



controller magazin



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

6/85

Deyhle Bi-proportional	263
Schneider Langfristige Personalbedarfsplanung	265
Sommerlatte Die Planung künftiger Büroautomation	275
Nilsson ORG/DV-Controlling	279
Impressum	282
Schömb's Zeit zum Wesentlichen	283
Liebsch Controller-Leistung	287
Kuhn Filialbetriebs-Controlling in der Systemgastronomie	293
Literaturforum	300
Eilwanger Controlling in einer Bundesbahndirektion	301
Schnarwiler Inflation Accounting in Brasilien	307
Volk Leistungsversagen - was ist das?	315

Management Service Verlag · Gauting/München
ISSN 0343-267X

IKOS. Klarer Kurs in der Kostenrechnung.

Die meisten Kostenrechnungssysteme sind den hohen Anforderungen der 80er Jahre nicht mehr gewachsen. Herkömmliche Standardpakete sind nicht flexibel genug, sich den laufenden Veränderungen der Kostenrechnung anzupassen.



Die Lösung ist ein modulares interaktives Kostenrechnungs- und Erfolgssteuerungssystem, das Ihnen stets die aktuellen Entscheidungsgrundlagen für zielorientiertes Handeln liefert.

Sein Name: IKOS.

Seine Eigenschaften: Flexibilität gegenüber betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

Leistungsfähigkeit bei Kostenüberwachung und Erfolgssteuerung. Erfassung aller Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Planung und Simulation.

Durch seine Trägerrechnung ist IKOS auch für Ihre speziellen Kalkulationen das richtige Werkzeug. IKOS ist

Ihr Abrechnungs- und Controllingssystem.

Das moderne Dialogsystem für Ihr betriebliches Rechnungswesen.

Steuern Sie einen klaren Kurs in der Kostenrechnung. Mit der richtigen Software.

Und Software ist ADV/ORGA.



Spezialwissen
mit Hintergrund

ADV/ORGA F. A. Meyer AG
Kurt-Schumacher-Straße 241
2940 Wilhelmshaven
Telefon (0 44 21) 8 02-1
Telex 2 53 416 advor d

Bitte informieren Sie mich über IKOS
und Ihre nächsten Informationsseminare

Name: _____

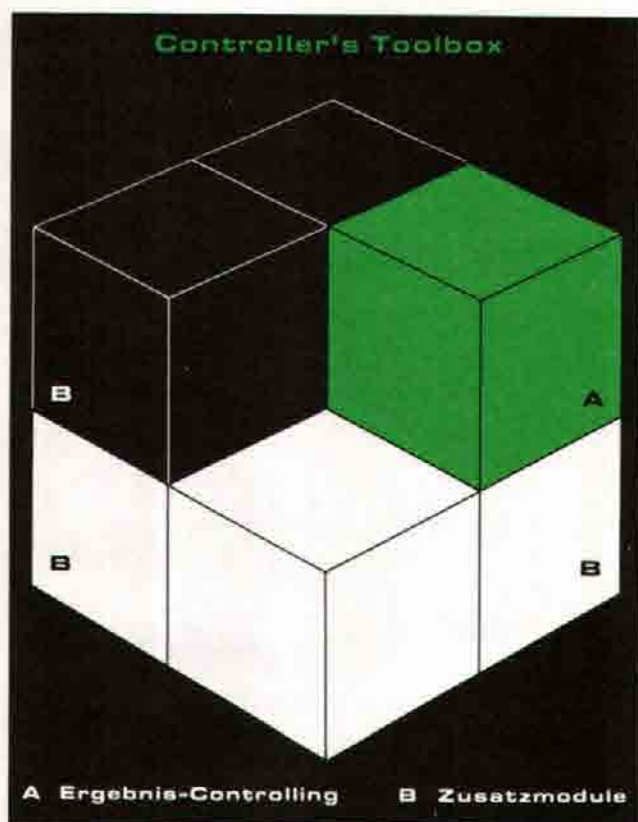
Firma: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

ADV/ORGA in Düsseldorf, Hamburg, München, Wiesbaden, Wilhelmshaven, Zürich, Mitglied im BDU

Wer sagt denn, dass der Controller keine Werkzeugkiste braucht?



Die **Controller's Toolbox** von COSAG ist das unentbehrliche Instrument des erfolgreichen Controllers. Es ermöglicht in einmaliger Weise die rationelle Erfüllung der Controlling-Aufgaben auf dem Personal-Computer.*

Die **Controller's Toolbox** enthält alle dafür notwendigen menuegeführten Programmpakete in modernster Software-Technologie.

Das Programmpaket

«ERGEBNIS-CONTROLLING» liefert dem Controller vier Kategorien von Controlling-Job's :

- Artikelerfolgsrechnung
- Managementerfolgsrechnung
- Kennzahlen (ROI, BEP, ISO-DB etc.)
- Datenverwaltung

Das anwenderfreundliche Programm beantwortet die Fragen nach Absatzmengen und Verkaufsumsätzen sowie nach Grenzkosten, Fixkosten und Erlösminderungen. Es macht:

- Planungen
- Soll/Ist-Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Simulationen
- Erwartungsrechnungen für die zukunftsorientierte Berichterstattung

Alle Programmpakete der **Controller's Toolbox** zeichnen sich aus durch eine hohe Flexibilität, die die Anforderungen der Controller-Praxis in jeder Hinsicht bestens erfüllt und eine neue Dimension des Anwendernutzens erschliesst.

* IBM XT und IBM AT, mit Betriebssystem MS/PC-DOS Version 2.0 und höher.
Andere IBM-kompatible Personalcomputer auf Anfrage.



COSAG

Controlling Software AG, CH-Jona

Senden Sie mir bitte Ihren
Prospekt «Ergebnis-Controlling»
aus der Serie Controller's Toolbox.

Name _____
Vorname _____
Telefon _____
Adresse _____
PLZ/Ort _____

Bitte senden Sie diesen Coupon an:
COSAG, Controlling Software AG, Postfach 2157,
CH-8645 Jona

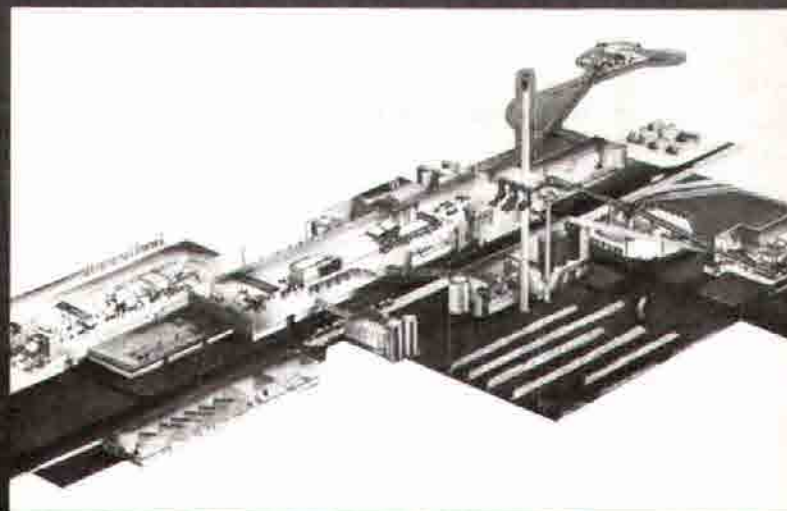
"Eine Investition mit Bedeutung weit über das Jahr 2000 hinaus!"

*(Karl-Heinz Hoh
Leiter Controlling,
MD Papierfabriken)*



„FCS-EPS, die Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung schlechthin“

*(Dr. Richard Maier,
Geschäftsführung
Finanzen und Verwaltung,
MD-Papierfabriken)*



Die Aufgabenstellung:

Investitionsrechnung mit 120 Varianten für das jeweilige mittelfristige Betriebsoptimum und Schaffung eines übergreifenden Steuerungs-, Berichts- und Kontrollsystems für die Fachbereiche.

Die Lösung:

Mittels FCS-EPS, dem mehrdimensionalen Entscheidungsunterstützungs-System, konnte mit einem Minimum der herkömmlichen EDV-Aufwendungen die Ziel- und Aufgabenstellung erreicht werden.

Wenn Sie nähere Informationen darüber haben wollen, wie wir auch Ihre anspruchsvollen Aufgaben effizient lösen, rufen Sie uns einfach an oder besuchen Sie uns auf der:

 **EPS · Management by Software**

Entscheidungs- und Planungs-Softwaresysteme GmbH · Fauststraße 84 · D-5000 Köln 90 (Porz) · Tel.: (0 22 03) 2 10 55

SIEMENS

Die sind nicht von schlechten Eltern

Die neuen Siemens PC kommen von einem richtigen Computerhersteller

Viele Personal Computer werden von Herstellern auf den Markt gebracht, die bei der Datenverarbeitung Neulinge sind. Die persönlichen Computer von Siemens dagegen wurden von einem erfahrenen Computerhersteller entwickelt, der obendrein ein weltweit führendes Unternehmen in der Bürokommunikation ist. Die Siemens PC sind also nicht von schlechten Eltern.

Das merkt man überall: an der Qualität der Hardware mit ihrer vorbildlichen Ergonomie, an der Auswahl der Betriebssysteme oder an der Eignung der PC für Teletex und den Anschluß an Großrechner.

Vor allem aber ist Siemens ein Computerhersteller mit jahrzehntelanger Erfahrung, der DV-Anlagen in aller Welt installiert, also ein sicherer Partner.

Bei uns in Deutschland ist Siemens überall vertreten: mit Niederlassungen, technischen Büros, Servicestellen und Fachberatungszentren für Anwendersoftware.

Gute Eltern kümmern sich eben um ihre Kinder – auch morgen noch.

**Lieber gleich
die Richtigen
Die Siemens PC**



Die Siemens PC gibt es in allen Niederlassungen, bei Systemhäusern und im guten Fachhandel

Der



und die
Herstellkosten

Um den 20. Januar wird das endgültige Jahresergebnis ermittelt. Dann stehen auch die endgültigen Herstellkosten je Erzeugnis fest – dann erst! Weil der Controller jedoch Veränderungen der Herstellkosten rechtzeitig aufzeigen will, braucht er einen permanenten Soll-Ist-Vergleich der Herstellkosten.

Den liefert Plaut als Softwarelösung!

Denn punktuelle Ergebnisanalysen sind unbefriedigend und manuelle zu aufwendig.

Sie können die Soll-Werte der Herstellkosten und die angefallenen Abweichungen jederzeit sehen – und nicht erst am 20. Januar.

Das Rechnungswesen braucht ein starkes betriebswirtschaftliches Rückgrat: Plaut-Software.

Im Rechnungswesen ist der Name Plaut ein fester Begriff – als Unternehmensberatung und als erste Adresse für Kostenrechnung.

Mit ihrer langjährigen Erfahrung unterstützt die Plaut-Gruppe Projekte im Rechnungswesen von der Konzeption bis zur Realisierung.

Dieses Erfahrungspotential ist auch in Form der Plaut-Software nutzbar.

Für mehrere hundert Unternehmen ist Plaut-Software Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Die Plaut-Software ist unter 26 Betriebssystemen auf Anlagen zehn verschiedener Hersteller eingesetzt.

Plaut Software GmbH
Hogenbergstr. 20, D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81, Tx. 5 216 228

Plaut Software AG
Villa Wellingtonia, CH-6918 Figino
Tel. (091) 60 15 01, Tx. 7 9 329

Unternehmensberatung Software Personalberatung

PLAUT

BW I/n.e.w



Ein gutes Budget '86 - haben Sie's schon verabschiedet? - wünscht Ihre Controller Akademie

BI-PROPORTIONAL SCHMALENBACH HAT'S UNS EINGEBROCKT ...

Im Rechnungswesen gibt es Bi-Worte. Das sind solche, die mit einem und demselben Wort zwei verschiedene Perspektiven und begriffliche Dimensionen bezeichnen.

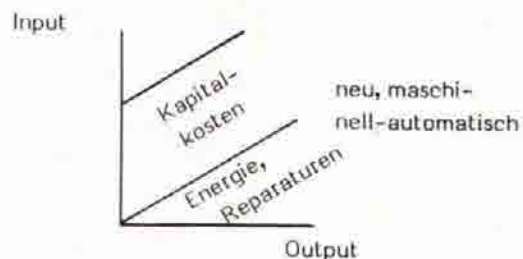
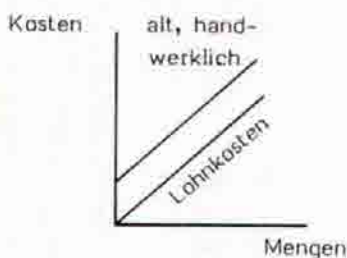
Das berühmteste Bi-Wort ist das Wort **"proportionale"** Kosten - oder eben synonym das Wort **"variable"** Kosten. Eingebrockt hat diese Bi-Sprache **Eugen Schmalenbach**. In seiner berühmten Rede 1928 in Wien mit dem Titel "Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung" sagt er in zwei Absätzen hintereinander folgendes:

"Und zwar handelt es sich darum, um uns der fachwissenschaftlichen Ausdrücke zu bedienen, daß der **Anteil der proportionalen Kosten am Produktionsprozeß kleiner** und der Anteil der fixen Kosten immer größer geworden ist, und zwar so sehr, daß schließlich der Anteil der fixen Kosten für die Produktionsgestaltung bestimmend wurde."

Danach sagt er - unmittelbar im nächsten Absatz - :

"Die alte, die große Epoche des 19. Jahrhunderts, die Epoche der **freien Wirtschaft**, war nur möglich, wenn die Produktionskosten **im wesentlichen proportionaler Natur** waren. Sie waren nicht mehr möglich, als der Anteil der fixen Kosten immer beträchtlicher wurde."

Da bringt Schmalenbach zwei verschiedene Sachverhalte - und bezeichnet sie beide mit demselben Wortepaar **proportional** und **fix**. Der eine Sachverhalt ist die Prozeßfunktion in der Herstellung - **im Werden** - physischer Existenz der zu verkaufenden Produkte. Und da hat es eben von der händischen Arbeit die Umstellung auf kapitalintensive Fertigung gegeben. Dadurch bedingt ist die Produktionsfunktion anders und demzufolge auch die Kostenverzehrfunktion. Im Bilde sieht das so aus:



Die Benützung des Wortes "proportional" im nächsten Absatz in-
dessen meint etwas anderes - nämlich die **Beeinflußbarkeit**. Das
ist durch das Signalwort "freie" Wirtschaft geprägt. Im 19. Jahr-
hundert waren weniger Rücksichten zu nehmen im Sinne sozialer
Bindungen. Da ging es eben mehr nach dem "hire & fire" zu.

Will man zwei Perspektiven gleichzeitig ausdrücken, so muß man
es **im Koordinatensystem oder in einer Matrix tun**. Lineares Denken
genügt nicht. Wir brauchen **vernetztes Denken**. Danach gibt es pro-
zeßbedingte proportionale sowie auch fixe Kosten, die schnell be-
einflußbar sind, und andere, die es nicht sind. Die **Beeinflußbar-
keit hängt mit der Dauer des Betrachtungszeitraums** zusammen. Kurz-
fristig ist kaum was zu beeinflussen - längerfristig ent-
sprechend mehr.

Um die häufige Konfusion vollzumachen, kommt noch als dritte Per-
spektive gleichzeitig hinzu die **Kontierbarkeit der Kosten**.
Da geht's um die Einzelkosten und um die Gemeinkosten; und
oftmals verwendet man das Wort "**direct costs**", um wieder die pro-
portionalen Kosten in ihrer ersten Bedeutung der Prozeßfunktion
zu charakterisieren. Dann gibt es wieder Mißverständnisse, weil
es auch **fixe Kosten gibt, die direkt gewidmet sind bestimmten Pro-
dukten** - z. B. das Gehalt eines Produktmanagers oder die
Kosten einer produktspezifischen Media-Werbemaßnahme oder ein pro-
duktorientiertes anwendungstechnisches Projekt.

Solche Kosten sind in der Sturkturdefinition Fixkosten, weil sie
nicht ins Werden - in die physische Existenz des zu verkaufenden
Produkts hineinschlüpfen, sondern den Produkten Marktgeltung
bauen, Trampelpfade anlegen helfen, Investitionen ins Markt-"Ge-
häuse" darstellen.

Mit allen Perspektiven gleichzeitig fertig zu werden, fordert den
morphologischen Kostenkasten der Controller-Akademie.

Es ist nicht so, daß die eine Perspektive richtig und die andere
falsch wäre. Sondern **jede Perspektive ist in ihrer eigenen, spezi-
fischen Aussagekraft gültig - aber simultan gültig** und nicht
entweder oder. Schmalenbachs Wort "proportional" ist im Kosten-
würfel ein **diagonales Wort**. Man muß es in größere Komplexität
bringen. Wir haben nicht mehr 1928. Erst erscheint das spröde und
nicht so schnell durchschaubar. **Dann aber ist größere Komplexität
viel einfacher**.

Herzlich Ihr

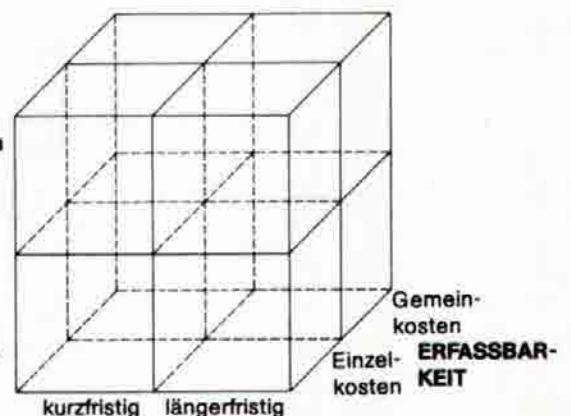
A. Dayhle 's

morphologischer Kostenkasten

STRUKTUR
- Charakter

Grenzkosten
Produkt-
struktur

Fixkosten
Struktur
d. Organis.
"Gehäuses"



BEEINFLUSSBARKEIT

GRUNDSÄTZLICHE PROBLEME EINER LANGFRISTIGEN PERSONALBEDARFSPLANUNG

von Dipl.-Kfm. Dr. Karl Schneider, Schmallenberg

Aufgabe der Personalplanung ist es, eine systematische Ermittlung und Bereitstellung von Arbeitskräften zu gewährleisten. Die Personalplanung umfaßt eine Zielplanung und eine Maßnahmenplanung. Als Zielplanung ist sie gleichsetzbar mit der Planung des Personalbedarfs.

I. BEGRIFFLICHES

Als Aufgaben der Personalbedarfsplanung lassen sich nennen:

- (1) die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs,
- (2) die Entscheidung über den künftigen Personalbedarf.

Die Ermittlung des *Personal-Sollbestandes* weist gleichzeitig auf weitere Planungsgebiete hin, nämlich die **Personalbeschaffungs- bzw. die Personalabbauplanung**. Dabei geht es um die Planung von Maßnahmen zur Erhöhung/Vermin- derung der personellen Kapazität. Die Personaleinsatzplanung stellt die Planung von Maßnah- men zur Eingliederung und zum Einsatz der ver- fügbaren Mitarbeiter dar. Hierzu gehören auch **Probleme der Arbeitsablauf- und Arbeitsplatz- gestaltung**. Letztlich ist noch die **Personalentwick- lungsplanung** zu nennen. "Unter Personalentwick- lung ist eine Summe von Tätigkeiten zu ver- stehen, die für das Personal nach einem einheit- lichen Konzept systematisch vollzogen werden." (Berthel 153)

Sie haben in bezug auf einzelne Mitarbeiter die positive Veränderung ihrer Qualifikation und/oder Leistung durch Versetzung, Aufgabenstrukturie- rung (Aufgabenerweiterung/Aufgabenbereicherung) und/oder Fortbildung zum Gegenstand, und zwar unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes (z. B. Organisationsstruktur, Produktionstechnolo- gie, persönliche Entwicklungsbedürfnisse etc.). (Berthel 153) **Personalentwicklung soll dazu**

dienen, betriebliche und persönliche Ziele zu er- reichen bzw. **ihren Erreichungsgrad** zu erhöhen. Die Personalplanung in dem hier geschilderten Umfang bildet die Grundlage für die Planung der Personalkosten.

Gegenstand der folgenden Ausführung soll jedoch ausschließlich die **Planung des langfristigen Personalbedarfs** sein. Ihre Notwendigkeit läßt sich mit einer Reihe von Argumenten begründen:

- 1) *Vermeidung von Personalengpässen,*
- 2) *rationeller Einsatz von Arbeitskräften,*
- 3) *Vorbereitung von Maßnahmen,*
- 4) *Beachtung gesetzlicher Vorschriften, z. B. über Massenentlassungen, die Informationen über den künftigen Bedarf voraussetzen,*
- 5) *Vermeidung einer Politik des "Hire and Fire" (Verstetigung des Personalbedarfs)*

Der Personalbedarf selbst ist analytisch aufspalt- bar in folgende Komponenten: Qualität, Quantität, Zeit und Ort.

Personalbedarfskomponenten

- Die Quantität des **Brutto-Personalbedarf** ist gleichsetzbar mit der Summe der zur Er- reichung der betrieblichen Aufgaben erforder- lichen Arbeitskräfte.

Der quantitative Personalbedarf kann für die gesamte Unternehmung, für Teilbereiche, Ab- teilungen etc. ermittelt werden. Er ist eher als statistische Größe aufzufassen, weil er ohne



Dipl.-Kfm. Dr. Karl Schneider, geb. 1952, Studium der BWL an der Uni- versitäts-Gesamt- hochschule Siegen, wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL und Personal- management bis 1982, ist Controller in einer Textilgruppe.

Aussagekraft für konkrete Maßnahmen bleibt, solange Aussagen über die Qualität der zu beschaffenden (freizusetzenden) Arbeitskräfte fehlen. (Türk 30)

- Die **qualitative Komponente** soll Aufschluß geben über die notwendigen Anforderungen der Arbeitskräfte. In der Praxis sind quantitative und qualitative Bedarfsplanung meist eng miteinander verknüpft. Der Differenzierung kommt eher ein analytischer Charakter zu.
- Die **zeitliche Komponente** beinhaltet die Frage nach dem Planungshorizont. Allgemein wird zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Planung unterschieden. Diese Unterteilung ist jedoch ohne weitere Präzisierung nicht operational. Eine etwaige Abgrenzung
 - * kurzfristig : 1 - 2 Jahre
 - * mittelfristig : bis 5 Jahre
 - * langfristig : über 5 Jahre
 mag zwar als Orientierungshilfe dienen, kann jedoch keinen Anspruch auf eine allgemeine Gültigkeit erheben. So ist z. B. ein 2-Jahres-Plan in einer Branche durchaus als langfristig anzusehen, wenn in der Branche ein rascher, technologischer und/oder modischer Wandel stattfindet. (Berthel 111)
- Die **räumliche Komponente** soll Aufschluß darüber geben, wie sich der Personalbedarf auf die einzelnen Arbeitsplätze, Abteilungen etc. verteilt. Sie ist eng mit der qualitativen Komponente zusammenhängend, sofern nicht eine räumlich dezentralisierte Produktion vorliegt.

Im folgenden geht es ausschließlich um die Planung des Brutto-Personalbedarfs. Erkennbar wird, daß noch andere Bedarfsgrößen bestehen, die voneinander abzugrenzen sind. Dies leistet u. a. folgendes Schema: (Berthel 119)

$$\begin{aligned}
 & (1) \text{ Brutto-Personalbedarf in } t_0 \\
 & \pm (2) \text{ Bedarfsveränderungen, z. B. infolge von Erweiterungsinvestitionen, Rationalisierungsmaßnahmen, Änderungen in der Organisationsstruktur} \\
 \hline
 = & (3) \text{ Brutto-Personalbedarf in } t_n \\
 - & (4) \text{ Personalbestand in } t_0 \\
 + & (5) \text{ Abgänge} \\
 & \quad a) \text{ sichere Abgänge: z. B. bei Pensionierung, durch Wehrdienst} \\
 & \quad b) \text{ statistisch erfaßbare Abgänge: Fluktuation, Invalidität, Tod} \\
 & \quad c) \text{ Abgänge als Auswirkungen getroffener Dispositionen: Beförderungen, Versetzungen} \\
 - & (6) \text{ feststehende Zugänge: z. B. durch vertragliche Verpflichtungen, durch Beförderungen, Übernahmen aus dem Ausbildungsverhältnis} \\
 \hline
 \end{aligned}$$

$$= (7) \text{ Netto-Personalbedarf in } t_n$$

- * Ersatzbedarf
 - * Neu-/Erweiterungsbedarf
 - * Freistellungsbedarf
- } bei Unterdeckung
} bei Überdeckung

Der hier angesprochene Bedarf kommt in (3) zum Ausdruck. Die in (2) angesprochenen Bedarfsveränderungen gegenüber dem Brutto-Personalbedarf in t_0 sind die in Zahlen ausgedrückten Konsequenzen von Planentscheidungen bzw. Determinantenwirkungen. Sie sind für die nachstehenden Ausführungen ebenfalls von Belang.

II. DETERMINANTEN DES PERSONALBEDARFS

1. Einflußgrößen und Unternehmensplanung

Die betriebswirtschaftliche Literatur empfiehlt zur Vorausschätzung des Brutto-Personalbedarfs weitgehend Methoden, die abgeleitet sind aus limitationalen Modellen des Personaleinsatzes: Umsatz, Kapital, produzierte Güter und - bei Führungskräften - die Anzahl der zu führenden Arbeitskräfte werden als Größen verwandt, zu denen Arbeit in einem limitationalen Verhältnis steht. (Brinkmann 157) Diese Größen werden gleichsam als Determinanten (Einflußgrößen) des Personalbedarfs angesehen. Determinanten müssen ihren Niederschlag in den Einzelplänen der Unternehmensplanung finden. Ihre Berücksichtigung hängt also von der Vollständigkeit der Unternehmensplanung und der **Integration der Personalplanung** in ihren Wirkungsverbund ab.

Statt dessen werden zur Vorausschätzung der zukünftigen Relationen zwischen dem Personalbedarf und seinen Determinanten (z. B. zwischen Umsatz und Personalbedarf) die **Methoden des Manpower-Requirement-Ansatzes** benutzt: Vergangenheitswerte werden als unveränderlich angesehen oder Trends jener Relationen werden aus der Vergangenheit in die Zukunft verlängert. (Brinkmann 157) In den meisten Fällen wird der Personalbedarf nur in Abhängigkeit von einer Größe berechnet, die anderen Faktoren werden als konstant betrachtet. Langfristig muß jedoch davon ausgegangen werden, daß die Determinanten des Personalbedarfs in ihrer Mehrzahl im Zeitablauf Veränderungen unterliegen, damit sowohl Veränderungen des quantitativen als auch des qualitativen Personalbedarfs bewirken. Dabei sind die Determinanten des Personalbedarfs mehr oder weniger spezifischen Planentscheidungen zugänglich. Sie hängen von der Ausgestaltung der Unternehmensplanung und ihrer Einzelpläne ab. Die inhaltliche Bestimmung des langfristigen Personalbedarfs erfordert es, die Determinanten des Personalbedarfs planerisch zu

berücksichtigen. Die Teilplanungen stellen die Informationsbasis für die langfristige Personalbedarfsplanung dar. Die Determinanten sind somit über die Teilplanungen als vermittelt zu betrachten. Der Personalbedarfsplanung kommt die Aufgabe zu, die aus den Teilplanungen resultierenden personellen Erfordernisse aufzudecken und abzustimmen. Die Teilplanungen müssen in ihren Ergebnissen sowohl die durch externe und interne Entwicklungen notwendigen als auch die gewollten (per Planentscheidung herbeigeführten) Veränderungen hervorbringen. Allerdings gibt es auch Entwicklungen, die in vorgelagerten Teilplanungen nicht erfaßt werden und somit von der Personalbedarfsplanung selbst antizipiert werden müssen. Dies sind z. B. Veränderungen der Arbeitszeit oder Veränderungen im Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

2. Die formale Struktur der Abhängigkeitsbeziehungen

In der Literatur sind nun eine Vielzahl von Determinantenschemata entwickelt worden. (Schneider 20 ff.) Als wesentliche Determinanten lassen sich nennen: (Hentze 677 f.)

- produzierte bzw. abgesetzte Menge,
- Technisierungsgrad,
- Fertigungsprogramm,
- Niveau der Betriebsorganisation,
- Betriebsgröße,
- Leistungsergebnisgrad.

Mit der Ermittlung der Einflußgrößen ist ein erster Schritt für die Bestimmung des Personalbedarfs getan. Wesentlich ist nun die Aufdeckung der Art der Abhängigkeiten des Personalbedarfs von seinen Einflußgrößen. Der Personalbedarf einer Unternehmung setzt sich aus einer Vielzahl spezifischer Teilbedarfe zusammen, die sich dadurch unterscheiden, daß sie unterschiedlichen Tätigkeitsanforderungen genügen müssen. Ebenso werden sie von unterschiedlichen Determinanten in unterschiedlichem Maße beeinflußt. Somit ist eine Aggregation spezifischer Teilbedarfe und die Aufstellung einer Gesamtfunktion nicht möglich, vielmehr ist ein Bündel von Personalbedarfsfunktionen erforderlich, wie es u. a. nachstehendes Schema aufzeigt: (Daegling 173 ff., Herbst 278 ff.)

Als problematisch erweist sich hierbei die Bestimmung der *Tätigkeitskategorien*. Ihre Ermittlung setzt einen Zusammenhang mit den Zielen der Unternehmung voraus, denn aus ihnen sind die Aufgaben abzuleiten, durch deren Erledigung die Erreichung der betrieblichen Ziele erst möglich ist. Die Bildung von *Tätigkeitskategorien* erscheint sinnvoll, weil es gerade bei

$$PB = \left\{ \begin{matrix} PB_{1,1} \\ PB_{2,1} \\ PB_{3,1} \\ PB_{4,1} \\ PB_{5,1} \end{matrix} \right\} \quad \text{für alle } l \ (l = 1, 2, \dots, r)$$

$$= \left\{ \begin{matrix} PB_{1,1} = \frac{LM_1(x, z) \cdot ZB_1}{A/B_1} \\ PB_{2,1} = \sum_{i=1}^n BM_{i1} AP_{i1} \\ PB_{3,1} = \sum_{i=1}^n BM_{i1} (LM) AP_{i1} AS(LM) \\ PB_{4,1} = \sum_{A=1}^{\bar{A}} P_{A1} \\ PB_{5,1} = f(ZS) \end{matrix} \right\} \quad \text{für alle } l \ (l = 1, 2, \dots, r)$$

Legende:

- PB_{1,1} = Personalbedarf der Kategorie 1 (programmbestimmt) für die Tätigkeitskategorie 1
- PB_{2,1} = Personalbedarf der Kategorie 2 (anlagenbestimmt) für die Tätigkeitskategorie 1
- PB_{3,1} = Personalbedarf der Kategorie 3 (programm- und anlagenbestimmt) für die Tätigkeitskategorie 1
- PB_{4,1} = Personalbedarf der Kategorie 4 (organisationsbestimmt) für die Tätigkeitskategorie 1
- PB_{5,1} = Personalbedarf der Kategorie 5 (zielbestimmt) für die Tätigkeitskategorie 1
- l = Tätigkeitskategorie¹⁾ (l = 1, 2, ..., r)
- LM₁ = Leistungsmenge der Art 1
- x = Absatz-/Produktionsmengen(-programm)
- z = Technische Gegebenheiten und Arbeitsverfahren
- ZB₁ = Zeitbedarf pro Leistungseinheit der Kategorie 1
- A/B₁ = Übliche Arbeitszeit je Beschäftigten in der Kategorie 1
- BM_{i1} = Anzahl vorhandener Anlagen vom Typ i (i = 1, 2, ..., n), an denen die Tätigkeit 1 zu erbringen ist
- AP_{i1} = Anzahl der Personen, die an einer Anlage vom Typ i die Tätigkeit 1 verrichten - wenn für die Bedienung der Maschine mehrere Arbeitskräfte gleicher Art erforderlich sind -
- BM_{i1}(LM) = Anzahl der betriebsbereiten Anlagen vom Typ i, an denen die Tätigkeit 1 zu verrichten ist. Wieviele Anlagen betriebsbereit sind, hängt von der Leistungsmenge ab. (Eignung der Variablen für die Erfassung multipler Betriebsgrößenvariationen)
- AS(LM) = Anzahl der gefahrenen Schichten in Abhängigkeit von der geforderten Leistungsmenge
- P_{A1} = Anzahl der Stellen mit der Stellenbeschreibung 1, die in der Abteilung A (A = 1, 2, ..., \bar{A}) laut Organisationsplan vorgesehen sind
- ZS = Zielsetzung

Langfristplanungen nicht möglich sein wird, Anforderungsprofile für jede einzelne Stelle anzufertigen. Berufsgruppen sollten anstelle von Tätigkeitskategorien nicht in Frage kommen, weil die dahinter stehenden Tätigkeiten im Einzelfall nicht immer eindeutig bestimmbar sind, sie oftmals keine vergleichbaren Tätigkeiten umfassen und im Zeitablauf (starke) Veränderungen unterliegen. (Hackstein et al. 110 ff.) Tätigkeitskategorien können eine oder mehrere Stellen umfassen. Gebildet werden sie gewöhnlich nach dem Kriterium der relativen Gleichartigkeit und einem gleich hohen Anforderungsniveau der Tätigkeiten. Tätigkeitskategorien kennzeichnen die anfallenden Tätigkeiten nach ihrer Funktion. Ihre Verwendung ist nicht unproblematisch. Sie setzt in Betrieben einen hohen Entwicklungsstand der Arbeitsplatzanalyse voraus.

Zu den Beziehungen zwischen dem Personalbedarf und seinen Determinanten in Methoden und Modellen müssen drei Problembereiche beachtet werden:

- (1) Potentielle Determinanten sind im konkreten Einzelfall daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie effektiv den Personalbedarf beeinflussen (Relevanzkriterium).
- (2) Determinanten sollten weitgehend quantifizierbar sein, weil damit die Transformation in Personalbedarfsgrößen am ehesten möglich ist (Quantifizierungskriterium).
- (3) Die Determinanten sollten in ihrer Entwicklung prognostizierbar sein (Prognosekriterium).

Diese Problembereiche bezeichnen generell die Schwierigkeiten einer Planung des langfristigen Personalbedarfs mittels vereinfachter Methoden und Modelle.

In der nachstehenden Übersicht werden die häufig genannten Methoden zu Ermittlung des Personalbedarfs dargestellt. (Schneider 41 ff., Winnes) Auf sie wird im einzelnen nicht näher eingegangen, weil sie einmal aus einem breiten Schrifttum bekannt sind, zum anderen ihre Eignung für die langfristige Planung oftmals fraglich ist.

3. Das besondere Problem der Anforderungsermittlung als Grundlage der qualitativen Personalbedarfsplanung

Das Problem der Anforderungsermittlung ist ein zentrales Problem der qualitativen Personalbedarfsplanung. Damit werden die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung in der Weise operationalisiert, daß sie in konkrete Personalanforderungen einmünden. Sie geben damit Auskunft über die zu fordernden Qualifikationen. Der Mitarbeiter

muß zur Erfüllung seiner Aufgaben bestimmte Qualifikationen mitbringen, um den geforderten Anforderungen gerecht zu werden. Die Anforderungen leiten sich ab aus den Aufgaben, die ein Mitarbeiter zu erledigen hat. Infolgedessen ist es für eine Anforderungsprognose erforderlich, die zukünftigen Aufgaben zu kennen. Die (künftigen) Aufgaben selbst sind abhängig vom (künftigen) Sachziel. Insofern muß über das Produktarten- und Produktmengenziel, in denen das Sachziel seine Konkretisierung erfährt, Klarheit vorliegen. Da sich die Aufgabenerfüllung unter bestimmten Arbeitsbedingungen vollzieht, ist ihre Kenntnis ebenfalls erforderlich. Damit dürften die wesentlichen Informationen genannt sein, die für eine Anforderungsprognose notwendig sind:

- Produktarten- und Produktmengenziel,
- Aufgaben,
- Arbeitsbedingungen (objektive und subjektive).

Hinzu kommt, daß begriffliche Kategorien bekannt sein müssen, mit denen die Anforderungen konkretisiert werden können. Die Ermittlung von Anforderungen setzt definitionsgemäß eine Analyse der Arbeitssituation und eine Anforderungsanalyse voraus. (Berthel 96 ff.) Die Ermittlungsprobleme gegenwärtiger Anforderungen sind hier jedoch weniger relevant, vielmehr interessiert die Prognose künftiger Anforderungen. Eine Anforderungsprognose impliziert Hypothesen über die Zusammenhänge von künftigen

- Arbeitsergebnissen (Zielen) und Aufgaben (ziel-erreichende Aktivitäten);
- Aufgaben und Leistungsverhalten;
- Leistungsverhalten und Arbeitsbedingungen sowie Interaktionsbeziehungen;
- Leistungsverhalten und individuellen Voraussetzungen;
- Arbeitssituation und Leistungsvoraussetzungen. (Bürgi 171 f.)

Damit wird die Schwierigkeit deutlich, die eine Prognose künftiger Anforderungen bereitet. Die Gewinnung der dazu erforderlichen Informationen ist ein wichtiger Bestandteil einer langfristigen qualitativen Personalbedarfsplanung. Dieser Zusammenhang wird später noch einmal aufgegriffen.

III. DIE LANGFRISTIGE PERSONALBEDARFSPLANUNG IM WIRKUNGSVERBUND DER TEILPLANUNGEN

1. Die Bedeutung von Zielen und Strategien für die langfristige Personalbedarfsplanung

Eine langfristige Personalbedarfsplanung, die annähernd realistische Ergebnisse hervorbringen soll, ist erst möglich, wenn die einzelnen Teilplanungen konkret auf ihre Auswirkungen auf den Personalbedarf überprüft werden. In einer kurz- und mittelfristigen Planung mag es wohl angehen, mit

Abb.: Personalplanungsmethoden

I. Methoden zur globalen Bedarfsschätzung	II. Methoden zur detaillierten Bedarfsschätzung
<p>1. Vergangheitsorientierte Methoden</p> <p>1.1 Statistische Methoden</p> <p>1.11 Trendextrapolation</p> <p>1.12 Analogieschlußmethode</p> <p>1.13 Regressions- und Korrelationsrechnungen</p> <p>1.14 Ökonometrische Modelle (Sonderfall der Simulationsrechnungen)</p> <p>1.2 Kennzahlenmethode (Variante der stat. Verfahren), z.B. Personalbedarf = Produktionsmenge x Arbeitskoeffizient</p>	<p>2. Nichtvergangenheitsorientierte Methoden</p> <p>Methode beruht auf Identitätsgleichungen. Die Ermittlung des Personalbedarfs geschieht ohne ausdrückliche Bezugnahme auf stat. Werte. Vielmehr wird über die Entwicklung der relevanten Variablen eine Reihe von Annahmen gemacht und aus der wahrscheinlichsten Kombination der Personalbedarf abgeleitet. (Doeringer et al. 39 f., Kossbiel 366 f.)</p>
<p>1. Arbeitsplatz- und aufgabenbezogene Methoden</p> <p>1.1 Stellenplanmethoden</p> <p>1.2 Aufgabenbezogene Methode = Mit Hilfe arbeitswissenschaftlicher Methoden wird der geplante Arbeitsanfall in Stunden und Personen umgerechnet.</p> <p>1.3 Aggregatmethode: Sie geht davon aus, daß mit jedem Betriebsmittel eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen verbunden ist.</p>	<p>2. Modellsätze der Unternehmensforschung</p> <p>2.1 Produktionsprogrammorientierte Ansätze: Je nach Aufgabenart einer Stelle Verwendung unterschiedlicher Produktionsfunktionen.</p> <p>2.2 Ablauforientierte Modelle: Sie wollen den vom Arbeitsablauf determinierten Personalbedarf erfassen.</p> <p>2.3 Organisationstheoretische Modelle, z.B. Ermittlung des Führungskräftebedarfs mit Hilfe der Kontrollspanne.</p> <p>2.4 Investitionstheoretische Modelle (Simultanmodell): Ihr Geltungsbereich erstreckt sich auf den produktions-technischen Bereich industrieller Unternehmen.</p>

auf Vergangenheitswerten basierenden Trendextrapolationen und sonstigen statistischen Methoden zu arbeiten. Für die Langfristplanung ist aber eine solche Vereinfachung nicht zweckmäßig. Dies auch dann nicht, wenn Modellrechnungen eine möglichst umfassende Berücksichtigung vieler Determinanten zu betreiben versuchen. Die Begründung liegt darin, daß

- (1) die qualitative Dimension der Bedarfsplanung in solchen Modellrechnungen nicht ausreichend berücksichtigt wird (werden kann),
- (2) die Modellrechnungen aufgrund der Variabilität aller (der meisten) Planungsgrößen in der langfristigen Betrachtung eine hohe Komplexität erreichen müssen und damit für Unternehmungen schwer handhabbar, wenn nicht sogar unpraktikabel sind.

Eine langfristige Personalbedarfsplanung setzt die Bekanntheit der langfristigen Ziele voraus, wobei Ziele selbst erwünschte, zu erreichende Situationen darstellen. Darüber hinaus müssen auch über das "Wie" ihrer Erreichung Vorstellungen vorliegen. Das impliziert die Notwendigkeit der Bekanntheit von Strategien, die in bezug auf die Ziele Mittelcharakter aufweisen, was auch eindeutig die Aufzählung der Strategieelemente zeigt: (Hinterhuber 24)

- Bestimmung der **Märkte und Produkte**,
- **Auswahl der Mittel** und Verfahren, mit denen die Produkte geschaffen werden können,
- **Zuteilung der Ressourcen** und Festlegung der Hauptschritte, um die Unternehmung aus der gegenwärtigen in die gewünschte Richtung zu bewegen,
- Festlegung von Kriterien und Standards für die Messung der **Strategiefortschritte**.

Damit sind die charakteristischen Merkmale der strategischen Unternehmungsplanung offengelegt, gleichzeitig aber auch das Wissen um die künftige Unternehmungspolitik, die aus den langfristigen Unternehmungszielen und -strategien besteht (Albach 47), für die langfristige Personalbedarfsplanung dokumentiert: "... strategy and objectives together describe the concept of the firm's business". (Ansoff 112) **Die langfristige Personalbedarfsplanung muß somit in der strategischen Unternehmungsplanung integriert sein.**

Die zwischen der Personalbedarfsplanung und allen übrigen Teilplanungen bestehenden Interdependenzen kommen in der Weise zum Ausdruck, daß einmal der Personalbedarf nur bei Kenntnis der "vorgelagerten" Teilplanungen planbar ist und zum anderen das Funktionieren jedes Unternehmungsbereichs nur möglich ist, wenn er mit ausreichend qualifiziertem Personal versorgt wird. Die nachstehende Abbildung weist den Zusammenhang zwischen den Teilplanungen und einer umfassenden Personalplanung auf.

Die Interdependenz der Teilplanungen weist gleichzeitig auf die Koordinationserfordernisse hin. Werden die Abhängigkeiten der Teilplanungen nicht ausreichend berücksichtigt, so läuft die Unternehmensplanung Gefahr, "in eine Menge beziehungsloser Partialplanungen zu zerfallen" (Arnold 311), deren Aussagen obendrein nur sehr begrenzt verwendbar wären.

Liegen die Ergebnisse der Teilplanungen vor, so ist der Personalbedarf ermittelbar. Diese Aussage gilt nur insofern, als daß der Personalbedarf als abgeleitete Größe gilt.

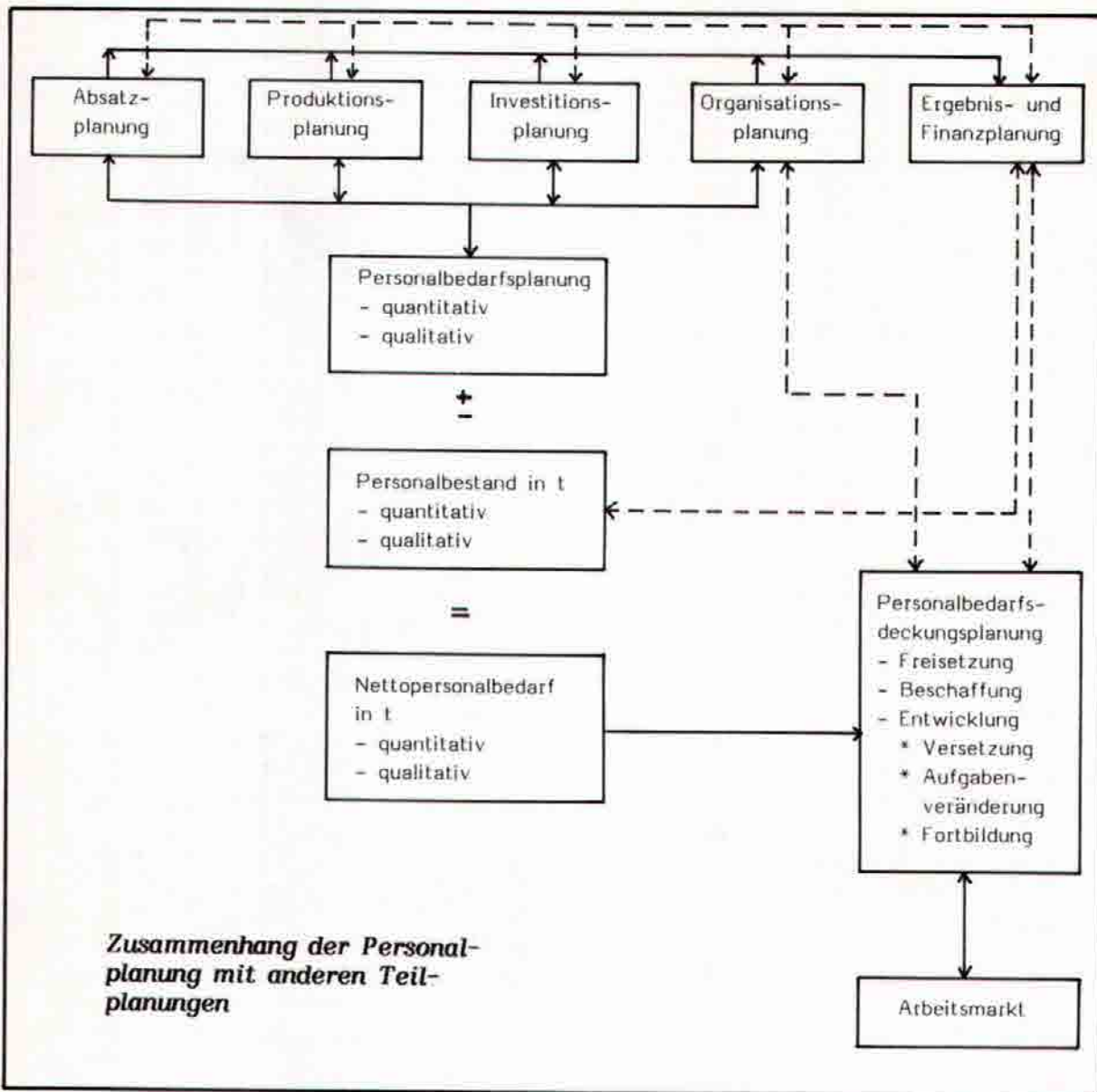
Daneben können personalpolitische Ziele und künftige Gegebenheiten (z. B. Arbeitszeitverkürzung) bestehen, die unmittelbar auf den Personalbedarf einwirken. Sie gilt es, ebenso zu berücksichtigen.

2. Das Informationsproblem der langfristigen Personalbedarfsplanung

Im folgenden soll aufgezeigt werden, welche Informationen die Teilplanungen liefern müssen, um eine langfristige Personalbedarfsplanung durchführen zu können. Dies wird in der Weise geschehen, als daß die einzelnen Teilplanungen auf ihren Informationsgehalt abgeklopft werden. Anders ausgedrückt: Die Personalbedarfsplanung muß die Informationsansprüche an die anderen Teilplanungen formulieren.

Während **für kurzfristige Planungen eine Orientierung am Engpaßsektor** konstatiert werden kann (Ausgleichsgesetz der Planung), ist **für langfristig ausgerichtete Planungen festzustellen, daß die Absatzplanung** weitgehend die Primärplanung bildet. Eine langfristige Personalbedarfsplanung kann also nur dann entwickelt werden, wenn bekannt ist, welche Produkte in welchen Mengen produziert und abgesetzt (welche Dienstleistungen mit welchem Aufwand geleistet) werden sollen. Die Absatzorientierung der Unternehmungen läßt sich allerdings nicht verallgemeinern. Überall dort, wo Großinvestitionen zur Herstellung von Produkten erforderlich sind, geht das Bestreben oft dahin, die dafür vorhandenen bzw. zu schaffenden Kapazitäten auszulasten. Daß das letztlich wiederum nur über einen entsprechenden Absatz bewerkstelligt werden kann, spricht eigentlich auch dort für dessen Primat. Langfristig wird in allen Unternehmungen eine Anpassung der Produktionskapazitäten an die Absatzkapazitäten unumgänglich sein, weil die Ausgleichsmechanismen zur Behebung von Differenzen zwischen Absatzgeschwindigkeit und Produktionsgeschwindigkeit langfristig ungeeignet sind.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	26	31	P	V	T



Zusammenhang der Personalplanung mit anderen Teilplanungen

Programmpolitische Entscheidungen innerhalb der Absatzplanung haben vier Komponenten zum Gegenstand:

- artmäßige Zusammensetzung :
Was soll abgesetzt werden?
- mengenmäßige Zusammensetzung :
Wieviel soll abgesetzt werden?
- marktmäßige Verteilung :
Wo soll wie abgesetzt werden?
(Art der vertriebsmäßigen Organisation)
- zeitliche Gestaltung :
Wann?

Grundsätzlich sind nachstehende **programmpolitische Entscheidungen** möglich:

- Programmpflege (Beibehaltung des bisherigen Produktprogrammes),
- Programmerweiterung,
- Programmeinschränkung.

Die Erweiterung des Absatzprogrammes kann

folgende grundlegende Strategien beinhalten:

- Marktdurchdringung / -ausschöpfung
(alte Produkte/alte Märkte)
- Marktausweitung
(alte Produkte/neue Märkte)
- Produktdifferenzierung
(neue Produkte/alte Märkte)
- Produktinnovation (Diversifikation)
(neue Produkte/neue Märkte)

Je mehr sich eine Unternehmung von der Strategie der Marktdurchdringung zur simultanen Diversifikation hinbewegt, umso komplexer wird die Personalbedarfsplanung. Für die Planung sind daher u. a. Informationen notwendig über:

- die zur Herstellung der neuen Produkte erforderlichen Produktionsanlagen und -verfahren (auch abhängig von der geplanten Menge),
- die Besetzungsnotwendigkeit der Anlagen,
- die Art der einzelnen Bearbeitungsvorgänge,
- die Bearbeitungszeiten pro Produkteinheit,
- die gegenüber der Ausgangssituation zusätzlich

anfallenden Tätigkeiten im Führungs- und Verwaltungsbereich.

Diese Informationen müssen z. T. aus den Produktions- und Investitionsplänen hervorgehen.

Die Verwendung des Absatzprogrammes als Determinante der Personalbedarfsplanung ist solange unproblematisch, als sie mit dem **Produktionsprogramm** übereinstimmt und aus letzterem keine besonderen Auswirkungen resultieren (Produktionstiefe). Eine Übereinstimmung von Absatz- und Produktionsprogramm ist dann nicht gegeben, wenn

- (1) das Produktionsprogramm **um Fremdleistungen** (Handelsware) **ergänzt** wird,
- (2) im Produktionsprogramm Leistungen vorgesehen sind, die für den **Eigenbedarf** bestimmt sind.

In solchen Fällen ist das Produktionsprogramm "gegenüber dem Absatzprogramm nach der Art der Erzeugnisse emanzipiert" (Hartmann 10). Es ist dann folglich unabdingbar, das Produktionsprogramm als Determinante heranzuziehen. Das setzt langfristig eine Entscheidung über das Ausmaß der Eigen- bzw. Fremdfertigung voraus.

Für die Personalbedarfsplanung ist auch die Entscheidung über die Produktionstiefe wesentlich. Dabei gilt es zu beachten, daß Breite und Tiefe des Produktionsprogrammes nicht unabhängig voneinander geplant werden können, da sich u. a. die Art der Produkte entscheidend auf die zu ihrer Herstellung erforderlichen Fertigungsstufen auswirkt. (Krüger 93) Es handelt sich bei dieser Frage um eine Entscheidung über das Ausmaß der Eigenfertigung an einem Produkt. Die minimale Produktionstiefe ist bestimmt durch den produktionstechnisch am nächsten liegenden Beschaffungsmarkt (eine Produktionsstufe), während die maximale Produktionstiefe nicht von vornherein feststeht: sie ist aber meist dort angesiedelt, "wo die nächste Stufe ganz andere technische Kenntnisse erfordert" (mehrere Produktionsstufen).

(Busse von Colbe 275)

Die Frage nach der Produktionstiefe ist oftmals bereits mit der Wahl der Branche oder der Produkte weitgehend entschieden. Die Entscheidung für die Eigenfertigung bzw. Fremdbezug wird im übrigen von einer Reihe von Faktoren beeinflusst (Kosten, Lieferfähigkeit, Finanzkraft, Know-How etc.).

Mit der Bestimmung der Produktionsbreite und -tiefe sind Art und Umfang der Aufgaben bekannt, die in einer Unternehmung zu leisten sind, zumindest was die realisationsbezogenen Aufgaben angeht.

Diese Aussage gilt wiederum nur begrenzt. Für die Beantwortung dieser Frage ist ebenso von Bedeutung, mit welcher **Fertigungstechnologie** die Aufgabenerfüllung in der Unternehmung bewältigt werden soll. Antworten hierauf lassen sich **aus der Investitionsplanung** ableiten. Die Bekanntheit der Fertigungstechnologie läßt auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf schließen, da durch sie die auszuübenden Verrichtungen und Arbeitsbedingungen determiniert werden. Das betrifft sowohl die direkten als auch die indirekten Produktionstätigkeiten. Letztere dienen nicht unmittelbar der Leistungserstellung, sind jedoch für die Erfüllung der direkten Tätigkeiten notwendig (z. B. Werkzeuginstandhaltung, Rüsten, Materiallagerverwaltung, Transport, Kontrolle etc.). Die Investitionsplanung sollte auch die Investitionen einschließen, die im Verwaltungsbereich vorgenommen werden sollen.

Der technische Fortschritt kommt einmal in der Schaffung **neuer Produkte** zum Ausdruck. Zum anderen kann er im Übergang zu **neuen Produktionsverfahren** bestehen, die es gestatten, mit gleichen Kosten eine größere Produktionsmenge bzw. eine gegebene Menge von Produkten mit geringeren Kosten herzustellen. Technischer Fortschritt drückt sich in einem steigenden Technisierungsgrad aus, der zumeist mit steigender Produktivität einhergeht. Der technische Fortschritt ist abzugrenzen von der Substitution, der Produktionsmittelkombination, der Mehrenergiebigkeit längerer Produktionsumwege (Böhm-Bawerk) und den neuen Kombinationen (Schumpeter). Technischer Fortschritt kommt in einer veränderten Produktionsfunktion zum Ausdruck. Anhand der Substitution soll beispielhaft die Problematik dieser Abgrenzungen für die Personalbedarfsplanung aufgezeigt werden. Liegt lediglich eine Substitution vor (z. B. Arbeit durch Kapital), so verändert sich ex definitione die Gesamtproduktivität nicht. Allerdings wird die Arbeitsproduktivität erhöht, was die Bedeutung der Substitution für die Personalbedarfsplanung deutlich macht. **Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist somit ein Maß des in der Unternehmung wirksam gewordenen/ werdenden technischen Fortschritts.**

(Schwarz/Wagner 7 ff.) Der technische Fortschritt induziert über die investive Realisationsplanung die Notwendigkeit einer Personalplanung. (Weinmann 134) Damit kommt zum Ausdruck, daß der technische Fortschritt nicht den Personalbedarf determiniert, sondern erst die Entscheidung der Unternehmung mit Hilfe von Rationalisierungsinvestitionen den technischen Fortschritt in der Unternehmung wirksam werden zu lassen.

Die Wirkungen der in der Investitionsplanung vorgesehenen Rationalisierungsinvestitionen auf den Personalbedarf können zwar global mit Hilfe von

extrapolierten Produktivitätsraten dargestellt werden. Solche Methoden vermögen es aber nicht, die quantitativen und qualitativen Wirkungen für einzelne Tätigkeitsgruppen aufzuzeigen.

Sollen aber die Auswirkungen von geplanten Rationalisierungsinvestitionen für den Personalbedarf im einzelnen erkannt werden, müssen Informationen darüber vorliegen, in welchen Bereichen welche Investitionen vorgenommen werden sollen. Aus den Investitionsobjekten und ihrer Anordnung sind nämlich erst die Aufgaben sowie die Arbeitsbedingungen abzuleiten, um Aussagen über den quantitativen und qualitativen Personalbedarf machen zu können. Als Informationsquellen kommen in Frage:

- (1) Anlagenhersteller,
- (2) Messen und Ausstellungen,
- (3) Firmen, die gleiche Investitionen schon vorgenommen haben,
- (4) Expertenschätzungen etc.

Welche Auswirkungen steigende Technisierungsgrade auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf bestimmter Tätigkeitsgruppen haben, ist in einer Reihe von Untersuchungen dargelegt und soll daher hier nicht weiter vertieft werden. (Schneider 188 ff., vgl. auch die dort angegebene Literatur)

Letztlich soll noch auf den **Zusammenhang zwischen Organisationsplanung und Personalbedarfsplanung** eingegangen werden. Die langfristige Organisationsplanung wird weitgehend als Planung der Organisationsstruktur verstanden, weniger als Planung der Arbeitsabläufe. (Acker 438, Bleicher 230) Die Organisationsplanung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Planung des Führungskräftepersonals. Sie ist dies auch für den Bedarf an Verwaltungspersonal, deren Aufgaben sich nicht unmittelbar aus der Absatz-/Produktions- und Investitionsplanung ergeben. Organisations- und Personalbedarfsplanung stehen bei langfristiger Betrachtung in einem interdependenten Verhältnis, die Qualität der beiden Teilplanungen hängt also von ihrer gegenseitigen Berücksichtigung ab.

Als wesentliche Einflußgrößen der Organisation lassen sich nennen: (Wollnik 592 ff.)

- **Leistungsprogramm** (Breite, Variabilität, Dynamik),
- **Größe** einer Institution (Zahl der Beschäftigten, Aufgabenvolumen),
- **Wachstum** (Wachstumsgeschwindigkeit),
- **geographische Streuung**,
- **Technologie** (techn. Verbundenheit der Arbeitsprozesse, Technisierungsgrad, Computereinsatz),

- **Umwelt**,
- **Gesetzgebung**.

Ihr Einfluß auf die organisatorischen Dimensionen (Spezialisierung, Zentralisation, Konfiguration, Standardisierung/Formalisierung) ist nicht deterministisch. (Wollnik 592 ff.) Vielmehr sind es die Planentscheidungen, die eine künftige Organisation bestimmen. Sie sind es dann auch, die der Personalbedarfsplanung zugänglich gemacht werden müssen.

IV. LITERATURVERZEICHNIS

- Acker, H.B.: Planung der Organisation. In: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Agthe u. E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 435 - 458.
- Albach, H.: Beiträge zur Unternehmensplanung, Wiesbaden 1971.
- Ansoff, H.I.: Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy of Growth and Expansion, New York 1965.
- Arnold, U.: Probleme der Personalplanung. In: Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre. Vorträge gehalten auf der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., vom 8. bis 12. Juni 1976 in Linz. Bd. 1: Eröffnungsvortrag, Vorträge der Arbeitsgruppe Personalwesen/Organisation, hrsg. v. G. Reber, Stuttgart 1977, S. 298 - 315.
- Berthel, J.: Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1979.
- Bleicher, K.: Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart/New York 1979.
- Brinkmann, G.: Ökonomik der Arbeit, Bd. 2, Die Allikation der Arbeit, Stuttgart 1981.
- Bürgi, A.: Die Analyse von Berufen und Berufsanforderungen unter besonderer Berücksichtigung der Problemstellung in der Berufsberatung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1976.
- Busse von Colbe, W.: Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964.
- Daegling, K.D.: Die Planung des Personalbedarfs auf der Grundlage differenzierter Bezugsgrößen. In: Arbeit und Leistung, 28 (1974), S.172-178.

Anzeige

**»Erstklassig,
das nenne ich
Entscheidungs-
grundlagen,
Dialog-Controlling DC
Ist Spitze! «**

Doeringer, P.B./Piore, M.J./Scoville J.G.:
Corporate Manpower Forecasting and
Planning. In: The Conference Board Record,
5 (1968), S. 37 - 45.

Hackstein, R./Nüssgens, K.H./Uphus, P.H.:
Personalbedarfsermittlung im System Personal-
wesen (I). In: Fortschrittliche Betriebsführung,
20 (1971), S. 105 - 124.

Hartmann, H.: Die Emanzipation der Produktion
vom Absatz. In: Neue Betriebswirtschaft, 33
(1980), S. 10 - 16.

Hentze, J.: Die Hauptdeterminanten des quanti-
tativen Personalbedarfs. In: Zeitschrift für
Betriebswirtschaft, 40 (1970), S. 677 - 688.

Herbst, M.: Determinanten des Arbeitskräfte-
bedarfs der Industrie. Diskussionsbeitrag zu
den hypothetischen Freisetzungsberechnungen
von Arbeitskräften. In: Mitteilungen aus der
Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 8 (1975),
S. 277 - 286.

Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmungs-
führung, Berlin/New York 1977.

Huber, K.H.: Die Planung des Soll-Personalbe-
standes in der Unternehmung, Mannheim
1974.

Kossbiel, H.: Möglichkeiten und Grenzen einer
langfristigen Personalbereitstellungsplanung
mit Hilfe quantitativer Ansätze. In: Quanti-
tative Ansätze in der Betriebswirtschafts-
lehre. Bericht von der wissenschaftlichen
Tagung des Verbandes der Hochschullehrer
für Betriebswirtschaft e. V., 1. - 3. Juni 1977
in Darmstadt, hrsg. v. H. Müller-Merbach,
München 1978, S. 361 - 373.

Krüger, G.: Planung des Erzeugnisprogrammes.
In: Industrielle Produktion, hrsg. v. K. Agthe,
H. Blohm/E. Schnauffer, Baden-Baden/Bad
Homburg v.d.H. 1967, S. 87 - 115.

Schneider, K.: Determinanten des Personalbedarfs,
ihre Veränderungen im Zeitablauf und Mög-
lichkeiten ihrer Berücksichtigung in der lang-
fristigen Personalbedarfsplanung, Diss.,
Siegen 1981.

Schwarz, D./ Wagner, A.: Technischer Fortschritt,
Freisetzung und Arbeitsmarkt in Baden-
Württemberg. Eine regionale und sektorale
Analyse, Tübingen 1970.

Türk, K.: Instrumente betrieblicher Personalwirt-
schaft, Neuwied 1978.

**» Ja danke -
Dialog - Controlling DC
Ist die Software zur
Unternehmens-
steuerung, die
Maßstäbe setzt. «**

Dialog-Gewinnsteuerung • klare Controlling-Phi-
losophie • für alle Unternehmensbereiche • Soll-
Ist Vergleiche für K-Stellen, Aufträge, DB-Objekte
• Leistungsverrechnung • Planungshilfen • Rest-
budget • Hochrechnung • Lastverteilung Host/
PC • integrierter File Transfer • Grafik • einfache
Handhabung • Realtime • relationale Datenhal-
tung • DC-Query • IBM/CICS • • • •



CS Controlling Software GmbH
Poppenbütteler Bogen 44
2000 Hamburg 65
Tel. 0 40 / 6 06 02 40

CS immer das Ziel im Auge.

Infoseminar 5./6.12.1985
IBM Niederlassung Hamburg
Telefon 040/6060240

Weiermair, K.: Modellansätze der längerfristigen
Personalplanung. Einige kritische Bemerkungen.
In: Betriebliche Forschung und Praxis, 26
(1974), S. 107 - 122.

Weinmann, J.: Strategische Personalplanung.
Theoretische Grundlegung und Simulation eines
integrierten Personalplanungsmodells, Köln
1978.

Winnes, R.: Beschäftigungsabhängige Personalbe-
darfsplanung. Quantitative Verfahren zur Be-
stimmung des Personalbedarfs, Meisenheim
1978.

Wollnik, M.: Einflußgrößen der Organisation.
In: Handwörterbuch der Organisation,
2., völlig neu gestaltete Auflage,
hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1980,
Sp. 592 - 613.

DIE PLANUNG KÜNFTIGER BÜROAUTOMATION

- EINE STRATEGISCHE
HERAUSFORDERUNG



Dr.-Ing. Tom Sommerlatte ist Vice President und Geschäftsführer der deutschen Niederlassung von Arthur D. Little International in Wiesbaden. Er promovierte in Ingenieurwissenschaften und erwarb seinen MBA am Europäischen Institut für Unternehmensführung (INSEAD).

von Dr. Tom Sommerlatte, Wiesbaden

Notizen und Bilder zu seinem Vortrag beim Controller Congreß '85 in Berlin

Wie können wir Investitionen in Büroautomation rechtfertigen?

In der Datenverarbeitung haben wir uns angewöhnt, von Systemgenerationen zu sprechen. Zur Zeit erleben wir den Übergang zur vierten dieser Systemgenerationen, charakterisiert durch eine Dezentralisierung der Intelligenz und Datenspeicher und durch vielseitige kommunikative Verbindungen zwischen arbeitsteiligen Teilsystemen. Die Japaner arbeiten bereits an der fünften Systemgeneration.

Es wird nun aber immer deutlicher, daß wir uns trotz technischer Fortschritte einem Punkt nähern, wo ein weiterer Ausbau der DV-Systeme und DV-Anwendungen zu immer marginaleren Rationalisierungen der Abläufe führt.

Alle Systemgenerationen zielten bisher auf eine **Ausweitung der ersten Anwendungsgeneration** ab, deren Ansatzpunkt die Automatisierung stark formalisierbarer Aufgaben und zum Teil die Formalisierung von Führungsinstrumenten (z. B. die Bereitstellung von Entscheidungsmodellen und Planungshilfen) war. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem Aufgabenspektrum der Sachbearbeiter-ebene. Managementaufgaben konnten nur fragmentarisch angegangen werden, weil Datenverarbeitung nur einen Bruchteil der Managementaufgaben ausmacht.

Ebenso wie weitere Automatisierung und Formalisierung durch Datenverarbeitung zunehmend schwierig oder gar nicht mehr wünschenswert sind, nimmt auch die Möglichkeit ab, durch Investitionen in den Systemausbau Produktionsvorteile zu erzielen.

Wir stehen nun aber **dank neuer technischer Möglichkeiten an der Schwelle zur zweiten An-**

wendungsgeneration, die auf die Unterstützung beim Managementprozeß abzielt (d. h. beim Durchsetzen von Entscheidungen, bei der Koordination von Maßnahmen, bei Aufgaben der Motivation, Förderung der Kreativität und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb). Ziel ist die Managementunterstützung in allen Aspekten der Informationsverarbeitung und Kommunikation, wobei Sprache, Daten, Texte und Bilder gleichwertig einbezogen werden müssen (siehe Bild 1).

Hierfür wurde der irreführende Begriff "Büroautomation" geprägt. Produktivitätssteigerungen können aber bei der zweiten Anwendungsgeneration gar nicht mehr im Vordergrund stehen, denn Produktivität ist keine faßbare und auch keine sinnvolle Größe auf der Managementebene.

Es geht vielmehr um Effektivität bei der Definition und Durchführung von Strategien, d. h. um Erfolg im Markt durch marktgerechtes Verhalten, hohe Reaktionsfähigkeit und Aktivierung des geistigen Potentials.

Investitionen in Systemausbau sind daher gerechtfertigt, wenn sie dem Unternehmen einen spürbaren strategischen Vorteil verschaffen.

Wie stellen wir sicher, daß wir die Schwerpunkte richtig setzen?

In den Diskussionen um Büroautomation häufen sich die Begriffe. Local Area Networks, K-Anlagen, elektronische Post, multifunktionale Arbeitsplatzsysteme, ISDN - es ist häufig schwierig zu unterscheiden, ob es sich um Alternativen, Substitutionen oder Bestandteile ein- und desselben Gesamtsystems handelt. Was ist da wichtiger, wo fangen wir sinnvollerweise an?

Nur wenn wir den Strategieansatz der zweiten Anwendungsgeneration voll verstehen und durchhalten, kommen wir zu einer zweckmäßigen Schwerpunktsetzung bei der Planung und Realisierung der Büroautomation: **die wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren für die Strategien des Unternehmens müssen das Maß sein.** Wir können für jeden der Erfolgsfaktoren (zum Beispiel kurzfristige Lieferfähigkeit, marktgerechte Produkte, kurze Entscheidungswege, schnelle Reaktion auf Marktentwicklungen) feststellen, welche Leistungs- und Systembereiche die größte Hebelwirkung auf eine Positionsstärkung des Unternehmens haben. In der Regel sind es mehrere Leistungs- und Systembereiche. Insgesamt zeigt eine derartige Analyse immer wieder, wo die Schwerpunkte von Systeminvestitionen liegen müssen: nicht oder nicht allein in der Datenverarbeitung, typischerweise in einer Kombination von Daten-, Text- und Bildkommunikation.

Damit ist aber noch nicht die strategische Bedeutung der Büroautomation im Vergleich zu anderen Leistungs- und Investitionsbereichen aufgezeigt, z. B. im Vergleich zur Fertigungsautomation (CAD/CAM, Factory of the Future) oder zu Forschung und Entwicklung.

Die relative strategische Bedeutung der Büroautomation, d. h. ihre Rolle im Strategie-Mix des Unternehmens wird deutlich, wenn wir nachweisen können, wie sich die Auswirkung des Systemprofils auf die Position des Unternehmens bei den einzelnen Erfolgsfaktoren in Zukunft verändert (siehe Bild 2). Büroautomation kann in dieser Entwicklung eine Schlüsselrolle einnehmen, kann nur einer von mehreren Erfolgsfaktoren sein oder nur die Rolle einer nützlichen Ressource spielen. Die Rolle der Büroautomation zu überschätzen, ist ebenso schädlich für das Unternehmen wie es gefährlich sein kann, ihre Rolle zu unter-

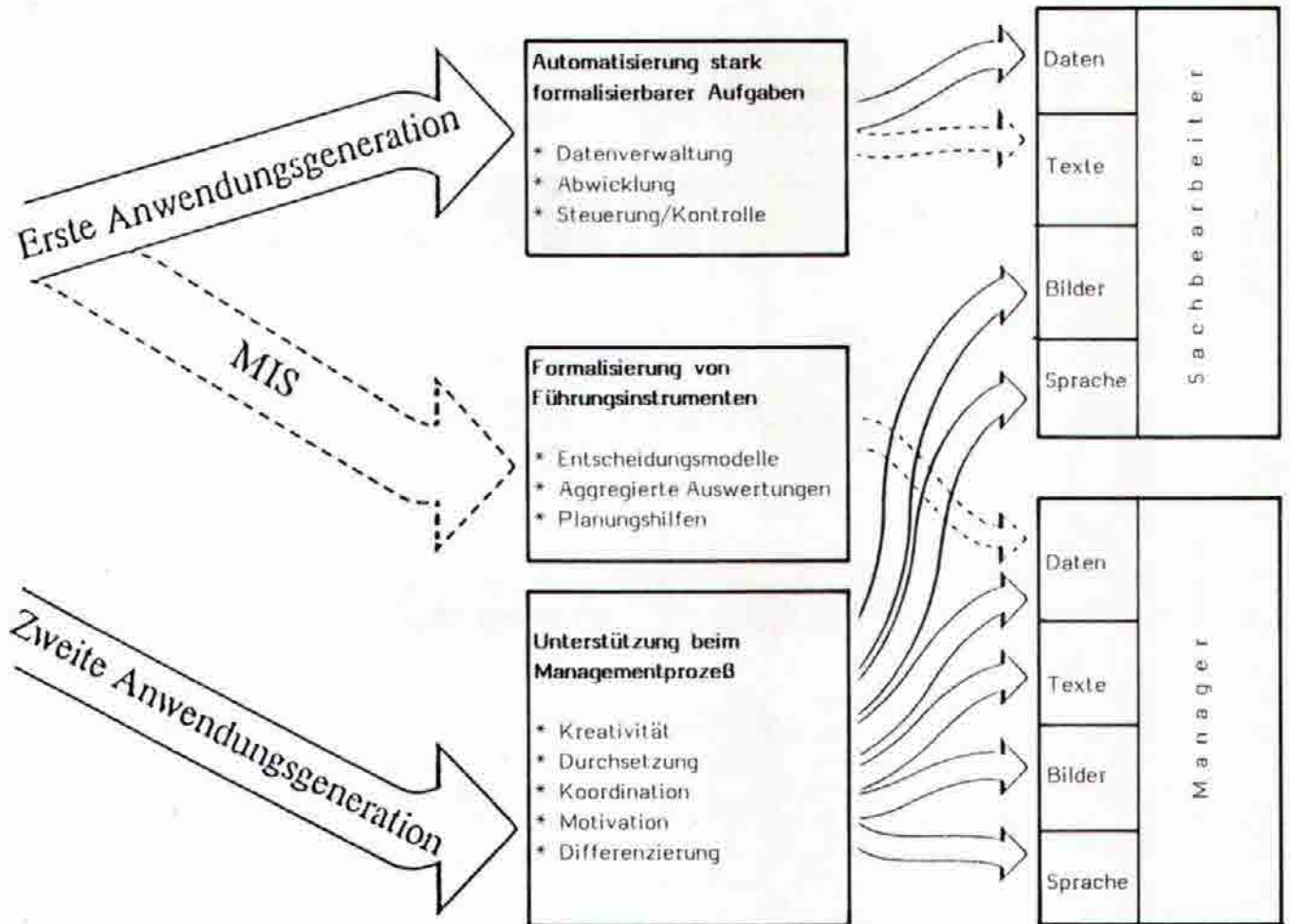


Bild 1: Die zweite Anwendungsgeneration der Informationstechnologie wird die Effektivität der Strategischen Wertschöpfung erhöhen

schätzen: Büroautomation, falsch angegangen, kann Mittel binden, die in anderen Leistungsbe- reichen besser angelegt wären.

Wie müssen wir vorgehen, um Inselentwicklungen zu vermeiden?

Die schwerwiegendste Fehlentwicklung für das Unternehmen besteht darin, zwar in einzelne Teilbereiche zukünftiger Systementwicklung (z.B. Datenverarbeitung, Textkommunikation und sprachliche Kommunikation) zu investieren, aber nicht die konsequente Abstimmung dieser Ent- wicklungen zu sichern.

Das geschieht häufig, weil diese Abstimmung in der Vergangenheit nicht erforderlich schien und weil daher von unterschiedlichen Stellen im Un- ternehmen sehr unterschiedliche Teilverantwor- lungen ausgeübt wurden: die DV-Leitung kümmerte sich um die zentrale Datenverarbei- tung, die Organisationsabteilung beschaffte Büro- geräte, und die Technische Abteilung war für die Fernsprech-Nebenstellenanlage und die Kommunikations-Endgeräte verantwortlich.

Heute weisen aber Bürogeräte DV- und Kom- munikationsfähigkeiten auf (z. B. Personal Com- puter), dringen DV-Systeme in das Büro vor (z. B. Bildschirmtext) und sind die Kommunika- tionssysteme integraler Bestandteil der Informa- tionsverarbeitung (z. B. distributed processing).

Daher ist eine Neuordnung der Verantwortungsbereiche für Informations- und Kommunika- tionssysteme unumgänglich, insbesondere wenn die Entwicklung von Lösungen der Büroautomation eine hohe strategische Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens hat.

Denn es muß gewährleistet werden, daß eine durchgängige Informations-Infrastruktur im Un- ternehmen entsteht, sonst sind schnelle Reaktions- fähigkeit und Koordination der Funktionen ge- fährdet.

Infrastruktur muß auf den Ebenen Daten, An- wendungen, Technologie und Kommunikation ent- wickelt werden. Die strategische Rolle der Büro- automation für das Unternehmen bestimmt wie- derum, ob und auf welcher der Ebenen wir eine integrierte, eine koordinierte oder eine dezentra- lisierte Lösung anstreben müssen. Auch hier kann zu viel des Guten, d. h. zu viel Integration oder zu viel Dezentralisierung, ins Schädliche umschla- gen, wenn die Strategiegerechtigkeit nicht ge- wahrt wird.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	21	26	G	F	P

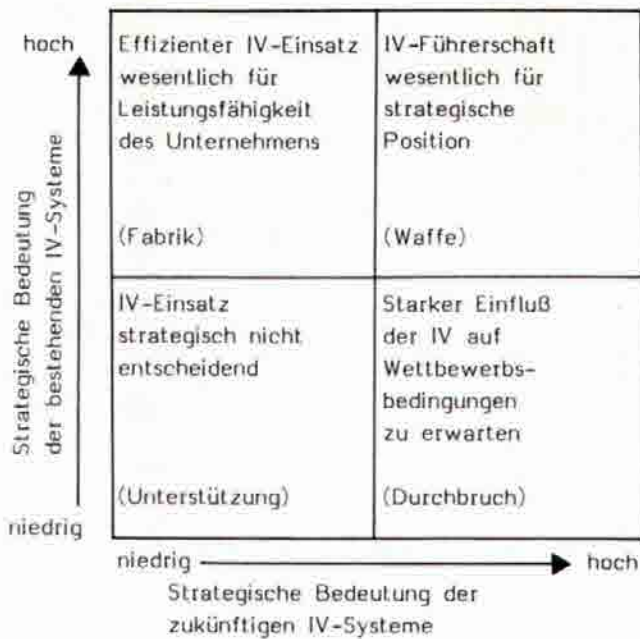


Bild 2: Die Rolle der Informationsverarbeitung (IV) hängt von ihrer derzeitigen und zukünftigen strategischen Bedeutung ab

Wie setzen wir Ziele und Möglichkeiten in ein unternehmensweites Projekt "Büroautomation" um?

Büroautomation ist schon wegen der strategischen Rechtfertigung und Relevanz keine Entwicklung, die in Teilbereichen und sozusagen unter der Hand vorangetrieben werden kann. Sie erfordert einen Auftrag von der Geschäftsführung, und sie erfordert einen unternehmensweit verbindlichen Planungsrahmen.

Damit ist nicht gesagt, daß alles mit einem Mal geschehen muß - im Gegenteil, der Planungs- rahmen muß eine stufenweise Entwicklung der Systeme je nach Verfügbarkeit, wirtschaftlicher Vertretbarkeit und Ausgereiftheit der Systemteile ermöglichen.

Die Erstellung eines Planungsrahmens setzt eine Reihe von Planungsschritten voraus:

- Bestimmung der wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren und der Auswirkung einzelner Leistungs- und Systembereiche auf die Position des Unternehmens bei diesen Erfolgsfaktoren;
- Bestimmung der Stärken und Schwächen des Unternehmens bei den einzelnen Erfolgsfaktoren im Vergleich zum Wettbewerb;
- Bestimmung des Systemstatus in den einzelnen Leistungs- und Systembereichen und Identifi- kation von Möglichkeiten der Systemverstärkung mit größter Hebelwirkung auf die Position bei den Erfolgsfaktoren (siehe Bild 3);
- Bestimmung des Kommunikationsflusses und ent- scheidungsbezogenen Informationsbedarfs bei den

wertschöpfenden Sachbearbeiter- und Managementfunktionen;
 - Entwurf eines Zielsystems der strategiegerechten Büroautomation.

Wesentlich sind die Entscheidungskriterien und Entscheidungsschritte, um die Systementwicklung realistisch zu steuern. Hier stellt sich die Frage: welche Investitionen sind für welche Zwecke gerechtfertigt? Auch Strategien sind nur einen bestimmten Preis wert.

Systeminvestitionen müssen sich einreihen in den Pool aller strategischen Investitionen; sie müssen dabei von der Argumentation her ihren Beitrag zur Strategieerfüllung charakterisieren und in Kosten umsetzen.

Die Implementierung von Systemen der Büroautomation ist kein technischer Prozeß, sondern in erster Linie ein organisatorischer Gestaltungsprozeß, zu dem ablauforganisatorische und Schulungsmaßnahmen ebenso gehören wie die Bestimmung der geeignetsten Systemalternativen.

Voraussetzung des organisatorischen Gestaltungsprozesses ist die Kommunikationsfluß-Analyse und die Bestimmung des entscheidungsbezogenen Informationsbedarfs. Dabei kann die Systemplanung auslösendes Moment einer ohnehin notwendigen verstärkten Strategieausrichtung der Managementfunktionen sein. Die Erfahrung zeigt, daß das bis hinauf auf die Vorstandsebene gilt. Der durch neue Technologien ausgelöste Wandel erfordert damit in der zweiten Anwendungsgeneration organisatorischen Wandel auch auf der Führungsebene.

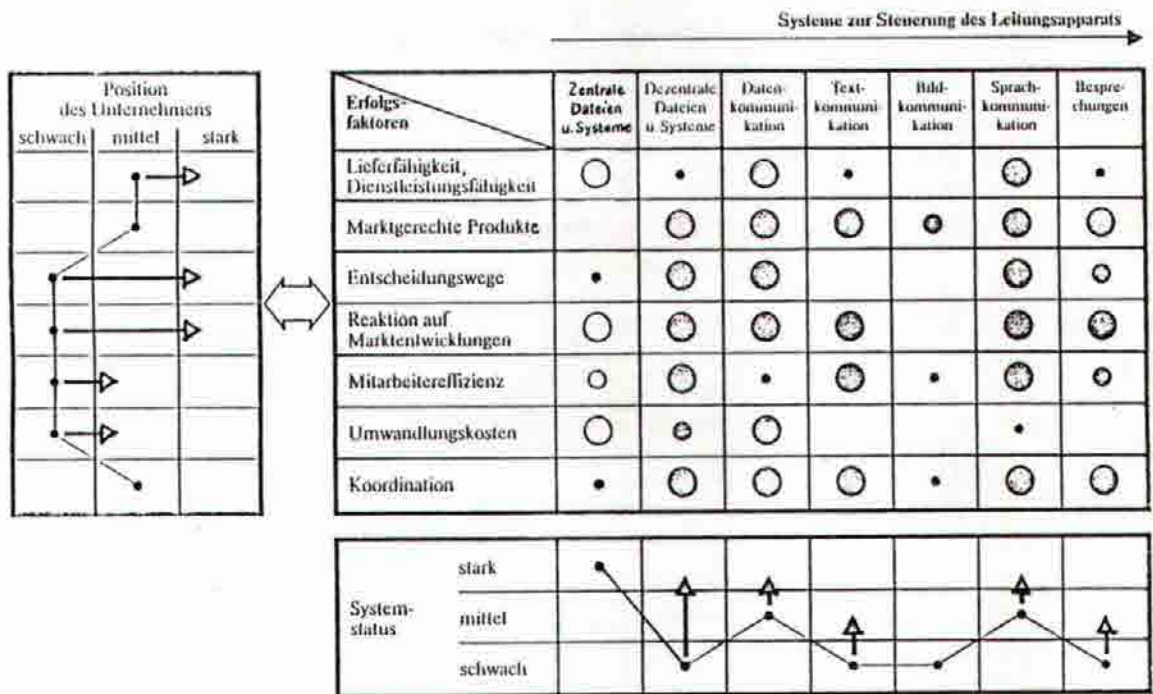


Bild 3: IV-Positionierung

Dr. Ing. Tom Sommerlatte, z. B. Veröffentlichungen zur Informations- und Kommunikationstechnologie

- * "Milliarden für ein Netz ohne Anschluß"
Manager Magazin, März 1985
- * "Verstrickt und vernetzt"
Manager Magazin, Februar 1985
- * "Technologieplanung und Stagnation
Schlüsseltechnologien beeinflussen das Marktpotential"
Blick durch die Wirtschaft, 3. Dez. 84/Nr. 224
- * "Welchen Stellenwert hat ISDN für die Anwender?"
Beiratssitzung der Deutschen Telecom e.V. Nov. 84
- * "Auf dem Weg zur integrierten Informations- und Kommunikationstechnik"
Mitgliederversammlung des Fachverbandes Fernmeldetechnik im ZVEI, Frankfurt, November 84
- * "Produktivität im Gemeinkostenbereich steigern - eine Aufgabe des Informations-Managements"
Computerwoche, Juni 1984
- * "Strategisches Management von Technologien - ein Instrument für Innovation und Ventures von jungen Unternehmen"
in "Venture Capital für junge Technologieunternehmen"
Verlag Markt & Technik, Haar bei München, 1983

KRITISCHES ZUM „ORG/DV- CONTROLLING“

von R. Nilsson, Düsseldorf



Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Ragnar Nilsson,
Leiter Zentralbe-
reich Organisation -
Datenverarbeitung,
GERRESHEIMER
GLAS AG,
4000 Düsseldorf 30

Die Topmanager, insbesondere großer und mittlerer Unternehmen, laufen derzeit mehr denn je Gefahr, eine der Schlüssel-Funktionen des Unternehmens - die ORG/DV-Dienstleistungen - falsch zu beurteilen.

Mangelndes edv-technisches und strukturorganisatorisches Know-How verleitet das Management dazu, den Fachbereich Organisation und Datenverarbeitung einzig und allein nach der ihnen bekannten Vorgehensweise der Kosten- und Budgetkontrolle zu beurteilen.

Dabei werden in der Regel die inhaltlichen Auswirkungen von alleinigen Kostensenkungsmaßnahmen im Bereich der Anwendersysteme, der technologischen Ausstattungen sowie des Know-Hows der System-Experten übersehen. Diese führen allzu oft zum teilweisen Zusammenbruch des laufenden Geschäftes der Anwendersysteme, die letztendlich die ORG/DV-Dienstleistung für das gesamte Unternehmen widerspiegeln.

Ist-Zustand in den Unternehmen

Nachdem der EDV-Boom der 70er Jahre zu der Erkenntnis geführt hat, daß nicht die Größe und der Technologie-Grad der EDV-Anlagen ausschlaggebend für das Unternehmens-Image und die Stellung am Markt sind, hat die Entwicklung der 80er Jahre, insbesondere unter den wirtschaftlichen Zwängen, dazu geführt, daß ein wichtiger Gesichtspunkt der EDV, nämlich die Kostenentwicklung, zunehmend Berücksichtigung finden mußte.

Das Controlling als oftmals neu installierter Fachbereich beleuchtete zunehmend die Kostenstruktur der ORG/DV-Dienstleistungen im Rahmen des Gesamtunternehmens.

Das führte zu zum Teil massiven Kostenreduzierungen, die sich insbesondere in Personal-

einsparungen sowie im "Einfrieren" der ORG/DV-Budgets äußerten.

Diese Entwicklung vollzog sich in den Unternehmen nicht allein im ORG/DV-Bereich, so daß sich in der Regel neue Organisationsstrukturen aus der Ausschöpfung der vom Controlling erkannten Rationalisierungspotentiale in allen Fachbereichen ergaben.

Die neuen Organisationsstrukturen sowie die sich parallel vollzogenen, sich den Marktgegebenheiten anpassenden inhaltlichen Aktivitäten mußten dem Gesamtgeschehen des Unternehmens sukzessiv angepaßt werden.

An dieser Stelle zeigten sich dann erstmals ablauforganisatorische und edv-technische Schwierigkeiten, die, bedingt durch die Kostenreduzierungen im ORG/DV-Dienstleistungsbereich, für den Anpassungsprozeß entstanden.

Einerseits war die Anwendersystemstruktur der Computer bereits so schnell veraltet, daß kurzfristig notwendige Anpassungen der Individual-Programme an neue Organisationsstrukturen oftmals in der Aussage endeten: "Das geht so nicht mit unseren EDV-Systemen."

Andererseits hatten die Personalreduzierungen, insbesondere bei den Systemspezialisten und Organisatoren der ORG/DV-Bereiche zur Folge, daß zu wenig Kapazitäten und Know-how zur Realisierung notwendiger Maßnahmen zur Verfügung standen. Die für die Anwender ärgerliche Aussage "Die Problemlösung dauert 2 Jahre" führte zu Ausweichlösungen durch Eigenorganisationen sowie Benutzung von

Personal-Computer-Systemen, die seitdem in den meisten Unternehmen im Laufe der Zeit immer mehr ein Eigenleben führen.

Risiken für ORG/DV-Dienstleistungen

In der Zusammenfassung der geschilderten Entwicklung auf die Inhalte der ORG/DV-Dienstleistungen läßt sich im Zusammenhang mit Controlling-Maßnahmen folgendes feststellen:

"Kostensenkungsmaßnahmen und Budget-Kontrolle sind im Zusammenhang mit der Messung und Beurteilung der Effizienz von ORG/DV-Dienstleistungen im Unternehmen nicht ausschließlich die geeigneten Controlling-Instrumente."

Die für das Unternehmen negativen Auswirkungen, insbesondere der sukzessiv veraltenden Anwendersystem-Software, stellen sich oftmals erst nach Jahren ein.

Die Beschränkung der ORG/DV-Dienstleistung mehr auf die Pflege bestehender Abläufe und Anwendersysteme als auf die innovative Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen durch ORG/DV-Projekte läßt eine destruktive Tendenz für das Unternehmen erkennen.

Anhand von

3 exemplarischen Beispielen

sollen die Gefahren veralteter Anwendersysteme und stark eingeschränkter ORG/DV-Dienstleistungen verdeutlicht werden:

1. VERALTETE SOFTWARE ist vor allen Dingen aus organisatorischen, edv-technischen und Know-How-mäßigen Gründen langfristig, aber zum Teil auch kurzfristig, für Unternehmen gefährlich.

Die gesamten, insbesondere die in der Vergangenheit individuell erstellten Anwendersysteme, sind die wichtigsten Arbeitsmittel der Fachbereiche, wie z. B. Produktion, Vertrieb oder Administration. Die sich dahinter verbergenden und zur Aufrechterhaltung des Betriebs notwendigen ORG/DV-Dienstleistungen sind der Gefahr der Abhängigkeit von wenigen System-Spezialisten (Organisatoren, Programmierer) ausgeliefert.

Im Verlauf der Jahre sind die Anwendersysteme durch permanente Modifikationswünsche der Fachabteilungen zu in der Regel zerstückelten Programm- und Stammdatenstrukturen eskaliert. Diese 'Flickschusterei' der Anwendersystemumgebungen führt bei gewollten oder ungewollten Know-How-Verlusten der Mitarbeiter, insbesondere bei unvollständiger System-Dokumentation, zu Situationen, in denen

weitere Systemmodifikationen technisch und Know-How-mäßig nicht mehr durchführbar sind.

Langfristig ergibt sich daraus für das Unternehmen die latente Gefahr eines vollständigen Systemzusammenbruchs. Diese Entwicklung wird parallel durch den technologischen Wandel bei der einzusetzenden Hardware sowie deren Betriebssysteme verstärkend beeinflusst.

'Keine Software hält ewig'. Diese Erkenntnis gilt ganz besonders für die Flexibilität der Programme hinsichtlich der sich ständig durch Markt-, Produkt- und internes Organisationsgeschehen verändernden Anforderungen an die Anwendersysteme. Die Kapazitäten von veralteten Datenbanken, die nicht mehr aktuelle Struktur von Unternehmens-Stammdaten sowie die programmtechnischen Schwierigkeiten bei der dialogtechnischen Aufbereitung alter Batch-Programme (Stapel-Verarbeitung) zum Einsatz von Bildschirmen in den Fachabteilungen sind weitere Aspekte negativer Auswirkungen bei der Verwendung alter Software.

Die Kapazitäten der ORG/DV-Bereiche lassen es in der Regel nur noch zu, die Pflege bestehender Systeme zu übernehmen.

Dem durch Kapazitätsreduzierungen entstandenen Know-How-Verlust wird oftmals von den ORG/DV-Verantwortlichen zu spät oder gar nicht durch innovative Reaktionen auf die sich veränderte Umgebung im Unternehmen entgegengewirkt. Das kapazitätsbedingte und oftmals ungewollte 'sich zurückziehen' der ORG/DV-Bereiche auf die Systempflege führt zu einem Anforderungstau bei den Anwendern, der sich auch nicht durch entsprechende Maßnahmen und Perspektiven auflösen läßt. Das Ergebnis ist Unzufriedenheit bei den Anwendern und Imageverlust der ORG/DV-Bereiche.

Mit diesem Beispiel soll eine Entwicklung verdeutlicht werden, die bei kostenreduzierenden Maßnahmen ohne Berücksichtigung inhaltlicher Auswirkungen auf die Anwendersystem-Strukturen und die Hardware-Umgebung für das Unternehmen entstehen kann.

Kurz gesagt, verhelfen veraltete Anwendersystem-Strukturen lediglich der Konkurrenz zu einem Wettbewerbsvorteil, insbesondere auch dann, wenn die alte Software Änderungen des Marktes nicht mehr abzubilden in der Lage ist. Darüber hinaus sind die internen administrativen und organisatorischen Belange und Anforderungen ebenfalls davon betroffen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	21	25	S	F

2. VERALTETE SOFTWARE FÜHRT ZU INTERNEN ALTERNATIV-LÖSUNGEN DER FACHBEREICHE.

Die unter Punkt 1 beschriebene Entwicklung der Inhalte der veralteten Anwendersysteme hat zur Folge, daß bei erfolgter Personalreduzierung sich die Dienstleistungen der Programmierer und Organisatoren auf die Pflege und die permanente edv-technische Bereitstellung der Systeme in der entsprechenden Hardware-Umgebung beschränken.

Die Erfahrung zeigt, daß bis zu 80 % der verfügbaren Man-power aus diesen Bereichen für Maintenance-Probleme verwendet werden müssen. Die verbleibende Restkapazität der ORG/DV-Bereiche ist in der Regel zu gering, zügig Anforderungen oder neue Rationalisierungsprojekte zu realisieren.

Auf der anderen Seite stiegen die Anforderungen der Endbenutzer in den Fachbereichen in der letzten Zeit sprunghaft an. Der Grund dafür liegt darin, daß die Angst vor EDV-Systemen und Bildschirmen heute fast überhaupt nicht mehr existiert.

In zunehmendem Maße, bedingt durch die Entwicklung an Schulen mit Informatik-Kursen, den Forderungen der eigenen Kinder nach Computerspielen und Programmierungen sowie der aggressiven Werbung nicht nur in Fachzeitschriften, sind den Mitarbeitern in den Fachabteilungen die organisatorischen und technischen Möglichkeiten von EDV-Systemen deutlich gemacht worden.

Die daraus entstandene Kreativität beim Anwender führt zu einem vermehrten Katalog von Anforderungen, die sich von konstruktiven organisatorischen Hilfsmitteln bis zur 'Lebensqualität' erstrecken.

Die kapazitätsbedingte terminliche Absage der ORG/DV-Bereiche an diese Anforderungen ermöglicht eine Entwicklung in den Unternehmen, deren Eigendynamik für ORG/DV-Verantwortliche gleichwohl wie für übrige Manager alarmierend sein muß.

Der Einsatz von Personal-Computer-Systemen als Stand-alone-Lösungen unter Zuhilfenahme einer äußerst breiten Palette von fertigen und damit sofort einsetzbaren Fremdsoftware-Systemen und individuellen organisatorischen und programmtechnischen Einzellösungen ist der Ausweg für die Fachbereiche aus dem prinzipiellen Anforderungstau.

Fast jeder Mitarbeiter kann somit zu seinem eigenen Organisator und Programmierer werden, mit dem langfristigen Ergebnis für das Unterneh-

men, daß sich neben der Groß-EDV nicht mehr überschaubare und vor allen Dingen nicht dokumentierte organisatorische und edv-technische Abläufe entwickeln, die irgendwann zu einem Fiasko für das Unternehmen führen.

Der PC-Boon und die damit verbundenen organisatorischen Risiken müssen in die ORG/DV-Dienstleistungen integriert werden. Die Groß-EDV und die PC's zusammen müssen in Verbindung mit moderner Software zum Maßnahmenkatalog der ORG/DV-Bereiche und des Controllings gehören.

3. Veraltete Software und ihre Auswirkungen sind nicht kostengünstig für das Unternehmen.

Die Controlling-Maßnahmen der Reduzierung der Personalkosten sowie des Budgets der ORG/DV-Bereiche führen in der Regel zu den bereits beschriebenen inhaltlichen Problemen der Anwendersysteme bzw. der ORG/DV-Dienstleistungen im Unternehmen.

Daraus resultieren sowohl höhere direkte als auch indirekte Kosten für die Unternehmen.

Bei Benutzung veralteter Software ergeben sich für die Fachabteilungen oftmals unbefriedigende Dienstleistungen, die dazu führen, daß **WIEDER VERSTÄRKT KOSTENINTENSIVE MANUELLE ORGANISATIONSFORMEN** in den Fachabteilungen entstehen. Die negativen Erfahrungen der Fachabteilungen mit den Inhalten und Anpassungen der Anwendersysteme, sowie die langen Umstellungs- und Anpassungszeiträume der ORG/DV-Bereiche verstärken diese Tendenz.

Darüberhinaus sind insbesondere bei schlechter und unvollständiger Dokumentation der in der Vergangenheit permanent angepaßten Anwendersysteme hohe Programmierkosten zu erwarten, zumal die Programmstrukturen und eingesetzten edv-technischen Hilfsmittel keine modernen programmiertechniken darstellen. Deshalb ist nach Know-How-Verlusten der ORG/DV-Bereiche eine lange Einarbeitungszeit in diese Anwendersysteme nötig.

Parallel dazu hat sich die Hardware-Technologie in den letzten Jahren deutlich schneller zu einem effizienteren Preis-Leistungs-Verhältnis entwickelt.

Die Verwendung veralteter Software unter Zuhilfenahme modernster Computertechnologie führt zu erhöhten Kosten, da die Performance-, Preis-Leistungs- sowie Aufwands-Relationen zwischen Software und Hardware auseinanderlaufen.

Last not least birgt der Einsatz veralteter Software die Gefahr, daß hohe Fluktuationen

im ORG/DV-Bereich ein Zeichen bzw. Ausdruck der nicht vorhandenen Perspektiven und Motivationen der Mitarbeiter sind.

Einmal verlorenes Know-How ist nur sehr schwer und sehr teuer durch neues Personal zu ersetzen.

ORG/DV-Controlling-Maßnahmen

Viele Unternehmen werden in der hier tendenziell aufgezeigten Entwicklung von ORG/DV-Dienstleistungen Punkte eigener Problemquellen wiederfinden.

Die Frage, wie man diesen Tendenzen entgegenwirken kann, wird von vielen Unternehmen oftmals mit dem Auswechseln von EDV-Verantwortlichen beantwortet.

Der eigentliche Kern dieser Entwicklung liegt aber tiefer und nicht ausschließlich in der dann gerne angeführten Unfähigkeit von EDV-Leitern.

Einseitige Controlling-Maßnahmen im Bereich der Kostenreduzierung ohne geeignete Zusammenarbeit mit den ORG/DV-Verantwortlichen sind Auslöser derartiger Entwicklungen inhaltlicher Probleme der Anwendersystemstrukturen des Unternehmens. Das bedeutet aber auch,

daß die EDV-Verantwortlichen lernen, im Sinne einer zukunftsorientierten Controlling-Philosophie zu denken und bereit sind, diese für den eigenen Bereich umzusetzen.

Controller wie auch ORG/DV-Manager müssen gemeinsam einen Weg finden, daß bei Einsatz von für das Unternehmen notwendigen Controlling-Maßnahmen die organisatorischen und edv-technischen mittel- und langfristigen entstehenden Probleme mit Hardware- und Software-Systemen frühzeitig erkannt, deren Risiken für die Unternehmensführung abgeschätzt und notwendige strukturelle Gegenmaßnahmen konzeptionell eingeleitet werden.

Die Beurteilung der Effizienz von ORG/DV-Dienstleistungen bedarf neben des Einsatzes von Kosten- und Budget-Kontrollen des Einsatzes von Controlling-Instrumenten, die in enger Zusammenarbeit mit dem ORG/DV-Bereich auf inhaltliche Auswirkungen bezüglich der Anwendersystem- und Stammdatenstrukturen schauen.

Bei rechtzeitiger Erkennung der geschilderten Entwicklungen wäre ein frühzeitiges, strukturelles Reagieren im Sinne der Controlling-Philosophie inhaltlich und kostenmäßig positiv für die gesamtunternehmenspolitische Entwicklung einzuschätzen. ■

Impressum

ISSN 0343 - 267X

10. Jahrgang

Herausgeber

Controllert Akademie, Gauting/München
Die Zeitschrift ist Organ des Controllert Verein eV, Berlin

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler
Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

SenIT - Service, Angerweg 8
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Anzeigen

KreativBeratung Peter Rubin,
Güntherstr. 29 a, 8000 München 19
Tel. 089 / 17 16 21

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxelweg 76,
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer

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 im Abonnement DM 92,- + DM 6,- für Porto
Einzelheft DM 16,-; die Preise enthalten die USt.

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

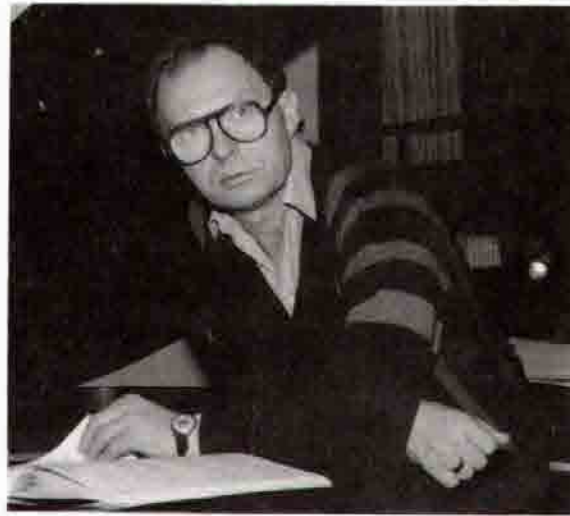
Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Österreich

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

Verkauf Schweiz

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



Dr. Wolfgang Schömbis, Managementtrainer und -berater, Bad Harzburg, Am Silberborn 7a

„ZEIT ZUM WESENTLICHEN!“

BESSERES NEBENEINANDER VON PLANUNG UND INTUITION

von Dr. Wolfgang Schömbis, Bad Harzburg

"Nicht zum Wesentlichen und Konzeptionellen kommen ... Im Detail ersticken ... Routine erschlägt das Wesentliche ... Mehr Aktion statt Reaktion ... Trotz Planung kommen Prioritäten zu kurz ..." - vierzig von hundert Führungspersönlichkeiten nennen das als Kernprobleme ihrer Arbeit. Ergebnis einer Langzeituntersuchung.

In fast jedem zweiten Führungsbereich wie in Aufgaben mit stark vernetzten, kreativen Anforderungen ist das also der oft zermürbende Konflikt: Worauf konzentriere ich mich und was geht auf Warteliste? Was packe ich vorrangig an? Wo steige ich primär ein?

Mit Planung und Zeitmanagement allein - oft Ersatzbegriffe für ein tiefgreifendes Anliegen - ist das nicht abgetan. Konzentration auf lebensnotwendige Prioritäten und hohe Arbeitsproduktivität in hochdotierten Jobs verlangen mehr.

Prioritäten herausarbeiten

* Prioritäten setzen heißt, sich **für** etwas entscheiden. Es bedeutet, seine Energie ganz in das hineinlenken, was hier und jetzt und im nächsten Zeitraum vorrangig zu packen ist. Dinge, die über die Tagesroutine hinaus anzugehen sind, weil Ziele, lebensnotwendige Aufgaben und Vorhaben es verlangen.

* Prioritäten setzen heißt im Klartext auch, sich vorübergehend **gegen** anderes entscheiden. Es

heißt Dinge auf Eis legen können! Die große Kunst jedes Erfolgreichen - die Kunst, die schon Beethoven unsterbliche Werke hervorbringen ließ. Wer das gekonnte Auf-Eis-legen nicht schafft, zahlt mit ständigem Konflikt und mit permanenter Anspannung, mit verminderter Produktivität. Es gelingt nicht, Energien in Wesentliches total einfließen zu lassen. Das geht nicht selten bis zur Blockade seiner kreativen Kräfte, der Schaffenskrise, dem Burnout-Syndrom.

* Und es ist nicht nur ein Ringen mit der Außenwelt, sondern ein Vorgang, der vor allem Energien, Durchhaltevermögen, Kräfte im Umgang mit sich selbst verlangt. Dazu gehört vor allem der Umgang mit eigenen Ängsten, mit Befürchtungen, die Arbeitsberge nicht zu schaffen und Arbeitsberge wachsen zu sehen. Auch mit den Ängsten, sich unbeliebt zu machen. Hinter jedem wartenden Vorgang stehen schließlich Menschen.

* Eine der wesentlichen Voraussetzungen für Konzentration also: Lernen, sich mit eigenem Binnendruck besser auseinanderzusetzen. Und ein Weg dahin ist der positive Eigen-Dialog.

* Wohlgeäußert ist der Satz: Man soll das Eisen schmieden, solange es heiß ist! Das bedeutet: Genauso wichtig wie "die Sache" und oft noch wichtiger ist unsere Intuition, unser ureigener, im Unterbewußtsein sitzender Antriebsmotor. Das wird leider vielfach übersehen.

Je mehr wir aber bereit sind, dem zu folgen,

um so mehr Energie und Motivation können wir umsetzen und nutzen. Und um so mehr Energie springt auch auf andere über. Je weniger Intuition ausstrahlt, umso weniger fließt auf andere hinüber. Drei Dinge müssen ineinanderspielen:



* Konzentration auf eine Sache heißt nicht, sich stur und 'beamtenmäßig' nach außen oder innen abschirmen. Sie verlangt aber, sich im täglichen Slalom mit gesunder Ausdauer mit der als vorrangig erfaßten Aufgabe zu identifizieren - wie gesagt: solange das Eisen heiß ist! Und sie verlangt ein intuitiv selbstsicheres Jonglieren mit den Bällen, die täglich auf uns einströmen. Weshalb ist das so schwer? Warum gelingt dieses Spiel in vielen Fällen nicht? Warum packen wir nicht das an, was vorrangig dran ist?

1. Konzentration auf das Wesentliche verlangt Konzentrations-Übung!

Benutzen Sie dazu bereits Ihre Arbeit selbst! - und nicht erst Übungen außerhalb des Jobs. Es liegt nicht an der Störung und Zerstückelung der Arbeit, die von außen kommt, allein, wenn keine Konzentration erreicht wird. Ursächlich und symptomatisch ist viel mehr die Art, wie viele heute arbeiten. Wir **konzentrieren uns nicht intensiv auf den Akt der Ausführung einer Aufgabe selbst, sondern wünschen uns, ihn so schnell wie möglich hinter uns zu bekommen**. Zeit ist schließlich Geld. Unter Führungskräften ein verständliches, aber weit verbreitetes Übel.

Der Blick geht fast permanent schon in den jeweils nächsten Vorgang. Bei jeder Tätigkeit wird förmlich geschielt. Wir nehmen sie selbst also nicht genügend ernst.

Energie wird zerstückelt. Die meisten lassen so auch den wichtigsten Teil ihres Lebens, und das ist nun mal ihre Arbeit, fast fahrlässig an sich vorbeiziehen. Das Gefühl, am Tag nichts Rechtes geleistet zu haben, ist hierfür ein deutliches Symptom.

Viele verlieren dabei das Bewußtsein für das, was sie konkret tun. Sie widmen bereits den "kleinen" Vorgängen bzw. Arbeitsabschnitten nicht ihre volle Aufmerksamkeit - und verlieren sie denn auch für die gravierenderen und stärker vernetzten Vorgänge. Schwieriges versandet im Dickicht oder wird auf andere abgeschoben.

* Sich mehr auf den jeweils laufenden Vorgang selbst ganz intensiv einzustellen, statt schon ans Ende zu denken, ist deshalb ein primäres Lernziel. Jeder Vorgang kann zu dieser Konzentrationsübung benutzt werden. Probieren Sie, sich auf die jeweils laufenden Prioritäten mitten in Ihren Verhandlungen, Besprechungen, Diskussionen viel bewußter einzustellen. Als Grundeinstellung sollte sich herauschälen: Hingabe aller Energie auf jeden einzelnen Wegabschnitt, statt permanentem Starren auf das Ende.

"Der Weg ist entscheidend, weniger das Ziel" - lautet mit Recht einer der zentralen Gedanken in den Lehren des ZEN.

* Das alles ist nicht nur eine Frage von äußerem Arbeits- oder Zeitdruck, sondern vielmehr ein Problem der ureigenen inneren Einstellung. Fangen Sie deshalb an, Ihre Einstellung in diesem Punkt genauer unter die Lupe zu nehmen - auch im Hinblick auf Ihre Mitarbeiter.

2. Mehr Zutrauen zur Intuition

- und dadurch mehr Entscheidungsbereitschaft. Dank der heutigen rationalen Übertonung scheint Intuition bedenklich zu verkümmern. Wir haben scheinbar verlernt, auf sie zu hören. Dabei gibt sie in aller Regel die direktesten Antworten auf das, was "jetzt" wesentlich ist. Sie liefert auf einen Schlag viel mehr Informationen als der schärfste Verstand. Intuition arbeitet viel genauer. Sie verfügt über eine viel größere Informationsdichte.

Erfolgreiche, unternehmerische Menschen beherrschen dieses Instrument des direkten Einsteigens in die Signale der Intuition. Leider sind wir in dieser Hinsicht heute immer noch viel zu vorsichtig, um uns von einseitig rational-wissenschaftlichen Erklärungsversuchen für unternehmerisches Handeln zu trennen.

* Üben Sie sich darin, Ihre Intuition genauer wahrzunehmen, mehr auf sie zu achten und direkter zu handeln.

* Fragen Sie ganz konkret: "Was will ich jetzt - und: was will ich jetzt nicht? Was ist jetzt dran?" Und lernen Sie, sich viel selbst-bewußter für das zu engagieren, was Ihre Intuition signalisiert.

* Gewinnen Sie mehr Vertrauen zu den intuitiven Signalen. So nutzen Sie Energien viel direkter, spitzer. Und Sie gewinnen auf direktem Weg Zeit für das Wesentliche. Sie nutzen sie einfach - auf viel kürzerem Wege übrigens als über manche umständliche Planung. Wie oft werden dabei, durchaus wörtlich genommen, Kräfte wieder weggeplant.

3. Bewußtes Wahrnehmen eigener Hoch-Tief-Hoch-Kurven

Wer nicht bereit ist, durch Täler durchzugehen, kommt auch nicht auf den nächsten Gipfel. Wer nicht bereit ist, momentane Tiefs kurzfristig anzunehmen, schafft es auch nicht, auf kurzem Wege geistige Energien zu tanken, um dann mit vollem Elan in das nächste Energien-Hoch total einzusteigen. Er bleibt irgendwo im Zwischenfeld hängen und verplempert Energie in "operativer Hektik".

Der Drang, momentane Tiefs zu überspielen, überwiegt leider allenthalben - die Folge fehlgesteuerter Ideale und Normen. Permanenter Binnendruck, das berühmte schlechte Gewissen und der Drang, stets eine gute Figur abgeben zu müssen, spielen dabei einen bedenklichen Streich. Und genau das verhindert volle Energieentfaltung und bewußtes Nutzen eigener Hochs.

* Lernen Sie also, viel mehr mit Ihren Wellenschlägen zu arbeiten, statt gegen sie anzukämpfen und die natürlichen Wellenbewegungen zu blockieren. Diese Grundeinstellung gibt eindeutig mehr Kraft, mehr Ausdauer und Hingabe in die Hochs - mehr Konzentration!

4. Einseitige Außensteuerung korrigieren

Wo viele so gut wie gar nicht bereit sind, sich auch nur für Momente zu besinnen und zu fragen, "was will ich jetzt und was will ich jetzt eigentlich nicht", kommt es auch zur landläufig bekannten Folge: Wir reagieren einseitig auf von außen hereinstürzende Anforderungen. Das Bewußtsein für eigene Projekte, die wesentlich und lebensnotwendig sind, geht verloren.

5. Selbst-Bewußtsein erweitern

Je mehr positives Selbst-Bewußtsein fehlt, um so niedriger zwangsläufig die Bereitschaft, Dritten gegenüber klar und unmißverständlich zu signalisieren, was jetzt ganze Konzentration verlangt.

Wir müssen lernen, klarer Ja und Nein zu sagen. Ohne dem werden andere viel zu wenig bei ihrer eigenen Verantwortung und der verbal immer wieder hochgepriesenen Toleranz gepackt. Eigenständige Verantwortung und Delegation bleiben auf der Strecke.

* Lernen Sie also, sich mehr zu fragen: Was will ich jetzt und was nicht, was sind meine eigentlichen Pflichten - und gehen Sie davon aus, daß ein klares Signal nach außen

selten krumm genommen wird.

6. Wellensalat besser klären

Aufgaben, Probleme, Ideen, Gedanken, Gefühle, Konflikte und Spannungen zusammen bilden bisweilen ein explosives inneres Gemix - in der Tat verbunden mit der Produktion blockierender Gamma-Gehirnwellen. Moderne Gehirnforschung und Biofeedback lehren das eindeutig.

In der herkömmlichen Ausbildung haben es aber die wenigsten gelernt, sich mit solchen Situationen gezielt zu befassen und für Konzentration zu sorgen. Tatsächlich wird eher munter verdrängt. Es gilt als unmannhaft, sich so etwas wie inneren Wellensalat überhaupt einzugestehen, geschweige denn, daran zu arbeiten.

Ganze Teams werden dadurch aber nachhaltig blockiert. "Der Markt gibt es nicht her" oder "Wir werden von der Entwicklung überrollt" lauten dann die Erklärungen. Notwendige Konzentration auf Prioritäten wird mit diffusen äußeren Einflüssen und einem schwammigen Begriff von Zeitmangel entschuldigt und zugeschüttet.

* Sich mit 'Wellensalat' im Bedarfsfall direkt auseinanderzusetzen, ist demgegenüber ein wichtiges Lernziel für Führungspositionen. Wichtige Hilfen sind dabei zum Beispiel das Druck-Szenario oder ein Druck-Tagebuch, in dem negative Druck- und Spannungselemente genauer geklärt werden können.

7. Drehbücher überprüfen

Ungeprüft übernommene Einstellungen, Normen und Rollenmuster stehen dem Wunsch im Wege, sich auf wichtige und gravierende Prioritäten zu konzentrieren - auf Innovationen.

Etwa das Drehbuch "Als Vorgesetzter muß man immer ansprechbar und immer für seine Mitarbeiter und Kunden erreichbar sein". Es gefährdet über weite Strecken jede echte Konzentration. Genauso das oft unbewußt arbeitende Drehbuch - viele nennen es schlechtes Gewissen -: "Was Du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen". Dabei wird eine der wichtigsten Voraussetzungen für Konzentration übersehen und blockiert: das Zurückstellenkönnen, das auf Eis legen können und sich momentan auch gegen die Erledigung anstehender Vorgänge entscheiden können. Genauso auch das bekannte und vielfach einseitig interpretierte Drehbuch: "Stillstand ist Rückschritt". Blockiert es im landläufig verstandenen Sinne doch in der Tat echte Konzentration, die nun einmal auch und gerade mit Phasen von Stillstand

und Leere gekoppelt ist. Die Liste unbewußter Drehbücher ließe sich beliebig verlängern.

* Beginnen Sie also, Ihre Drehbücher, durch die man sich manchmal selbst im Wege steht, zu überprüfen und umzuschreiben.

8. Wechsel von Spannung und Ent-Spannung mitten in der Arbeit!

* Gelingt es uns überhaupt noch, dauernde Anspannung zu registrieren? Oder sind wir in unserer Kultur inzwischen bereits soweit in sie verstrickt, daß wir sie als selbstverständlich hinnehmen? Eine zentrale Frage! Sie vernachlässigen heißt, mit nachlassender Konzentrationsbereitschaft bezahlen.

Lernen wir von den Tenniscracks. Wer das Pendelspiel von Spannung und Entspannung beherrscht, bringt die zur Konzentration notwendige Spannkraft auf. Wo das Pendel dagegen stehenbleibt, konkret: wer in ständiger Anspannung lebt, findet nur noch Kraft, sich in Details zu flüchten und zu verstricken.

* Achten Sie deshalb darauf, daß Sie das Pendel nicht einseitig auf der Seite der Anspannung anhalten. Wo es schwingt und wo Entspannung gelingt, können wir uns viel gezielter und mit Kraft auf das einlassen, was Vorrang hat.

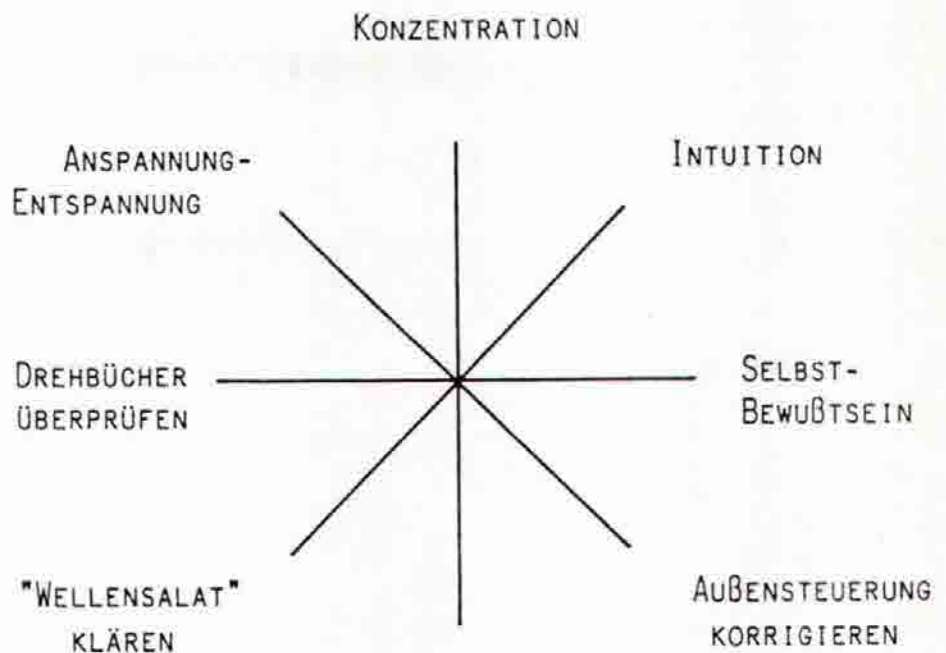
Das muß keine Minute Zeit kosten! Mitten in der Tageshektik gibt es genügend Möglichkeiten, um sich zu sammeln - innerhalb und außerhalb jeder Arbeit! Dabei kann uns eine wichtige Grundeinstellung helfen, die zu den uralten Methoden des ZEN gehört. Speziell gemeint ist die Fähigkeit des **"TUE WAS DU TUST"**.

Ein in der Tat zentraler Ansatz, um sich gezielt auf alles zu sammeln und zu konzentrieren - gezielt anzuspannen und fast automatisch auch zu ent-spannen. Es ist der Weg, um auf kürzester Strecke zum Wesentlichen vorzustoßen, ohne Umwege, und genauso, um kurzfristig bewußt auf geistige Distanz zu gehen und wieder kreative Gehirn-Alpha-Wellen zu erzeugen.

* Üben Sie sich in diesem "Tue was du tust" bei jedem konkreten Vorgang innerhalb und außerhalb der Arbeit. Sie kommen viel direkter zum Wesentlichen!

(Vgl. ausführlich Schömb's, Wolfgang, "Streßbewältigung + Leistung: ENTSPANNT KONZENTRIERT", Persönliches Arbeitshandbuch Teil 1: "Konzentration - bewußtes und kreatives Arbeiten - Zen des Arbeitens" (Großformat DM 48,- + Vers. u. MWSt.)

Vertrieb: Schömb's Seminare & Beratung, D-3388 Bad Harzburg, Am Silberborn 7a.)



HOCH-TIEF-HOCH-
PENDEL

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	17		G	P	

CONTROLLER-LEISTUNG - DIE MITARBEITERBEURTEILUNG ALS MANAGEMENT - FUNKTION IM CONTROLLER-FÜHRUNGSMODELL

von Dr. Dieter Liebsch, Hamburg

Es muß heute als nachhaltiger Fortschritt interpretiert werden, wenn die Diskussion über Sinn und Zweck von Mitarbeiterbeurteilungen weitgehend emotionsfrei und mit rational-sachlichen Argumenten geführt wird. Damit besteht die Chance, die Mitarbeiterbeurteilung als nach vorne gerichtetes Zielerfüllungsgespräch zu installieren. Für den Controller entsteht daraus die Notwendigkeit, sich sowohl in seiner Mitarbeiter- als auch Vorgesetztenfunktion mit diesem komplexen Problem auseinanderzusetzen.

Begriffsrepertoire

Im Zusammenhang mit dem Begriff Mitarbeiterbeurteilung stößt man in der Praxis auf ein reichhaltiges Begriffsrepertoire. So werden folgende Vokabeln synonym genannt: Leistungsbewertung, Persönlichkeitsbewertung, persönliche Bewertung, Leistungsverhaltensbewertung, persönliche Leistungsbeurteilung, Qualifikationsbewertung, persönliche Beurteilung, Persönlichkeitsbeurteilung, Leistungs- und Verhaltensbewertung etc.¹⁾

Bei einer näheren Betrachtung dieser Auflistung zeigt sich, daß mit **"Leistung" und "Persönlichkeit" die den aktiven Controller beschreibenden Begriffsmerkmale genannt werden.** Die Notwendigkeit und Schwierigkeit der Beurteilung des Controllers im Gesamt resultiert nicht zuletzt daraus, **daß sich die Controller-Funktion, beschrieben als gewinnziel-orientierte Informationsfunktion für das Top-Management, mehr als bei anderen in der Interaktion vollzieht** und somit eher die Voraussetzungen für konfliktäre Auseinandersetzungen erfüllt.

Begriffsabgrenzung und Problembeschreibung

In welchem Verhältnis stehen Leistungs- und Mitarbeiterbeurteilung zueinander? Gehen wir vom Begriff der Leistungsbeurteilung aus, so soll

doch offensichtlich der Teil des Mitarbeiters beurteilt werden, der sich auf ein vereinbartes Ziel hinsichtlich Menge, Qualität und Termin bei möglichst geringem Kosteneinsatz bezieht.²⁾

Das **Zielerreichungskriterium** oder die Meßlatte für den Controller wird in diesem Zusammenhang die absolute und/oder relative Abweichung bezogen auf ein Budget, Plan, Soll mithin ein terminierter Erwartungswert sein. Stellvertretend für viele wird als Maßstab häufig der ROI genannt.

Diese verengte Problembeschreibung ist insofern bedeutungsvoll, da es sich hierbei lediglich um die formale Zurkenntnisnahme und nackte Beurteilung des (erreichten?) Zahlenwerks handelt und nicht die Frage nach dem "Wie" der Zielerreichung aufwirft, die eine Einbeziehung von Verhaltensweisen erfordert. Stichworte dieser weitergehenden verhaltensorientierten "Wie"-Fragestellung sind: Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Kooperations- und Lernbereitschaft, Fehlerakzeptanz, Konfliktverständnis usw. In der Regel sind es gerade diese Merkmale, die den langfristigen Erfolg der Controller-Arbeit ausmachen.

Ein bewußt extrem gewähltes Beispiel soll die "Wie"-Frage verdeutlichen. Der geplante Erwartungswert für den ROI zum 31. 12. des Jahres soll 20,95 % sein. Nach Eingang und Abschluß aller



Dr. Dieter Liebsch (36) ist Referent für Controlling & Betriebswirtschaft bei der Batig GmbH in Hamburg

Daten errechnet sich am 14. Febr. des folgenden Jahres ein Ist-ROI von ebenfalls 20,95 %.

ROI-Erwartungswert (31.12.)				
Plan	Ist	Abweichung		
		abs.	%	
% 20,95	20,95	-	-	

Sektfrühstück/
Jubel/Gratulation

Jubel bricht unter einigen Controllern aus und die Glückwünsche nebst Gäste treffen pünktlich zum Sektfrühstück ein. Nur der für "human relations"-Verantwortliche gratuliert nicht und erscheint auch nicht zum Jubilieren, denn ihm sind in letzter Zeit durch informelle Kanäle unerfreuliche Dinge bekanntgeworden. U. a. solle er den 15. Febr. abwarten, denn dieser sei längerfristig wichtiger für das Unternehmen als der 14. Febr. Dies bewahrheitet sich. Insbesondere vormals hochmotivierte Mitarbeiter lassen sich nicht zur Umkehr bewegen und verlassen das Unternehmen zum Quartalsende. Andere haben sich selbst zur inneren Emigration überredet und reduzieren ihre Leistung langsam, aber dafür stetig.

Wie lassen sich diese Zusammenhänge, die auf den ersten Blick widersprüchlich wirken, erklären? Der verantwortliche Chef-Controller hätte rechtzeitig seine Moderatorfunktion in seiner Gruppe wahrnehmen und die Antennen seiner eifrigen Controller-Mitarbeiter auf die Unmutssignale der am Planungsprozeß Mitwirkenden einjustieren müssen.

Er hätte die **komplexen Zusammenhänge zwischen einer (kurzfristigen) Teilzieloptimierung und einer (langfristigen) Gesamtzieloptimierung** aufzeigen müssen. Auch der Hinweis auf die nachteiligen Konsequenzen des Entstehens einer Ungleichgewichtssituation im Unternehmen wäre geboten gewesen. Mit anderen Worten: **die Beurteilung der "Leistung" eines Controllers muß aufgrund seiner interaktiven, auf das Ergebnis gerichteten Tätigkeit, Verhaltensgesichtspunkte einschließen**, da die Gefahr der leeren Porzellaninstandsetzung sehr groß ist (siehe 15. Febr.).

Eine Beurteilung kann so gesehen keine reine Leistungsbeurteilung sein, vielmehr verlangt die Struktur der Controller-Tätigkeit nach einer Totalbeurteilung (= Mitarbeiterbeurteilung), d. h. nach einer Einbeziehung von Charakter- und Verhaltensweisen und deren Auswirkung auf das organisatorische Umfeld. ³⁾

Sinn und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung

- Im allgemeinen werden hierunter folgende Punkte genannt. Die Findung einer der
- a) Gesamtleistung angemessenen Vergütung,
 - b) die Lösung von Auswahlproblemen bei Entscheidungen über mögliche Mitarbeitertransfers sowie sinnvolle Förderungsmaßnahmen,
 - c) die Mitarbeiterberatung und
 - d) die Kontrolle von Maßnahmen, die sich auf die Auswahl- und Ausbildungsverfahren beziehen.

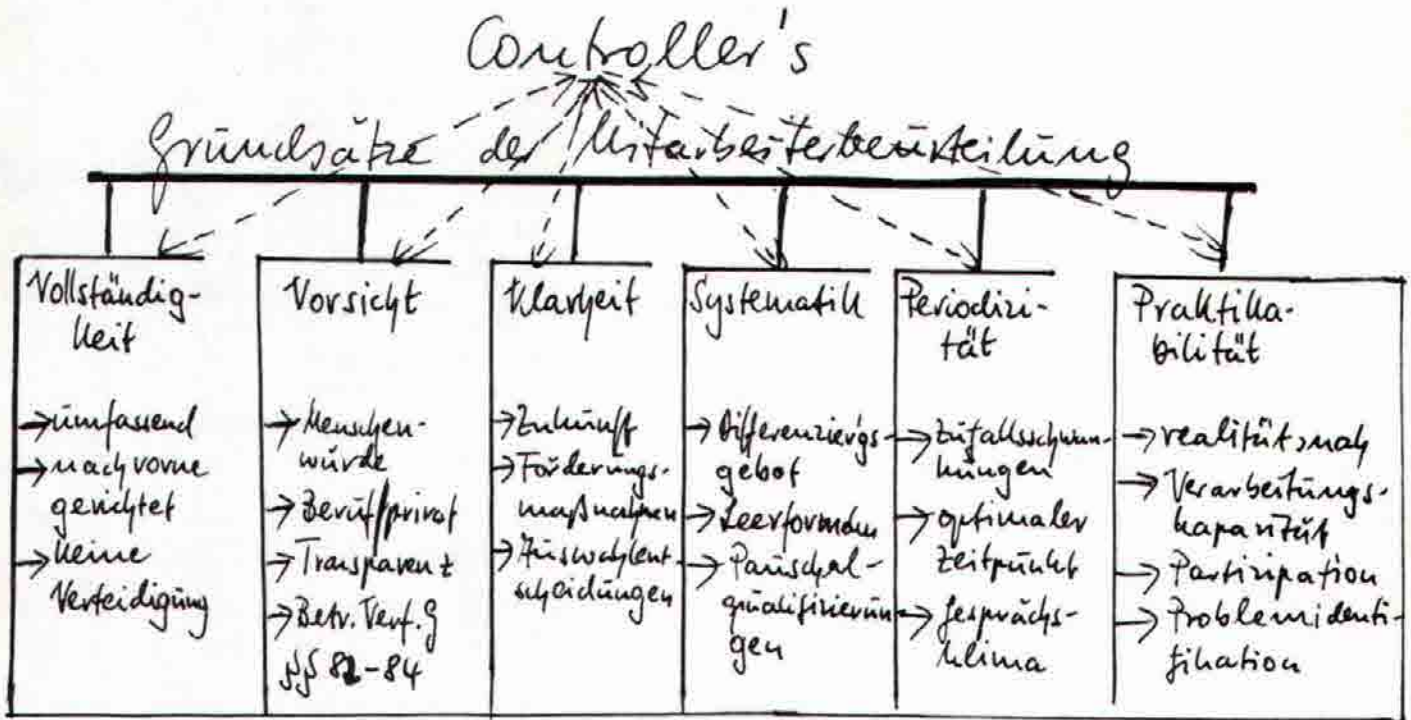
An dieser Stelle soll nicht auf die Vollständigkeit der Aufzählung und ihre inhaltliche Begründung eingegangen werden. Festzuhalten ist, daß sich das vormals statische und lediglich beschreibende Instrument der Mitarbeiterbeurteilung zu einem dynamischen Führungsinstrument entwickelt hat.

Dies trifft insbesondere dort zu, wo sich das Interesse mehr zu den Punkten b) und c) hin verlagert hat, nämlich dort, wo die Mitarbeiterbeurteilung als zukunftsorientierte Managementfunktion verstanden wird.



Zuordnung CM-Themen-Tableau				
13	15	17	P	G

Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung



Im nachfolgenden sind eine Reihe von Grundsätzen zur Mitarbeiterbeurteilung aufgestellt, die dem Controller-Chef einen Einstieg und eine Anleitung in die Beurteilungsproblematik geben soll. Es wird betont, daß die Beachtung dieser Grundsätze dem Gesichtspunkt der Anwendungsflexibilität unterliegt.

- die Mitarbeiterbeurteilung, d. h. die Methoden, Verfahren mithin das gesamte Instrumentarium ist transparent zu gestalten; dabei ist auf das Recht des zu Beurteilenden bezüglich Anhörung und Diskussion zu achten (vgl. hierzu: §§ 82, 83, 84 Betr.Verf.G).

a) Vollständigkeit

Der Grundsatz der Vollständigkeit verlangt, daß alle für die Beurteilung relevanten Aktivitäten des Controllers (und nur diese) erfaßt und "nach vorne gerichtet" diskutiert werden. Dabei wird der Beurteiler eine Frageform finden, die den Beurteilten während des Gesprächs nicht in eine Rechtfertigungs- und Verteidigungsposition drängt.

b) Vorsicht

Mit diesem Grundsatz soll auf "vorsichtige" Ansätze (Scalierungen) beurteilungsrelevanter Merkmale hingewiesen werden. Dabei sind ethische Mindestanforderungen zu beachten wie:

- die Beachtung der Menschenwürde im allgemeinen und die Persönlichkeit des zu Beurteilenden im besonderen;
- die Beachtung der Abgrenzung des Organisationsfeldes zur Privatsphäre;
- die Mitarbeiterbeurteilung nicht als ein Mittel der Pressure gegen den zu Beurteilenden einzusetzen, sondern
- die Mitarbeiterbeurteilung als ein Instrument zur Förderung der Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit der Organisationsmitglieder untereinander zu betrachten und zu nutzen;

c) Klarheit

Im Vordergrund dieses Grundsatzes steht das Verlangen nach einer klaren (eindeutigen) und verständlichen Formulierung der Ziel-Abweichungen. Die Mitarbeiterbeurteilung sollte so klar (zweifelsfrei) formuliert sein, daß jeder Beurteilte aus seiner Beurteilung das Geleistete (retrospektiv) und die Anforderungen (zukünftig) ableiten kann. Die Relevanz des Zukunftsaspektes liegt u. a. in der Chance, das Beurteilungsgespräch als Einstieg in Förderungsmaßnahmen zu nutzen.

d) Systematik

Die Forderung nach systematischer Beurteilung beinhaltet die Anwendung eines einheitlich strukturierten Beurteilungssystems. Systematische Beurteilung bedeutet hiernach auch Preisgabe undifferenzierter Pauschalbeurteilungen. Pauschalbeurteilungen sind wertlos, da sie letztlich eine Anhäufung von Leerformeln darstellen ... "Sie haben das Ziel nicht erreicht, die Abweichung ist zu groß, Ihr Verhalten behindert den Zielerfüllungsprozeß" ... sind Beispiele hierfür.

e) Periodizität

Die systematische Beurteilung sollte von einer

periodischen unterstützt werden. Der Vorteil wird sich in erster Linie im Erkennen und im Ausgleich von vom Zufall diktiert Leistungsschwankungen zeigen⁴⁾. Auch sollte die Frage nach dem optimalen Zeitpunkt des Beurteilungsgesprächs beachtet werden; ob der Montagmorgen (7.45 Uhr) oder der Freitagabend (18.45 Uhr) besonders geeignet ist, muß dann im Einzelfall herausgefunden werden.

f) Praktikabilität

Mit diesem Grundsatz wird ein Beurteilungssystem verpflichtet, das realitätsnah aufgebaut ist und nicht zu hohe psychologische Kenntnisse vom Beurteiler verlangt. In diesem Grundsatz finden die unter d) genannten Differenzierungsnotwendigkeiten ihre Grenze, da eine zu weit gehende Differenzierung von den Beurteilten nicht mehr verarbeitet wird. Es sollte daher die Frage diskutiert werden, inwieweit eine Mitwirkung der Betroffenen an der Mitarbeiterbeurteilung im Sinne eines kooperativen Merkmalssystems erwünscht und umsetzbar ist. Eine Mitwirkung an der Entwicklung dieses Systems könnte zu einem höheren Grad an Problemidentifikation führen.

Methoden der Mitarbeiterbeurteilung

Aus dem umfangreichen Repertoire an Methoden zur Mitarbeiterbeurteilung werden nachfolgend zwei beschrieben. Die Begründung für die Auswahl dieser zwei leitet sich aus der Tatsache ab, daß sie a) relativ unpopulär sind und b) demzufolge wenig praktiziert werden:

a) Selbstbeurteilung

Nach Chorafas⁵⁾ gibt es keine bessere Maßmethode als die einer ehrlichen und genauen Selbstbeurteilung. Dies mag so lange richtig sein, so lange "ehrlich" und "genau" zutreffen. Nur ist eben auf das Dilemma hinzuweisen, daß eine Identität zwischen den Personen, die über die besten (genauen) Informationen verfügen und denjenigen, die fähig sind, relativ am objektivsten (ehrlich?) zu urteilen, nicht zu bestehen braucht.⁶⁾

Auch sollte gesehen werden, daß durch die Selbstbeurteilung eine Übertragung der "Lasten" vorgenommen wird und damit hohe Anforderungen an die Objektivität und persönliche Integrität des Selbst-Beurteilers gestellt werden. Wesentlich ist bei der Selbstbeurteilungsmethode auch, daß der Beurteiler nicht mehr die Funktion eines Richters erfüllt, sondern die eines Beraters.

b) Gruppenbeurteilung

Unter Gruppenbeurteilung wird eine Methode verstanden, die es gleichrangigen Mitarbeitern erlaubt, auf die Beurteilung ihrer Kollegen Einfluß zu nehmen.⁷⁾ Der offensichtliche Vorteil liegt

u. a. in der Anhäufung von Primär-Informationen, die sich aus der unmittelbaren und häufigen Zusammenarbeit mit Gleichgestellten in der Gruppe ergeben. Durch das Verbundensein am Arbeitsplatz, bei Besprechungen etc. sind Informationsverluste in der Regel ausgeschaltet.

Bei dieser Methode sind jedoch vielschichtige Probleme zu beachten: mangelnde Beurteilungsqualifikation wie subjektive Verhaltensakte insbesondere Rivalität, Neid, Sympathie und Antipathie etc. können sich hier besonders ungünstig auswirken. Im Extremfall kann es sogar zu einer Addition dieser Verhaltensakte kommen. Die Gefahr eines verfälschten Beurteilungsergebnisses mit langfristig nachteiligen Auswirkungen auf das Gesamtziel des Unternehmens ist damit sehr groß.

Für den Controller oder die Controller-Gruppe bietet die Gruppenbeurteilung hervorragende Testmöglichkeiten hinsichtlich des Wissens um "Bestecke" und "Tischmanieren" (= Controller's Anforderungsprofil).

Fehlerarten bei der Mitarbeiterbeurteilung

a) Halo-Effekt

Einer der häufigsten Fehler, die genannt werden, leiten sich aus dem sogenannten Halo-Effekt (Heiligenschein-Effekt) ab. Hierunter versteht man die Tendenz, die besonders "positiven" sowie "negativen" Eigenschaften zugeschrieben wird, von einzelnen hervorstechenden Merkmalen auf das Gesamtbild des Beurteilten zu überstrahlen. Beispiele: Wer in **einer** Abteilung als extrem "tüchtig" beschrieben wird, ist hiernach gleich im **gesamten** Unternehmen "tüchtig". Wird der Controller X als besonders durchsetzungsstark beschrieben und verknüpft man selbst durchsetzungsstark mit Fleiß, so kann sich hieraus sehr schnell der Eindruck ergeben, daß Durchsetzungsstärke und Fleiß ein Paar Schuhe sind. Diese verzerrte Wahrnehmungsfähigkeit ist deswegen problematisch, da sie das Beurteilungsergebnis über den Controller X verfälschen kann und er dadurch in eine Position "hineinbeurteilt" wird, die sich auf seine Weiterentwicklung und evtl. Förderungsmaßnahmen negativ auswirken kann.

b) Fehler der Mitte

Der Fehler der Mitte (Fehler der zentralen Tendenz, central tendency) ist häufig dort festzustellen, wo es Beurteiler gibt, die es vorziehen, sich bei Entscheidungen dadurch zu qualifizieren, daß sie sich nicht entscheiden. Dieses Nichtentscheiden führt zu Beurteilungsakten, die sich grundsätzlich in der Mitte eines Bewertungsmaßstabes bewegen.

Bei einer Bewertungsskala von 1 - 10 sind die Kreuze immer um 5 herum zu finden. Beurteilungen mit extremen Inhalten versucht der Beurteiler zu vermeiden, da er entweder unsicher ist, sich von den Problemen verabschiedet hat oder Sinn und Notwendigkeit einer Mitarbeiterbeurteilung nicht nachvollziehen kann.

Es ist verständlich, daß ein solches Beurteilungsgespräch bei den meist jüngeren als unbefriedigend und demotivierend empfunden wird. Häufig ist es lediglich das Abhängigkeitsverhältnis, das den offenen Aufstand verhindert. Hier kann nur der sachliche Versuch der Problemlösung weiterhelfen.

Zusammenfassung

Es wurde gezeigt, daß der Sinn der Mitarbeiterbeurteilung nicht in der statischen Beschreibung der Vergangenheit liegt, sondern vielmehr in einem nach vorne orientierten Zielerfüllungsgespräch über persönliche Abweichungsursachen.

Da sich die Controllerfunktion mehr als andere in der Interaktion bewähren muß und sich dadurch gut für konfliktäre Auseinandersetzungen eignet, ist es für den Controller ratsam, sich nicht nur mit dem Leistungswissen, sondern auch mit dem Verhaltenswissen auseinanderzusetzen.

Da die Konsequenzen seiner Entscheidungen oftmals sehr weitreichend sind, besteht für den Controller immer der Zwang zur Gesamtzieloptimierung, d. h. unter Einbeziehung der von der Entscheidung betroffenen Menschen. Hieran wird er langfristig gemessen und beurteilt.

Die genannten Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung stecken einen möglichen Beurteilungsrahmen ab und bieten einen Einstieg in die Problematik. Dabei muß der Anwender selbst über die (flexible!) Beachtung dieser Grundsätze entscheiden. Bei den Methoden und Fehlern der Mitarbeiterbeurteilung wurde auf besondere Problempunkte hingewiesen. Die Management-Funktion Mitarbeiterbeurteilung bietet dem Controller eine gute Möglichkeit der Überprüfung seiner "Bestecke" und "Tischmanieren".

Fußnoten

- 1) Lattmann, Ch.: Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Berlin 1975, S. 27
- 2) Deyhle, A.: Controller-Handbuch, Management Pockets 13, Gauting/München 1980, 2. Aufl., S. 56 (vgl. auch S. 115 ff)

- 3) vgl. zum Controller's Anforderungsprofil im einzelnen: Deyhle, A.: Controller-Handbuch, Management Pockets 10 A, Gauting/München 1980, 2. Aufl., S. 40 f
- 4) vgl. Friedrichs, H. et al.: Die Organisation des Personalwesens in einem modernen Unternehmen (Bd. 23), Neuwied/Berlin 1968, S. 40
- 5) Chorafas, D. N.: Führungskräfte im Betrieb, Berlin 1974, S. 140
- 6) vgl. Bartölke, K.: Probleme und offene Fragen in der Leistungsbeurteilung in: ZfB 1972, S. 646
- 7) einer Gruppenbeurteilung i. S. einer Vorgesetzten-Gruppe steht d. Verf. aufgrund des Informationsdefizits, höherer, nächsthöherer Vorgesetzten nicht positiv gegenüber (Hierarchieprobleme etc.)

In Controller's Steuerungs- und Führungsmodell, das sich in folgender "Sechser-Dynamik" darstellt,

Aufgaben (tun)	Ziele (erreichen)
Beurteilung	Maßnahmen
Lernen (fördern)	Controlling (Vergleich Ziel & Ist)

Kommt Beurteilung 2 x vor: einmal als die **Eignungsbeurteilung**. Sie spielt zwischen Aufgaben, die man tut (erfüllt) und Beurteilung der Eignung. Paßt Anforderungsprofil und Eignungsprofil aufeinander - was ist zu lernen, um der Dynamik standzuhalten?

Dann "spielt" die Beurteilung zwischen Controlling und Lernen als **Leistungsbeurteilung**. Sie ist die Beurteilung der Zielerfüllung - des "I meet my standards" (Ich begegne meinen Zielen). Der "Soll-Ist-Vergleich (S-I-V) wäre so ein **Ziel-Ist-Vergleich (Z-I-V)**.

Da Abweichungen nicht zu vermeiden sind, kommt es in der Beurteilung der Zielerfüllung und im Controlling-Berichtswesen besonders darauf an, Abweichungen dadurch beherrschbar zu machen, daß sie angekündigt sind. Trotz Abweichung könnte die Zielerfüllung "100 % i.O." sein, wenn das voraussichtliche Ist systematisch (z. B. an 3 check-points im Jahr - angekündigt worden ist.

(Red.)

**Bei uns ist Controlling mehr als
nur Kostenrechnung**



Wir sind ein Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern und bieten neben national und international bekannten Spirituosenmarken ein erfolgreiches Sortiment an Tee, Wein und alkoholfreien Produkten an. Für den weiteren Ausbau unserer ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung suchen wir einen

CONTROLLER

für einen Teil unserer strategischen Geschäftsfelder.

Die Position erfordert einen Mitarbeiter mit analytischem Sachverstand für marktorientierte Unternehmensentscheidungen; gute Kenntnisse der Groß-DV-Anwendung und praktische Erfahrung mit Personal Computern sind ebenfalls von Vorteil. Eine qualifizierte Berufserfahrung, mehrjährige erfolgreiche Tätigkeit in möglichst markenartikellorientierten Unternehmen und/oder gute Kenntnisse im Berichtswesen internationaler Konzerne ist dafür Voraussetzung. Darüber hinaus erwarten wir pragmatische Einsatzbereitschaft, Ideenreichtum, Führungsbegabung und Durchsetzungsvermögen.

Wenn Sie diese anspruchsvolle und sehr entwicklungsfähige Aufgabe interessiert, möchten wir Sie bald kennenlernen. Erste Detailfragen zu unserem Unternehmen, Ihre Aufgaben und Möglichkeiten können Sie telefonisch jederzeit mit Herrn H. Alles klären. (Tel. 0 49 31/18 52 86.)

Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen schicken Sie bitte an unsere Personalabteilung.

DOORNKAAT AG, Neuer Weg 35-40, 2980 Norden 1

Ein gut fundiertes Einzelhandels-Filialunternehmen des Wohnbedarfs wird mit Hilfe neuer Vertriebslinien seinen Marktanteil bundesweit gezielt erweitern. Das hohe Maß der dafür erforderlichen Innovation macht es nötig, die Expansions-Maßnahmen kritisch-konstruktiv betriebswirtschaftlich zu begleiten. Wir suchen deshalb unseren

MARKETING-CONTROLLER

für unterschiedliche Vertriebslinien des Einzelhandels.

Er wird neue vertriebsorganisatorische Entwicklungen gestalten helfen und prozeßbegleitend betriebswirtschaftlich absichern.

Wir wissen, daß im Einzelhandel die Funktion des Controllers noch selten ist und wünschen uns deshalb auch Bewerbungen von Betriebswirten und Junior-Controllern aus stark verkaufsorientierten Branchen der Industrie und des Versandhandels. Voraussetzungen sind die Beherrschung des Controlling-Instrumentariums und praktische Controlling-Erfahrungen in Organisation mit Profit Centern. (Revisionspraxis reicht nicht aus!)

Die Fähigkeit, unternehmerisch mitzudenken und mit qualifizierten Vertriebsleitern im Team als ebenbürtigen Gesprächspartnern zusammenzuarbeiten sowie Freude an innovativen Konzeptionen im Markt sind für diese interessante und vielseitige Aufgabe unerläßlich. Der Marketing-Controller ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Die Firmenzentrale ist in Hessen. Das Einkommen entspricht der Aufgabenstellung.

Qualifizierte Interessenten bitten wir, ihre Bewerbung oder eine Kurzdarstellung ihrer Qualifikation an den von uns beauftragten

**Unternehmensberater BDU Hansjürgen Schubert
Kunzendorfstraße 20 · 1000 Berlin 37
Telefon (0 30) 7 91 20 71/72**

zu richten, der Ihnen auch am Wochenende unter der Nummer (0 30) 815 78 08 für telefonische Vorab-Informationen zur Verfügung steht.

FILIALBETRIEBS-CONTROLLING IN DER SYSTEMGASTRONOMIE

von Hartmuth-E. Kuhn, Koblenz

I. ELEKTRONISCHES FAST-FOOD-WARENEINSATZ-, VERKAUFUNTERSTÜTZUNGS- UND ABRECH- NUNGSSYSTEM

Die Notwendigkeit, ein elektronisches Wareneinsatz-, Verkaufsunterstützungs- und Abrechnungssystem in der Fast-Food-Kellengastronomie zu implementieren, läßt sich durch eine Reihe von Fakten begründen. Besonders hervorzuheben sind

- o die rasanten Entwicklungen im Markt des Außer-Haus-Verzehrs, speziell im Fast-Food, wo der Bereich Imbiß/Snack sich beginnt, "systemkonform" zu formieren;
- o das Innovationstempo im Bereich des Waren- und Spezialitäten-Verzehrangebotes;
- o das veränderte Gästeverhalten und die damit einhergegangene Einstellung der Gäste zur Verpflegung via Fast-Food;
- o die Mitbewerber- und Vertriebstypendynamik.

Marketing-"Professionalität" in der System- Gastronomie

Das ständig wachsende Verzehrangebot, die damit - häufig auf eigener Kreativität beruhenden - Rezepturen und Wareneinsatzproblematiken, die immer kürzer werdenden Lebenszyklen des "Fast-Food-Produktsystems", der Wunsch des Konsumenten nach dem "Besonderen", nach dem "Geschmack- oder Gaumenerlebnis", das überaus ökonomische Verhalten, wenn es um's Essen geht (Trend: nur das bezahlen, was notwendig ist; gefallen tut nur ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis), das steigende Gesundheits- und Hygienebewußtsein, das immer breiter und differenzierter werdende Spektrum der Fast-Food-Betriebskonzepte, erfordern neue Formen der Marketing-Professionalität in der Systemgastronomie. Dieses gilt besonders für die systemkonforme "Marketing-Kommunikation", d. h. den Ver-

kauf, sprich Service, die Verkaufsförderung und darauf abgestimmte Werbekampagnen.

Computer-Akzeptanz

Die Verfügbarkeit neuer elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien trifft auf eine zunehmende "Computerakzeptanz" der insbesondere jungen Fast-Food-Gäste, d. h. auf den Markt von morgen und beinhaltet ein innovatives Marketingpotential für das Fast-Food-Restaurant von morgen. Zugleich stellt sich als Folge einer bipolaren Wertestruktur der Gäste die Forderung nach einer Balance zwischen Technologie und erlebnisreicher Gastraum-Ambiente.

Bei der komplexen Angebotsvielfalt sowohl im Rohprodukten- als auch Zutaten-/Beilagenbereich, die heute vorherrschend ist, ist das Verkaufs-/Servicepersonal oftmals überfordert, dem Gast das auch im "Unternehmensinteresse" liegende Beste zu bieten bzw. ihn darauf aufmerksam zu machen, um den durchschnittlichen Verzehrbeitrag pro Besuch zu erhöhen.

Darüber hinaus erfordert gerade der sensible Bereich der Fast-Food-Spezialitäten einen intensiveren Vorverkauf, um dem Gästewunsch nach dem "Besonderen" auch gewinnbringend zu entsprechen. Längst ist der Gast über die bekannte Fast-Food-Produktpalette hinausgewachsen. Er will heute mehr, mehr im Sinne von immer wieder neuen Geschmackserlebnissen: z. B. heute den Long Drink aus Gemüsesäften, morgen das japanische To-fo mit einer pikant würzigen Gemüsebeilage etc.



Hartmuth-E. Kuhn, Chef der KUHN-UNTERNEHMENSBERATUNG, Koblenz

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	21	31	A	S	V

Deshalb bildet die

"elektronische Verkaufs-/Serviceunterstützung"

die Schnittstelle zum Produktions-/Rezepturen- und Wareneinsatzsystem. Es führt nicht nur "dialogmäßig" via Bildschirm zu Verzehrs-Angebotsalternativen und ergänzt die Warenauslagen, Großfotos über den Countern und übrigen Produktauslobungen sowie die manchmal eher "abgedroschenen" Verkaufsargumente am Counter, sondern zeigt zugleich auch Verzehrsideen auf und berichtet bzw. zeigt den Zubereitungsablauf mit dem Zeitpunkt der Verzehrs-möglichkeit; instore bzw. outside.

Darüber hinaus bietet die Rechnerunterstützung - im Falle eines ausgelaufenen Artikels - die Möglichkeit via "Mensch-Maschine-Kommunikation" über den Bildschirm für den Gast eine Verzehrsalternative anzusteuern und ihm diese zu präsentieren. Der so durch das Verkaufsgespräch geführte Gast wird sicherlich nicht ohne weiteres das Restaurant wegen des fehlenden Artikels verlassen, sondern wird eher dem Angebot der freundlichen Bedienung mit ihrer "technischen Unterstützung" zustimmen und sowohl seinem eigenen Bedürfnis als auch der Unternehmenszielsetzung (= Erhöhung des ϕ Verzehrsbetrages je Gast und Besuch) entsprechend verzeihen.

Die für die Fast-Food-Verkaufs-/Serviceunterstützung notwendige Hardware kann zugleich auch für die unternehmensinterne Mitarbeiteraus- und -fortbildung genutzt werden.

Für besondere Spezialitäten bzw. problembehaftete Verzehrsartikel lassen sich sowohl im Instore-Bereich als auch für das "Take-out-Geschäft" spezielle AV-Medien einsetzen, die zu bestimmten Situationen oder Zeiten mit gekonnten Verzehrsideen die Gäste/Passanten/Vorbeifahren- den etc. verstehen zu animieren, ohne vorher große und kostenintensive Wareneinsätze finanzieren zu müssen.

Unsere bisherigen Erfahrungen zeigen, daß die Akzeptanz elektronischer Technologien im Fast-Food-Marketing - dieses gilt sowohl aus der Sicht der Gäste als auch aus der Sicht der Mitarbeiter - weitgehend von der Benutzerfreundlichkeit beim täglichen Arbeitsablauf abhängt.

Das elektronische Fast-Food-Wareneinsatz- und Verkaufsunterstützungssystem

schaft als Element eines umfassenden markt-orientierten KUHN-Informations- und Abrechnungssystems zugleich eine umfassende Informa-

tionsbasis der dezentralen und zentralen Führungsebenen eines Fast-Food-Filialunternehmens. Der wechselseitige Informationsfluß zwischen dezentralen Leistungseinheiten und zentralen Institutionen einerseits und zwischen dem örtlichen Fast-Food-Restaurant und seinen standortspezifischen Absatzmarktbedingungen andererseits bietet die Möglichkeit, nicht nur auf externe Marktuntersuchungen (vergl. E. Gabele, Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Band I: Märkte, Mitarbeiter, Management, Bamberg 1983) zu reagieren, sondern antizipativ im Wachstumsmarkt "Fast-Food" zu agieren.

Ein derartiges KUHN Führungsinstrument bietet den verantwortlichen Entscheidungsträgern - dezentral wie auch zentral - die Chance, Trends rechtzeitig zu erkennen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Verzehrsangebotes vor dem "Erwachen" der Konkurrenz abzuleiten und im Markt erfolgreich durchzusetzen.

Das elektronische Fast-Food-Wareneinsatz-, Verkaufsunterstützungs- und Abrechnungssystem bildet damit die Basis eines umfassenden - immer notwendiger werdenden - Marketing-Support-Systems für Filialbetriebe der Systemgastronomie. Mit diesem Hilfsmittel zur Unternehmensführung kann man zukünftigen Marktanforderungen offensiv begegnen, weil die Ware "Information" zur Basis des erfolgreichen Fast-Food-Geschäftes geworden ist, von dem aus agiert anstatt reagiert wird (vergl. Anlage 1).

II. KONZEPT EINES PRODUKTIONS-/REZEPTUREN- UND WARENEINSATZSYSTEMS

Im folgenden wird versucht, die systematische Konzeption in einem kurzen Ausschnitt darzustellen (vergl. H.E.Kuhn, Handbuch der Handelsgastronomie, Köln 1976).

Das Warenangebot eines Fast-Food-Betriebes steht in der Regel fest. Alle Artikel haben eine eigene Artikel-Nummer, wobei in einen "Fertigprodukte-" und in einen "Rohwaren-Nummernkreis" unterschieden wird (vergl. Anlage 2).

Je nachdem, in welcher Fertigungsstufe die Waren angeliefert werden, müssen zum Zweck späterer Abverkaufsaufzeichnungen alle Artikel-mengen portionsweise erfaßt (vergl. Anlage 3) und in das System über ein Datenerfassungsgerät (z. B. Personalcomputer oder Checkout) eingegeben werden. Alle Wareneingangslieferungen sind auf diese Weise im System. Bei der täglichen Abendkasse bzw. bei einem Systemabruf zu einem x-beliebigen Zeitpunkt ist es dadurch möglich, alle für den Wareneinsatz relevanten Daten präsent zu haben. Ergänzt durch

Ausgesuchte Elemente eines Filial-Informations- und Kommunikationssystems
Anlage 1

<u>Umsatz</u>	<u>Kosten</u>	<u>Deckungsbeitrag</u>
je Periode	Waren	je Gastrobetrieb
je Warengruppe	Personal	je Warengruppe
je Artikel	Miete	
je Platz	Energie	je Gericht
je Beschäftigten	Werbung	je Aktion
je qm Betriebsfläche	Müllabfuhr	je Periode (Tag, Woche, Monat)
je qm Verkaufsfläche	Reinigung	
je Gast	Instandhaltung	
je Kostenstunde	AFA	
	Leasing	∅ Lagerbestand
	Verpackung	∅ Umschlagshäufigkeit
	Telefon	
	Verwaltung	
	sonstige	

Ordersatz: Gastronomie

gelistetes Sortiment (VK.-DM)
Coca-Cola
Bier
Wasser
Kaffee
Apfelmus
Pommes frites
Kartoffeln
"French"Dressing
Erbsen/Karotten-Gemüse
Zucker/Port. Würfel
Milch/Port.
Schweineschnitzel
Bratwurst
.....
.....
.....

o1 Fertigprodukte=Speisekarte	
Nr.	Artikel
112	Coca-Cola
116	Fl. Bier
122	Fl. Wasser
187	Eisbein m. Sauerkraut
131	Teller Erbsensuppe
134	Schnitzel m. Gemüse u. Pf.
155	Bratwurst m. Pommes frites
170	Tasse Kaffee m.M.u.Z.
103	Apfelmus
...
...

o2 Portionen Rohware	
Nr.	Artikel
203	Pommes frites (PF)
207	Kartoffeln
205	French Dressing
217	Erbsen, Karotten
244	Zucker/Port. Würfel
231	Milch/Port.
253	Schweineschnitzel
249	Bratwurst
200	Soße
204	Kaffee
...
...

MwSt.	14 %
bzw.	7 %
MwSt.	14 %
bzw.	7 %

eine permanente körperliche Bestandsaufnahme in ausgesuchten "Inventurkreisen" ist es zudem möglich, die wichtigsten Entscheidungsgrundlagen innerhalb kürzester Zeit zur Verfügung zu haben (vergl. Anlage 4).

Die Erfassung aller Warenausgänge kann sowohl - je nach der betriebsinternen Ablauforganisation - am Check-out mittels einer artikelbezogenen Tastatur (Artikeltaste - farbig nach Preisgruppen geordnet - plus Preiseingabe) als auch über das Einlesen via Lesestift erfolgen (vergl. Anlage 5). Während der Warenausgangsdatenerfassung, d. h. der Gästebezahlung und -abfertigung, werden vom System automatisch die Verkaufsprodukt-Komponenten so voneinander getrennt, daß im Ergebnis nicht nur die Abverkaufszahlen je verzehrsfertiges Fast-Food-Produkt, sondern auch die verkauften Mengen einzelner Komponenten ermittelt werden.

Die periodische Summenbildung, d. h. die Feststellung des Erfolges innerhalb eines Abrechnungszeitraumes bietet durch diese differenzierte Arbeitsweise des Systems nicht nur die allseits bekannten Leistungskennzahlen, sondern darüber hinaus Informationen,

- welche Fast-Food-Artikel sich am besten verkauften;
- welche Portionsmengen (sofern die Portionierung noch in der Verkaufsstelle statt - wie üblich - bei der Vorstufe "Lieferant" vorgenommen wurde) abgesetzt wurden;
- wo zusätzliche Einzelkomponenten als "Fertigprodukte" verkauft wurden.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich neue Verkaufsprogramme und standortspezifische Aktionen problemlos und rendite-orientiert nach den einzelnen Gästezielgruppen entwickeln (vergl. Anlage 6).

Durch die Erfassung aller dezentralen und zentralen wareneinsatzbezogenen Informationen sind im Produktions-/Rezepturen- und Wareneinsatzsystem zahlreiche Daten vorhanden, die über zu definierende Schnittstellen den beiden anderen Systemteilen zur Verfügung gestellt werden können. Als Beispiel sei hier die rechner-gestützte Abfrage der Warenbestände anderer Fast-Food-Verkaufsstellen und in den Zentrallägern im Rahmen der Verkaufsunterstützung genannt.

Nach unseren Erfahrungen verbieten sowohl die wirtschaftlichen als auch informatorischen Abhängigkeiten grundsätzlich nicht eine teil- oder stufenweise Realisierung des hier vorgestellten Gesamtsystems zur Unternehmensführung von Fast-Food-Filialbetrieben. Sie erfordern jedoch rechtzeitige verbindliche Entscheidungen der Führungsgremien des Unternehmens über die ge-

wünschte Vorgehensweise, um von Anfang an im Sinne einer ganzheitlich orientierten Systemplanung die Voraussetzungen für das Gesamtsystem zu schaffen.

Module & System-Gesamtkonzept

Gerade bei der Realisierung eines solchen Systems - so unsere Erfahrungen - gehen die Informationen der einzelnen Systemteile übergangslos ineinander über. Auch für die anschließenden Planungs- und Realisierungsphasen hat es sich als wirtschaftlich erwiesen, sich eines modularen Systemaufbaus zu bedienen. Jedoch bedürfen auch bei dieser Vorgehensweise die einzelnen Module einer klaren Einbettung in ein verbindliches System-Planungskonzept, denn nicht zuletzt sollen ja die technischen und informatorischen Systemteile nachfolgender Planungsphasen darauf aufbauen können.

Grundlage für stimmige und glaubwürdige Systemaussagen des Systemteils "Produktion-, Rezepturen- und Wareneinsatz" ist die vollständige Erfassung (d. h. auch Restanten bzw. nicht verkaufte Artikel am Schluß der Geschäftszeit) und Steuerung aller warenwirtschaftlichen Vorgänge. Der Informationskreislauf besteht dabei aus mehreren Phasen. Diese Struktur ermöglicht einen modularen Aufbau. Dieser wiederum ermöglicht zugleich ein stufenweises Vorgehen beim Systemaufbau in den Fast-Food-Filialen wie auch in der Zentrale. Eine derartige sequentielle Vorgehensweise, die durch Zunahme der Systemkomplexität gekennzeichnet ist, erwies sich aufgrund unserer Erfahrungen sowohl unter Kostenaspekten als auch unter Lernaspekten (= Benutzerakzeptanz) immer am zweckmäßigsten.

Die einzelnen KUHN-Module sind dabei wie folgt definiert:

- 1: Wareneingang/Lagerung
- 2: Rezepturen/Kalkulation/Warenveredlung (ggf. Produktion)
- 3: Warenausgang
- 4: Warenver-/entsorgung
- 5: POS-Verkaufsunterstützung nach zwei Richtungen (Mitarbeiter und Gäste)
- 6: Marketing- und Managementinformationen

III. GRUNDSÄTZLICHES ZUM AUFBAU EINES VERKAUFSTELLEN-STEUERUNGSSYSTEMS

Das Informationssystem zur Steuerung von Fast-Food-Verkaufsstellen basiert einerseits auf dem vorher beschriebenen Systemteil und andererseits auf dem elektronischen Verkaufsunterstützungssystem, über das im Wege der Mensch-/Maschine-Kommunikation Gästedaten erfaßt werden.

Portionen und -Verkaufspreis der Liefereinheit eines Rohproduktes				
Artikel	Liefer-einheit	Portionen je L-Einheit	Vk.-Preis je Portion (DM)	KZ
Kaffee gem.	1 kg	142	0,50	1
Milch (Port.)	300 St.	300	0,15	2
Würfelzucker (Port.)	250 St.	250	0,15	1
.....
.....
.....

a) Anlieferung:

Urbeleg: Lieferschein
2 x 250 St. Würfelzucker
2 x 300 St. Milch-Portionspackungen
2 x 10 kg Kaffee Nr. 10

b) Umwandlung in Portionen:

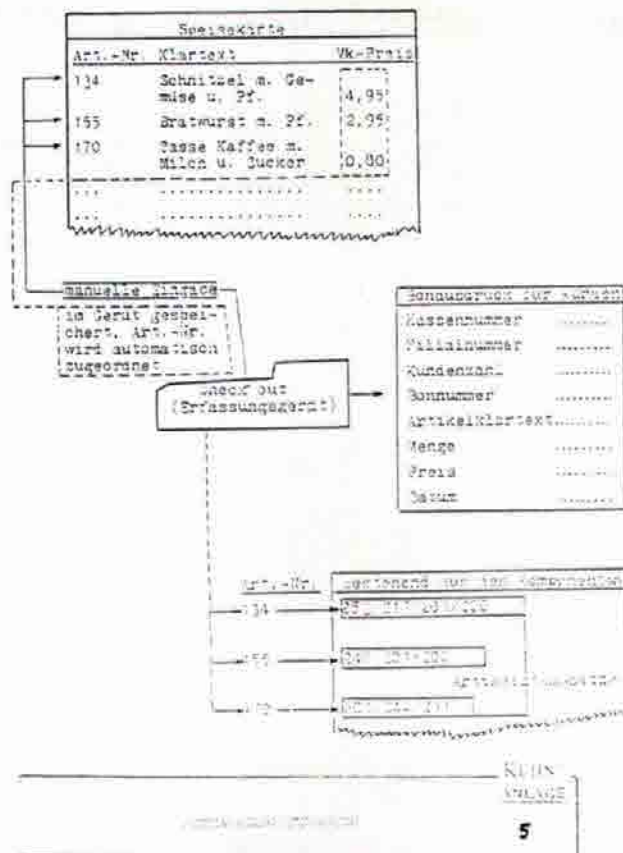
Artikel	Liefermenge	Portionen
Kaffee	20	2857
Milch	600	600
Zucker	500	500

c) Portionsweise Erfassung der Warenanlieferung:

Artikel-Nr.	Erfassungsmenge	Vk.-Wert
170	2857	1.428,50
231	600	90,--
244	500	75,--
Verkaufswert der Warenanlieferung		1.593,50

WARENEINGANGSERFASSUNG	KUIHN ANLAGE
------------------------	-----------------

INFORMATIONSGEHALT EINES AUSGESICHTEN SYSTEMBEREICHES KUIHN ANLAGE	Summenbildung per Ultimo: 30. September						
	Artikel-Nr.	in Portionen			Vk.-Wert	MwSt.	
		Anfangsbestand	Zugänge	gesamte Warenmenge		1= 14 %	2= 7 %
	170	123	2857	2980	1.490,--	2	
	231	85	600	685	102,75	2	
	244	75	500	575	86,25	2	
	Verkaufswert der gesamten in die Filiale gelieferten Menge				1.679,--		



a)

Gruppe 01 Fertigerprodukte		
Art.-Nr.	Verk.-Menge in Portionen	Verk.-Wert DM
134	185	919,75
155	210	619,50
170	375	300,--
Wert der verkauften Menge =		1.839,25

b) Komponentenaufspaltung

Art.-Nr.	Verk.-Menge in Portionen	Handelsspanne in % (mit MwSt.)
253	185	54,3
217	185	58,9
203	395	49,3
200	395	42,5
249	210	50,1
204	375	59,2
244	375	58,0
231	375	60,0

KUHNS
ANLAGE

INFORMATIONSGEHALT EINES AUSGESUCHTEN SYSTEMABRUFES
AM PERIODENENDE

6

Das Verkaufsunterstützungssystem geht so gesehen weit über den in Kapitel II beschriebenen Systemteil hinaus, weil zielgruppenspezifisch Gästedaten (z. B. Struktur, Besuchszeitpunkt, Verzehrsträge, Datum, Wetter etc.) zusätzlich erfaßt werden. Wird beispielsweise ein Verkäufer-/Gästegespräch (mit div. Einzelvorstellungen einzelner lukullischer "Verzehrstraffinesen" zu besonderen Anlässen, Situationen etc.) positiv abgeschlossen, gehen diese Daten nach der Meldung im System in das "Sales-Support-System" und das "Produktions-/Rezepturen- und Wareneinsatzsystem" ineinander über.

Informationskategorien

Somit stehen zur Fast-Food-Verkaufsstellen-Steuerung insgesamt fünf Informationskategorien zur Verfügung, nämlich

- kassenorientierte
- waren- und servicebezogene
- gäste- bzw. interessentenorientierte
- mitarbeiterspezifische
- lieferantenbezogene Informationen.

Dabei wird der Systemteil nach Informationsbedarfsträgern gegliedert in

- ein Informations- und Steuerungssystem in den Fast-Food-Verkaufsstellen und
- ein Informations- und Steuerungssystem für das Management (= zentrale Geschäftsleitung und Organe der Verkaufsstellenbetreuung).

In den Verkaufsstellen sind die "Informationsbedarfsträger" die Verkaufsstellenleiter sowie die Verkaufs- und Service-Mitarbeiter. Im Bereich des zentralen Managements liegt der Informationsbedarf zunächst auf der Ebene der Verkaufsstellen-Betreuer (Verkaufsleiter, Revisor, Fachberater etc.) Darauf aufbauend ergeben sich die Bedarfe einzelner zentraler Funktionsbereiche wie "zentrale Ein- und Verkaufsleitung", "Controller", "Unternehmens- und Expansionsplanung", "Filialabrechnung", "Geschäftsleitung" etc.

Ziel des praktischen Einsatzes dieses Führungsmittels ist es, in den Verkaufsstellen dem Filialleiter und seinem Team entsprechende "informatorische" Hilfen für die tägliche Arbeit zu geben, weil die Ware "Information" in den Händen des "für die Musik Verantwortlichen" den zukünftigen Erfolg sichert.

Dabei werden diese Informationen vom System so aufbereitet und dem "Abrufenden" präsentiert, daß diese zur Selbststeuerung des Mitarbeiters führen, welche unmittelbar auf das persönliche Erfolgstreben jedes einzelnen über ein ausgefeiltes Anreizsystem aufbaut.

Durch eine entsprechende Ausrichtung des KUHN Gesamtsystems wird erreicht, daß beispielsweise der persönliche - auch finanzielle - Erfolg der Mitarbeiter unmittelbar den Erfolg des Unternehmens mit sich bringt.

Ziel des KUHN Systems in den Fast-Food-Verkaufsstellen ist es denn auch, dem Mitarbeiter gerade die Informationen zur Verfügung zu stellen, anhand derer er seine Aktivitäten auf seinen und damit - fast automatisch - auf den Unternehmenserfolg konzentrieren kann.

Der Informationsbedarf der Managementebenen bezieht sich zunächst auf die Steuerung des Fast-Food-Verkaufstellennetzes. Hierzu stellt das System in hierarchisch-aggregierter Form entsprechende Informationen den einzelnen Verkaufsstellen ausgesuchter Verkaufsgebiete zur Verfügung. Daneben wird verstärkt auf externe Informationen zur Relativierung entsprechender Werte zurückgegriffen: z. B. Berechnung von Marktausschöpfungsgraden analog dem vorhandenen Gästepotential im Einzugsgebiet einer Filiale etc. Darüber hinaus bezieht sich der Informationsbedarf der Führungskräfte verstärkt auf Vergleichswerte, wobei unterschieden wird zwischen

- Verkaufsstellen- und
- Soll-/Ist-Vergleichen.

Darauf hinzuweisen ist, daß die Vergleiche im Sinne eines "Früherkennungssystems" auch prognostische Informationen enthalten können, wenn dies vom Auftraggeber gewünscht wird.

Aus organisatorischer Sicht betrifft die Steuerung des Fast-Food-Verkaufstellennetzes einerseits die für das "Marketingsystem-Fast-Food"-Verantwortlichen, andererseits aber auch das Rückgrat der zentralen Systemgeschäftsführung wie beispielsweise den Funktionsbereich "Unternehmens- und Expansionsplanung" oder den Bereich "Finanzen" oder gar die Unternehmensleitung selbst.

Während der Informationsbedarf der zuerst genannten Zielgruppe, den "Marketingsystem-Verantwortlichen", sich auf die zielorientierte Führung des angeschlossenen respektive zu betreuenden Netzes bezieht, ist der Informationsbedarf des zuletzt genannten Personenkreises häufig eher controllingorientiert; wengleich dieses aber auch von Anwender zu Anwender unterschiedlich ist.

Eine weitere Informationskategorie stellt der Marketingbereich als solches dar. Er umfaßt die wareneinsatzorientierten, gästebezogenen und mitarbeiterspezifischen Informationen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz der Marketinginstrumente "Platz", "Programm", "Präsentation", "Personal", "Preis" und "Promotion" stehen.



LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Entsprechend dem Charakter des Controller Magazins und der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Controller-Tätigkeit ist die vorliegende Ausgabe gemischt gestaltet.

Zu Beginn wird ein neues **Planungshandbuch** vorgestellt. Es schließt sich eine Veröffentlichung über Controlling für **Banken** an. Danach geht es um die spezielle Anwendung der **Deckungsbeitragsrechnung**. Es folgt ein Werk über **Plankostenrechnung**. Ein neues **Management-Lexikon** rundet die Besprechungen ab.

Die **Buchhinweise**, die auf die Besprechungen folgen, haben Fragen der **Steuervorteile** zum Inhalt. Der **Zeitschriftenhinweis** macht auf zwei Veröffentlichungen von agplan über Personalcomputer sowie Software-Pakete aufmerksam. Der **aktuelle Buchauszug** bringt eine kurze Darstellung zur **betrieblichen Leistungsmotivation**.

Pfeil, Bernhard: Planungshandbuch

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1984 - 191 Seiten, Format A 4, Preis DM 78,--

Der Autor ist Professor an der Fachhochschule Rosenheim. Die Veröffentlichung, so der Verfasser, entstand nach ausführlichen praktischen Studien. Das vorliegende Planungshandbuch will zugleich Beispiel und Anleitung für den Aufbau und die Dokumentation einer integrierten Unternehmensplanung sein.

Nach einem Vorwort gibt der Verfasser eine allgemeine Beschreibung zum Planungshandbuch und der vorgestellten Planungssysteme. Der 2. Teil ist der Strategischen Planung gewidmet. Der Verfasser geht ein auf Planungsprämissen, Zielplanung, Analysen und Hilfsinstrumente sowie die wichtigsten Planbereiche. Die Darstellung der mittelfristigen Planung schließt sich an. Nach einigen Vorbemerkungen wird die Planung wesentlicher Teilgebiete abgehandelt, wie Umsatz, Produktion, Rohstoffe und Energie, Investitionen, Personal und Ergebnisplanung. Der 4. Teil ist der Jahresplanung vorbehalten. Hier erfolgt eine Durchsprache der einzelnen Teilbereiche verbunden mit entsprechenden Formularhinweisen. Das Werk ist mit 40 Musterformularen und 20 Abbildungen versehen. Ein Literatur- und ein Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Diese Veröffentlichung reiht sich ein in die **Basisliteratur** zur Unternehmensplanung. Das Planungshandbuch berücksichtigt neben der logischen zeitlichen Folge in der Planungspraxis auch die Einbettung der Planungssysteme ineinander. Der Leser erfährt, welche Pläne zu erstellen sind, wie diese zweckmäßigerweise aussehen sollten und wer mit diesen Plänen zu arbeiten hat. Der Verfasser führt aus, welche Grundüberlegungen in den verschiedenen Phasen des betrieblichen Planungsprozesses anzustellen sind, welche Daten zu beschaffen sind, wie Pläne aufeinander abgestimmt werden können. Diese Arbeit kann Leitlinie für Aufbau und vor allem auch Dokumentation einer integrierten Planung abgeben. Mittlere Betriebe vermögen **Hilfen und Anregungen** beim Aufbau und der näheren Ausgestaltung ihrer Planung aus dem Buch gewinnen. Auf die Verhältnisse von Großbetrieben ist die Arbeit kaum zugeschnitten. Andere können aus diesem Werk Unterstützung und Orientierung für Anweisungen, formularmäßige Konkretisierung und Planbeschreibungen empfangen. Die Planabstimmung und

Fortsetzung Seite 306

CONTROLLING IN EINER BUNDESBAHNDIREKTION

von Dr. Gunther Ellwanger, Stuttgart

Das Unternehmen Deutsche Bundesbahn ist in die "Zentrale der DB" (Frankfurt/Main) und 10 Direktionen gegliedert. Die Bundesbahndirektion Stuttgart deckt weitgehend das Gebiet des ehemaligen Königreichs Württemberg ab, in dem heute 4,3 Mio Menschen leben. Zentrum ist der Mittlere Neckarraum mit der Landeshauptstadt Stuttgart. Auf 10 % der Fläche Baden-Württembergs erarbeiten 25 % der Bevölkerung 32 % aller Güter- und Dienstleistungen.

Charakteristisch für den Güterverkehrsmarkt der Direktion Stuttgart sind eine hochentwickelte Fertigwaren- und die Zulieferindustrie. Da Rohstoffe und Halbfertigwaren sowie Kohle und Öl aus anderen Gebieten bezogen werden müssen, liegt - auch bei den konkurrierenden Verkehrsträgern - die Menge der Empfangsgüter deutlich über den Versandgütern.

Der Personenverkehr ist geprägt durch einen starken Durchgangsverkehr, das Verkehrsbedürfnis der Räume mit Industrie- und Bevölkerungskonzentration und den dazwischenliegenden Räumen. Im Großraum Stuttgart ist der Ausbau eines leistungsstarken S-Bahn-Netzes weitgehend abgeschlossen. Der Stuttgarter Verkehrsverbund nimmt bei den S-Bahnen den 4. Rang aller Verkehrsverbünde ein.

Im Jahr 1984 betragen die Erträge des Personenverkehrs in der Direktion Stuttgart 454 Mio. DM, im Güterverkehr lag der Umsatz bei 950 Mio. DM, mit den Nebenerträgen ergibt das einen gesamten Umsatz von 1,49 Mrd. DM, 1985 sind insgesamt 1,52 Mrd. DM geplant.

Die dominierende Rolle der Personalaufwendungen bei Verkehrsunternehmen wird durch eine Position von 760 Mio. DM im Jahr 1984 für das aktive Personal unterstrichen. Gegenüber dem Vorjahr war dies eine Verringerung um 3,8 %. Ende 1984 waren 1.000 Eisenbahner weniger beschäftigt

als Ende des Vorjahres. Für 1985 ist ein weiterer Abbau von 750 Eisenbahnern über Zuruhesetzung bzw. Invalidierung, also ohne betriebsbedingte Kündigungen geplant, der Personalbestand beträgt dann 18.700 Mitarbeiter.

Leitbild und Ziele

Nach Deyhle sorgt der Controller dafür, "daß jeder sich selber kontrollieren kann im Hinblick auf die Einhaltung der von der Geschäftsleitung gesetzten Ziele - besonders im Hinblick auf die Einhaltung des Gewinnzieles." Für den Bereich der Bundesbahn ist dementsprechend von der Verbesserung des Wirtschaftsergebnisses bzw. der Verringerung des Fehlbetrages zu sprechen.

Die Leitbilder der Deutschen Bundesbahn

- Marktorientierung
- Dezentralisierung
- Führen mit Zielen und
- Transparenz der Entscheidungen durch sachbezogene Konflikte

wurden 1982 um das letztgenannte Leitbild erweitert. Insbesondere diesem Leitbild und dem Leitbild "Führen mit Zielen" muß das Führungsinstrument Controlling gerecht werden.

Um das oberste Unternehmensziel der Deutschen Bundesbahn "Nachhaltige Sicherung der Zukunft der DB als Verkehrsunternehmen - bei Begrenzung der Bundesleistungen auf ein vertretbares Maß - durch Stabilisierung und Verbesserung des Wirtschaftsergebnisses" zu erreichen, sind in den vergangenen drei Jahren einschneidende Strukturanpassungsprozesse durchgeführt bzw. eingeleitet worden. Neben der Orientierung der Bahn auf die Bedürfnisse der Kunden ist hier besonders die Verbesserung der Organisations- und Führungsstruktur zu nennen.



Dr.-Ing. Gunther Ellwanger ist Planungsdezernent und Geschäftsführer der Steuerungs- und Planungsgruppe in der Bundesbahndirektion Stuttgart.

Nach einer Bestandsaufnahme der wirtschaftlichen Situation hat der Vorstand 1983 die Unternehmensstrategie DB '90 beschlossen, die für das Zieljahr 1990 gegenüber 1982

- eine Steigerung der Arbeitsproduktivität um 40 Prozent
- eine reale Senkung der Personalkosten insgesamt um 30 Prozent und
- eine reale Senkung der Gesamtkosten um 25 Prozent plant.

Organisation des Controlling

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Projektes "Weiterentwicklung der Resultsverantwortung bei der DB" richtete der Vorstand 1982 auch das Ressort "Steuerung und Planung" mit umfassenden Querschnittsfunktionen ein. Dieses Ressort umfaßt drei Fachbereiche

- Organisation und Datenverarbeitung
- Planung und
- Rechnungswesen

sowie die Revisionsstelle des Vorstandes. Die wesentlichen Einzelfunktionen des Controlling werden in der Zentrale der DB in diesem Ressort

- insbesondere aber im Fachbereich Planung - von verschiedenen Referatsleitern wahrgenommen.

Nachdem das Organisationsprinzip für die "Zentrale der DB" entwickelt und bereits weitgehend umgesetzt ist, kommt der Neuordnung der Regionen eine besondere Bedeutung zu. Dabei wird eine gleiche Abgrenzung von Verantwortungsbereichen, wie in den zentralen Ressorts angestrebt. Einen Schwerpunkt der Organisationsentwicklung auf regionaler Ebene stellt die Einrichtung einer Organisationseinheit entsprechend dem neuen Ressort Steuerung und Planung in der Zentrale dar, um die wirtschaftliche Steuerung und Koordination der Direktionen durch die Präsidenten zu unterstützen.

Im Rahmen eines praktischen Modellversuchs sind seit 1983 in der Bundesbahndirektion Stuttgart die regionalen Steuerungs- und Planungsaufgaben in einer Steuerungs- und Planungsgruppe (SP-Gruppe) zusammengefaßt. Nachdem zunächst verschiedene Varianten diskutiert wurden, ist die Entscheidung zugunsten einer Stabsgruppe gefallen, die aus fünf Dezernaten besteht, welche unmittelbar dem Präsidenten unterstellt sind (Bild 1). Diese Dezernate leisten überwiegend Stabsarbeit, d. h. sie geben Entscheidungshilfen und beraten die Fachdienste.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	03	22	S	R	

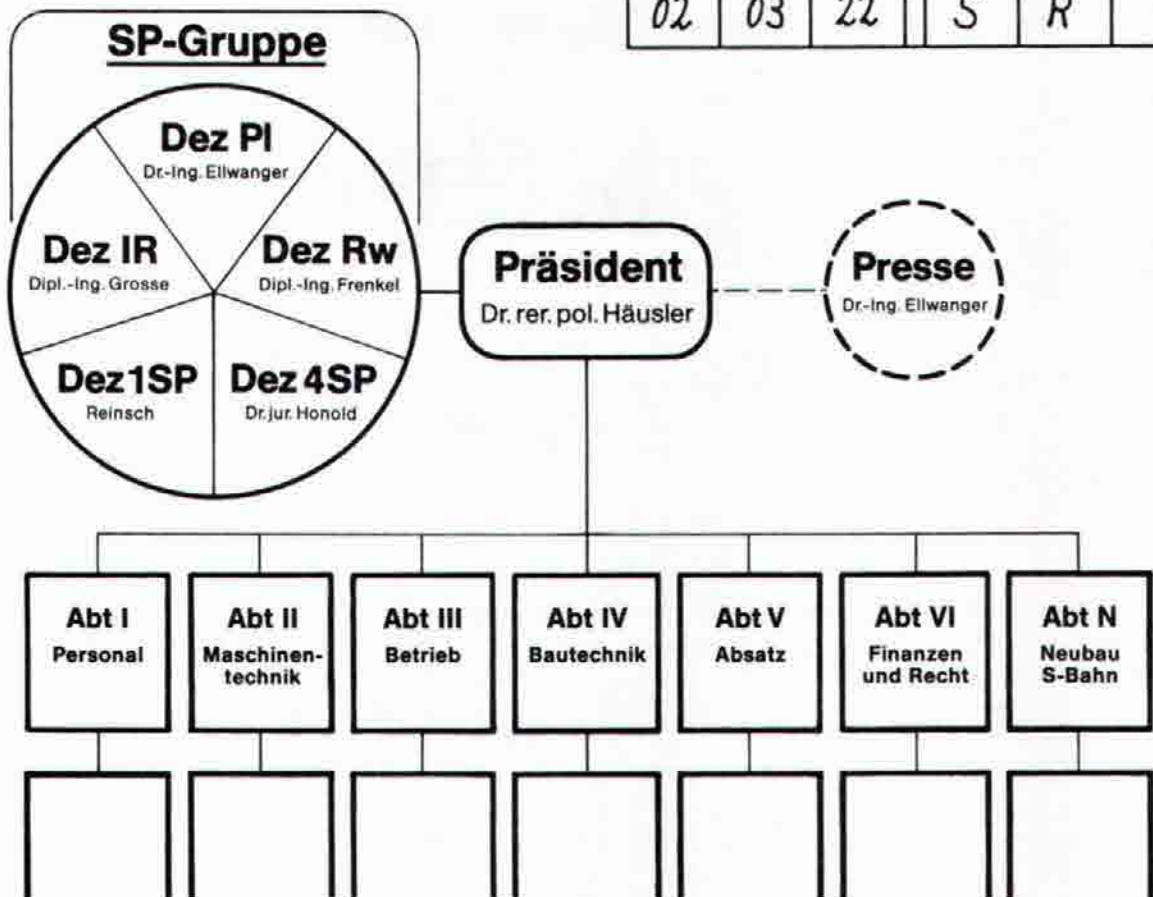


Bild 1: Die Steuerungs- und Planungsgruppe der Bundesbahndirektion Stuttgart besteht aus fünf Dezernaten. Die Dezernaten sind dem Präsidenten unmittelbar unterstellt und leisten Stabsarbeit.

Die Zusammensetzung der Stuttgarter SP-Gruppe sowie ihre wesentlichen Aufgaben sind in der Tabelle dargestellt. Zwar liegen beim Planungsdezernenten ausschließlich Controllingaufgaben, derartige Aufgaben werden jedoch auch von den anderen Dezernenten der SP-Gruppe wahrgenommen, d. h. es gibt keine einzelne natürliche Person als Controller.

	Dezernat	Wesentliche Aufgaben
PI	Planung	Steuerungs- und Planungsprozeß Ziel- und Investitionsklausuren Monatsbericht BD
IR	Interne Revision	Arbeitsablaufuntersuchungen Schwachstellenanalyse Verbesserung Arbeitsorganisation
Rw	Rechnungswesen	Gesamtkostenrechnung Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen Sonderrechnungen für SP-Gruppe
1SP	Finanzen	Finanzplanung
4SP	Organisation	Aufbauorganisation Neustruktur Bundesbahndirektion

Wesentliche Aufgaben der Steuerungs- und Planungsgruppe der Bundesbahndirektion Stuttgart

Die guten Erfolge der SP-Gruppe in Stuttgart haben mit dazu beigetragen, daß im Rahmen der Neustrukturierung der Bundesbahndirektionen nun in allen Direktionen SP-Bereiche eingerichtet werden. Im Unterschied zum Stuttgarter Modell ist zusätzlich ein Leiter des Bereichs Steuerung und Planung vorgesehen. Daneben umfaßt der SP-Bereich alle im Stuttgarter Modellversuch enthaltenen Funktionen, lediglich in der Zuordnung zu einzelnen Dezernaten bestehen gewisse Unterschiede.

Direktionsplan für regionales Controlling bedeutend

Sowohl für das regionale Controlling als auch für die Einbindung der Direktionen in die Planungsrunde der Zentrale der DB von besonderer Bedeutung ist der Direktionsplan, der in seiner Gliederung grundsätzlich dem Wirtschaftsplan der DB entspricht. Es wird angestrebt, möglichst alle von der Direktion zu verantwortenden Ertrags- und Aufwandswerte zu erfassen. Schwierigkeiten bereitet insbesondere noch die Ermittlung von Soll- und Ist-Werten bei den Verkehrserträgen.

Bei den Erträgen des Personenverkehrs wird auf Verkehrsstatistiken zurückgegriffen. Für den Güterverkehr sind regionale Kasseneinnahmen derzeit noch nicht erfaßbar, außerdem ist das Problem der direktions-spezifischen Zurechenbarkeit noch nicht gelöst. Daher wird beim Wagenladungs- und Stückgutverkehr zunächst noch auf Frachtwerte zurückgegriffen, die nicht direkt mit dem Wirtschaftsplan der DB verglichen werden können.

Da die Anteile der Direktion derzeit nicht ermittelt und die Einzelpositionen regional kaum gesteuert werden können, wird vorerst bewußt auf verschiedene zentrale Positionen verzichtet (z. B. Ausgleichszahlungen des Bundes, Abrechnungen mit Bundespost und fremden Bahnverwaltungen, Umsatzsteuer und Zinsen).

Trotz dieser noch vorhandenen Unvollkommenheiten hat der Direktionsplan für die Direktion selbst zu wesentlich mehr Transparenz geführt, gleichzeitig dient er als wesentliche Grundlage für das Controlling in der Direktion.

Mit der erstmaligen Einbindung der Direktionen in die Planungsrunde '85 der DB wurde ein weiterer Schritt in Richtung einer bottom-up-Planung vollzogen. Drei Direktionen haben Vorentwürfe ihres Direktionsplans 1986 erstellt, die zur Zielklausur des Vorstandes der DB im Mai vorlagen. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Klausur sowie neuer regionaler Erkenntnisse wurden die Entwürfe der Direktionspläne dann bei der Erstellung des Wirtschaftsplanes 1986 berücksichtigt. Die wesentlichen Termine des Abstimmungsprozesses zwischen regionalen und zentralen Daten sind im zentralen Planungskalender enthalten.

Monatsbericht / Personal Computer

Der Monatsbericht ist in sechs Kapitel gegliedert:

- wirtschaftliche Rahmenbedingungen,
- Abwicklung Direktionsplan,
- Verkehrsleistungen Güterverkehr,
- Personal,
- Kennzahlen,
- Anhang.

Im Mittelpunkt steht die Abwicklung des Direktionsplans. Eine tabellarische Gesamtübersicht enthält die geplanten und tatsächlichen Erträge und Aufwendungen seit Jahresbeginn, sowie ihre Abweichungen.

Die Ergebnisse des Berichtsmonats werden tabellarisch (siehe Bild 2) und graphisch den Soll- und Vorjahreswerten gegenübergestellt, zusätzlich findet ein Vergleich der Schlepsummen seit Jahresbeginn statt.

ABWICKLUNG DIREKTIONSPLAN

Erträge gesamter Personenverkehr

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Soll mtl.	37,11	34,98	36,80	36,47	36,84	42,66	41,66	33,12	35,90	41,07	36,96	42,51
Ist mtl.	38,99	33,76	35,68	36,54	40,87	37,06						
+/- Mio DM	1,88	-1,22	-1,12	0,07	4,03	-5,60						
+/- %	5,1	-3,5	-3,0	0,2	10,9	-13,1						
Ist Vorjahr	36,84	34,48	36,29	35,51	35,93	41,62	39,66	33,20	40,39	40,27	36,70	41,39
+/- %	5,8	-2,1	-1,7	2,9	13,7	-11,0						
Ist Vorj.kum.	36,84	71,32	107,61	143,12	179,05	220,67	260,33	293,53	333,92	374,19	410,89	452,28
Soll kumuliert	37,11	72,09	108,89	145,36	182,20	224,86	270,75	303,87	339,77	380,84	419,39	461,90
Ist kumuliert	38,99	72,75	108,43	144,97	185,84	222,90						
+/- Mio DM	1,88	0,66	-0,46	-0,39	3,64	-1,96						
+/- %	5,1	0,9	-0,4	-0,3	2,0	-0,9						

Bild 2: Im Monatsbericht der Bundesbahndirektion Stuttgart werden alle wesentlichen Daten des Direktionsplans verfolgt. Beispielhaft ist die Tabelle der gesamten Personenverkehrserträge abgedruckt.

Die Erstellung des Monatsberichtes erfolgt in großem Umfang über einen Personal Computer. Es ist beabsichtigt, alle Tabellen des Monatsberichts und auch weitgehend die graphischen Darstellungen auf diesen PC zu übernehmen. Der Monatsbericht erscheint jeweils etwa am 24. Tag des Nachmonats und wird in der darauf folgenden Abteilungsleitersitzung besprochen - ggf. werden hier die erforderlichen Steuerungsmaßnahmen festgelegt.

Zielvereinbarungen

In der Bundesbahndirektion Stuttgart wurden 1985 zum dritten Male Zielvereinbarungen zwischen Abteilungsleitern und Dezernenten sowie zwischen Präsident und Abteilungsleitern/Stabsdezernenten geschlossen. Grundlage dieser Zielvereinbarungen sind die "Zielerwartungen des Präsidenten", die auf den Zielsetzungen der Unternehmensleitung aufbauen und wesentliche Daten des Direktionsplans umfassen. Für das laufende Geschäftsjahr wurden 12 Zielerwartungen formuliert; die wichtigsten sind:

- * Die Verkehrserträge im Personenverkehr sollen gegenüber dem Vorjahr um 2 %, die Frachtwerte im Güterverkehr um 4 % gesteigert werden.
- * Für den Bereich der BD Stuttgart wird erwartet, daß sich die Arbeitsproduktivität um 6 % steigern läßt.
- * Die Gesamtsumme der Sachausgaben für den laufenden Betrieb darf gegenüber dem Vorjahr nicht über 4 % steigen.

Es ist gelungen, diese Erwartungen weit-

gehend durch Zielvereinbarungen abzudecken. Die Zielerreichung wird über den Monatsbericht, Zwischenberichte und einen Abschlußbericht verfolgt.

Kommunikations-System-Studie

- 1984 wurde in der BD Stuttgart eine Kommunikations-System-Studie durchgeführt, um insbesondere
- den Informationsbedarf der Bundesbahndirektion zu ermitteln,
 - das Controlling in der Bundesbahndirektion zu verbessern und
 - Hinweise über Einsatzmöglichkeiten für EDV bzw. Personal Computer (PC) zu bekommen.

Die genaue Aufgabenstellung wurde durch die SP-Gruppe formuliert, von der drei Dezernenten dem Studienteam angehörten. Die Studie erbrachte wichtige Hinweise für den Aufbau eines BD-Informationen-Systems. Im SP-Bereich wurden als Anschlußprojekte die Anwendungsbereiche "Steuerung und Planung" und "Rechnungswesen" realisiert.

Investitionsprocedere

Seit 1983 werden unter der Leitung des Präsidenten Investitionsklausuren durchgeführt. Im April dieses Jahres fand erstmals auch eine Investitionsklausur für die Mehrjahresplanung (5 Jahre) statt.

- Bei der Vorbereitung und während der Investitionsklausuren werden insbesondere
- die grundsätzliche Notwendigkeit der Vorhaben,
 - die Beachtung des Besteller-Ersteller-Prinzips,

- die Mengengerüste,
- die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- die Realisierbarkeit von Personaleinsparungen überprüft.

Gegenwärtig werden Regeln für die Behandlung von Investitionsvorhaben zwischen den Klausuren erstellt und praktisch erprobt.

Geschäftsbericht BD

Innerhalb des Berichtswesens wurde erstmals für das Jahr 1984 der Entwurf eines Geschäftsberichts der Bundesbahndirektion Stuttgart erstellt. Seine Gliederung ist an die des Geschäftsberichts der DB angepaßt und umfaßt neun Kapitel.

Zwar soll dieser Geschäftsbericht zukünftig in erster Linie der Öffentlichkeitsarbeit dienen, doch sind seine Ist-Daten auch für das Controlling von Interesse, wenn aus mehreren Jahren Trends abgeleitet werden können. Die endgültige Gestaltung des Geschäftsberichts wird gegenwärtig erarbeitet, so daß Anfang 1986 für das Jahr 1985 erstmals der Geschäftsbericht der Direktion vorliegen wird.

Zusammenfassung

Das Controlling der Bundesbahndirektion muß dem Präsidenten und den Führungskräften Informationen liefern, damit das Unternehmensziel erreicht wird. Diese Informationen erfordern Planung und Steuerung und als Grundvoraussetzung hierfür ein Rechnungswesen, das die Daten für ständige Vergleiche zur Verfügung stellt. Seit April 1983 hat sich in der Bundesbahndirektion Stuttgart in einem Modellversuch die Arbeit einer Steuerungs- und Planungsgruppe bewährt.

Die Stuttgarter Erfahrungen zeigen, daß mit dem Führungsinstrument Controlling und seiner Organisation in einem dem Präsidenten unmittelbar unterstellten Steuerungs- und Planungsbereich die regionalen Leitungs- und Koordinationsaufgaben wirksam unterstützt werden. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, um das oberste Unternehmensziel der DB und die geplanten Produktivitätssteigerungen der Unternehmensstrategie DB '90 zu erreichen.



Neu

**Reichmann
Controlling
mit Kennzahlen**

Verlag Vahlen

**Grundlagen einer systemgestützten
Controlling-Konzeption**

Von Prof. Dr. Thomas Reichmann
1985. XVIII, 378 Seiten. Gebunden DM 78,-
ISBN 3-8006-1129-5

Dieses Buch ist für Controller, Leiter des Rechnungswesens größerer Unternehmen, aber auch für diejenigen Unternehmensleiter geschrieben, die viele Controllingaufgaben noch selbst erfüllen und über ständige Arbeits-(Daten-)überlastung klagen. Zentrale Frage des Controlling ist es, wie das »richtige Maß« an Informationen zum »richtigen Zeitpunkt« am »richtigen Ort« entscheidungsebenenentsprechend bereitgestellt werden kann. Hierfür wird ein einheitliches Controlling-Konzept entwickelt, das die erforderlichen Controlling-Instrumente beschreibt und ihre organisatorische Einbindung in ein Gesamtinformationssystem aufzeigt. Die mehrstufige Controlling-Konzeption setzt sich aus folgenden Teilen zusammen:

- dem Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Logistik-Controlling als funktionsbezogene Teile des Controllingsystems,
- dem Kosten- und Erfolgs-, Finanz- und Investitions-Controlling als bereichs- und funktionsübergreifende Controlling-Instrumente,
- dem Führungskennzahlensystem, das einen jederzeitigen lückenlosen Zugriff auf die zugrundeliegende Informationsbasis ermöglicht.

Coupon Ich bestelle bei meiner Buchhandlung

_____ Expl. 3-8006-1129-5 **Reichmann, Controlling mit Kennzahlen**

Absender: _____

Datum/Unterschrift _____

Verlag Vahlen, Postfach, 8000 München 40

Fortsetzung LITERATURFORUM von Seite 300

Koordination - in bezug auf das Ergebnis - nimmt der Verfasser über das **Kennzahlensystem ROI** vor. Die Arbeit ist von der Konzeption her allgemein und global gehalten. Nähere Durchführungshilfen und die eigentliche Planungsrechnung verbleiben im Hintergrund. Es werden gegenüber der tatsächlichen Praxis relativ günstige Bedingungen und Voraussetzungen angenommen. Insgesamt eine klare, verständliche **anwendungsbezogene Gesamtdarstellung**, die zu einem fundierten **Einstieg** in die Unternehmensplanung verhilft. Ein Buch mit einer eigenen, unter bestimmten Bedingungen nachahmenswerten Konzeption. Anschaulich und umfassend, begrenzt im Detail und praktischem Problem.

Heseler, Peter: Elemente eines Controlling-Systems für Banken

St. Galler Dissertation 1984, 281 Seiten, Preis SFR 38,- / DM 48,-

Jetzt auch über jede Buchhandlung über ISBN 3-9801103-0-3 zu beziehen - Der Preis gilt zuzüglich Versandkosten.

Der Verfasser arbeitete vorliegende **Dissertation** in den Jahren 1979 - 1983 aus. Der Autor unternimmt den Versuch, Erfahrungen mit dem Controlling, insbesondere in der Industrie, auf ihre Übertragbarkeit in die Gegebenheiten des Bankbetriebes zu untersuchen.

Eingangs stellt der Verfasser das Controlling-Konzept zur Unternehmenssteuerung durch zentrale Informationsversorgung dar - Danach betrachtet er die bankbetrieblichen Leistungen als Gegenstand des Controlling - Es schließen sich die Instrumente des Controlling an: Betriebliches Rechnungswesen und Ausbau der Steuerungsfunktion durch Planung und Budgetierung - Es folgt eine Diskussion zur zentralen Informationsversorgung als umfassendste Ausprägung des Bank-Controlling - Ein anderer Teil gilt dem Verhältnis zwischen Controlling und interner Revision - Zum Schluß widmet sich Heseler der Organisation des Controlling in der Bank - Ein umfangreiches Literaturverzeichnis beschließt die Arbeit.

In den ersten beiden Kapiteln wird zunächst das Controlling-Konzept und seine grundsätzliche Relevanz zur Führung von Banken diskutiert. Die anschließenden Abschnitte behandeln inhaltliche Fragen der einzelnen Elemente eines bankbetrieblichen Controlling-Systems. In der vorliegenden Arbeit wird gezeigt, welchen **bankmäßigen Besonderheiten** beim **Aufbau** eines Controlling-Systems zu entsprechen und wie die **Instrumente** zu gestalten sind und die **organisatorische** Eingliederung erfolgen kann. Mit dieser Veröffentlichung erfährt ein Thema eine **vertiefende Bearbeitung**, das erst in den letzten Jahren zunehmend ins Interesse gerückt ist. Der Verfasser bemüht sich mit Erfolg um eine ausreichende **theoretische Klarheit**, er macht Tendenzen und allgemeine Diskussionen faßbar. Wegen der nur vereinzelt Controlling-Ansätze in der Praxis und daher wenig ergiebigen praktischen Bestandsaufnahme stützt sich der Verfasser auf eine sorgfältige Auswertung und Aufarbeitung der einschlägigen Literatur und Praxisinterviews mit namhaften Bankfachleuten. Im letzten Abschnitt kommt Heseler zu einem Organigramm und einer Stellenbeschreibung. Die Arbeit mündet in die Feststellung, die Konzeption des **Controlling stelle einen aussichtsreichen Lösungsvorschlag** zur Bewältigung der Informationsprobleme und zur Steuerung des entscheidungsorientierten Informationsflusses innerhalb der Bank dar. Insgesamt eine Arbeit mit hohem Niveau und wissenschaftlicher Gründlichkeit. Die Publikation weist über das akademische Interesse hinaus und sucht dem Controlling breiteren Eingang in den Banken zu ebnet. Die Lesbarkeit und Verständlichkeit ist durchaus gegeben. Bei entsprechendem Interesse an der Aufgabenstellung ist eine Lektüre sehr anzuraten.

Mayer, Elmar / Neukirchen, Peter: Deckungsbeitragsrechnung im Handwerk

Stuttgart: Genter Verlag 1984 - 123 Seiten, Preis nicht bekannt

Elmar Mayer, einer der Verfasser, hat sich als Professor an der Fachhochschule Köln und Leiter der Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis in Köln sowie als Autor zahlreicher Veröffentlichungen einen Namen gemacht. Peter Neukirchen ist als Praktiker und Lehrbeauftragter besonders mit Fragen mittelständischer Unternehmen befaßt.

Die vorliegende Arbeit stellt die Deckungsbeitragsrechnung im Handwerk als **Controlling-Werkzeug** dar, aufgezeigt am Beispiel Handwerk "Sanitär - Heizung - Klima (SHK).

Nach einigen einführenden Kapiteln, die u. a. ein Glossarium Deckungsbeitragsrechnung im Handwerk beinhalten, suchen die Verfasser, folgenden Fragen nachzugehen:

- Solldeckungsbeitrag je Kostenstelle
- Ermittlung der Deckungspunkteleistung
- Solldeckungsbeitrag je Monteurstunde
- Rollierende Planung von Markt- und Betriebsdaten
- Preisuntergrenzenbestimmung
- Rollierender Soll-Ist-Vergleich.

Fortsetzung Seite 311

„INFLATION ACCOUNTING“ IN BRASILIEN

von Albert Schnarwiler, Rio de Janeiro

Bestehendes, gesetzlich vorgeschriebenes Rechnungswesen in Brasilien

In Brasilien werden von Gesetzes wegen die folgenden Bilanzwerte mit einem von der Regierung festgelegten Index inflationskorrigiert:

- Anlagevermögen
- aufkumulierte Abschreibungen auf Anlagevermögen
- Eigenmittel.

Der Saldo dieser drei Korrekturen wird über die Erfolgsrechnung abgebucht, d. h. sind die Eigenmittel größer als das Nettoanlagevermögen, bedeutet der Korrekturposten Aufwand, ist hingegen das Nettoanlagevermögen größer, muß ein Inflationsgewinn verbucht werden und - sofern das Gesamtergebnis der Firma einen Steuergewinn zeigt - auch Steuern darauf bezahlt werden (rund 40 %).

Dieses teilweise inflationskorrigierende System hat als größten Nachteil die Nichtberücksichtigung der Tageswerte beim Wareneinstand zu verzeichnen, was zu einem höheren, irrealistischen Bruttogewinn/Reingewinn und demzufolge einer stärkeren Besteuerung führt.

Das durch ROCHE Brasilien entwickelte Rechnungswesensystem im allgemeinen

a) Das gesamte Rechnungswesen besteht aus drei Hauptteilen:

- Finanzbuchhaltung mit integrierter Kostenbuchhaltung (Kontengruppen 1 bis 9)
- Kostenverteilung (hauptsächlich Kostenstelle zu Kostenstelle)
- Produktionskostenkalkulation/-buchhaltung

b) Das Softwarepaket führt gleichzeitig drei Rechnungswesensysteme (teilweise parallel, teil-

weise gemeinsam):

- RW nach brasilianischem Gesetz, in Cruzeiros (Cr\$)
- RW nach Konzern-Richtlinien, in Cruzeiros
- RW "Inflation-Accounting", in US\$

Das Paket ist, via in Tabellen gespeicherten Parameters, flexibel, d. h. jederzeit kann ein Kostenelement in das eine oder andere Rechnungswesen einbezogen oder aus dem einen oder anderen eliminiert werden.



Albert Schnarwiler,
Kaufm. Leiter
ROCHE Brasilien

Das "Inflation Accounting" im besonderen

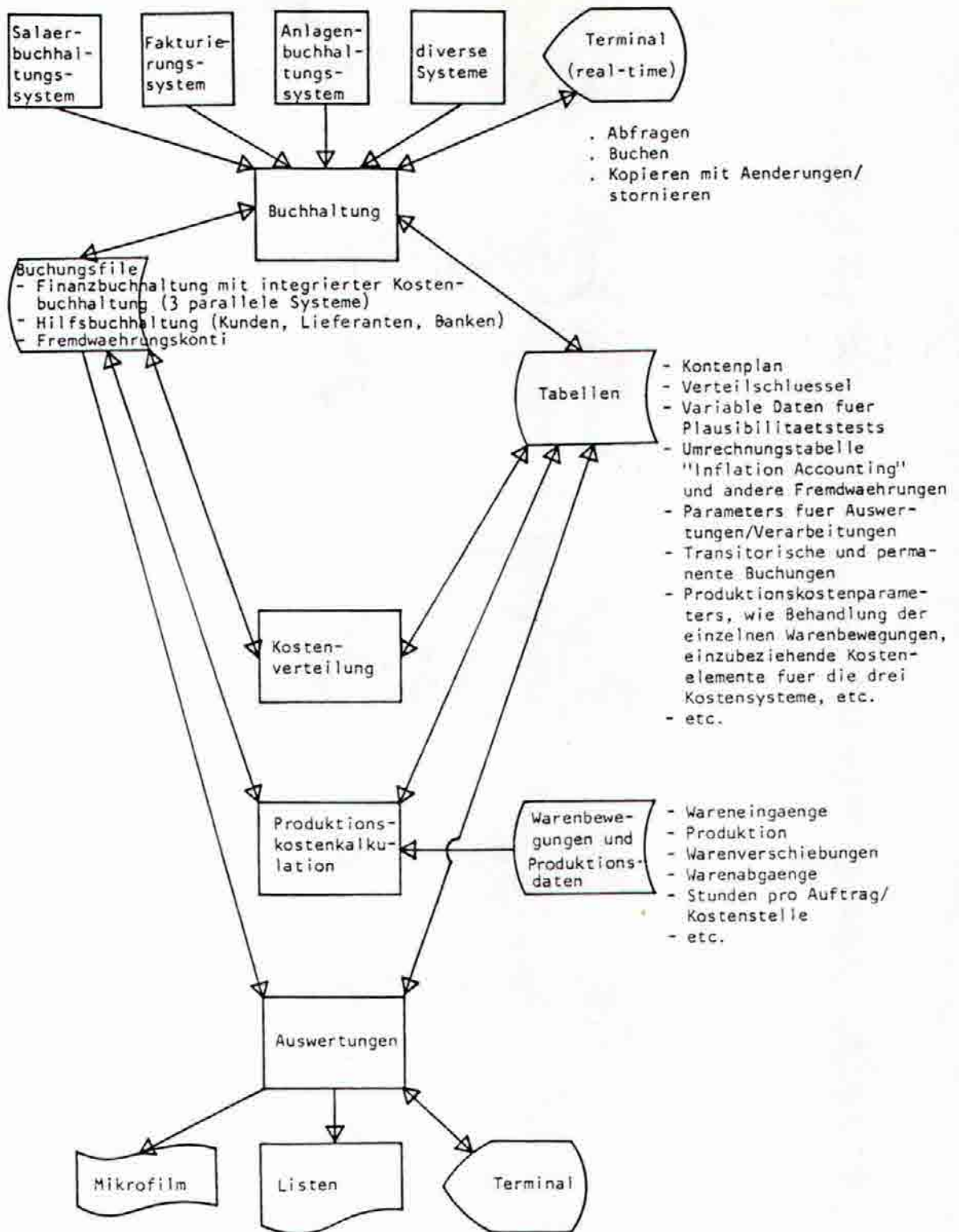
Warum braucht man ein "Inflation Accounting"?

Bei einer Inflation von über 200 % p. a. lassen die nicht inflationsangepaßten Buchhaltungszahlen nicht mehr die richtigen Schlüsse für Entscheidungen zu, z. B.:

- Kundenguthaben in lokaler Währung werten sich täglich ab (pro Monat ca. 10 %).
- Wareneinstand (zu Durchschnittskosten berechnet) weicht mehr oder weniger - je nach Lagerumschlag - von den effektiven Kosten ab, welche entstehen würden, müßten die entsprechenden Rohmaterialien am Verkaufstag des Endproduktes eingekauft/bezahlt werden.
- Kalkulation von Verkaufspreisen kann sich nicht auf die Buchhaltungszahlen stützen.
- Vergleich mit anderen Firmen (innerhalb oder außerhalb der Gruppe) ist illusorisch.
- Kostenvergleich/-analyse SOLL/IST-Zahlen sehr schwierig.

Deshalb wird das ganze Rechnungswesen, parallel zur normalen Buchführung in lokaler Währung, zu Tageswerten in US\$ geführt.

Diese Lösung hat gegenüber einer nur teilweise mit "Inflation Accounting"-Philosophie gehandhabten Buchführung oder einer aus der lokalen Wäh-



ung abgeleiteten Buchhaltung u. a. folgende Vorteile:

- Analyse der Konten einzeln möglich, resp. erforderlich (siehe Beispiele)
- Einheitliches System für das ganze Rechnungswesen.

Sofern mit Hilfe eines Computers ausgeführt, resultiert aus diesem "Inflation Accounting"-System keine Mehrarbeit, da die Daten nur einmal erfaßt werden.

Auf der nächsten Seite nun einige vereinfachte Beispiele von Konten in Cruzeiros (Cr\$) und im "Inflation Accounting" (US\$), wobei die aufgeführten Umrechnungskurse angenommen wurden.

Am Ende der Periode haben wir Cr\$ 300 in der Kasse, die jedoch umgerechnet nur US\$ 5,00 ergeben. Gemäß Hartwährungsbuchhaltung sollten aber US\$ 10,00 in der Kasse sein. Durch die Inflation haben wir US\$ 5,00 verloren, wobei natürlich dieser Verlust durch die Anlage der

Kurs	1 US\$ = x Cr\$	Abkuerzung
Eroeffnung	20	E
Mittel (fuer Transaktionen)	40	T
Schluss	60	S

a) Fluessige Mittel

Fluessige Mittel (Cr\$)	
E 100	300 T
T 500	300 S

Fluessige Mittel (US\$)	
E 5,00	7,50 T
T 12,50	5,00 a/Erfolgsrechnung (Inflationsverlust)
	5,00 S

flüssigen Mittel teilweise oder noch besser ganz kompensiert wurde, was wiederum heißt, daß der Ertrag aus der Anlage der flüssigen Mittel

nicht als Zins, sondern weitgehend als Inflationsentschädigung angesehen werden muß.

b) Kundenguthaben

Kundenguthaben (Cr\$)	
E 100	780 T
T 800	120 S

Kundenguthaben (US\$)	
E 5,00	19,50 T
T 20,00	3,50 a/Erfolgsrechnung (Inflationsverlust)
	2,00 S

Debitorenenendbestand Cr\$ 120 = US\$ 2,00
Wir haben US\$ 3,50 mit der Inflation verloren, da wir die Waren auf Kredit geliefert haben. Der Marketing-Mann muß also wissen, daß die Gewährung von entsprechenden Zahlungsbedingun-

gen der Firma US\$ 3,50 kosten, was durchaus gerechtfertigt sein kann (Marktsituation, Promotion etc.).
Die gleichen Gedanken kann man auf die Lieferantenschulden - mit umgekehrten Vorzeichen - anwenden.

c) Wareninventar

Waren (Cr\$)	
E 200	167 T
T 800	833 S

Waren (US\$)	
E 10	5 T
T 20	25 S

Inventar		Lokale Buchhaltung in Cr\$			"Inflation Accounting" in US\$		
Abkuerzungscode	Quantitaet	Kosten pro Einheit	Ø Kosten pro Einheit	Wert	Kosten pro Einheit	Ø Kosten pro Einheit	Wert
E	20	10	10	200	0,5	0,5	10
T	+ 40	20	16,67	+ 800	0,5	0,5	+ 20
T	- 10	16,67	16,67	- 167	0,5	0,5	- 5
S	50		16,66	833		0,5	25

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
33	34	37	R	F	Z

Da das Wareninventar detailliert in lokaler Währung und im "Inflation Accounting" geführt wird, können wir die Kostenentwicklung der verschiedenen Produkte/Materialien auf einfachste Art verfolgen. Die Waren büßen zu Tageswerten ("Inflation Accounting") berechnet normalerweise nichts an Substanz ein, so daß wir auch keinen Inflationsgewinn/-verlust zu verzeichnen haben. In den Inflationslandern schwanken die Preise (in US\$) der eingekauften Materialien sehr ge-

ring, da sich die nicht preiskontrollierten Waren jeweils schnell der Dollarentwicklung anpassen. Der historische Wert in Cr\$ hingegen weicht sehr stark vom Wiederbeschaffungswert ab. In unserem Beispiel kostet eine Einheit im "Inflation Accounting" = US\$ 0,5, während der Einstand in der lokalen Buchhaltung noch Cr\$ 16,66 oder US\$ 0,28 beträgt. Eine Kalkulation in beiden Systemen sähe wie folgt aus:

	Lokale Buchhaltung		"Inflation Accounting"	
	Cr\$	%	US\$	%
Verkaufspreis	60,00	100	1,00	100
Einstand	16,66	28	0,50	50
Bruttogewinn	43,34	72	0,50	50
Sonstige Kosten	30,00	50	0,50	50
Reingewinn	13,34	22	0,00	0

Selbst wenn man in der lokalen Buchhaltung mit dem letztbezahlten Preis rechnet (20), ergibt sich immer noch ein Gewinn, während das "Inflation

Accounting" zeigt, daß wir bei diesem Produkt keinen Gewinn erzielen.

d) Anlagevermögen

Anlagevermögen (Cr\$)	
E 200	40 T
T 100	
Infl. korr. 430	690 S

Anlagevermögen (US\$)	
E 10,00	1,00 T
T 2,50	11,50 S

Da gemäß brasilianischer Gesetzgebung das Anlagevermögen inflationskorrigiert wird, ergibt sich - sofern der Aufwertungsindex identisch ist mit dem Abwertungsindex des Cruzeiros gegenüber

dem US\$ - kein Inflationsverlust. (Separates Konto für die aufkumulierten Abschreibungen!)

e) Eigenkapital

Das Eigenkapital errechnet sich logischerweise aus der Differenz zwischen Aktiven und Fremdkapital, wobei es von Vorteil ist, beim EK - neben der gewohnten Aufteilung (Aktienkapital,

gesetzliche Reserven, etc.) - auch die verschiedenen Kategorien von Inflationseinflussen zu zeigen (Tageswertanpassungen, Inflationsgewinne/-verluste direkt oder via Erfolgsrechnung, etc.)

f) Erfolgsrechnungskonten

Verkäufe (Cr\$)	
T 200	3000 T
S 2800	
a/ER	

Verkäufe (US\$)	
T 5,00	75,00 T
S 70,00	
a/ER	

Löhne/Gehälter (Cr\$)	
T 1000	1000 S
	a/ER

Löhne/Gehälter (US\$)	
T 25	25 S
	a/ER

Bei den Erfolgsrechnungskonten werden die Transaktionen zum Mittelkurs (oder Tageskurs - je nach Definierung) in das "Inflation Accounting"

übernommen. Der Saldo am Ende der Periode geht ohne Korrektur in die Erfolgsrechnung ein.

Fortsetzung LITERATURFORUM von Seite 306

Die vorliegende Veröffentlichung ist im Rahmen eines **RKW-Projektes** entstanden, das vom Bundesministerium für Wirtschaft **gefördert** wurde. Das von den Verfassern entworfene System weist sich als **Mischform** von Grundtyp 1 der Teilkostenrechnung (zerlegt die Kostenarten mit Hilfe von Bezugsgrößen in beschäftigungsfixe und beschäftigungsproportionale Kosten) und Grundtyp 2 (Rechnung nach Riebel, in der Einzelkosten und unechte Gemeinkosten direkt erfaßbar und bestimmten Bezugsobjekten zurechenbar) aus, steht aber der Rechenweise nach Riebel am nächsten. Die Autoren berücksichtigen die branchenspezifischen Strukturen des Handwerksbetriebes und bauen auf der einschlägigen Fachsprache auf, so daß eine **spezielle Deckungsbeitragsrechnung** mit den Bausteinen eines operativen Controlling-Werkzeugkastens für diesen Fachbereich vorliegt, die sich auf in der Praxis erprobten Einsatzmöglichkeiten stützt. Die Arbeit erlaubt den Aufbau einer DV-gestützten Deckungsbeitragsrechnung mit der einschränkenden Bedingung, daß die entsprechende Software vom Computerlieferanten zur Verfügung gestellt wird und auf genügende Berater- und Einführungshilfe zurückgegriffen werden kann. Beigegebene tabellarische Zusammenfassung und Ablaufdiagramme gestatten einen Nachvollzug und erhöhen Anschaulichkeit und Verständlichkeit. Insgesamt eine anspruchsvolle und wegweisende Konzeption, die einen Beitrag zur wirtschaftlichen Sicherung dieses Bereiches leisten kann. Ein Buch, das ebenso einen gerafften Überblick auf den praktischen Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung und des operativen Controllings unter besonderen Bedingungen gibt.

Däumler, Klaus-Dieter / Grabe, Jürgen: Kostenrechnung 3 - Plankostenrechnung
Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1984 - 184 Seiten, Preis DM 22,80

Diese Neuerscheinung ist Teil einer dreibändigen Gesamtdarstellung der Kostenrechnung. Band 1 und 2 befassen sich mit Grundlagen bzw. Deckungsbeitragsrechnung. Die Konzeption der drei Bände konnte **von den Verfassern** im Rahmen ihrer Lehrtätigkeit erprobt werden. Des weiteren, so die Autoren, gingen Erfahrungen aus Veranstaltungen zur Aus- und Weiterbildung in die Arbeit ein.

Im ersten Abschnitt erfolgt eine Erörterung der Grundbegriffe und Grundprobleme, ferner wird die Einführung einer Plankostenrechnung im Betrieb behandelt. Im zweiten Abschnitt wird die Planung der Leistung besprochen. Die Rahmenbedingungen stehen im dritten Kapitel zur Diskussion, u. a. hinsichtlich Kostenverläufe, Bezugsgrößen und Kostenstelleneinteilung. Die Darstellung der Planung der Preise und der Einzelkosten schließen sich an. Das letzte und umfangreichste Kapitel widmet sich der Planung der Gemeinkosten. Kurzantworten und Kurzlösungen sowie Literatur- und Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Die drei Bände bauen begrifflich und systematisch aufeinander auf. Sie sind jedoch auch unabhängig voneinander zu verwenden. Besonderen Wert legten die Verfasser auf eine **vorteilhafte methodisch-didaktische** Aufbereitung des Stoffes und auf eine praxisorientierte Ausrichtung. Zahlreiche Abbildungen, Beispiele und Übersichten erleichtern die Erarbeitung des Lehrtextes. Jedes Kapitel enthält Fragen und Aufgaben, die der Sicherung des Lernerfolges und der Festigung des Gelernten dienen. Manchmal wären schärfere Unterscheidungen wünschenswert, so z. B. hinsichtlich der Behandlung der Gemeinkosten in der Plankostenrechnung. Die zahlreichen Beispiele und Aufgaben mit Lösungen haben Einzelprobleme der Plankostenrechnung bzw. Teilausschnitte zum Inhalt, größere Darstellungen bzw. zusammenhängende Abrechnungen werden weitgehend ausgespart. Mit dieser Veröffentlichung kann sich der Leser mit der **Plankostenrechnung** und ihren Aufgaben, Problemen und methodischen Mitteln **vertraut machen**. Begrenzte Breite und Tiefe der thematischen Bearbeitung beschränken einen weiterführenden Einsatz, z. B. als konkrete Einführungshilfe in der Praxis. Die Lektüre ist besonders sinnvoll, wenn sich der Leser **erstmalig** der Plankostenrechnung zuwenden will, um Orientierung und Überblick zu erlangen. Die Publikation erweist sich bei entsprechender Handhabung als sehr lernintensiv.

Neske, Fritz / Wiener, Markus (Hrsg.): Management - Lexikon
Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag GmbH 1985 - 4 Bände, 1694 Seiten, Taschenbuchformat mit Kassette, Preis DM 64,-

Das Management-Lexikon bringt in ca. 3.000 Seiten als Stichwortlexikon einen Zugriff zum modernen Management-Wissen.

- Band 1: ABC-Analyse - Erfolgsstatistik
- Band 2: ERG-Theorie - Managementschulen
- Band 3: Managementvergleich - Printwerbung
- Band 4: Prinzip - Zweikreisssystem

Es werden die **neuen Management-Techniken** der Planung und Entscheidung, der Organisation, der Führung, der Kontrolle, der Information und Kommunikation für alle Bereiche von Unternehmen und Verwaltung dargestellt. An diesem Werk sind **133 Autoren** beteiligt, die aus Universitäten, Unternehmen, Unternehmensberatungen, Verbänden und aus der öffentlichen Verwaltung kommen. Ein maßvolles Verweissystem erschließt Zusammenhänge. Hinweise auf aktuelle Literatur erleichtern die weitere Informationsbeschaffung.

Die Stichwörter sind **aktuell und kompetent** verfaßt. Unter dem Zwang zur Kürze und Konzentration leidet die Verständlichkeit kaum. Manchmal wäre es hilfreich, wenn die Textinformationen durch Abbildungen, Zeichnungen und dgl. noch stärkere Unterstützung zur Erhöhung der Anschaulichkeit bekämen. Hiervon wird im unterschiedlichen Maße Gebrauch gemacht. Die Benutzerfreundlichkeit, die Lesbarkeit, Auswahl und Anordnung der Schrift, die Hervorhebung usw. entsprechen den Möglichkeiten einer Taschenbuchausgabe. Hinsichtlich der Stichwortauswahl sowie Umfang und Aussagekraft der verschiedenen Stichwörter fällt eine gewisse Unterschiedlichkeit auf, da die Autoren bei der inhaltlichen Gestaltung ihrer Artikel größtmögliche Freiheit hatten. Damit wird die Vielgestaltigkeit der Ansätze im Management zum Ausdruck gebracht, aber auch Einfluß auf Akzente und Proportionen genommen. So ist z. B. der Themenkreis Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung relativ knapp erläutert worden, andere Begriffe aus dem weiteren Umkreis des Management-Wissens erfuhren eine z. T. überstarke Abhandlung. Ein Vergleich möge dies verdeutlichen: Bauplanungsrecht beansprucht 5 Seiten, das Stichwort Voll- und Teilkostenrechnung hingegen 2 Seiten. Diese beispielhafte Gegenüberstellung will natürlich nicht verallgemeinern, auch ist ein Vergleich nur dem Umfang nach nicht unproblematisch. Dieses Nachschlagewerk stellt **eine Alternative** dar, es steht zwischen einem Lexikon und einer Enzyklopädie. Es greift relativ weit aus und erfaßt auch Randgebiete, so ragen z. B. einige sozialwissenschaftliche Stichwörter nach Umfang und Inhalt heraus. Ein Stichwortverzeichnis, das nur in englisch ausgewiesen wird, oder eine Artikelübersicht sollten einer Neuauflage beigelegt werden. Insgesamt deckt das Lexikon einen **mittleren Informationsbedarf preiswert ab**.

B U C H - H I N W E I S E

Aus der Ratgeber-Reihe des Verlages Dr. F. Weiss GmbH, Wirtschaftsfachverlag, Solliner Str. 41 in 8000 München 71 sind u. a. folgende Neuerscheinungen der Redaktion vorgelegt worden:

Praktische Lohnabrechnung 1985

von Dr. F. Wisse und M. Maurer

214 Seiten, DM 37,-, Auflage 1985

Es will dem Fachmann und dem Praktiker Antwort auf viele wichtige lohnsteuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtliche Fragen in der Lohnabrechnung geben.

Steuervorteile 1984/85

von F. Brandstetter

300 Seiten, Preis DM 38,-, Auflage 1984

Das Buch soll dem Steuerberater und dem Betriebsinhaber das Ausschöpfen von gesetzlichen Spielräumen in der Einkommensteuer, Vermögensteuer, Erbschaft- und Schenkungssteuer erleichtern.

Bei Interesse weitere Informationen beim Buchhandel oder direkt vom Verlag.

Der Rudolf Haufe Verlag, Postfach 740, 7800 Freiburg legt einen Ratgeber zur neuen **Eigenheimbesteuerung** vor:

Die neue Eigenheimbesteuerung - Jetzt bauen, kaufen oder warten?

von Dipl.-Finanzwirt (FH) Gerhard Jaser und Regierungsrat Dr. Roland Wacker.

250 Seiten, 1985, Broschur, Preis DM 19,80

In einem ersten Teil werden die Steuervorteile des geltenden Rechts durch Haus und Grundbesitz erläutert. Der zweite Hauptteil bringt eine Darstellung der künftigen Eigenheimbesteuerung (neues Recht). Der dritte Teil geht der Frage nach, was ist günstiger: Jetzt bauen bzw. kaufen oder abwarten. So stellen die Verfasser u. a. auch die Frage, ob ein Eigentümer von der Neuregelung Gebrauch machen sollte oder ob die Übergangsregelung günstiger ist. Ein preiswerter und recht nützlicher spezieller Ratgeber.

Erhältlich im Fachbuchhandel oder über den Herausgeber Joerg E. Staufenbiel - iba-Institut Köln GmbH, Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1, Telefon 0221 / 12 40 38

Staufenbiel/Koetz: Die Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten - Studiengänge und Berufsfelder für Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftsingenieure - 4. Auflage, Köln 1985, 408. Seiten, Preis DM 19,80

Dieses Werk informiert u. a. über

- neue Entwicklungstendenzen in der WiSo-Hochschullandschaft
- an welchen Hochschulen welcher Studiengang und welcher Abschluß möglich ist
- über Studieninhalte und Prüfungsanforderungen
- welche Professoren an der jeweiligen Hochschule dozieren.

DER AKTUELLE ZEITSCHRIFTENHINWEIS

Aus dem **agplan-Informationdienst aid** fallen zwei Beiträge besonders auf: und zwar die agplan-Fachbeiträge:

Vor- und Nachteile der Anwendung von Personal-Computern in Rechnungswesen und Controlling erschienen im Heft 1 - 2 Januar - April

Erfahrungen bei der Auswahl und Anwendung von Software-Paketen für Kostenrechnung und Controlling (dargestellt an Beispielen aus der chemischen Industrie) erschienen Heft 2 März - April

Quellenhinweis: Herausgeber: Agplan Gesellschaft für Planung e.V., Gutenbergstr. 13, 6300 Giessen
 Redaktion: H.J.Steigerwald, Neckarstr. 5, 4040 Neuss 21-Norf
 Verlag: Agentur Dieck, Postfach 1329, 5138 Heinsberg

DER AKTUELLE BUCHAUSZUG

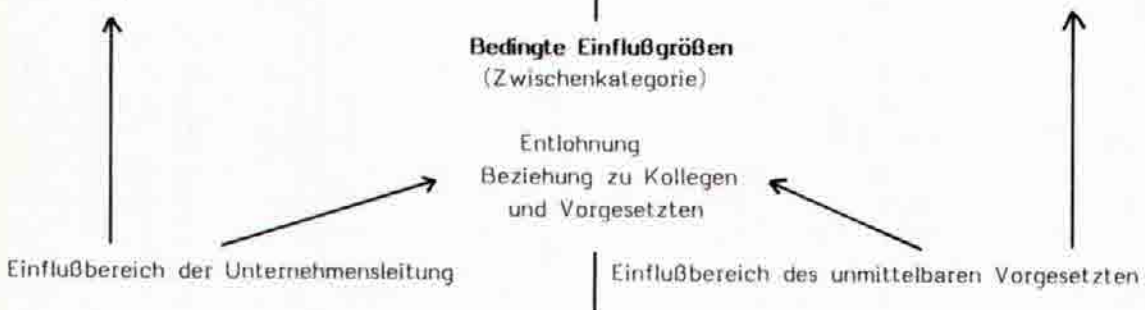
Einflußgrößen der betrieblichen Leistungsmotivation

Allgemeine Voraussetzungen für die Leistungsmotivation (statische Einflußgrößen)

Unternehmenspolitik und -organisation, "Bürokratie", Führungsstil, Arbeitsbedingungen (am Arbeitsplatz selbst, Arbeitszeit, Arbeits-einrichtungen u. a.)

Persönliche Faktoren für Mitarbeiter (dynamische Einflußgrößen)

Arbeitsaufgabe selbst, Selbstbestätigung, Anerkennung durch andere, Verantwortung, Aufstieg, Entfaltungsmöglichkeiten



Entnommen: Knebel/Zander: Führungslehre für Ingenieure und Techniker

Heidelberg: I. H. Sauer Verlag GmbH 1985 - Band 40 aus der Reihe Taschenbuch für die Wirtschaft 108 Seiten, Preis nicht mitgeteilt

Vorliegendes Buch umfaßt folgende Hauptabschnitte:

- Das Führungswissen für Ingenieure und Techniker hat besondere Akzente
- Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus?
- Die zehn Gebote erfolgreicher Führung
- Was erwartet die technische Führungskraft in der Zukunft?

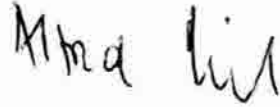
Liebe Leserin, lieber Leser!

Das Jahr 1985 neigt sich dem Ende zu. Wir halten Rückblick und versuchen, Blicke in die Zukunft zu werfen. Dies ist eine Veranlassung, Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit zu danken. Das Interesse an den Buchbesprechungen und den Literaturhinweisen ist spürbar gewachsen. Für das neue Jahr ergibt sich hieraus eine besondere Aufgabe und Verpflichtung.

Den vielen Verlagen schulden wir Dank für ihre Bereitschaft, durch Rezensionsexemplare diesen Teil des Controller-Magazins mitzutragen. Ein ganz besonders herzlicher Dank gilt dem Herausgeber und dem Management Service Verlag in Gauting. Die Zusammenarbeit mit der Redaktion war stets verständnisvoll und freundschaftlich.

Nehmen Sie für Ihr persönliches Wohlergehen und Ihre berufliche Arbeit meine besten Wünsche in das Neue Jahr.

Ihr



Alfred Biel

Delp, Udo Albert: Publizitäts- und Prüfungspflicht der GmbH

Frankfurt/Main, Bern, New York, 1985, 233 S. - Reihe: **Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverfassung**
Bd. 9 - ISBN 3-8204-9010-8 - Verlag Peter Lang, Preis sfr 50,-

Die künftige Publizitäts- und Prüfungspflicht der GmbH, die zu den umstrittensten Rechtsvorhaben der vergangenen Jahre zählt, wird von dem Autor systematisch und umfassend dargestellt. Im ersten Teil der Arbeit wird die historische Entwicklung der Pflichten behandelt. Es zeigt sich, daß die Offenlegungs- und Prüfungspflicht schon seit langem diskutiert wird und nicht erst seit Verabschiedung der 4. EG-Richtlinie. Ferner wird in diesem Teil der Arbeit auf die verschiedenen Regierungsentwürfe zur Transformation der 4. EG-Richtlinie eingegangen.

Der zweite Teil befaßt sich ausgiebig mit dem künftigen Pflichtenkreis der GmbH. Insbesondere wird dargestellt, welche Urkunden und Angaben die verschiedenen GmbH-Kategorien offenzulegen haben und in welcher Form dies zu erfolgen hat. Ferner wird auf die geplante Prüfungspflicht eingegangen. In erster Linie werden die Vorschriften erörtert, die sich an die Gesellschaft wenden. Anschließend wird im vierten Teil auf das Leitbild der Publizitäts- und Prüfungspflicht, insbesondere auf die Insolvenzprophylaxe, eingegangen. Der Verfasser untersucht die Präventivwirkung und kommt zu dem Ergebnis, daß eine effektive Insolvenzvorbeugung erwartet werden kann.

Der abschließende Teil beschäftigt sich mit der Umwandlung der GmbH als unternehmerische Disposition zur Vermeidung der Publizitäts- und Prüfungspflicht. Hier wird der Frage nachgegangen, ob eine Umwandlung in eine GmbH & Co KG sinnvoll ist und ob die GmbH & Co KG den vollen GmbH-Pflichten unterworfen werden kann.

Die Arbeit von Delp, die den Gesamtkomplex erstmals geschlossen darstellt, kann als gelungen bezeichnet werden. In einer ansprechenden und klaren Sprache werden die vielfältigen Fragen behandelt. Das Buch kann jedem empfohlen werden, der sich in die Materie einarbeiten muß.

Dipl.-Kfm. Jürgen Lange, Bielefeld

„LEISTUNGSVERSAGEN“ WAS IST DAS?

von Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Bad Harzburg

Praktiker kennen die Tatsache und "verzweifeln" nicht selten daran: Zwei von Ihren Zeugnissen her ganz offensichtlich gleich intelligente Mitarbeiter haben eine vergleichbar schwierige Aufgabe zu lösen. Dem einen geht die Arbeit glatt von der Hand und im Nullkommanichts ist sie vom Tisch. Der andere bedenkt und erwägt, verwirft, bedenkt und erwägt aufs neue und ringt sich förmlich zu einer Entscheidung durch, die er dann mit allerlei Wenn's und Aber's dem nicht eben beglückten Vorgesetzten präsentiert.

Der Schluß, den der Vorgesetzte dieser beiden Mitarbeiter ziehen wird, ist ebenso verständlich wie naheliegend: Der "schnelle" Mitarbeiter ist eindeutig auch der leistungsfähigere; Papier ist geduldig, die Zeugnisse haben mal wieder "gelogen". Daß dieser Schluß nicht selten ein Trugschluß ist, darauf deuten die ersten Ergebnisse des Forschungsprojekts "Motivation und Handlungskontrolle" hin, das Priv.-Doz. Dr. Julius Kuhl derzeit am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung in München durchführt.

Kuhl und Mitarbeiter sind nämlich einer "Persönlichkeitsdisposition" auf die Spur gekommen, die ein ganz neues Licht auf die Pro-

blematik des Leistungsversagens wirft, sofern dieses Leistungsversagen nicht auf mangelnde intellektuelle Fähigkeiten zurückzuführen ist:

Wer sich unbeirrt ausschließlich auf seine Handlungen konzentriert, kann seine Absichten erfolgreicher in die Tat umsetzen als derjenige, der über alle möglichen Folgen seines Handelns nachgrübelt und sich dann von Situationen steuern läßt.

Daß frisch gewagt schon halb gewonnen ist, war bereits den alten Griechen und Römern bekannt. Platon und Aristoteles haben ebenso wie Horaz wiederholt darauf hingewiesen. Daß hinter dieser Vorväterweisheit aber mehr steckt als die philosophisch-dichterisch verbrämte Erkenntnis, daß dem Erfolg kaum etwas dienlicher ist als die mannhafte Überwindung des inneren Schweinehundes und beherztes Anfangen, deckt Dr. Kuhl mehr und mehr auf.

Kuhl und Mitarbeiter entwickelten Methoden, um die psychischen Abschirmvorgänge, die im Entscheidungs- und Handlungsprozeß eine Rolle spielen, untersuchen zu können.

Zunächst bestimmten sie mit Hilfe eines Frage-



bogens den Grad der grundsätzlichen Orientierung eines Menschen im Hinblick auf Entscheidungs- und Handlungsprozesse. Die Testpersonen, Erwachsene und Jugendliche, sollten sich in bestimmten Situationen für eine von zwei vorgegebenen Antworten entscheiden. Die Auswertung der Fragebögen ergab ganz beträchtliche Unterschiede in Bezug auf die Fähigkeit, schnelle Entscheidungen treffen zu können. Kuhl zufolge gibt es danach zwei verschiedene Entscheidungstypen, handlungsorientierte und lageorientierte.

o **Handlungsorientiert** ist ein Mensch, der in einer Entscheidungssituation die Ausführung seiner Handlung ins Zentrum der Aufmerksamkeit stellt.

o **Lageorientierte** Menschen denken dagegen lange über eine vergangene, gegenwärtige und zukünftige Situation nach, ehe sie sich entscheiden.

In weiteren Experimenten wurde untersucht, ob sich Handlungs- und Lageorientierte tatsächlich in der Ausführung ihrer Absichten unterscheiden. Auch hier zeigte sich, daß handlungsorientierte Menschen ihren Vorsatz sehr viel häufiger in die Tat umgesetzt hatten als lageorientierte.

Nun wurde untersucht, welche Faktoren die Durchführung einer Absicht begünstigen. Die Versuchspersonen mußten ein angeblich lösbares, tatsächlich aber unlösbares Problem bearbeiten (Hilflosigkeitsexperiment). Anschließend wurde eine neue, diesmal jedoch lösbare Aufgabe gestellt. Obwohl die Lageorientierten sich große Mühe gaben, bei der neuen Aufgabe ihre Niederlage wieder wettzumachen und mit großem Einsatz an das Problem herangingen, waren sie nicht fähig, sich voll auf die Aufgabe zu konzentrieren, offensichtlich weil sie fortwährend über ihren Mißerfolg nachdenken mußten. Handlungsorientierte erzielten dagegen sogar überdurchschnittliche Ergebnisse.

Bisher wurden in der Psychologie solche Leistungsdefizite auf mangelnde Motivation zurückgeführt. Aber das widerspricht Kuhl zufolge den Ergebnissen seiner Hilflosigkeitsexperimente, denn wenn die Versuchspersonen nach dem Mißerfolgserlebnis eine völlig andere Aufgabe bekamen, waren sie eher stärker engagiert, jetzt bei dieser Aufgabe wenigstens die Schlappe wettzumachen. Weitere Untersuchungsergebnisse deuten, so Dr. Kuhl, eher auf eine Beeinträchtigung der Handlungskontrolle hin.

Aufschlußreich ist nun, welche Maßnahmen (= kognitive Strategien) Handlungsorientierte einsetzen, um eine einmal beschlossene Entscheidung dann auch rasch durchzuführen. Sie blenden, wie weitere Experimente zeigten, entbehrliche Informationen aus und konzentrieren sich auf Inhalte, die für die Handlung wichtig sind (= ak-

tive Aufmerksamkeitskontrolle). Sie verstärken solche Gefühle, die die Ausführung der Handlung begünstigen (= Affektkontrolle). Das verkürzt natürlich den Entscheidungs- und anschließend daran den Handlungsprozeß.

Im Hinblick auf diese Tatsachen und Zusammenhänge rückt Leistungsversagen, sofern es nicht intellektuell bedingt ist, in ein neues Licht. Denn wenn tatsächlich bei mangelnder Leistung Störungen der Handlungskontrolle eine Rolle spielen, dann müßte es möglich sein, diese Störungen mit sorgfältig ausgearbeiteten, gezielten Strategien zur Handlungsplanung und -ausführung zu behandeln und zu beheben. Damit werden Kuhls Forschungen für alle interessant, die sich mit Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung befassen. Darüberhinaus dürften sie auch nicht ohne Einfluß auf die Personalauswahl und -einsatzverfahren bleiben. ■

Basic lernen als Controller

Was ist zu verstehen, wenn man als Controller davon spricht, einen Personal Computer programmieren zu können? Ist die Fähigkeit, ein Multiplan- oder Lotus-Worksheet zu gestalten, als Tabelle zu bauen, die Formeln reinzusetzen - schon "programmieren"? Oder ist programmieren erst dann gekonnt, wenn man's z. B. in Basic hinkriegt und mehr individuelle Lösungen damit machen kann? Wenn man so auf das hört, was im Controller-Kollegium als Erfahrung beieinander ist, so ist die Zahl derer, die so ein Tabellenprogramm machen können, schon relativ groß - jene indessen, die mehr hinkriegen wie z. B. mit Basic programmieren, klein. Wie könnte man Basic lernen? Würde es reichen, ein Buch zu studieren vorwärts und rückwärts, und dann kann man's? Z. B. das Buch **Meyer/Schacht, Das große Basic-Lernbuch, Carl Hanser Verlag 1985, 489 Seiten, Preis DM 36,-**.

Eines scheint sicher zu sein: Wenn man nur das Buch studiert und nicht auch gleichzeitig im Computer probieren kann, ist das wie Fahrschule machen ohne Auto. Das Probierenkönnen auf dem Computer Schrittden für Schrittden mit den 70 bis 80 Basis-Befehlswörtern ist nötig, sonst greift das nicht. Und dann kommt die Frage, ob man mit sich allein ausreichend Zeit und Geduld aufbringt, sich diesem Lernprozeß mit Versuch und Irrtum zu unterziehen? Oder bräuchte man nicht einen Fahrlehrer dazu? Könnte nicht im Controller-Team dann jener, der's schon kann, als Fahrlehrer wirken für die, die es als Fahrschüler erst noch lernen möchten. Also nebeneinander am Bildschirm sich gegenseitig draufhelfen ...

So können Sie es haben!

Mit dem Finanz- und Kostenmanagement-Informationssystem für die IBM-Systeme /34, /36, /38 haben Sie **alle** Controlling-Aufgaben **zu jeder Zeit** sicher im Griff.

Mit dem von PST entwickelten Softwareprogramm haben Sie ein umfassendes Hilfsmittel zur Abwicklung eines kompletten Berichts- und Planungswesens zur Hand.



Nichts bringt Sie mehr aus der Ruhe. Ob Monats- oder Quartalsabrechnungen, Zwischenbilanzen oder Abweichungsanalysen, ja selbst Überraschungsangriffe bringen Sie nicht mehr aus dem Konzept. Durch ein frei gestaltbares Berichtswesen sind Sie flexibel und unabhängig.

Mehrfirmenkonsolidierung, Fremdwährungsreporting, Simulation und Hochrechnung, der Aufbau eines zentralen Konzernreporting, Geschäftsgrafiken, die Integration des PC – Anforderungen, denen Sie gelassen entgegensehen können. Mit der controllingorientierten Standardsoftware von PST sichern Sie sich ein seit 1980 erprobtes, den sich ständig ändernden Anforderungen angepaßtes und in vielfachen Einsätzen bewährtes Softwareprogramm.

**Finanz-Mis von PST ...
und Sie sind die Ruhe selbst!**

PST

PST Software GmbH
Josephsburgstraße 4a, D-8000 München 80
Telefon (089) 4 31 30 38

Zu viele reden vom Verlust GPR plant und steuert zum Gewinn Gewinnplanungsrechnung GPR

GPR sichert die permanente
Transparenz für Manage-
mententscheidungen

GPR zeigt rechtzeitig Schwach-
stellen

GPR ermöglicht aktives Con-
trolling durch rechtzeitige
Maßnahmenvorgabe

GPR die moderne Gewinn-
planungsrechnung im
Dialog

GPR deckt alle Fragen der
Kosten-, Deckungsbeitrags-
und Plansimulationsrech-
nung ab

GPR hundertfach installierte
und bewährte Software,
einsatzfähig auf allen gän-
gigen Hardwaresystemen

GPR Erfahrung in allen
Branchen

Organisationspartner

GmbH 2060 Bad Oldesloe - Postfach 1428
Tel. 04531/804-1

Rechnungswesen à la carte

Das Personalsystem, das Ihre Probleme löst, aber keine schafft Personalabrechnungs- und Auskunftssystem PAS

PAS Personalabrechnung und
Auskunft getrennt als
Systeme, aber für Sie ein-
heitlich in der Handhabung

PAS offen für Sie und den Be-
triebsrat; verschlossen ge-
gen unberechtigten Zugriff

PAS steuern Sie direkt aus der
Fachabteilung per Bild-
schirm, anwenderfreundlich
und hochflexibel

PAS führen Sie leicht ein mit Hilfe
von Musterfirmen; Anwen-
dungsberatung und Kunden-
training nach Maß

PAS zigfach installierte und praxis-
erprobte Standardsoftware
sichert Ihnen Wartung und
Weiterentwicklung

PAS können Sie kennenlernen in
einem persönlichen Gespräch
oder auf einem PAS-Info-
Seminar. Anruf genügt: