltungen für Führungskräfte und berät Unternehmen bei der Lösung von Controllingproblemen. Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über die Entstehung von Controllingkonzeptionen, deren Weiterentwicklung sowie deren Umsetzung in der Unternehmenspraxis.

#### **Aufbau und Inhalt**

Entwicklung, Aufgaben und organisatorische Probleme des Controlling - Die Instrumente des operativen Controlling - Strategisches Controlling.

#### **Kommentierung**

Die überarbeitete und erweiterte Neuauflage vermittelt fundiertes Basiswissen, skizziert Entwicklungslinien und macht Aufgaben- und Problemstellungen transparent. Die Weiterentwicklung des Controlling wird einerseits in Richtung Funktionsbereichscontrolling und andererseits hinsichtlich eines strategischen Controlling dargelegt. Die vorliegende Einführung ist eine gelungene Kombination einer gut lesbaren wissenschaftlich-theoretisch orientierten Sichtweise mit einer an praktischen Umsetzungsmöglichkeiten und Anwendungen interessierten Bearbeitung.

**Vollmuth, Hilmar: Controlling-Instrumente von A - Z**  
Planegg/München: WRS Verlag 1992 - 328 Seiten - Hardcover - DM 48,-

---

In der praxisorientierten Reihe "Für den Chef" beschreibt und erläutert der Fachhochschullehrer und Unternehmensberater 25 operative und strategische Analysen und Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung. Der Bogen reicht von der ABC-Analyse und der Engpaß-Analyse über Qualitätszirkel und Wertanalyse oder Eigenfertigung/Fremdbezug bis zur Erfahrungskurve und Szenario-Technik. Das Buch gibt eine fundierte Einführung in Ziele und Anwendung wichtiger Analysen und Werkzeuge.

**Stahl, Hans-Werner: Controlling**  
Wiesbaden: Gabler-Verlag 1992 - 240 Seiten - gebunden - DM 48,-

---

#### **Autor und Konzeption**

Der Autor unterrichtet Rechnungswesen und Controlling am Europäischen Studienprogramm für Betriebswirtschaft in Reutlingen. Das Buch basiert auf einer breiten Erfahrung aus leitender Funktion in einem Industriebetrieb sowie aus der Lehr- und Beratungstätigkeit. Stahl befaßt sich in diesem Buch mit Theorie und Praxis einer effizienten Systemgestaltung im Controlling.

#### **Aufbau und Inhalt**

Basis des Controlling-Systems - Aufbau eines effizienten Controlling-Systems - Strategisches Controlling - Grundlagen des operativen Controlling - Gemeinkosten-Controlling - Produktkosten-Controlling - Vertriebs-Controlling - Verrechnungspreise in Profit Center-Organisationen - Controlling in Dienstleistungsbetrieben.

#### **Kommentierung**

Das Buch setzt den Akzent auf controllinggerechte Systeme und Abläufe als Voraussetzung effizienter Informationen zur Führungsunterstützung. Es skizziert zahlreiche organisatorische und methodische Entscheidungen, die bei der Konzeption und Umsetzung von Controlling-Systemen notwendig sind bzw. bedacht werden sollten. Insoweit befaßt sich das Buch mit Fragestellungen, die in vergleichbaren Veröffentlichungen eher vernachlässigt werden und schließt damit eine gewisse Lücke. Stahl erleichtert dem Studenten den Einstieg in das Controlling und vermittelt dem Praktiker konkrete Hilfestellungen bei der Einrichtung und Handhabung eines Controlling-Systems.

**Lachnit, Laurenz (Hrsg.): Controllingsysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement**  
München: Verlag Vahlen 1992 - 188 Seiten - gebunden - DM 78,-

---

#### **Autoren und Konzeption**

Der vorliegende Band enthält die Vorträge einer zweitägigen Fachtagung an der Universität Oldenburg zur gleichlautenden Themenstellung in redaktionell überarbeiteter Fassung. Das Buch informiert über den aktuellen Stand auf dem Gebiet PC-gestützter Controllingsysteme für ein Erfolgs- und Finanzmanagement.

#### **Aufbau und Inhalt**

Controlling als Instrument der Unternehmensführung - DV-gestützte Führungsinformationssysteme auf Kennzahlenbasis - Modell zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung (ERFI) - ERFI-Erfahrungsberichte - Modell zur Lenkung betrieblicher Bereiche und Stellen - Modell zur Erfolgs- und Finanzlenkung bei Einzel- fertigung (PROCON) - PROCON in der Werftanwendung - Modell zur PC-gestützten Optimierung des Jahresabschlusses

#### **Kommentierung**

Neben einleitenden Grundsatzüberlegungen zu Controlling- und Führungsinformationssystemen werden im Rahmen dieses Buches konkrete Modellvorschläge zu zentralen Teilgebieten eines PC-gestützten Erfolgs- und Finanzmanagements vorgestellt. Diese Modelle werden in ihrer Realisierung als EDV-Lösung beschrieben. Schließlich verdeutlichen Erfahrungsberichte von Modellanwendungen aus der Praxis Umsetzung und Nutzen der Controllingkonzepte aus betrieblicher Sicht. Insoweit stellt die Veröffentlichung einen gelungenen Brückenschlag von wissenschaftlich fundierten Controllingkonzepten zu ihrer Umsetzung dar, vermittelt einen instruktiven Überblick und gibt dem Leser Anregungen.

**Andreas/Rademacher/Sauter: Projekt-Controlling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft**  
Frankfurt: Maschinenbau Verlag 1992 - 164 Seiten - DIN A 4 - DM 98,-

---

#### **Autoren und Konzeption**

Dieter Andreas, VDMA-Experte für Controlling, Günter Rademacher, Unternehmensberater in Sachen Projekt- Management und Bernhard Sauter, erfahrene Führungskraft aus dem Maschinen- und Anlagenbau, legen mit der dieser Neuauflage (5. Auflage) eine aktualisierte und weiterentwickelte Fassung eines führenden Standard- werkes zum Projekt-Management/Projekt-Controlling vor.

#### **Aufbau und Inhalt**

Projekt-Management/Projekt-Controlling - Projekt-Controlling in Vorklarungs-, Angebots- und Auftragsphase - Ergebnisanalyse und Maßnahmen - Beherrschung der Projektrisiken - EDV-Anwendungen - Empfehlungen zur Einführung - Anlagen

#### **Kommentierung**

Die Verfasser behandeln grundlegende Fragestellungen und Probleme und vermittelt so komprimiertes Know- How zum Projekt-Management und Projekt-Controlling. Sie unterstützen Anwender, die im unmittelbaren oder mittelbaren Umgang mit dem Projekt-Management bzw. Projekt-Controlling stehen, mit praxiserprobten Konzepten, ausgefeilten Arbeitshilfen und vielfältigen praxisorientierten Handlungsempfehlungen. Die Veröf- fentlichung gewinnt den Charakter einer Standard-Leitlinie, und bringt - aufgrund der Fülle an Beispielen und praktischen Arbeitshilfen sowie der gelungenen Präsentation - Anreize zum Einsatz und zur eigenen Weiter- bearbeitung, und zwar über den Maschinen- und Anlagenbau hinaus.

**Steinöcker, Reinhard: Akquisitionscontrolling**  
Berlin/Bonn/Regensburg: Walhalla 1993 - 160 Seiten - Preis unbekannt

---

#### **Autor und Konzeption**

Fragen und Ansätze zu strategischem Controlling und strategischem Management sowie Akquisition in einem Öl- und Chemiekonzern stehen im Mittelpunkt der beruflichen Tätigkeit des Autors. Das vorliegende Werk faßt die beruflichen wie auch wissenschaftlichen Erfahrungen und Erkenntnisse praxisnah zusammen.

#### **Aufbau und Inhalt**

Konzeption (Akquisition, Joint Venture, Strategische Allianz, Analyse der Ausgangssituation und Formulierung einer Akquisitionsstrategie - Transaktion (Kontaktaufnahme, Verhandlungsphase, Bewertung und Preisfindung, Abschluß und Abwicklung) - Integration (Formen, Organisatorische Aspekte, Erfolg oder Mißerfolg) - Schlußfolgerung

#### **Kommentierung**

Die vorliegende Veröffentlichung will ein Leitfadens und Ratgeber für die wichtigsten Phasen eines Akquisitionsprozesses sein und dem Topmanagement genauso wie dem Unternehmer eines mittelständischen Betriebes zum Thema Merger and Acquisitions nützliche und hilfreiche Basisinformationen, angewandte

Instrumente und ausgewählte Beispiele an die Hand geben. Der Schwerpunkt der ganzheitlichen Betrachtung liegt in der Frage, wie sichergestellt wird, daß die Zielsetzungen, die mit Akquisition und Kooperation verfolgt werden, auch eintreten. Insgesamt eine problemorientierte Darstellung, die von Fachkompetenz, Erfahrung und Ernsthaftigkeit, Verantwortungsbewußtsein sowie unternehmerischer Perspektive geprägt ist.

**Witt, Frank-Jürgen: Handelscontrolling**

München: Verlag Vahlen 1992 - 264 Seiten - kartoniert - DM 56,--

---

**Autor und Konzeption**

Prof. Dr. Witt leitet das Transfer-Institut Management & Controlling; berät, unterstützt und veröffentlicht auf dem Gebiet des Controlling. Mit der vorliegenden Neuerscheinung entwirft Witt das Konzept eines Handelscontrolling und trägt dazu bei, Lücken in Literatur und Anwendung zu schließen.

**Aufbau und Inhalt**

Basics im Handelscontrolling - Strategische Tools im Handelscontrolling - Handelscontroller's Profil - Rechnungswesenwahl - Erlös- und Preiscontrolling - Filial-Marketing-Controlling - Reporting - Ausblick.

**Kommentierung**

Das vorliegende Buch zeigt einerseits Gestaltungsmöglichkeiten, -spielräume und -potentiale des Handelscontrolling auf, die andererseits anhand ausgewählter Beispiele konkretisiert und veranschaulicht werden. Insoweit kann der Leser sowohl eine "Controlling-Lehre" des Handels erwarten als auch zahlreiche stark praxisorientierte Anwendungshilfen. Witt verfolgt das Konzept eines rechnungswesen- und marktforschungsgestützten Handelscontrolling und sieht den Handelscontroller als betriebswirtschaftliches Gewissen des Handelsmanagement. In dieser innovativen und perspektivischen Arbeit prägt der Autor das Bild eines modernen Handelscontrolling aus, das auf den klassischen Wurzeln des Rechnungswesens fußt, aber deutlich Marketing- und Marktforschungsaspekte einbezieht und z. T. bis in das Detail- und Tagesgeschäft reicht. Insgesamt eine Konzept- und Arbeitshilfe, die die Verbreitung und Durchsetzung des modernen Handelscontrolling nachhaltig fördert und unterstützt.

**Seidenschwarz, Barbara: Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen - dargestellt am Beispiel einer Universität**

München: Verlag Vahlen 1992 - 247 Seiten - kartoniert - DM 65,--

---

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Controllingkonzept für Hochschulen unter Berücksichtigung der aktuellen Prämissen und der hochschulspezifischen Zielstruktur zu erarbeiten und eine Implementierungsstrategie vorzuschlagen. Dabei erfolgt eine Schwerpunktsetzung hinsichtlich der instrumentalen Gestaltung eines Informationsversorgungssystems für Universitäten, das die für Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen benötigten Informationen bedarfsgerecht beschafft, aufbereitet, speichert und übermittelt. Das Ergebnis dieser Neuerscheinung ist der überzeugende Nachweis, daß Controlling auch in Universitäten ein unerlässliches Instrument zur ökonomischen Ausrichtung darstellt.

**van Kaldenkerken, Thomas: Controlling in Sparkassen**

Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag 1992 - 254 Seiten - broschiert - DM 54,--

---

**Autor und Konzeption**

Das in der Reihe "Wissenschaft für die Praxis" erschienene Werk versucht, für Sparkassen ein Rahmenkonzept für Steuerungsphasen zu schaffen. Der Autor arbeitete zur Zeit der Erstellung dieser Untersuchung im Rahmen eines Traineeprogrammes bei der Sparkasse Krefeld.

**Aufbau und Inhalt**

Einführung - Notwendigkeit von Controlling in Sparkassen - Zielsystem von Sparkassen - Einflußfaktoren für das Sparkassencontrolling - Entwicklung von möglichen Strategien und Maßnahmen - Informations- und Steuerungssysteme - Anwendung des Controllingkonzeptes auf die Sparkasse Krefeld - Kritische Betrachtung des entwickelten Controllingkonzeptes.

**Kommentierung**

Um sich im wandelnden Umfeld behaupten zu können, müssen die Sparkassen zukunftsorientierte Instrumente zur Planung, Analyse, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse bereitstellen und einsetzen. Hierzu leistet die vorliegende Neuerscheinung einen mehrfachen Beitrag. Zunächst werden Begriffe geklärt und die Notwendigkeit von Controlling wird argumentativ vertreten, dies schafft eine eindeutige Kommunikations- und Verständnisbasis. Danach wird ein für die Sparkassen allgemein anwendbares Controllingmodell entwickelt und dessen Anwendbarkeit am konkreten Beispiel einer Sparkasse vorgestellt. Abschließend werden die Ergebnisse des Anwendungsversuchs kritisch diskutiert und die Umsetzbarkeit bzw. Aussagefähigkeit näher bewertet. Diese grundlegende Veröffentlichung ermutigt die Sparkassen, sich mit modernen Strategieüberlegungen und Controllingkonzeptionen zu befassen und diese auch zu realisieren.

**Witt, Frank-Jürgen und Witt, Kerin: Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe**

München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5858, 1993 - 274 Seiten - kartoniert - DM 14,80

---

Das Taschenbuch unterstützt beim Auf- und Ausbau eines effizienten Controlling, indem es einen Überblick über die allgemeinen Controllingwerkzeuge vermittelt, Rahmen- und Einsatzbedingungen für das Mittelstandscontrolling behandelt, die einzelnen Controllingwerkzeuge praxis- und mittelstandsbezogen vorstellt und letztlich Hinweise zur Umsetzung und Organisation und auf einschlägige Software gibt.

**Brandt, Jürgen: Controlling I: Personal-Controlling**

München: Verlag für Wirtschaftsskripten Ölschläger 1992 - 174 Seiten - DM 26,80

---

#### **Autor und Konzeption**

Der Verfasser, Gastprofessor an der Staatsuniversität Miskolc in Ungarn, sieht das Personal-Controlling als neue Aufgabe der Unternehmensführung, insbesondere im Kontext der neuen Aufgaben und Herausforderungen wie die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes.

#### **Aufbau und Inhalt**

Einleitung - Aufgaben der Unternehmensführung - Bedeutung des Controllers in der Unternehmung - Konzept des Personal-Controlling - Ausblick auf die Zukunft

#### **Kommentierung**

Das Buch bietet eine verständliche und griffige Einführung in das Controlling im allgemeinen und des Personal-Controlling im besonderen. Die Veröffentlichung unterscheidet sich von manchen herkömmlichen Publikationen u. a. dadurch, daß sie das Personal-Controlling nicht im Bereich des Personalwesens ansiedelt, sondern als direkte Aufgabe der Unternehmensführung ansieht, eine unmittelbare Verbindung zwischen Personal-Controlling und Total Quality Management zieht, einige Tabus hinterfragt und den Mitarbeiter als Aktivposten und nicht primär als Kostenfaktor versteht.

**Siegwart, Hans und Raas, Fredy: CIM-orientiertes Rechnungswesen**

Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag 1991 - 324 Seiten - DM 98,-

---

#### **Autoren und Konzeption**

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis einer intensiven Forschungstätigkeit der beiden Autoren in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Fachleuten und Industriebetrieben. Das Buch stellt einen Beitrag zu den Forschungsbemühungen und eine ganzheitliche Behandlung des Problemkomplexes dar, wie er im Buchtitel angesprochen wird.

#### **Aufbau und Inhalt**

Technologischer Wandel in der Produktion - Auswirkungen auf das betriebliche Rechnungswesen - CIM-orientiertes Kosten-Leistungs-Management - (KLM) Prozeß-Controlling - Produkt-Controlling - System-Controlling.

#### **Kommentierung**

Die beiden Autoren greifen den markt- und technologiebedingten Wandel mit seinen vielfachen Änderungen und Auswirkungen mit dem Ziel auf, die Funktion des Rechnungswesens unter veränderten Bedingungen und Anforderungen zu sichern. Im Zuge ihrer Ausführungen zeigen die Verfasser zahlreiche Teilaspekte, aber auch Grundsätzliches auf, um das Rechnungswesen positiv anzupassen. Die eine Richtung zielt darauf ab, das Rechnungswesen in seinem formal-logischen Aufbau auf die neuen Anforderungen auszurichten, z. B. durch die Erweiterung auf neue Erfolgsfaktoren wie Qualität und Logistik. Zum zweiten schlagen Siegwart und Raas vor, das Rechnungswesen aus seiner teilweisen Isolierung zu lösen und es verstärkt in ein umfassendes Führungs- und Informationssystem einzubinden. Das Buch gibt keine abschließenden Antworten, aber es ist ein anregender und nutzbringender Leitfaden für alle, die sich mit betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfragen und der Sicherung einer zukunftsweisenden Funktionalität befassen. Empfehlenswert.

**Wenz, Edgar: Kosten- und Leistungsrechnung mit einer Einführung in die Kostentheorie**

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1992 - 567 Seiten - kartoniert - DM 58,-

---

Dieses kompakte Lehrbuch von Prof. Dr. Wenz setzt sich zum Ziel, die Grundlagen, die Probleme und die Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung so zu vermitteln, wie sie in einschlägigen Aufgabenbereichen von Studium und Beruf vorkommen. Inhalt und Aufbau orientieren sich an klassischen Themen und beziehen sich einerseits auf eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung, die andererseits in die Praxis des betrieblichen Rechnungswesens eingebunden ist. Das Kapitel über die Einführung in die Kostentheorie fördert das konzeptionelle und methodische Verständnis. Eine große Anzahl von Beispielen und Darstellungen unterstützen die Ausführungen und führen zu einer vergleichsweise intensiven Betrachtung der wichtigsten grundlegenden Fragen.

**Weber, Jürgen: Einführung in das Rechnungswesen II Kostenrechnung**  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1993 - 290 Seiten - gebunden - DM 48,--

---

Die vorliegende 2., verbesserte Auflage, die auf Erfahrungen bei Vorlesungen beruht, ragt nicht durch Informationsfülle und -dichte oder neuen Kostenrechnungstheorien aus der Zahl einschlägiger Veröffentlichungen hervor, sondern durch die Art der Präsentation und durch das didaktische Konzept. In einer übersichtlichen, anschaulichen und verständlichen Darstellung werden zunächst die Grundstrukturen der Kostenrechnung vermittelt, anschließend spezielle Strukturierungen und Verfahren und im dritten Teil Kostenrechnungssysteme beschrieben und miteinander verglichen. Eine weitere Besonderheit liegt in der abschließenden kurzen, kritischen Auseinandersetzung mit der Stellung der Kostenrechnung und deren Veränderungsbedürftigkeit.

**Langenbeck, Jochen und Wolf, Jakob: Buchführung und Jahresabschluß**  
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1991 - 422 Seiten - DM 48,--

---

Die viergeteilte Konzeption - Buchführung, Jahresabschluß, Finanzbuchhaltung und interne Abrechnung, Aufgaben und Lösungen - dieses Buches aus der Reihe "NWB-Studienbücher" bietet dem Leser eine übersichtliche und kompakte Darstellung des umfassenden Lehrstoffes mit betonter Praxisrelevanz. Die Veröffentlichung gefällt durch Verständlichkeit und Systematik, wozu zahlreiche Tabellen, Schaubilder, Übersichten und nicht zuletzt Übungen beitragen.

**Scheffler, Eberhard: Bilanzen richtig lesen**  
München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5827, 1993 - 206 Seiten - kartoniert - DM 13,90

---

Dieses Taschenbuch erläutert in allgemeinverständlicher Form die Grundlagen für den Jahresabschluß, den Jahresabschluß mit seinen Bestandteilen, führt in die Bilanzanalyse und Bilanzpolitik ein und streift den Konzernabschluß.

**Herrling, Erich und Mathes, Claus: Der Buchführungs-Ratgeber**  
München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5836, 1992 - 214 Seiten - kartoniert - DM 12,80

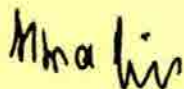
---

Das Taschenbuch vermittelt die Grundlagen der Buchführung in anschaulicher Form. Anhand konkreter Beispiele wird Buchführung Schritt für Schritt verständlich gemacht.

## **Zu guter Letzt**

Ich hoffe, es ist mir gelungen, Sie anregend und informativ über aktuelle Trends auf dem Büchermarkt zum Themengebiet Controlling und Rechnungswesen zu unterrichten. Die nächste Ausgabe erscheint voraussichtlich zum Themenkomplex Management und Führung.

Für Sie und Ihre Arbeit alles Gute,  
Herzliche Grüße  
Ihr



Alfred Biel

# Analyse

# Planung

# Reporting

## Steuermann oder Zahlenknecht

Oft läuft der Regelkreis aus Analyse, Planung und Reporting nicht mehr rund, weil Sie mit Ihren Werkzeugen Excel oder Lotus 1-2-3 an Grenzen stoßen. Höhere Ansprüche an Datenmenge, Geschwindigkeit und Flexibilität verlangen eine professionelle Lösung. Fertige Controlling- und Informationssysteme bedeuten jedoch üblicherweise hohen Geld- und Zeiteinsatz und den Verzicht auf die vertraute Bedienungsumgebung. Und was nicht auf Knopfdruck bereitsteht, läßt sich auch kaum realisieren.

Wir schlagen Ihnen einen anderen Weg vor. Behalten Sie Ihre vertraute Tabellenkalkulation auf dem PC, statt in aufwendige EIS-Pakete zu investieren! Mit dem Spreadsheet Connector verleihen Sie ihr ungeahnte Leistungsfähigkeit:

Mehrdimensionale Tabellen, die Sie per Mausklick aus jeder Datenperspektive auf Ihrem Arbeitsblatt betrachten können.

Speicherkapazität für Millionen von Zahlen, denn alle Daten werden in einer speziellen analytischen Struktur extern verwaltet.

Eingebaute Konsolidierung, blitzschnell und in alle Richtungen des Modells.

Und schließlich Wachstumspotential bis zur Client-Server-Anwendung für die gemeinsame Nutzung im Netz.

Alles so denkbar leicht bedienbar, wie Sie es gewohnt sind.

Wenn Ihr Regelkreis weiter rundlaufen soll, sollten wir miteinander sprechen. Gerne senden wir Ihnen Urteile der Fachpresse und das Echo von Kunden aus dem In- und Ausland, die den Spreadsheet Connector erfolgreich einsetzen.

 **SPREADSHEET  
CONNECTOR**

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS

 **MIS**

*"Wer sich ein wenig mit Excel oder 1-2-3 für Windows auskennt, kommt mit Spreadsheet Connector schnell zurecht und muß im Grunde nicht viel Neues dazulernen. Mit Hilfe des verständlichen Benutzerhandbuchs und den gelungenen Beispielanwendungen erzielen Sie innerhalb kurzer Zeit erstaunliche Resultate."*

*PC Professionell, Juli 1993*

**Ich möchte den Spreadsheet Connector gern näher kennenlernen. Schicken Sie mir bitte:**

- Pressespiegel  
 Demo-Diskette (à 95,- DM)

Name

Firma

Anschrift

Telefon

M.I.S. GmbH Bunsenstr. 22 D-64293 Darmstadt  
Tel. 0 61 51 / 8 20 77 Fax 0 61 51 / 89 19 02

# Unternehmen erfolgreich steuern durch entscheidungsorientiertes Controlling.

Für ein effizientes Controlling sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

**Planung** der Kosten (analytische Kostenplanung für die Kostenstellen)  
der Mengen- und Leistungswerte (Bereitstellung von Arbeitsplänen und Stücklisten für Erzeugnisse)  
der Ergebnisse (Umsatzerlöse, Absatzmengen)

**Bereitstellung** von Istkosten  
von Istleistungen  
von Istumsatz- und -absatzmengen

**Gegenüberstellung** von Plan- und Istwerten als Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Gemeinkosten-Controlling)  
als Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich (Produktkosten-Controlling)  
als Deckungsbeitrags-Soll-Ist-Vergleich (Vertriebs-Controlling)

*Die betriebswirtschaftliche Basis für das moderne Controlling bildet die prozesskonforme Grenzplankostenrechnung.*

## Die Lösung.

*Operatives Controlling erfordert die Bereitstellung von entsprechender Anwendungssoftware für*

### Rechnungswesen

- Prozesskonforme Abrechnungsverfahren
- Parallelrechnung mit Grenz- und Vollkosten
- Rechnen mit Standardkosten und parallel geführten Abweichungen
- Projektabrechnung
- Profitcenter- und Spatenergebnisrechnung
- Primärkostenrechnung
- Finanz- und Anlagenbuchhaltung

### Materialwirtschaft

- Materialfluß
- Beschaffung
- Lager
- Chargenverfolgung

### Produktionsplanung/-steuerung

- Auftragsabwicklung
- Kapazitäts- und Zeitwirtschaft

### R/3 Beratungspartner



Plaut Software GmbH  
D-85737 Ismaning  
Max-von-Eyth-Str. 3  
Tel. 089/96099-0  
Fax 96099-111

Plaut Controlling Systems AG  
CH-6918 Ffigina  
Villa Wellingtonia  
Tel. 091/6015 01  
Fax 6014 56

Plaut (Schweiz) Consulting AG  
CH-8804 Au/Wädenswil  
Steinacher Str. 101  
Tel. 01/7821144  
Fax 7821414

Plaut Austria GmbH  
A-1030 Wien  
Modellcenterstr. 14  
Tel. 0222/7986964  
Fax 7986968

### Realisierungskompetenz

*Betriebswirtschaftlich führend: über 43 Jahre betriebswirtschaftlich richtungweisende Beratung.*

*Konzeption und Einführung von Gesamtlösungen für Rechnungswesen und Fertigungswirtschaft in mittelständischen und großen Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung.*

*Erfolgreiche Projektabwicklung durch das 'Plaut-Projekt-Management':* Voruntersuchungen, Betriebsanalysen, Konzeption, Durchführung, Anlaufunterstützung, Nachbetreuung.

*Mehr als 1.000 Projekte wurden bisher erfolgreich abgewickelt.*

*Folgende Softwaresysteme stehen zur Verfügung:*

**MI20** Plaut-Software für AS/400,  
SAP-Anwendungssoftware **R/2** für zentrale und **R/3** für offene Rechnersysteme.

*Know-how-Transfer durch begleitende Schulungen im Projekt, in betriebswirtschaftlichen Seminaren und in Spezialseminaren für unsere Softwareanwender.*

Gesamtlösungen aus einer Hand.

# PLAUT