



# controller magazin



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

**3/86**

<b>Deyhle</b> Kunden-Controlling	111
<b>Heinsch</b> Informations-Management	119
<b>Sievers</b> Zu besserem Gewinn durch gute Führungspraxis	123
<b>Witt</b> Controlling von Unternehmensberatungs-Leistungen	129
<b>Schlösser</b> Controlling mit Deckungsbeitragsrechnung	133
<b>Henne</b> Kostenstellenrechnung als Controlling-Instrument	139
<b>Winck</b> Innovationsmanagement	141
<b>Jasper</b> Vorruhestandsleistungen	150
<b>Römer</b> Erzeugnisqualität und Unternehmenserfolg	151
<b>Impressum</b>	154
<b>Literaturforum</b>	155
<b>Kleinebeckel</b> Controlling-Konzeption im internationalen Vergleich	161

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

„Wir entschieden uns für das  
Finanzbuchhaltungssystem **IFAS**  
und das Kostenrechnungssystem **IKOS**.

Eine moderne Software-Technologie,  
ein überzeugendes betriebswirtschaftliches  
Konzept waren die Gründe.  
Eine höhere Transparenz und Effizienz  
unseres Rechnungswesens  
sind die Folge.“

**Klaus-Peter Kastirr,**  
Leiter kaufmännische Aufgaben,  
Verwaltung und Fertigung bei

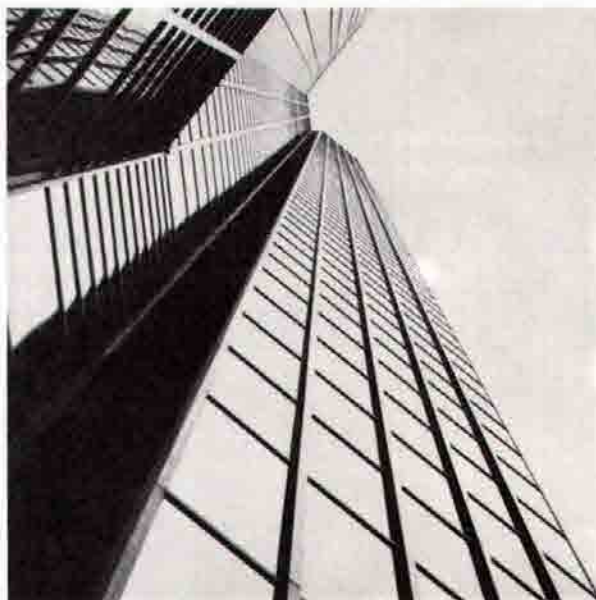
**DeTeWe** Berlin



**ADV**  
**ORGA**  
software

# Das Wesentliche erleben.

Können Sie schnell reagieren?  
Ständige Abweichungen bei Kosten-,  
Deckungsbeitrags- und Gewinnzielen  
erfordern Sofortmaßnahmen.  
Sie brauchen ein Rechnungswesen, das  
die notwendigen Hinweise liefert.  
Mit der Gewinnplanungsrechnung GPR  
erhalten Sie ein geschlossenes, gewinn-  
orientiertes Controlling-Konzept für  
Produktion und Vertrieb.  
Setzen Sie GPR als Werkzeug zur Um-  
setzung Ihrer Ideen bei Planung,  
Kontrolle, Abweichungsanalyse  
und Berichtswesen ein.  
Sie nutzen unsere Erfahrung!  
Top Software mit kompetenter Beratung  
und Schulung für Kostenrechnung/  
Controlling, Buchhaltung, Personalwesen,  
Materialwirtschaft und Vertrieb-  
das ist ORGANISATIONSPARTNER.



Wir bitten um Zusendung von:

Seminarterminen     Informationsmaterial

Name / Anschrift

---

---

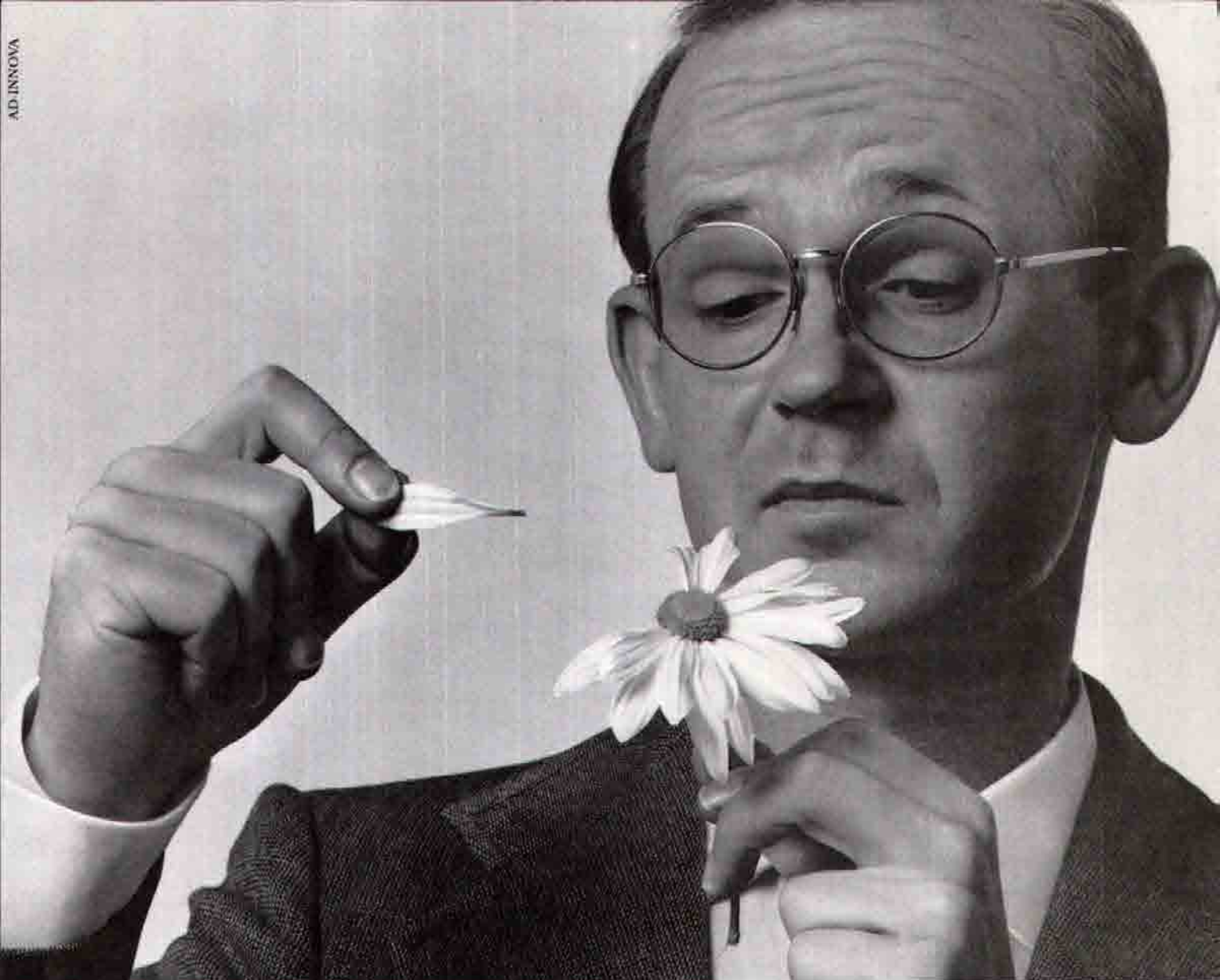
---

400/CO/5-86

OrganisationsPartner GmbH  
Sandkamp 3, 2060 Bad Oldesloe  
Tel.: 04531-8040



**Organisations  
Partner**



## Mit der HP-FiBu ist Tagesaktualität keine Glückssache mehr

Denn auch schnelle Entscheidungen können auf sicherem Boden wachsen. Die ausgereifte und praxiserprobte Lösung für Ihre Finanzbuchhaltung heißt HP-FiBu. Mit dieser Dialogsoftware decken Sie alle buchhalterischen Erfordernisse ab: Ihr Kontenwerk ist abstimbar auf Tagesbasis, d. h. Sie haben auch jederzeit Zugriff auf die aktuelle Saldenbilanz und die Hauptabschlußübersicht.

Einen zusätzlichen Vorteil schaffen Sie sich durch die Integration von Personal Computern. Mit dem HP PC können Sie sowohl Daten am Arbeitsplatz erfassen, als auch zentrale Finanzbuchhaltungsdaten individuell weiterverarbeiten. »What if«-Analysen, Kennzahlenermittlung, Statistiken und Grafikerstellung werden damit zur Selbstverständlichkeit.

Die HP-FiBu ist außerdem nach Ihren Wünschen erweiterbar: z. B. kann das Modul »Zweite Buchhaltung« als Zweitwährungsbuchhaltung oder zur Konsolidierung eingesetzt werden, die »Kostenumlage« liefert einen automatischen BAB, und mit einer Schnittstellenverwaltung ermöglichen Sie den Datenaustausch zu anderen Abteilungen – ohne Programmierarbeiten.

Wenn Sie auf diese zukunftsorientierte FiBu-Lösung umstellen, wählen Sie mit Hewlett-Packard einen weltweit anerkannten Partner, der Sie von der Planung bis zum Einsatz mit erfahrenen Beratern aktiv unterstützt. Mit HP-FiBu müssen Sie sich keine Sorgen mehr über tagfertige Finanzinformationen machen – und können die Blume ruhig stehen lassen.

Ich möchte mehr über die HP-Finanzbuchhaltung erfahren.

Name: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

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

Branche/Funktion: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

An Hewlett-Packard GmbH, Vertriebszentrale Deutschland,  
Hewlett-Packard-Straße, 6380 Bad Homburg v.d.H.  
Oder rufen Sie direkt Herrn Schmalde an. Tel.: (070 41) 14 3080.

CM-FiBu 3



**HEWLETT  
PACKARD**

# KUNDEN - CONTROLLING

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting/München



Workshop -  
Szene

*Kundig sein - heißt die Kunden kennen. Vertrieb ist eigentlich ein falsches Wort. Man vertreibt die Produkte; jagt sie davon. Irgendwer wird sie schon brauchen. Besser wäre die Perspektive des Kundensuchens. Wer braucht aus welchem Motiv ein Produkt, eine Dienstleistung? Wer geht hin und holt den Auftrag?*

Controlling bedeutet auch Führung durch Ziele. Neben sachorientierter Entscheidungsfindung ist das die personenbezogene Perspektive des Self-Control. Da ist ein Ziel für eine Jahres-Rennstrecke vereinbart. Wo ist heute der Ist-Stand? Wieviel fehlt noch bis zum Ziel? Ist dies nach jetziger Einschätzung (latest estimate) noch zu schaffen? Gibt es zusätzlich benötigte Maßnahmen? Was kosten diese Maßnahmen? Daraus folgt die Ankündigung voraussichtlicher Zielerfüllung.

Abweichungen komplett vermeiden, kann niemand - es sei denn, er wäre Hellseher oder er würde mogeln. Aber Abweichungen beherrschbar machen und andere, die auf deren Kenntnis angewiesen sind wie z. B. Produktion oder den Bereich Finanzen, verständigen - das ist machbar. Mit einer avisierten Abweichung läßt sich umgehen. Eine plötzlich passierende ist "management by surprise".

## Kundencontrolling-Orientierungsbild

Dieser Controllingsachverhalt ist vom Kunden her zu sehen.

Kundencontrolling heißt vom Kunden her zu erfüllende Ziele, Ortsbestimmung zum Termin heute und Erwartungsrechnung. Der typisch ökonomische Aspekt ist dabei, daß Controlling im Verkauf nicht allein Absatz und Umsatz - oder Auftragseingang - betrifft, sondern daß die Controlling-Prozeduren auf Ergebnisziele hin ausgelegt sind. Ergebnisse sind eine Kombination von Umsatz und Kosten.

## Kundencontrolling-Berichtsbild

Die Controllingabbildung 1 ist als **Arbeitsalltag-begleitendes Merkbild** gedacht. Geht es darum, daraus einen Bericht zu machen, bewährt sich

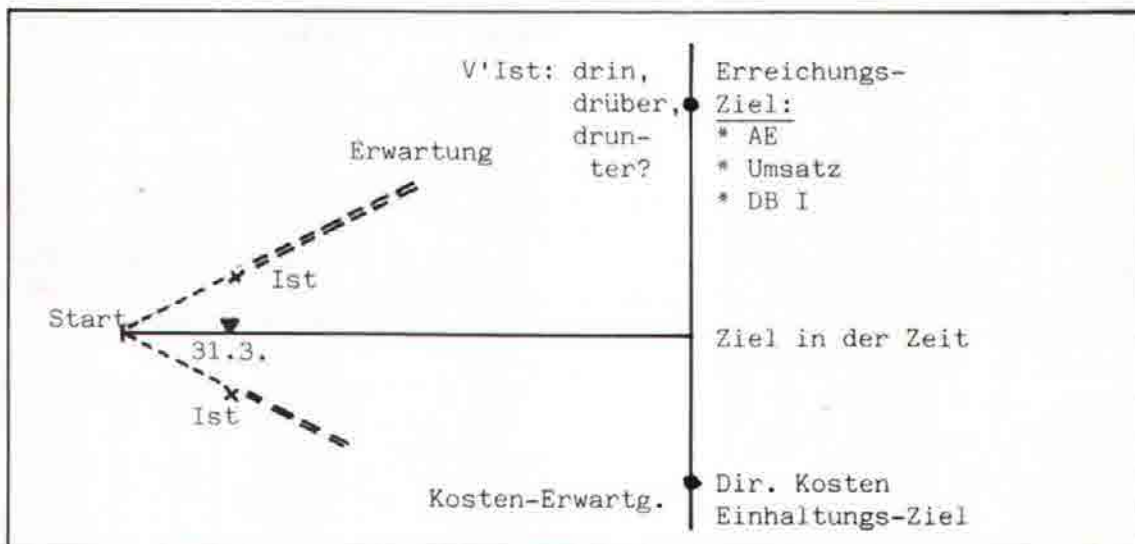


Abb. 1: vom Kunden her zu erreichendes Ergebnis-Ziel

das Formular des Bildes 2. Dies ist themabezogen gemeint - das Thema ist hier der Kunde; oder auch ein ganz bestimmter Auftrag für einen Kunden. Das eingetragene Beispiel in Abbildung 2 ist noch nicht auf Ergebnis-Controlling ausgelegt. Es bewegt sich noch im Bereich von Absatz und Kosten; damit in schneller faßbaren Ziel- und Zielerfüllungsmaßstäben des Verkaufs. Wobei die interessante Frage hinzukommt, ob so ein Jahresziel auch einmal mit dem Kunden vereinbart sein kann. Also Einbeziehen des Kunden in das Führung-durch-Ziele-Thema.

Die Erwartung soll nicht einfach gedacht sein als Hochrechnung oder Prognose, bei der man als Verkaufsleiter, Verkäufer, Kundenmanager eben zuschaut. Sondern diese **Vorschau ist zu verknüpfen mit Maßnahmen.**

Die Maßnahmen können darin bestehen, konsequent fortzusetzen, was ohnedies für das Jahr schon geplant ist. Oder es bedarf der Korrekturzündungen. Das Feld Themenspeicher ist gedacht für Probleme, die nicht sofort zu bewältigen sind. Z. B. kann sich die Frage stellen, ob dieser Typ Kunde auf die Dauer der Richtige für uns ist - oder ob wir für diesen Typ Kunden die richtigen Produkte / Dienstleistungen besitzen.

Übrigens: Dieses Berichtsbild läßt sich sehr gut auch erzeugen **in einem Personal Computer** mit einem Tabellenprogramm wie z. B. Multiplan, Lotus, Open Access. Oder es ist ein Btx-Bericht.

Text	Plan per 30.6.	Ist per 30.6.	Jahresplan	Erwartung	Vorauss. Ist
Absatz	600	500	1000	400	900
Umsatz					
Deckungsbeitr.					
Kosten	100	90	300	120	210
Sachverhalte:			Maßnahmen:		
Themenspeicher:					

Abb. 2: Themazentriertes Inter-Aktions-Controlling-Bild

### Controlling und Controller

Aus dem ergibt sich, daß es Aufgabe des zuständigen Mannes (Frau) im Verkauf ist, Controlling zu betreiben. Damit es Controlling gibt, hält man sich nicht etwa einen Controller, der dies Controlling stellvertretend für die Manager macht. Controlling zu tun, ist jedermann's Baby. Das ist wie im Sport auch. Was man tut ist verkaufen. Was man tut ist z. B. Tennisspielen. Was wird beim Sport gezählt? Wann ist ein Tennis-Satz gewonnen - und wann ein Spiel? Auch das ist Führung durch Ziele. Natürlich läßt sich auch Tennisspielen, ohne zu zählen - "just for fun". Manche machen auch Verkaufen just for fun - das heißt, ohne daß etwas gezählt wird. Beim Profi wird gezählt. Dann ist es Controlling.

Was aber dann macht ein Controllerdienst - sei es der Zentralbereich-Controller/Rechnungswesen oder ein dezentraler Controller im Marketing,

im Verkauf? Man könnte es schnell so ausdrücken, daß der **Controller für die Ergebnistransparenz verantwortlich ist; der Verkauf für die Ergebnisse.** Sagt man Profit Center, so meint man einen ergebnisverantwortlichen Bereich im Verkauf - sei es Produktlinie, Region oder Kunde (Vertriebsweg). Das heißt zugleich - ergebnis-verantwortlich.

Nur muß man das **sehen und deshalb einsehen.** Man muß im Bilde sein. Also sind Bilder nötig. Das heißt, daß Controlling methodisch aufzuschließen ist - in Rechentechnik, Formular-technik, Berichtsmethodik. Diese Sorte Ergebnistransparenzverantwortlichkeit hat der Controller.

Von Kaiser Franz Joseph I von Österreich soll überliefert sein der Satz: "Es muß was geschehen, aber es darf nichts passieren". Das wäre so bei der Planung. Es soll was geschehen, aber es darf ökonomisch nichts passieren. Dieses

# Aufbau des Controlling-Systems in einem mittelständischen Pharmaunternehmen

Wir sind ein mittelständisches Pharmaunternehmen im Großraum Frankfurt. Mit 300 Mitarbeitern entwickeln, produzieren und verkaufen wir pharmazeutische Produkte. Wir sind erfolgreich und wollen es auch bleiben.

Dem Controlling messen wir für die Zukunft unseres Unternehmens eine große Bedeutung bei. Deshalb suchen wir zur Leitung unserer Abteilung Betriebswirtschaftliche Dienste einen

## CONTROLLER

Mit Ihren Mitarbeitern bauen Sie unser EDV-gestütztes Controlling-System weiter aus und sorgen für eine effiziente Nutzung seiner Instrumentarien in allen Bereichen.

Sie sind der geeignete Bewerber, wenn Sie eine breit angelegte kaufmännische Ausbildung als Betriebswirt oder Dipl.-Kaufmann haben.

Schön wäre es, wenn Sie eine Controller-Ausbildung an der Controller Akademie in Gauting absolviert hätten.

Wichtig für uns ist, daß Sie an einem derartigen Projekt schon einmal — vielleicht in der zweiten Linie — mitgearbeitet haben. Besonders auszeichnen würden Sie Kenntnisse und Erfahrungen im Vertriebscontrolling und Marketing.

Wenn Sie diese Aufgabe interessiert, wenden Sie sich bitte an die von uns beauftragte Dr. Zeplin Managementberatung GmbH, Mommsenstraße 68, 1000 Berlin 12. Sprechen Sie mit Herrn Dr. Zeplin, Telefon 030/882 69 36 oder schreiben Sie ihm. Wir versichern Ihnen strengste Diskretion.

**DR. ZEPLIN**  
**MANAGEMENTBERATUNG GMBH**

**MaK**

Wir sind eines der großen Maschinenbauunternehmen in Schleswig-Holstein und beschäftigen im In- und Ausland etwa 3.000 Mitarbeiter. Unsere Dieselmotoren, Schienenfahrzeuge und Produkte der Wehrtechnik überzeugen durch ihre moderne, anspruchsvolle Technik und sind weltweit anerkannt.

Unser Unternehmen liegt im Norden der Landeshauptstadt Kiel, einer Universitätsstadt mit hohem Freizeitwert.

Wir suchen den der Geschäftsführung unmittelbar unterstellten

## Leiter der Hauptabteilung Controlling

Die Fachaufgaben des Bereiches sind insbesondere

- Betriebliche Kostenrechnung
- Mitwirkung bei Kalkulation und Preisprüfung von öffentlichen Aufträgen
- Koordinierung der operativen Unternehmensplanung
- Mitwirkung bei der strategischen Planung
- Internes und externes Controlling-Berichtswesen
- Mitwirkung bei Investitionsplanungen und -abrechnungen
- Weiterentwicklung von Kostenrechnungs- und Controlling-Systemen
- Betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben.

Als Bewerber sollten Sie neben Ihrem Studienabschluß zum

## Diplom-Kaufmann

mehr als 5 Jahre einschlägige Berufserfahrung an leitender Stelle aufweisen. Modernes Controlling-Instrumentarium beherrschen Sie ebenso wie Sie über Anwendererfahrung mit EDV-Systemen verfügen. Mit den Besonderheiten des öffentlichen Auftragswesens sollten Sie vertraut sein.

Wir wollen eine Schlüsselposition in unserem Unternehmen wieder besetzen. Sie müssen daher nicht nur in der Lage sein, die Mitarbeiter dieses Bereiches erfolgreich zu führen, sondern darüber hinaus kritisch, aber vertrauensvoll mit den Fachbereichen zusammenzuarbeiten. Und Sie müssen das Format haben, das in der engeren Führungsmannschaft eines Großunternehmens erwartet wird.

Wenn Sie glauben, den vorgenannten Erwartungen zu entsprechen, und die geforderten Qualifikationen erfüllen, senden Sie Ihre aussagefähige Bewerbung an die Personalabteilung der Krupp MaK Maschinenbau GmbH, Postfach 90 09, 2300 Kiel 17.

Für telefonische Auskünfte steht Ihnen Herr Maurischat, Tel. 0431/381-2084, gern zur Verfügung.

 **KRUPP MaK**

"Nichts passieren" kann der Controller vertreten als Sparringpartner. Und dann gilt der Satz umgekehrt in der Steuerung: "Es ist was passiert (eine Abweichung ist eingetreten) und es muß etwas geschehen (eine Korrekturzündung)". Dieses "Es ist was passiert" müßte der Controller für den Verkauf, damit dieser sein Controlling machen kann, berichten, ins Bild setzen, vielleicht sogar dafür reklamieren.

Controllerdienst als einer, der für uns (wirtschaftlich) aufpaßt, damit wir es im Verkauf unbekümmerter treiben können. Das setzt aber voraus, daß man einen Controller auch rein- und an sich ranläßt. Wie soll jemand helfen, beraten, etwas transparent machen, Sparringpartner spielen, wenn es dann nicht das gibt, was man nach Prinzipien der Mengenlehre als die Schnittmenge veranschaulichen kann.

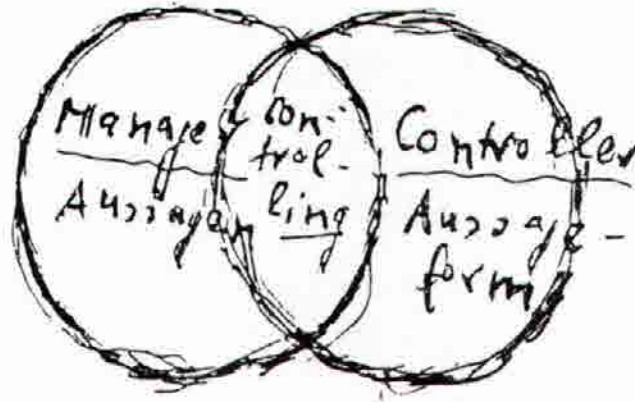


Abb. 3: Manager & Controller im Team, das Controlling erzeugend

Das Controlling entsteht in der Schnittmenge - im größten gemeinsamen Teiler. Es ist Sache des Managers - und der Controllerdienst soll so aussehen, daß dies geliefert und interpretiert wird, was "relevant" ist - z. B. eben hier

kundenrelevant. Sich auf den Stuhl des Kunden setzen, gilt für den Verkäufer, der mit seinem Kunden die Schnittmenge herstellt, ebenso wie für den Controller, der den Kunden Verkauf berät.

Schnittmengen im Verkauf - in der Marktbearbeitung - selber

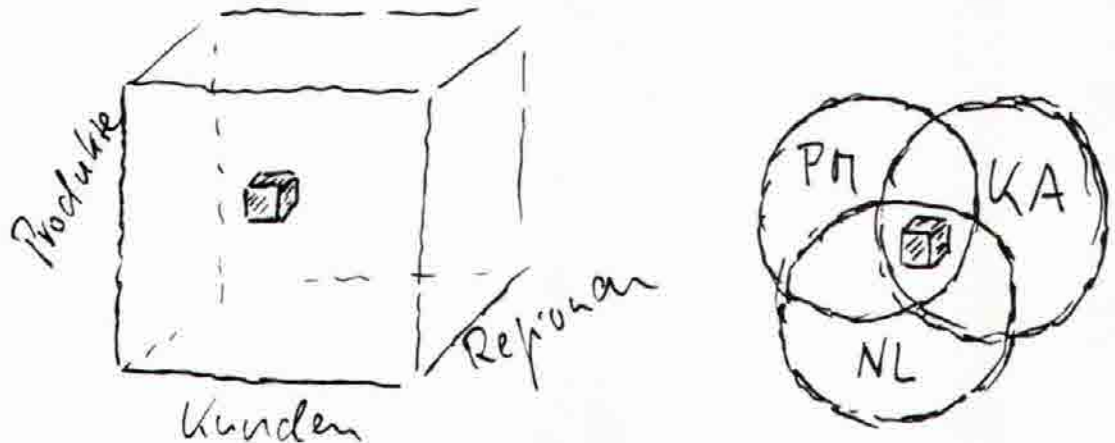


Abb. 4: Vernetzte Verkaufswirklichkeit

Bild 4 zeigt die Organisation der Marktbearbeitung in drei Dimensionen. Was man hintereinander spricht, gilt praktisch simultan. Das kleine Würfelchen im Würfel heißt, daß mit einem bestimmten Produkt bei einem bestimmten Kunden in einer bestimmten Region ein **Absatz oder Umsatz** erzeugt wird. Oder es ist **zugleich ein Deckungsbeitrag** (ein Rohertrag, eine Marge) oder es ist **ein Marktanteil** (eine **Versorgungsquote** bei einem bestimmten Kunden. Gibt es nun im Verkauf sowohl einen Produktmanager (Mediamaßnahmen-

zuständig z. B.) ebenso wie einen Niederlassungsleiter (Hineinverkäufer) als auch einen Key-Account-Manager (Problemlöser, Herausverkäufer), dann wird das Baby Absatz und Umsatz sowie Deckungsbeitrag und Marktanteil von allen dreien simultan geschaukelt. Wer ist es jetzt gewesen, wenn das Ziel nicht erreicht wird? Dies ist bei Schnittmengen nicht zu beantworten. Sie lassen sich nicht durch Stellenbeschreibung separieren. Dann existieren sie nicht mehr. Und Effektivität und Effizienz im Markt gehen verloren.



Also ist in Verbindung mit dem Controlling-Vor-schaubericht so wichtig die **Berichtskultur**, die darin besteht, daß man fragt und berichtet, **wie es weitergeht**, wie man sich helfen kann, wie ein Bereich dem anderen mehr hinzufügen kann, damit insgesamt rundere Lösungen entstehen. Das setzt ständiges **Team-joining** voraus - entspricht der vernetzten Wirklichkeit.

### Vernetzte Kostenwirklichkeit

Der morphologische Kasten gilt nicht nur als Ordnungsbild für die Marktbearbeitung, sondern auch für das Kostenberichts-wesen. Auch hier gelten drei Perspektiven simultan.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	34	35	K	A	V

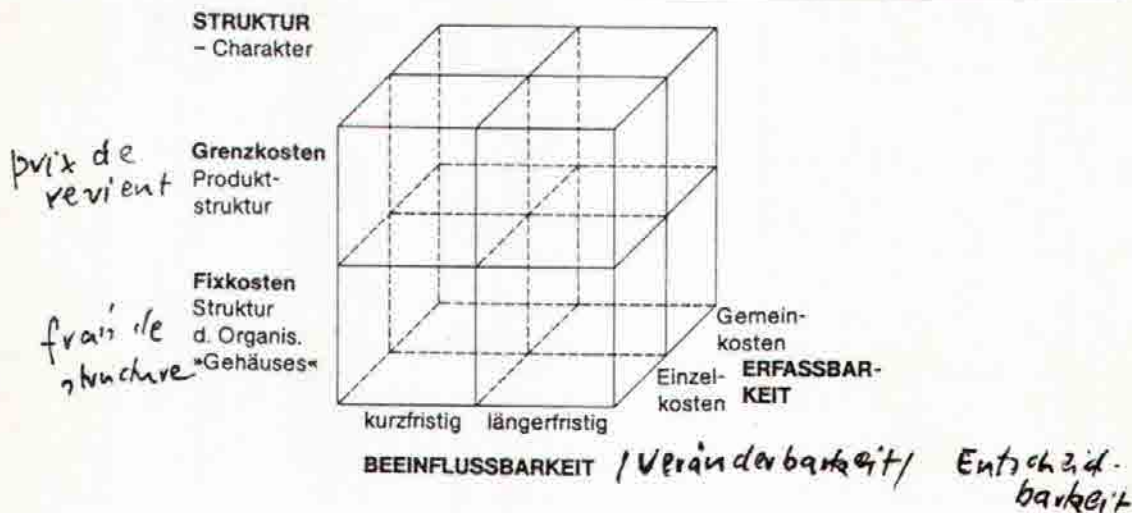


Abb. 5: Morphologischer Kostenkasten

Da gibt es einmal den von den Betriebswirten als "Grenzkosten" bezeichneten Sachverhalt, in dem sich der Gestehungspreis des Produktes widerspiegelt. Grenzkosten als die Kosten, die ein dem Markt zu verkaufendes Produkt (auch eine Dienstleistung) zu sich selber braucht, damit es physisch existiert. Daraus folgt auch, daß dieser Typ von Kosten technisch zwangsläufig dazukommt für zusätzliche Einheiten; oder als Kostenverzehr nicht benötigt wird, wenn ein Produkt gar nicht erst hergestellt wird. Grenzkosten im Sinn des **prix de revient**.

Der mit "Fixkosten" bezeichnete Sachverhalt steht für das organisatorische Gehäuse - bildet die Infrastruktur drumrum. **Frais de structure**. Zu den Fixkosten gehören deshalb namentlich auch die Außendienstkosten, die Werbekosten, die Kosten der Kundenbetreuung als die Investitionen in Marktgeltung, in das Anlegen von Trampelpfaden. Also auch die sogenannten **"Fixkosten"** atmen, bewegen sich, sind veränderbar.

Dieser Sachverhalt ist eine eigene Dimension - die waagrechte Achse im Kostenwürfel. Kurzfristig ist vieles nicht beeinflussbar - auf die längere Sicht kann man mehr verändern, entscheiden. Und wer etwas verändern und etwas beachten soll, muß es auch unmittelbar sehen; dann ist es auch direkt oder einzeln zu zeigen.

Daraus folgt die dritte Dimension - die der Erfassbarkeit. Das ist ein administratives Thema und braucht Kontierung im Detail.

Was an Kosten also ist direkt gewidmet (einzeln erfassbar) und beeinflussbar - entweder in den Strukturen des Produkts (Rezepte, Arbeitspläne) oder im organisatorischen Gehäuse (behutsameres in Maßen nehmen).

Aus der Sicht der Kundenergebnisrechnung heißt dies: **Was an Grenzkosten/Wareneinsatz hängt in den Produkten drin, die ein Kunde kriegt? Und was ist einzeln direkt diesem Kunden reserviert an organisatorischer Betreuung?** Gibt es z. B. mehr an Betreuung, als an Spanne übrigbleibt? Lohnt sich der Kunde?

### Fixkostentarife / Bemühtarife

Das folgende Bild 6 ist ein Auszug aus einer Kostenstelle - und zwar aus einer Kundenbuchhaltung. Budgetzahlen sind zu sehen und parallel dazu sind Aufgaben/Tätigkeiten genannt. Neben den Kosten stehen die Leistungsdaten dieser Verwaltungsstelle. Dabei tauchen sowohl Mengendaten auf wie Anzahl Kundenkonten führen oder Anzahl Briefe schreiben als auch Service-niveauekennzahlen wie z. B. die Delkredererate (oder Tage Zahlungsziel) - Qualitätskennzahlen für Verwaltungs-Service.

KOSTENPLAN		Blatt: _____	
Bereich: _____		Datum: 10.10.1978	
Kostenstelle/Verantw.: _____		Debitorenbuchhaltung (Büroamt)	
Periode: 1979			
Konto-Nr.	KOSTENART (Personalkosten)	Betrag	STANDARDS OF PERFORMANCE
4022	Hilfslöhne		
4031, 32, 33	Lohnzuschläge		
	Kalk. Sozialkosten		
	Löhne		
4200	Gehälter 2 Buchungsrathe à 2800 mit Sachkosten Versuchung 100 000 Fix- turen, Fahrgangsgänge 20 000 Gutachten (je Sachf.) + Sachkostenverträge à 2 200 mit Sachkosten (Prüfung 25 Termine Kon- ditionen für 5000 Kunden 3 600 Stk à 20,- mit 3 K.) (Kontenübergreifender Schrift- verkehr, 2000 Stk à 20,-) (Mahnungen per AKO) (44 Stk à 20,-) Beschreibung Umsatzverb., 380 Stk à 20,- 1 Führungsbüro/Qualitäts- Fachkraft, 4000 p.m. mit Beurteilung und Prüfung der Bereitschaft der Kunden (Bearbeitung schwerer) wichtiger Fälle und Zerlegung der Aufträge an Sachbearbeiter und Inhaberbüro	67 200 193 600 1 72 000 1 67 200 1 2 800 1 9 200 18 000	120 000 Buchungen (0,50) 5000 Kundenkonten (14,40) 21 000 Briefe (3,20) 8000 AKO-Mahnungen (0,35) 4000 Berechnungen (1,20) 0,5 % Debitoren (500 000) max. 200 Fälle max. 10 Mio. DM Umsatz
4201	Überstunden- Vergüt. Geh. 180 Überstunden z.B. wegen Kopierhilfe - à 10,-/Stk Einsparungen etc. à 20,-	3 200	
4202, 03	Zuschläge 25 % Überstunden-Zuschl.	800	
	Kalk. Sozialkosten Gehälter (oben angesetzt)		
	SUMME PERSONALKOSTEN	372 800	

Abb. 6: Verwaltungs-Kostenstelle mit "standards of performance" und Bemühertarifen

Die genannten Kosten sind nach der Logik des Kostenwürfels "Fixkosten". Es sind solche im organisatorischen Gehäuse. Es sei denn, diese Buchhaltung sei eine Produktionskostenstelle in einem Unternehmen, das für andere Mandantenbuchhaltungen betreibt. Dann verkauft die Firma Buchungen als Leistung an den Markt. Handelt es sich hingegen um eine Debitorenbuchhaltung in einer Brauerei - dann will der Kunde Bier haben und nicht die Buchung. Deshalb gehört diese Sorte von Leistung ins administrative Gehäuse drumrum, damit Ordnung herrscht, Nachvollziehbarkeit besteht.

Wo Mengenstandards sind, lassen sich Tarife rechnen. Was kostet es, ein Kundenkonto zu führen, eine Buchung zu machen, einen Brief zu schreiben, eine Mahnung abzuwickeln? Die genannten Beispiele sind Fixkostentarife oder Bemühertarife. Während die Grenzkosten ins Produkt schlüpfen, damit es physisch existiert, bemühen sich die Fixkosten um die Produkte, um die Kunden, um die Regie, um künftige Potentiale.

Über Anzahl Vorgänge mal Plankostensatz je Vorgang lassen sich auf diese Weise auch Fixkosten direkt für den Kunden erfassen. Auf diese Weise würde zwischen Deckungsbeitrag I und Deckungsbeitrag II der Kundenergebnisrechnung auch sichtbar das Bestellverhalten. Handelt

es sich um Kunden, die viele kleine Bestellungen abwickeln und damit mehr organisatorische Umtriebe auf sich ziehen - oder ist es ein rationelles Zusammenwirken zwischen Kunde und Verkauf bzw. Betrieb?

**Strickmuster für die Kundenergebnisrechnung**

Die folgende Skizze bringt, um die Aussagen des Verkaufs zu sammeln, eine Aussageform für die Kundenergebnisrechnung. Es ist nichts eingetragen, aber da drin soll das Ergebnisbild des Kunden transparent werden.

Vor allem die Brutto-Netto-Darstellung ist wesentlich. Das Controlling der Erlösschmälerungen geht nur vom Kunden her, weil man Rabatte nicht mit einem Artikel, sondern mit Kunden vereinbart. Die kundendirekten Fixkosten sind entweder einzeln erfassbar wie z. B. Werbekostenzuschüsse; oder sie müssen über Anzahl Vorgänge mal Bemühertarif (Plankostensatz) je Vorgang erfasst werden.

Sachverhalt	€	Nach Produkten		
		A	B	C
Auftrags- eingang				
Absatz				
Umsatz brutto				
netto				
netto/netto	x	x	x	x
./. Prop. Kosten a) zu Stand. b) mitlaufd. nachkalk.				
= Deckg. beitrag I	x	x	x	x
./. Pro- motion/An- wendg.ber. a) einz.er- faßt b) über Vor- gänge • Be- mühertarife	x x			
Kunden- DB II	x			

Abb. 7: Listen-Strickmuster für die Kunden-Ergebnisrechnung

Die kundendirekte Controllinggröße ist der Deckungsbeitrag II. In dieser Kennzahl ist das Ziel zu formulieren für ein Kundenbetreuungsjahr; in dieser Größe wäre der Ist-Stand zu finden und die Vorschau zu machen. Im Controllingmerkmal der Abbildung 1 entsteht der Deckungsbeitrag II dadurch, daß man die nach unten führende Linie der kundendirekten Kosten nach oben in den Deckungsbeitrag I hineinklappt. Auf diese Weise bleibt der Deckungsbeitrag II übrig. Diese Zahl drückt alles dies aus, **was unmittelbar vom Kunden her "controllable" ist**. Irgendwelche Allokationen sind für diese Entscheidungsfindung nicht brauchbar. Aber im Deckungsbeitrag II - etwa bezogen auf den Umsatz - läßt sich ein Ziel formulieren, wie hoch muß dieser Deckungsbeitrag II angemessenerweise im Vergleich zum Umsatz sein, damit das Gesamtunternehmen auch mit der vollen Deckung der Kosten hinkommt?

**Sinn der Kundenergebnisrechnung**

- Sinn dieser Rechnung liegt z. B. in:
- \* Kundensteuerung (**lohnt sich der Kunde?**)
  - \* Einzelhandels-/Großhandelssteuerung.
  - \* Was ist attraktiver vom Ergebnis her: Der **Großkunde** oder der **mittlere Kunde** oder gar der Kleinkunde?
  - \* **ABC-Analysen** für die Kunden vom Ergebnis her.
  - \* Kundenorientierte **Auftragseingangssteuerung** auch vom Sortiment her.
  - \* Empfängerorientiertes Denken.
  - \* Steuerung des **Bestellverhaltens** (Großbestellung, Losgrößen im Verkauf).
  - \* Steuerung des **Zahlungsverhaltens** (was kostet das Mahnwesen, was kosten Debitoren)?
  - \* Controlling der **Erlösschmälerungen**: Also der Boni, Rückvergütungen, Kulanzen, "Heute-ist-Montag-Rabatte".
  - \* Angemessenheit von **Anwendungsberatung**, Layout-Hilfe, Werbekostenzuschüssen im Vergleich zu dem, was in Deckungsbeitrag I damit erreicht wird.
  - \* Was kosten die letzten 5 % **Versorgungsquote?**
  - \* Einstieg in **Potentialanalyse**: Was ist es, das den Kunden veranlaßt, bei uns zu kaufen und nicht beim Mitbewerber?
  - \* Oder Einstieg in die Suche nach dem **strategischen Engpaß**: Was hindert den Kunden relativ am meisten, sich bei uns einzudecken?
  - \* Wo also ist **gezielt zu düngen?** Und was kostet es, daß man düngt?

**Strategisch-operatives Vexierbild**

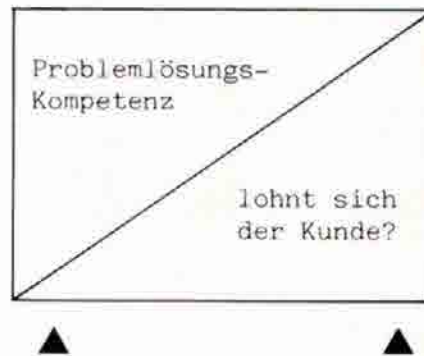
Mit der Frage "Lohnt sich der Kunde?" bewegt sich der Verkauf im Bereich der operativen Planung. Mit welchen Maßnahmen läßt es sich

besser erreichen, daß es sich nachhaltig lohnt? Das ist die Effizienz der Durchführungsplanung.

Parallel daneben steht die Frage, ob wir nach wie vor **Problemlösungskompetenz bei der Kundschaft** besitzen. Was ist es, das den Kunden veranlaßt, etwas Bestimmtes zu wollen? Worin besteht Attraktivität? Ist es attraktiv, müßte auch die Chance bestehen, daß es wächst. Und besitzen wir selber ausreichend Kompetenz, verglichen zu Wettbewerbskollegen, das Problem des Kunden zu lösen?

Eine **strategische Erfolgsposition (SEP) ist eine Problemlösungsposition**. Das Denken in strategischen Geschäftseinheiten (strategic business units) ist ein Denken in Attraktivitäten für die Kundschaft und in Wettbewerbspositionen für uns selber. Strategisch ist die Frage, ob man die richtigen Dinge tut. Und richtig ist, was die Kundschaft will und was wir können.

Beim Profit Center ist die Frage, ob wir die Dinge richtig tun. Ob es sich also lohnt. Dies ist die operative Durchführungs-kompetenz, die delegiert ist. Daneben steht die strategische Problemlösungskompetenz auf dem Markt.



**Abb. 8: Themazentriertes strategisch-operatives Vexierbild**

Das Videobild der Ziffer 8 ist als Vexierbild gemeint. Man kann es springen lassen. Problemlösungskompetenz und daß es sich lohnt im Deckungsbeitrag, ist simultan zu sehen. Natürlich kann man - wie die Brille wechseln - mehr von links her hineinschauen. Dann dominiert der strategische Aspekt. Oder man ist dabei, den Jahresfahrplan aufzubauen, wobei dann der Blick von rechts her im Vordergrund steht. Und dann kann das so "springen". Stärken sind umzusetzen - oder im Verkauf besser zu sagen "umzusetzen"; und aus dem Umsatzen müssen folgt die Überlegung, ob die Stärken immer noch vorhanden sind.

**Potential-Kennzahl**

So wie für das Videobild Ziffer 8 im rechten

unteren Dreieck die Kundenergebnisrechnung für mehr Struktur sorgt; läßt sich das mit der Problemlösungskompetenz anhand des Potentialprofils thematisieren.

Kriterien für Potential	Wert aus Sicht Kunde	Beurteilung gegenüber Mitbewerber	Potential-Punkte
Verarbeitung	40	+ 5    3    1	160
Dekor	10	+ 5    3    1	50
"Feeling"	5	5    3    1	15
Präzision der Lieferung	10	5    3    1	20
Anwendungstechnik	35	5    3    1	175
	100		420

Abb. 9: Potentialprofil

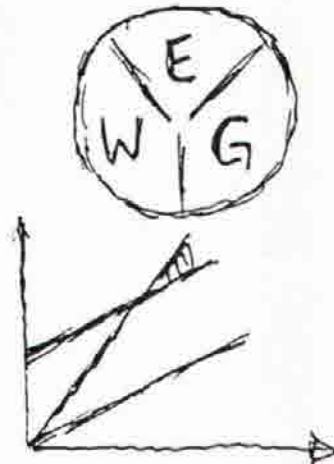
Die Kennzahl 420 ist eine Art "Stärkenbilanzsumme". Mit dieser Kennzahl läßt sich ein strategisches Controlling durchführen. Ist die Zahl gehalten, verbessert worden oder davongedriffelt? Dann würde man es merken, bevor es in den Zahlen sichtbar wird. Nur sind die Signale, die mit einem solchen Potentialprofil der Abbildung 9 erzeugt werden, weicher als die harten Signale der Ergebnisrechnung auf Bild 7. Bloß **die Softies** sind manchmal die Stärkeren.

Im Beispiel liegt die Kennzahl 420 oberhalb von 300, was erreicht würde, wenn überall "gleich gut" dastünde wie die Mitbewerberschaft, mit der man sich hier verglichen hat. Daraus wäre zu folgern, daß der Marktanteil, die Versorgungsquote, zunehmen müßte und/oder daß es drinsein müßte, einen Preisabstand gegenüber den Mitbewerbern zu haben.

**Controlling und Controller: Ökonomischer Fluglotsendienst**

Alles in allem zusammengefaßt: Ist das Unternehmen auf dem richtigen Weg - nach Wachstum, Entwicklung und Gewinn? Nicht daß man plötzlich weg ist vom Fenster. Das Symbol WEG in Abbildung 10 steht für Planung. Wege sind nach vorwärts zu gehen und nicht nach rückwärts. Und dann käme es nachhaltig darauf an, daß das Unternehmensflugzeug auf dem Weg, den es zurücklegt, immer wieder auch in der Piste der Gewinnzone herunterkommt. Dies ist veranschaulicht durch das Break-even-Bild. Im Kundencontrolling heißt es, ob man vom Kunden her den

richtigen Weg geht. Und dann ist zu fragen, ob man beim Kunden in der Gewinnzone landet. Was allen Beteiligten von Herzen zu wünschen ist.



**AUS DEM KORRESPONDENZKASTEN**

ARMIN KUNDE    Duisburger Straße 155  
 Dipl. Volksw.    4030 Ratingen 4  
 Telefon: (0 21 02) 3 13 18

Es ist immer wieder eine Freude, das CM zu lesen - zur Bestätigung oder auch Kritik der eigenen Gedanken. Weiter so.

Ich hätte schon längst einen Artikel über Krankenhaus-Controlling als Erwiderung oder Ergänzung zu Herrn Holtmanns Schreibe verfaßt, wie ich es im Brief an Sie, sehr geehrter Herr Dr. Deyhle, seinerzeit andeutete, aber ich glaube, es gebietet die Rücksicht auf den Kunden, Zurückhaltung zu üben. Möglich wäre es natürlich, den Teil meines Briefes als Leserbrief zu veröffentlichen. Gern würde ich Ihnen mal meine Gedanken zum Marketing-Controlling als Chancen-Management vorstellen. Falls Sie daran interessiert sein sollten, geben Sie mir bitte Nachricht.

Mit freundlichen Grüßen einer Ihrer Dezenniums-Leser und Mitstreiter - auch ohne Controller-Akademie-Absolvent zu sein, da genügend eigene Erfahrung, aber immer wieder Wissen auffrischen-

*A. Kunde*



# INFORMATIONSMANAGEMENT UND CONTROLLER-FUNKTION

von Fritz Heinsch, Ludwigshafen

*Die folgenden Ausführungen sind teilweise einem Vortrag entnommen, den der Verfasser unter dem Titel "Strategien im Wandel" am 27. 9. 85 gelegentlich der Herbsttagung der "Gesellschaft für strategische Planung" in München gehalten hat. Der vollständige Text ist im Heft 1/86 der Zeitschrift "Strategische Planung" veröffentlicht, die im Physica-Verlag erscheint.*

## ISDN - Mutation des Fernmeldenetzes

Schon zu Beginn dieses Jahrzehnts zeichnete sich eine neue Konstellation in der Informationsversorgung und deren höhere Einstufung für die Nutzung bei Entscheidungsprozessen ab. Inzwischen ist die technische Entwicklung mit ihren Gefahren und Möglichkeiten voll zu erkennen. Sie ist von größter betrieblicher und volkswirtschaftlicher Bedeutung: die **Kombination von Datenverarbeitung, Kommunikationstechnologie und Bürotechnik** wird nicht nur die Spitzen von Industrie- und Handelsunternehmen beschäftigen, sondern auch den Dienstleistungssektor wie die staatliche Verwaltung. Dabei handelt es sich nicht darum, die Bewältigung von Datenmassen um einige weitere Prozentpunkte wirtschaftlicher zu gestalten, sondern um eine Rückkehr zu motivierendem Führungsverhalten unter Nutzung der Möglichkeiten technischer Informationsinfrastruktur.

Die Brechstangenpolitik der verschiedensten Kostendämpfungstechniken verwandelte eine viel zu große Zahl unserer Betriebe zu "administrierten Unternehmen" (Pümpin). Die autoritäre Führung sollte retten, was eine fehlende Strategie des beständigen aufbau- und ablauforganisatorischen Ausfeilens der Delegationsbereiche unterlassen hatte. Heute erkennen die Unternehmen, **daß die für ihre Erfolge notwendige Aufbruchstimmung nur mit einem aktivierten Führungskorps aller Ebenen** auszulösen ist, das die Ziele seiner Organisation versteht und bejaht. Diesen Prozeß gilt es in Gang zu setzen und mit einer in diesem Umfang früher nicht gekannten Informationsversorgung zu sichern.

Kreative Mitarbeiter schließen aus Informationen auf Zusammenhänge. Die große Arbeitsteiligkeit, die sich ohne Effizienzverluste nicht zurückdrehen

läßt, verändert heute noch den Blick auf ein Informationsszenario, das schöpferisches Handeln voll wecken könnte. Bausteinsysteme und Informationspakete sind in steigendem Umfang wirtschaftlich darstellbar. Sie stehen auch in einigen Unternehmen zur Verfügung. Doch deren systematischer Einsatz, eben als Strategie, um deren Umsetzung gerungen wird, ist nur in Eliteorganisationen zu beobachten. Welche Chance sich aufgefangen hat, wird von vielen Leitungen weniger verstanden als von den operativen Teilen der Unternehmen. Der Analphabetismus im Bereich der Datenverarbeitung verbindet sich mit dem Unwissen, welche Mutation in der Nachrichtenübermittlung mit dem Aufbau von **ISDN (Integrated Services Digital Network)** eingeleitet ist. Dieses Netz wird nicht nur unsere, einschließlich der Nebenstellen, 30 Millionen Telephone und 300.000 Telexanschlüsse nebst Datexdienst verbinden, sondern auch die Aufgaben der lokalen Breitbandverteilnetze für die Übertragung von Rundfunk- und Fernsehprogrammen übernehmen. Datenverarbeitung, Telekommunikation und Bürotechnik erlauben dann eine **Integration des Informationsmanagement**, die einen wettbewerbsrelevanten Qualitätssprung in der Unternehmensleistung auslösen kann. Sicher ist der Zeithorizont bei dem riesigen Investitionsbedarf für das Netz noch relativ weit. Doch wer die technischen Ziele nicht kennt, kann keine Vision entwickeln, wie die zu führende Verwaltung oder das Unternehmen aussehen muß, wenn das ISDN seine ersten Wirkungen zeigt. Nach den Plänen der Bundespost wird es ab 1988/89 schrittweise öffentlichen Zwecken geöffnet. Entsprechende interne Netze können dann schon längst im Gebrauch sein.

Wenn die Leitungen gegenüber der Netz-Revolution eine ähnliche zwiespältige Haltung wie gegenüber der Datentechnik beweisen würde, wären



Fritz Heinsch, ehem. Mitglied des Vorstandes, Knoll AG, Ludwigshafen

die Folgen unübersehbar, weil die welthandelspolitische Konstellation sich zu unseren Ungunsten verschlechtert hat. Dabei ist es gleichgültig, ob Bruce Nußbaums Analyse "Das Ende unserer Zukunft" ernstgenommen wird oder nicht.

Es wird darauf verzichtet, die Gründe für die mangelhafte Integration von DV-Konzepten in die Organisationsstrategien der letzten zwanzig Jahre darzulegen. Es geht darum, die Lage zu ändern, eine Strategie von der Leitungsetage her zu entwickeln, die Nutzung von Hard- und Software zu kanalisieren, Bildschirmtext, Teletex und Telefax hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten zu bewerten. Die kleine Datentechnik ist auf ihren möglichen Beitrag für die Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit zu überprüfen, wobei die indirekte Wirkung durch den Lehreffekt ebenso zu bewerten ist, wie das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse. **Der Widerstand der Leiter der großen DV-Anlagen gegen Personal Computer dürfte im Schwinden sein, wenn diesen eine Gutachterrolle** zugewiesen würde. Meist werden die von Fachabteilungen mit dem Kleinrechner zu erfüllenden Anwendungen ohnehin bei dem zumeist in Dutzenden von Mannjahren zu veranschlagendem Stau bei Systemanalyse und Programmierung in den Zentralen nicht umgesetzt sein.

Im Zusammenhang mit der Strategie für eine informationstechnische Integration sollte auch untersucht werden, ob die häufige Unterstellung der Datenverarbeitung unter das Finanz- und Rechnungswesen sinnvoll ist. Dort ist man heute sehr weit entfernt von den Bedürfnissen anderer Funktionsbereiche. Bei allem Optimismus, der mit dem fruchtbaren Einsatz von Datenverarbeitungs- und Nachrichtentechnik dargeboten wird, ist nicht zu verkennen, daß damit ein Prozeß einzuleiten ist, der viel Überzeugungskraft und Führungskönnen erfordert.

#### **Wirkung auf Systeme der Früherkennung und Frühwarnung**

Ein Verbund von Datenverarbeitung und Kommunikationstechnik wird ohne Zweifel positive Wirkung auf ein Werkzeug ausüben, das in den Unternehmen häufig nur deklamatorisch existiert: das Frühwarn- und Früherkennungssystem. Die Kanalisierung von Chancenerkennung durch den Aufbau eines einsichtigen und wirtschaftlichen Systems läßt wohl noch immer auf sich warten. Hier liegt die Vermutung nahe, daß Unternehmen, die sich dieser Aufgabe angenommen haben, aus Wettbewerbsgründen ihre Arbeitsergebnisse zur Verschlußsache erklärt haben, wofür man durchaus Verständnis haben kann. Die in einem Aufsatz von Hahn als Ergebnis einer Umfrage zusammenge-

stellten Beobachtungsbereiche (ZfB Erg.Heft 2/79) decken für den allgemeinen Betrieb alle Bedürfnisse ab. Eine erfolgreiche Informationsstrategie wäre in der Lage, die Daten für Frühwarnung und -erkennung zu aktualisieren, zumal sie in vielen Fällen ohnehin aufgrund anderer operativer Erfordernisse anfallen.

Viele Unternehmen haben ganz spezielle Informationsbedürfnisse. Großhändler lesen aus der Ausgründung von Filialen ihrer Wettbewerber oder deren Sitzverlegungen mehr über deren Strategien heraus als den Beobachteten lieb sein kann. Die Suche nach Führungskräften mit bestimmten Qualifikationen kann ähnlich wichtige Aspekte vermitteln wie etwa die Spontanbewerbung eines hoch angesiedelten Managers mit guter Adresse. Doch für sehr viele Nachrichten gilt, daß sie sich in ihrem Wert nur dem Kundigen enthüllen und sie nicht in dem betriebswirtschaftlichen Erfassungssystem anfallen. "In der Phase der Signalexploration werden die schwachen Signale geortet, erfaßt und kategorisiert" (ZfBf 81, S. 384). Als wenn das so einfach wäre! Hier liegt eine Aufgabe für die Unternehmensführung, den Aufbau eines Früherkennungs- und Frühwarnsystems mit einer Sensibilisierung der Beobachter, besonders auch für das Umfeld, zu verbinden. **Die Interpreten zu finden, die das reichlich angeschwemmte, oft informale Material richtig bewerten, ist das eigentliche Dilemma**, über das es sich lohnt nachzudenken. Wer hier Fortschritte erzielt, schafft sich einen bedeutenden strategischen Vorsprung.

Hahn berichtet, daß die von ihm befragten Firmen die Bewertung aller Informationen im Rahmen des jeweiligen Planungs- und Berichtswesens belassen wollen. Dagegen ist nichts einzuwenden, doch die dort meist angesiedelten Mitarbeiter dürften nach Ausbildung und Neigung nur in den konventionellen betriebswirtschaftlichen Bereichen in der Lage sein, die Sprache der Signale zu übersetzen.

Der Verfasser versuchte der Lösung des Problems näherzukommen, indem auf den Konferenzen der Spitzenkräfte der Außenorganisation - Tochtergesellschaften, Vertretungen, Großhändler - diese ihre Einschätzungen möglicher zukünftiger Veränderungen bei ihren Betreuern in der Zentrale vorzutragen hatten. Dabei hat sich gezeigt, **daß die "operative Befangenheit" auch bei sehr qualifizierten Gesprächspartnern die Beobachtungsfähigkeit einschränkt**. Möglicherweise ist es die fachliche Befrachtung dieser Vorposten mit ihren oft umfangreichen Aufgaben im Marketing, der Anwendungstechnik oder im Finanzbereich, die wesentliche Beiträge zur Ergänzung des Frühinformationssystems ausschließt.

Ein Teil der für die Früherkennung und -warnung zu nutzenden Daten kann heute in wirtschaftlicher Weise und mit großer Aktualität über **Datenbanken** bezogen werden. Daß dieses Dienstleistungsangebot in unserer Wirtschaft und Verwaltung so vernachlässigt wird, ist ein weiterer Hinweis, wie ein bedeutender Anteil der Führungskräfte die Chance der Informationsnutzung noch verkennt. Der deutsche Anteil am Datenbankwesen - auf der ganzen Welt soll es über 3.000 dieser Einrichtungen geben - erreicht nicht mehr als 3 % gegenüber 76 % der Amerikaner und Kanadier.

Die Patentabteilungen werden glücklicherweise bald Gelegenheit haben, sich von dem Nutzen der von der Bundesregierung mit großem Nachdruck betriebenen Patentdatenbanken zu überzeugen, die über alle beim Bundespatentamt seit 1968 erteilten Patente Auskunft geben wird, wobei auch erläuternde Graphiken in die Dokumentation aufgenommen sind.

Es ist unschwer vorzustellen, wie der Aufbau interner Datenbanken eine Fülle von Problemlösungen anbietet: von der Wettbewerbsbeobachtung bis zur Befunddokumentation in Forschung und Entwicklung. Glücklicherweise haben Unternehmen mit großen Forschungsorganisationen auf diesem Sektor schon einen hervorragenden Standard erreicht.

**Personale Voraussetzung: der Informationsmanager**

Die Strategie, in Organisationen Datenverarbeitung, Telekommunikation und Bürotechnik zu integrieren, setzt nicht nur den Willen der Leitung dazu voraus, sondern wirft auch die Frage auf, wer es macht, wer mit dieser Aufgabe operativ betraut wird. Auch solche Unternehmen, die bereits dabei sind, Konzepte für die Technisierung ihres Informationswesens zu entwickeln, tun sich schwer, die personale Lösung zu finden. Dies hat seine Gründe. Es ist immer schwierig, in eine bestehende Organisation jemanden ohne Widerstände einzubauen, mit dessen Arbeit sich ein erhebliches Umgestaltungspotential in Aufbau- und Ablauforganisation verbindet. Wir haben vor zehn Jahren mit dem Controller ähnliche Erlebnisse gehabt. Weiter ist ein umfangreiches Fachwissen über Daten- und Kommunikationstechnik und auch über Organisation erforderlich, wenn die Bedürfnisse der Fachabteilungen erfüllt werden sollen. Dazu muß der Beauftragte Lehrer und Koordinator sein. Er wird klugerweise seiner Kundschaft klarmachen, daß er nicht Frachtführer, sondern Straßenmeister ist. Mit der Information selbst hat er nichts zu tun. Die Kosten der Verbindung von Datenverarbeitung, Kommunikationstechnik und Bürotechnik sind hoch und der Weg,

bis die Realisierung des Zieles ihre Bedeutung als strategische Waffe zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen erweisen wird, ist lang. Die Leitung darf deshalb beim Einstieg in die Durchführungsphase keine Fehler machen: sie wird nicht umhinkönnen, möglichst viele ihrer Mitglieder mit einem Minimum an technischem Sachverstand auszustatten, um dadurch Bereichsegoismen und Prestigedenken den Boden zu entziehen, Doppelarbeit zu vermeiden und der Fachkraft für die operative Durchführung des Gesamtprojekts das Arbeitsmilieu zu schaffen, das diese für eine störungsfreie Erfüllung ihrer Aufgaben braucht.

**Eine Chance für den Controller?**

Die aktuelle Diskussion über das vorausschauende Verhalten der Unternehmensleitungen gegenüber den neuen Angeboten der Informationstechnologien hat gerade hinsichtlich der Informationsmanager zu Mißdeutung von dessen Bedeutung geführt. Während des Kongresses "Online 86" im Februar in Hamburg wollten Diskutanten ihn als "graue Übereminenz" erkennen, der unkontrollierbare Macht aus dem Zugang zu allen Informationen der Unternehmung schöpft. Dabei geht es doch darum, einen Weg zu suchen für die Katalyse zur systematischen Nutzung einer neuen Technik.

Bei MBB hat die Leitung durch den Vorstandsvorsitzer die Initiative ergriffen, in dem sich dieser im Rahmen des von ihm gelenkten Ressorts eine Hauptabteilung geschaffen hat, die für den Konzern die schrittweise Nutzung der neuen informationstechnischen Möglichkeiten sichert. Im Hause der Degussa ist die Organisationsabteilung federführend.

**Ohne Zweifel ist es denkbar, daß ein ausreichend qualifizierter Controller der "Mann der Wahl" wäre.** Ihm müßte es aus dem Erlebnis seiner täglichen Arbeit heraus leichtfallen, **die Vorteile der Informationsstrategie an seine Klientel zu verkaufen.** Zugleich hätte er gute Aussichten, erfolgreich auf sich zu vorsichtig verhaltende Leitungsmitglieder einzuwirken.

Ein Chefcontroller, der diese Aufgabe meisterte, löste eine **"organisatorische levée en masse"** aus. Er würde sicher nicht versucht sein, diese Schlüsselstrategie im Hauruckverfahren einzuführen, sondern dank seiner Erfahrung in Harmonie mit der organisatorischen Gesamtentwicklung des Unternehmens, ohne die Risiken eventueller Wettbewerbsnachteile durch zögerliches Handeln einzugehen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	26	05	G	T	L

**Schröder, Ernst F., Modernes Unternehmens-Controlling, Handbuch für die Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Verlag Friedrich Kiehl GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 1985, 232 Seiten  
von Dr. F. Wagener**



**Dr. F. Wagner,**  
*Leiter Betriebswirtschaft und Controlling bei adidas Sportschuhfabriken Adi Dassler Stiftung u. Co KG*

In der nun vorliegenden erweiterten zweiten Auflage wurden Aufbau und Konzept des Buches beibehalten. Gegenüber der ersten Auflage erfuhren die Ausführungen zu den Grundlagen des Controlling und zum operativen Controlling eine Ergänzung und Abrundung; das Kapitel "strategisches Controlling" wurde nochmals wesentlich erweitert und vertieft.

Im ersten Kapitel stellt der Autor die Grundlagen und die Basisfunktionen des Controlling wie Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung im Überblick vor. Die Engpaß- und Zukunftsorientierung sowie das Arbeiten mit Standards werden als wesentliche Grundmerkmale der Controller-Arbeitsweise herausgestellt. Anhand einer Stellenbeschreibung und eines Anforderungsprofils werden die an einen Controller zu stellenden persönlichen und fachlichen Anforderungen veranschaulicht.

Das zweite Kapitel befaßt sich mit der Frage, welches Kostenrechnungssystem für Controllingzwecke das geeignetste ist. Der Autor weist überzeugend nach, daß angesichts der gravierenden Mängel der traditionellen Vollkostenrechnung nur ein System in Frage kommen kann, das die grundlegenden Merkmale der Teilkostenrechnung aufweist. Damit genügt allein die Deckungsbeitragsrechnung den Anforderungen an ein controlling-adaquates Kostenrechnungssystem - und darauf aufbauend - an ein entscheidungsorientiertes Steuerungsinstrument: Flexible Handhabung und differenzierte Erfassung der Kosten nach unterschiedlichen Kriterien. Die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten beim Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung werden ausführlich, praxisnah und verständlich beschrieben.

Operatives Controlling (3. Kapitel): Nach dem Verständnis des Autors liegt hinsichtlich der Planung die Schwerpunktaufgabe des Controllers in der Konzipierung eines geschlossenen, integrierten Planungssystems sowie in der Koordination der Planungsarbeit; die Pläne selbst werden dezentral erstellt. Zur Koordination aller Teilpläne gibt der Controller konkrete Planungsrichtlinien.

Für das Controller-Berichtswesen empfiehlt Schröder einen hierarchischen Aufbau. Auf ein Basis-Informationssystem, bestehend aus Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung auf Deckungsbeitragsbasis, wird ein entscheidungsorientiertes Informationssystem aufgesetzt. Durch gezielte Verdichtungen von Basis-Informationen in Anlehnung an die betriebliche Organisations- und Leistungsstruktur entstehen spezielle Erfolgsrechnungen (z. B. Produkt-, Kundenerfolgsrechnung) in Form stufenweiser Deckungsbeitragsrechnungen.

Insgesamt wurden die Überlegungen zum Controller-Berichtswesen in der zweiten Auflage weiter vertieft (z. B. Notwendigkeit der vollständigen Verzahnung zwischen Rechnungswesen und Management-Informationssystem) und konkretisiert (Beispiele für den detaillierten Aufbau von Erfolgsrechnungen), was sich als sehr hilfreich beim Aufbau von Informationssystemen in der betrieblichen Praxis erweisen wird. Auch der nächste Abschnitt, der sich mit dem zweckmäßigen Aufbau von Plan-Ist-Vergleichen, Abweichungsanalysen und Controller-Berichten befaßt, wurde etwas ausgebaut (z. B. Kontrolle des Standards).

Den Abschluß des dritten Kapitels bildet die Steuerung als vierte Controlling-Funktion. Hier gibt der Autor zunächst einen Überblick über verschiedene Break-Even-Analysen als Einstieg für die Ableitung von Gegensteuerungsmaßnahmen. Anschließend behandelt er anhand zahlreicher Fallbeispiele die Möglichkeiten der Kostensteuerung (z. B. Wertanalyse, Zero-Base-Budgeting) und Erlössteuerung (z. B. Sortimentsbereinigung, Preispolitik) in der betrieblichen Praxis.

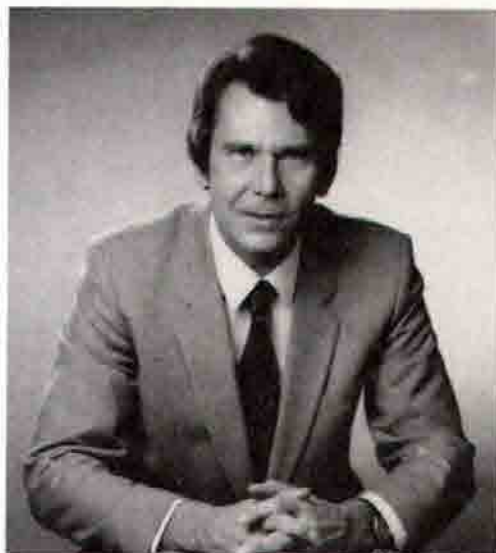
Gegenstand des vierten Kapitels ist das strategische Controlling. Schröder begründet zunächst die Notwendigkeit der Ergänzung des operativen Controlling durch ein strategisches Controlling. Im Mittelpunkt des strategischen Controlling stehen die Potentiale einer Unternehmung; diese gilt es so aufzubauen und zu nutzen, daß die Unternehmensexistenz langfristig gesichert ist.

Breiten Raum in diesem Kapitel nimmt die strategische Planung (Instrumente, Ablauf, Operationalisierung) ein: Zu Beginn der strategischen Planung steht regelmäßig die sogenannte Potentialanalyse; hier werden die (relativen) Stärken und Schwächen einer Unternehmung und die für den Erfolg in der jeweiligen Branche maßgeblichen Faktoren, die Schlüsselfaktoren, gegenübergestellt. **vgl. Schluß Seite 128**



# ZU BESSEREM GEWINN DURCH GUTE FÜHRUNGSPRAXIS

von Dr. Joachim Sievers, München



Dr. Joachim Sievers; Dipl.-Kfm., Dipl.-Volkswirt; Controller-Erfahrungen in mehreren Branchen; heute selbstständige Beratungstätigkeit (Strategien, Controlling, Finanz-Management); Holzstraße 24, 8000 München 5.

Eigentlich sind die meisten deutschen Unternehmen vom Ertrag und von der Bilanzstruktur her seit Jahren in einer Krise. Auch die derzeitigen Jubelmeldungen im Wirtschafts- und Börsenteil unserer Zeitungen ändern daran nichts. Von der Deutschen Bundesbank wurde im April 1985 eine Analyse der Jahresabschlüsse mittelständischer und großer Unternehmen für 1983 vorgelegt. Die nüchternen und deprimierenden Zahlen zeigen: Der Jahresüberschuß von Unternehmen mit über 25 Millionen DM Umsatz erreichte 1983 magere 1,3 % der Gesamtleistung. Die Eigenmittel waren nicht höher als 23 % der Bilanzsumme.

Die eigentlich notwendige Kapitalverzinsung sollte meiner Meinung nach als Zielgröße bei etwa 15 % liegen und von der Umsatzrendite her sind unter Berücksichtigung von Risiken und Geldentwertung etwa 6 % angebracht. Für unsere Unternehmen sind das meist Traumzahlen. Was kann man deshalb in der Praxis zusätzlich überlegen und unternehmen, um die Gewinne anzuheben und die Bilanzstrukturen zu verbessern?

## Hechte im Karpfenteil gibt es überall

In den Durchschnittszahlen gehen die Spitzenreiter unter. Doch es gibt überall erstaunliche Ausnahmen von den eher trübe stimmenden Renditen.

Dazu nur zwei Beispiele von nicht wenigen. Heinz Nixdorf baut in 30 Jahren in der hart umkämpften Computerbranche ein Unternehmen mit 21.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 3,3 Milliarden DM auf. In der strukturell übersetzten und von Krisen geschüttelten Rundfunk- und Fernsehbranche mit meist roten Zahlen, wohin man auch immer blickt, erreichen die Brüder Schneider in Türkheim jedes Jahr 2-stellige Wachstumsraten, arbeiten ohne nennenswerte Bankkredite und peilen in diesem Jahrzehnt die Umsatz-

Milliardengrenze an.

Auch der weltweite Vormarsch japanischer Konzerne in vielen Branchen gehört dazu. Die Erfolgsgründe sind sicher nicht niedrigere Forschungs- und Entwicklungskosten oder Vorteile beim Personalaufwand.

Wir können etwa in dem deutschen Werk von Hitachi, wo Video-Rekorder gebaut werden, gut feststellen, daß dort andere Führungsprinzipien eingeführt wurden. Wenn dieser Weg erfolgreich ist, wird man sich damit auseinandersetzen müssen. Unternehmen, die Hechte im Karpfenteil sind, besitzen offenbar mehr Pfeffer und Schwung. In den USA haben McKinsey-Berater in dem Management-Bestseller "In Search of Excellence" die Erfolgsgeheimnisse der bestgeführten US-Unternehmen aufgezeigt. Wir erfahren hier mit vielen Praxisbeispielen und Hunderten von Ideen, wie diese Unternehmen arbeiten. Es gibt Gemeinsamkeiten, aber keine Einheitsrezepte. Der rote Faden besteht aus Praxismethoden, mit denen die Motivation und die Leistungen von Führungskräften und Mitarbeitern gefördert werden.

Dabei zeigt sich, worauf es für Wachstum, Dynamik im Markt und bessere Gewinne einheitlich ankommt: Teamgeist, Wettbewerb und Engagement müssen bei den Mitarbeitern und in allen Führungsstufen ganz betont geweckt werden. Dahinter stehen überlegte Führungsprinzipien dieser Firmen, mit denen es gelingt, besser zu überzeugen, zu motivieren und zu aktivieren. Eine Selbstverständlichkeit ist das in den Unternehmen nämlich nicht, auch nicht bei uns.

Wir haben in unseren Unternehmen in der Bundesrepublik zumeist unbefriedigende Gewinne. Es ist anzunehmen, daß sich die Unternehmensleitungen wohl überall mit Spar- und Ergebnisverbesserungsmaßnahmen beschäftigen. Vielleicht **kommt man aber mit den herkömmlichen Methoden der Ertrags-**

**verbesserung** entweder an Grenzen oder ist damit sogar auf dem Holzweg, weil es **für den Erfolg viel mehr auf geeignete Führungsprinzipien** ankommt.

Um die Situation deutlicher herauszustellen, ist es sinnvoll, sich erst einmal mit herkömmlichen Programmen zur Ergebnisverbesserung auseinanderzusetzen und zu überlegen, weshalb die erreichten Erfolge oft nicht befriedigen.

Wir sind hier auch nicht in Amerika. Deshalb sollen persönliche Management-Erfahrungen und eigene Überlegungen dargestellt werden, die mittelbar oder auch unmittelbar zu mehr Dynamik im Markt und auch zu besseren Gewinnen führen. Als Oberbegriff für diese Ansätze wurde die Bezeichnung "Führungsprinzipien" gewählt.

### **Warum Sparmaßnahmen die Ertragsprobleme selten allein lösen**

Zu den konventionellen Methoden der Kostensenkung und der Gewinnverbesserung gehören Sparmaßnahmen. Bei dahinschmelzenden Gewinnen und in schwierigen Zeiten sehen Unternehmensleitungen einen Sachzwang: "Es muß doch endlich mal gespart werden!". Unter dem Druck von Situationen kommt es zu schnellen Entscheidungen. Das soll praxisnah, einfach und unkompliziert sein und schnell greifen. Beispiele sind das Einfrieren von Personalzahlen und Kosten bzw. ein prozentualer Abbau. Die Sparpalette ist breit.

Eine kritische Überprüfung aller Kosten – besonders der Gemeinkosten – mit Beurteilung von Wertbeitrag für das Unternehmen und Abaufähigkeit ist immer wichtig. Die Sparmaßnahmen selbst müssen aber einmal intelligent vorbereitet sein sowie von Führungskräften und Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden. Sonst bleibt der Erfolg aus.

Bei einem ständigen Anziehen der Schraube mit immer neuen globalen Auflagen von oben nach unten werden auch die Gesichter der betroffenen Führungskräfte immer länger. Wenn solche globalen Auflagen mit Ukas der Unternehmensleitung nicht realisierbar erscheinen, kommt es zu einem gewaltigen gegenseitigen Hauen und Stechen. Mit demotiviert oder gleichgültig gewordenen Managern sind aber ohnehin keine durchgreifenden Erfolge zu erreichen.

**Sparmaßnahmen sind Verteidigungsstrategien und müssen zeitlich begrenzt werden.** Strukturelle Ertragsprobleme sind damit allein nicht zu lösen. Dazu bedarf es der Einbindung in eine Zukunftsstrategie mit motivierenden Personal- und Führungsprinzipien.

### **Controller als Alibi?**

Wenn die Betriebsergebnisse abrutschen, wird der Ruf nach dem Controller immer lauter. Denn der Controller soll dafür sorgen, daß die Kosten wieder stimmen und die Deckungsbeiträge der Vertriebswege positiv sind.

Controller sind arme Kerle, wenn sie als Alibi für schwache Konzeptionen mit Kostensparen und Rotstift wieder für eine befriedigende Rendite sorgen sollen.

Controller haben es sowieso schon schwer genug. Meist haben sie wenig echte Kompetenzen. Sie sollen ja auch Partner sein und nicht hineingegieren. **Als lockere und dabei zähe Gesprächspartner** haben sie dennoch dafür zu sorgen, daß die Kosten in allen Bereichen im Rahmen bleiben – ohne dabei wichtige und notwendige Geschäftsaktivitäten zu amputieren. Zudem sind dabei für den Controller in der Praxis die Grenzen zwischen echter Partnerschaft und letztlich doch abzustimmenden Vorgaben oft ebenso schwierig zu beurteilen wie die Frage, wo und wie man von den Kollegen aus den anderen Bereichen bei Kostendurchsprachen eigentlich auf's Glatteis geführt wird. Man braucht viel Wissen und Erfahrung.

Controller sind schon wichtig. Sie sollen Schwachstellen beim Namen nennen und federführend kluge Maßnahmenprogramme entwickeln, diese überzeugend vortragen und mit umsetzen. Sie sollen auch helfen, in den Unternehmen Aktivitäten wie eine gute Strategische Planung mit Leben zu erfüllen. Vielfach hat die Strategische Planung deshalb ein Schattendasein, weil sie zu theoretisch vorgetragen wird, dabei oft vollgepickt mit nicht gängigen Fremdworten ist und deshalb einfach nicht ankommt.

Aber auf Controller kann man nicht die Lösung von Strukturfragen delegieren oder glauben, mit der Einbindung von Controllern in eine Organisationsstruktur müßten doch nun bald deutlich bessere Gewinne sichtbar werden.

### **Lösen Unternehmensberater nachhaltige Ertragsprobleme?**

Bei zunehmend unbefriedigenden Betriebsergebnissen kommt der Ruf nach Beratern auf. Oft will sie erst keiner. Von früher ist mir noch folgende Meinung im Ohr: "Da kommen also diese Berater mit einem großen, leeren Koffer. Und dann packen die da unser ganzes Know-how hinein. Dann klappen die den Koffer zu und ziehen mit unserem Know-how davon. Und dafür sollen wir auch noch ein Riesenhonorar bezahlen."

Bei dem Gedanken an Gemeinkosten, Zentralstellen und Wasserköpfe entscheiden sich Unternehmensleitungen oft für Berater. Das hat Vorteile. Berater können Schwachstellen leichter beim Namen nennen. Sie können Konzepte vorlegen oder maßgeschneidert entwickeln, die bereits anderswo erfolgreich waren. Kluge Ideen und Konzeptionen sind meistens ihr Geld wert, wenn sie von gestandenen Fachleuten mit erfolgreicher Management-Praxis stammen.

Generell gilt, daß Berater Ideen und Konzeptionen weitergeben können, wie etwa zu dem wichtigen Thema der Gemeinkostenanalyse. Berater können Hilfestellung leisten, koordinieren, Ergebnisse beurteilen. Machen müssen es die Unternehmen aber letztlich selbst, da beißt die Maus keinen Faden ab. Ergebnisverbesserungsprogramme und Strukturprobleme sind von der Verantwortung und von der Umsetzung her unternehmerische Aufgaben und das ist auch gut so.

#### Im Markt erfolgreiche Unternehmen haben meist auch kluge Führungsprinzipien

Kommen wir noch einmal auf den Bestseller von Peters und Waterman "Auf der Suche nach Bestleistungen" zurück. Bei den dargestellten Unternehmen wird deutlich, daß Teamgeist, Wettbewerb und Engagement der Mitarbeiter Berge versetzen und mittelbar deshalb auch die Gewinne steigen. Die Triebkräfte sind Motivation und Ansporn. Das sind uralte unternehmerische Tugenden. In der Praxis hat man das offenbar in vielen Unternehmen, auch bei uns, unterschätzt.

Zu den Aussagen von Peters und Waterman gehört ferner, daß komplizierte Hierarchien und Strukturen immobil machen. Es gibt eben auch Dinosaurier in Form von Unternehmen und diese sterben ebenso aus.

Auf deutsche Verhältnisse bezogen ist zu sagen, daß es für alle Unternehmen immer wichtiger wird, sich **verstärkt mit erfolgreichen Führungsphilosophien, Leitbildern und Strategien zu befassen**, weil damit über die zahlenmäßigen Unternehmens- und Bereichsziele hinaus eben einfach mehr Potential für eine stärkere Unternehmensdynamik im Markt und auch für höhere Gewinne geschaffen wird. Ferner meine ich, daß die Aufgabe der Ertragsverbesserung noch mehr als Funktion in den Unternehmen organisatorisch verankert werden könnte.

Mit den Führungsprinzipien, die nun vorgelegt und zur Diskussion gestellt werden, sollen mittelbar Chancen für bessere Gewinne aufgezeigt werden. Es gibt dafür also keine Einheitsrezepte. Der Erfolg hängt nicht davon ab, ob in Unterneh-

men nun ein starker Mann an der Spitze steht oder ob wir einen Vorstand mit einem ausgesprochenen Kollegialprinzip haben. Man muß sich nur intensiv damit auseinandersetzen, welche Führungsprinzipien die Leistungen und den Teamgeist der Mitarbeiter für die Unternehmensziele am besten steigern und wie das Umfeld, etwa die Organisation, gestaltet sein sollte, damit die Reibungsverluste bei der Umsetzung möglichst gering sind. Bessere Gewinne sind, wenn sachgerecht vorgegangen wird, eigentlich die zwangsläufige Folge.

#### Prinzip 1: Führungskräfte und Mitarbeiter nachhaltig motivieren und aktivieren

In der Werbung wird der Erfolg durch "Geheime Verführer" erreicht. Wiederholungen verstärken das Ergebnis. Die Kunst der Werbung liegt eben darin, durch Suggestion unser Unterbewußtsein anzusprechen und zu beeinflussen. Hier liegen wissenschaftliche Gesetzmäßigkeiten vor, die ebenso zum Ansporn und für die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern nutzbar gemacht werden können, um die Unternehmensergebnisse zu verbessern.

Vieles davon gehört ohnehin zu den Aufgaben einer fortschrittlichen Personalpolitik. Nun kostet es aber Geld und ist im Nutzen schlecht rechenbar. Deshalb wird die Motivation der Mitarbeiter vom Top-Management oft nicht als aufzubauende absolute Top-Aufgabe eingestuft.

#### Teilprinzip A: Informationen geben - Ziele besser verdeutlichen

Über den Stand des Unternehmens, seine Ziele und Probleme muß offen und instruktiv informiert werden. Dazu gehören unter anderem Vorträge und Mitarbeiterdiskussionen. Mitglieder der Unternehmensleitung sollten dabei sein. Den Mitarbeitern muß bewußt gemacht werden, daß sie im Unternehmen wichtig sind und daß ihre Meinung ernst genommen wird. Erst damit identifizieren sich die Mitarbeiter voll und leisten mehr.

Wenn es etwa das Ziel ist, einen Mitbewerber im Umsatz einzuholen, muß die Lage deutlich und offen mit allen Zahlen gezeigt werden - ohne Geheimniskrämerei. Das gilt ebenso, wenn die Probleme etwa in der Produktqualität liegen. Der Kreis sind die unmittelbar und mittelbar Beteiligten. Immer gehört ein Ansporn dazu. Besonders wichtig ist natürlich die Akzeptanz von Kostensenkungsmaßnahmen auf diesem Weg.

Dieser Stil der Überzeugung ist gegenüber autoritären Methoden langwieriger, schwieriger und erfordert mehr Führungsqualitäten. Dafür sind die erreichbaren Ergebnisse ungleich höher.

Auch unangenehme Entscheidungen oder Vorhaben werden durchaus akzeptiert, wenn sie ehrlich, überzeugend und motivierend vorgetragen und diskutiert werden. Betriebszeitungen sind für die Information und die Motivation eine gute Ergänzung. Kosten muß das nicht viel, um anzukommen. Teuer werden nur Selbstbeweihräucherungen auf Hochglanzpapier.

**Teilprinzip B: Interner Wettbewerb und Anerkennung**

Der interne, sportlich aufgezogene Wettbewerb muß angekurbelt werden, wo immer das möglich ist. Bei einem Außendienst können etwa Leistungspunkte und Leistungsprämien vergeben werden. Man kann eine Führungskraft oder auch eine Abteilung des Monats wählen und herausstellen. Es ist machbar, im Unternehmen bei beurteilbaren und vergleichbaren Leistungen Jahresieger zu wählen und diese betont zu würdigen und zu feiern. Auch mit Urkunden und mit repräsentativen Anstecknadeln (die nicht billig wirken dürfen) können gute Beiträge herausgestellt werden. Wichtig ist zu zeigen, daß die Unternehmensleitung voll hinter diesen Würdigungen steht und echt stolz ist über besondere Leistungen von Mitarbeitern. Deshalb müssen Ehrungen Niveau haben - kein Krampf.

Dann wird sich allmählich mit diesen und weiteren Methoden der Motivation auch ein besonderer Erfolg herausstellen. Denn der Wunsch nach Anerkennung zählt zu den wichtigsten menschlichen Triebkräften. Über Anerkennung wird geredet, von den Kollegen, mit der Ehefrau, bei Freunden. Eine ehrliche und angemessene Anerkennung wird auf Jahre innerlich nicht vergessen. Dadurch wächst die Bindung zu dem Unternehmen und die Leistungsmotivation. Es zahlt sich immer aus.

**Teilprinzip C: Vorstände müssen sich mit der Basis befassen**

Vorstände gehören nicht in einen elfenbeinernen Turm. Sie müssen sich an der Front über die Situation und die Stimmung informieren. Also etwa im Verkauf, in der Fertigung oder in der Qualitätskontrolle. Berichte ersetzen das nicht. Man muß, wie weiland Luther "dem Volk auf's Maul schauen".

Führungskräfte und besonders die Mitarbeiter an der Basis registrieren schnell, ob sie beachtet, für wichtig gehalten und menschlich behandelt werden. Dazu gehört Kommunikation. Bereits ein kurzes Gespräch mit einem Oberboss hat für einen Montagemeister etwa viel mehr Breiten- und Langzeitwirkung, als man annimmt.

**Teilprinzip D: Sich um das Wohl der Mitarbeiter kümmern**

Freiwillige Personalleistungen fallen in schwierigen Zeiten meist zuerst dem Rotstift zum Opfer. Man macht es sich aber zu leicht, vieles davon dem "Sozialen Klimbim" zuzuordnen und abzutun.

Arbeitsklima, Motivation und Leistung werden nachhaltig davon beeinflußt, wie man dem Menschen in dem betrieblichen Umfeld begegnet. Jeder ehrliche und sinnvolle Beitrag fließt im Grunde zurück.

Gerade bei Ertragsproblemen in Verbindung mit beabsichtigtem Personalabbau ist das Thema wichtig. Der Erfolg hängt davon ab, wie das Management Maßnahmen in Verbindung mit Menschen angeht und umsetzt. Recht verbreitet ist heute der coole, juristisch geprägte Stil. Geschicktes Taktieren wird verlangt von den obersten Etagen. Man will und muß Geld sparen.

Die Belegschaft hat aber ein feines Gespür dafür, ob bei Krisenmaßnahmen oder auch sonst mit Schlitzohrigkeit und unbilliger Härte gearbeitet wird. Dieser Stil ist nicht erfolgreich, die versteckten Widerstände werden zu groß und die Leistung nivelliert sich. Fairneß und Motivation machen sich besser bezahlt. Dazu gehört bei Personalabbau etwa, freiwillig ernsthafte und unbürokratische Hilfe für Umschulungen oder Weitervermittlungen im Markt zu leisten sowie echte Problemfälle großzügig zu regeln, also nicht durch den juristischen Rost fallen zu lassen.

**Führungsprinzip 2: Ertragsverbesserung muß Daueraufgabe sein**

Ertragsverbesserungen sind keine Sondermaßnahmen in schwierigen Zeiten. Es sind gewichtige Daueraufgaben von hoher Priorität. Vorstände und Geschäftsleitungen sollten deshalb überlegen, ob sich diese Programme nicht stärker als feste Funktion eingliedern lassen.

**Teilziel A: Funktionen einschließlich Gemeinkosten sind periodisch zu überprüfen**

Es ist keine Sache von Krisenzeiten, die Kosten von Funktionen dem unmittelbaren und mittelbaren Nutzen gegenüberzustellen (Wertanalyse). Hier handelt es sich um eine regelmäßige Aufgabe zur vorbeugenden Gewinnsteuerung. Wir brauchen immer wieder neue Impulse, um mit allen beteiligten Führungskräften der Funktionen zu einer Verbesserung der Nutzenrelation zu kommen.

Für die Analyse der Gemeinkosten kann man ein eigenes System entwickeln. Es gibt besonders

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	12	19	G	P	Z

erprobte und erfolgreiche Verfahren im Markt. In der Praxis brauchen wir die Teamarbeit der besten Sachkenner aus den Funktionen zusammen mit fähigen Organisatoren.

**Teilziel B: Wirtschaftlichkeitsverbesserung als Funktion**

Funktionen im Organisationsplan mit der Hauptaufgabe, im Unternehmen vor Ort durch Analysen, Ablaufuntersuchungen und Beratungen die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, sind eher selten. Man bedient sich hierfür der Organisation oder auch die Revision weist bei ihren Aufträgen mit auf Feststellungen zur Wirtschaftlichkeit hin. Besser ist schon eine eigene Funktion, als Stabsstelle hoch aufgehängt (Vorstand, Controller) und in größeren Unternehmen mit mehreren guten Fachleuten besetzt, etwa der Prägung Wirtschaftsingenieur.

Diese Funktion sollte auch einen Service für anfordernde Stellen aus dem Unternehmen leisten. Eine solche Organisationseinheit sollte sich mindestens mit dem Mehrfachen der Kosten bezahlt machen.

**Führungsprinzip 3: Ziele abstimmen - Ergebnisse honorieren**

Die Ziele von Unternehmensbereichen und Funktionen werden wohl überall mehr oder weniger intensiv vorgetragen, durchgesprochen und verabschiedet. Wirksamer ist es, besondere Leistungsanreize einzubauen.

Für Zielrealisierungen könnten etwa Ergebnispunkte (mit Bandbreiten) vergeben werden. Das ist durchaus auch für qualitative Ziele möglich, wie etwa bei der Notwendigkeit einer besseren Verkäuferschulung. Ein solches System macht durch das erforderliche Bewertungs- und Punktsystem erst einmal Arbeit. Das zahlt sich aber aus.

Die erreichten Ergebnispunkte können die Grundlage für Gehaltsanpassungen werden. Damit ist von der Bezahlung her ein starker Anreiz für besondere Leistungen möglich. Denkbar wäre es auch, die Gehälter von Managern überhaupt sukzessiv umzustellen auf eine angemessene Grundbezahlung der Führungsebene plus attraktiver Leistungsprämien für vereinbarte Zielrealisierungen. Das geht bei Fußballprofis und warum sollte das eigentlich nicht auch bei Managern möglich sein - auch wenn natürlich Tore oder auch Eigentore im Fußball leichter zu zählen sind.

Wenn die Ziele aller Funktionen kurz, prägnant und systematisch in einem Handbuch festgehalten werden, verbunden mit dem Ausweis von Planab-

weichungen sowie **periodischen Fortschrittsberichten, dann entsteht ein transparenter Überblick der maßgebenden Unternehmensaktivitäten.** Damit haben wir mehr Zugzwang zur Realisierung.

**Führungsprinzip 4: Verantwortung klar festlegen**

Eine nicht eindeutig festgelegte oder nicht entsprechend praktizierte Funktionsverantwortung kommt teuer - besonders bei Unternehmen mit vielen Hierarchiestufen. Massenteilnehmer bei Besprechungen sind dafür nur ein kleines Beispiel.

**Teilziel A: Hierarchiebezeichnungen überhaupt abschaffen?**

Die Unternehmen könnten alle Führungskräfte jeder Hierarchiestufe einheitlich als "Leiter" oder "Manager" bezeichnen, verbunden mit einer eindeutigen Benennung der Funktion. In großen Unternehmen ist das ausgezeichnet in Verbindung mit einer alphanumerischen Zuordnung möglich. Der Buchstabe F etwa kann das Finanzressort bezeichnen und dort den Vorstand. F-1 ist im Organisationsplan etwa der Leiter des Rechnungswesens oder F-104 der Leiter der Anlagenbuchhaltung. Das Drängen zu Besprechungen aus Prestige Gründen wird dadurch geringer. Verteiler werden kleiner. Qualifizierte Spezialisten sind besser einzuordnen im Gehalt. Denn das Gehaltssystem ist weniger mit dem Hierarchietitel verknüpft.

**Teilziel B: Bessere Zuordnung der Verantwortung in Stellenbeschreibungen**  
Stellenbeschreibungen sind wichtig, damit jeder Manager weiß, was er konkret für Aufgaben hat, welche Verantwortung und Entscheidungsfreiheit vorliegt und welche Ziele der Funktion abgestimmt sind. Das hat Auswirkung auf die Gewinnverantwortung und damit auch für notwendige Ergebnisbeiträge. Deshalb müssen Funktionsziele klar und eindeutig festgehalten und auch in festen Abständen durchgesprochen werden.

In der Praxis gibt es oft Minusbeispiele für Stellenbeschreibungen. Gute Manager wollen ihren Entscheidungsrahmen und ihre Vollmachten wissen; möglichst bis zu Beträgen. Auch eine echte Delegation wird durch klare Stellenbeschreibungen leichter. Stellenbeschreibungen ohne eindeutige Abgrenzung der Verantwortung gehören besser in die Ablage oder den Reißwolf.

Ein Unternehmen lebt und das wirkt sich auch für Stellenbeschreibungen aus. In regelmäßigen Abständen sollten die Ergebnisse der Funktionserfüllung besprochen und neue Ziele praxisnah vereinbart werden. Damit in Verbindung muß die

Leistungseinstufung des Stelleninhabers stehen. So kommt Leben und Vorgabe in ein sonst oft zu schematisches System.

**Führungsprinzip 5: Zukunftsbewältigung ist zeit-  
aufwendige Unternehmergebung**

Die Zukunftsbewältigung muß die besonders herausgestellte Schwerpunktaufgabe unserer Unternehmensleitungen sein. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Denn die Zukunftsbewältigung bindet viel Zeit. Man kann sich zwar durch Ausschüsse zuarbeiten oder auch vertreten lassen. Wenn aber die besten Köpfe der 2. Führungsebene regelmäßig mit dem notwendigen Zeitaufwand an Zukunftsthemen arbeiten sollen, wird es auch da zwicken. Zeit ist bei Managern meist überall Mangelware.

Dabei ist alles bei uns ohnehin schneller geworden. Damit wird auch die Treffsicherheit von Entscheidungen riskanter. Das gilt selbst für die Entscheidungshilfen wie Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Früher diskutierte man auch etwa über die Auswirkung von nominalen und realen Renditen oder internen Zinsfüßen, um die Entscheidungsbandbreite deutlicher zu überblicken. Heute ist verstärkt das wirtschaftliche Umfeld von Bedeutung, oft auch das Währungsrisiko oder der politische Trend. Oft kann der Betriebswirt bei der Erstellung von Investitionsrechnungen diese Einflüsse nicht hinreichend gewichten und einbeziehen. Die Unternehmensleitungen werden auch hier zeitlich mehr gefordert. Es bedarf alles immer wieder neuer Prioritätsüberlegungen.

**Führungsprinzip 6: Führungsschwerpunkte für  
Wichtiges und weniger Wichtiges**

Bei diesem Führungsprinzip geht es um die Gretchenfrage der bestmöglichen Delegation in Fortsetzung des Problems: zeitlicher Engpässe.

Unsere Unternehmensleitungen und besonders die Spitzenmanager großer Unternehmen arbeiten zumeist lang und intensiv. Eine Flut von Vorlagen, Telefonaten, Besprechungen und Sitzungen über Wichtiges und für diese Führungsstufe eigentlich weniger Wichtiges zwingt sich durch den Tagesablauf. Ein Wust von Papieren geht über die Schreibtische. Spitzenmanager wissen oft erstaunlich viel Einzelheiten und Zahlen. Das erfordert aber wiederum viel Zeit.

Dort, wo dieser Führungsstil vorherrscht, wird er zumeist auch von den Führungsstufen unterhalb der Spitze so praktiziert. Die besten Köpfe sind dann zeitlich zugestopft.

Die Beteiligten wissen das meist alles und stöhnen selbst innerlich. Gründe für das Zeitproblem gibt es viele. In schwierigen Zeiten aber auch sonst wird von Vorständen erwartet, daß sie das Geschehen voll im Griff haben und an allen wichtigen Themen und Entscheidungen mitwirken. Was ist aber wichtig? Eigentlich alles, was Gesprächsthema in Aufsichtsrats- und Vorstandskreisen sein könnte. Damit wird der Rahmen aber sehr weit gespannt. Kein Wunder, daß Betriebsamkeit und Hetze von früh bis spät die Folge ist und die Wochenenden braucht man sowieso, um Akten aufzuarbeiten oder Sitzungen und Vorträge vorzubereiten.

Die Notwendigkeit der Delegation ist unbestritten und wird auch überall von unseren Managern betont. Nur die Praxis sieht oft anders aus. Klar, niemand sagt gern einem obersten Heerführer: "Das weiß ich nicht, das habe ich an meinen Mitarbeiter, Herrn Dr. Meier, delegiert". Erstaunen oder Minuspunkte könnten die Folge sein. Lieber ist man informiert.

In amerikanischen Unternehmen haben Top-Manager offenbar häufiger leere Schreibtische. Es ist also möglich. Unsere Führungsetagen werden sich zunehmend mit Führungsschwerpunkten für Wichtiges und weniger Wichtiges auseinandersetzen müssen. Denn Zukunftsbewältigung, andere Führungsprinzipien, mehr Mitarbeitermotivation und weitere Schwerpunkte erfordern anteilig mehr Zeit. Wenn damit mehr Chancen für Marktstellung und bessere Gewinne bestehen, wird keiner etwas dagegen einzuwenden haben. Es sind mögliche Umstellungsprozesse. ■

*Fortsetzung von Seite 122*

Ebenso sind qualitative (Leitbild) und quantitative Unternehmensziele festzulegen sowie die "strategische (Ergebnis-)Lücke" zu ermitteln, die es durch Strategieänderungen zu schließen gilt. In diesem Zusammenhang werden die verschiedenen Grundtypen von Wachstumskonzepten vorgestellt (quantitatives/qualitatives Wachstum, Diversifikation/Konzentration). Neu sind in der zweiten Auflage die Beschreibung der Wirkungsmechanismen des **Erfahrungskurven-Konzepts** (Boston-Effekt) und dessen Bedeutung für strategische Überlegungen sowie die Wiedergabe der wichtigsten Ergebnisse einer **empirischen Studie (PIMS) über Erfolgsfaktoren strategischer Geschäftseinheiten**.

Erheblich erweitert und vertieft wurden auch die Ausführungen zu Aufbau und Anwendung der Produkt- und der Portfolio-Matrix, die als technische Hilfsmittel zur Ableitung von Basis-Strategien für einzelne Sortimenten dienen, aus denen wiederum die konkreter formulierten Strategien für die einzelnen Funktionsbereiche abzuleiten sind. ■

# CONTROLLING VON UNTERNEHMENSBERATUNGSLEISTUNGEN

von Dr. Frank-Jürgen Witt, Bochum



Dipl.-Ökonom Dr. Frank-Jürgen Witt; Unternehmens- und Managementberater, Paderborn. Zuvor wiss. Mitarbeiter am Seminar für Angewandte Wirtschaftslehre der Universität Bochum.

Die Einschaltung von Unternehmensberatern in das betriebliche Geschehen stellt für viele Unternehmen einen tiefen Einschnitt dar, insbesondere dann, wenn da umfangreiche Maßnahmen als Folgeeffekte der Unternehmensberatungsleistung (UBL) geknüpft sind. In dieser Hinsicht scheint es sinnvoll, nicht nur bei längerfristigen Beziehungen zu Unternehmensberatungsinstituten, sondern auch bei nur kürzer währenden, aber bedeutsamen **Einschaltungen von Unternehmensberatern deren Leistungen einem Controlling-Ansatz zu unterwerfen**. Eine solche Controlling-Aufgabe muß als **Teilbereich des Gesamt-Controlling eines Unternehmens** gesehen werden, da Unternehmensberatungsergebnisse sehr häufig das Unternehmensganze direkt oder indirekt berühren. Ein Controller von UBL ist daher aufgerufen, hier lenkend einzugreifen. Die betriebliche Praxis zeigt dabei, daß auch bei Großunternehmen, die eigene Controlling-Instanzen in ihrer Organisationsstruktur aufweisen, UBL zugekauft werden; ein Controlling bietet sich hier im besonderen Maße bei der Entscheidung über Eigenleistung oder Fremdbezug dieser Beratungsdienstleistung an.

Problematisch bei einem Controlling von UBL erscheint indes das Gewicht, mit dem Unternehmensberater faktisch selbst eine Controlling-Funktion auszuüben, da sie für bestimmte "schwierige Fälle" eingesetzt werden. Die grundlegende Fragestellung, der im folgenden nachgegangen wird, besteht also darin, wie eine zugekaufte UBL aus Sicht des Nachfrageunternehmens in ein Controlling-Konzept einbezogen werden kann, wenn diese Beratungsleistung intransparent für das Unternehmen ist. Mit anderen Worten: Wie kann durch das Controlling von UBL die **Effizienz von solchen Unternehmensberatungen transparent gemacht** werden? So verstanden, stellt ein solches Controlling ein Auditing i. S. eines Controlling der selbst wiederum Controlling-Funktion innewohnenden UBL dar und ist damit nicht nur Selbstzweck, sondern kann auch als erste Phase im Rahmen der Umsetzung verstanden werden, die innerbetrieblich als Konsequenz einer UBL zu erfolgen hat.

## Strategische Controlling-Elemente

Das Controlling von UBL weist aber einige Spezifika auf, die besondere Anforderungen an ein solches Controlling stellen bzw. Probleme aufwerfen können. Beispielhaft seien einige wesent-

liche Aspekte im folgenden diskutiert.

- Die Art der UBL bestimmt einen wesentlichen **Konfliktbereich zwischen internem Controller und externem Unternehmensberater**. Nicht so sehr nämlich werden "klassische" Prüfungs- und Revisionsaufgaben - namentlich aus dem Sektor des Rechnungswesens - Gegenstand der UBL sein, in denen sich auch ein interner Controller auskennt, sondern es werden regelmäßig einzelfallbezogene Aufgaben dem Unternehmensberater übertragen werden (beispielsweise EDV-Einführung, Veränderungen der Organisationsstruktur, Kommunikationsanalyse, strategische Ausrichtung des Marketing). Der Controller sieht sich dann vor das Problem gestellt, welche und ggfls. wie er solche individuellen Leistungen in sein Controlling einbeziehen kann.
- Damit zusammen hängt die **Individualität der UBL**. Z. B. müssen Wirtschaftlichkeitsanalysen (PEEMÖLLER, S. 181) anders dem Controlling unterworfen werden als etwa Veränderungen der Organisationsstruktur.
- Die Abschottung - oder auch gegenteilig: die Kooperation - zwischen internem Controller und externem Unternehmensberater kann als Folge der organisatorischen Abgrenzung der Aufgabengebiete dieser beiden "Pole" sein. Vielfach ist es in der betrieblichen Praxis so, daß aus einer "Standesehre" heraus die Arbeit

des anderen (hier: des externen Unternehmensberaters) **nicht hinreichend "controlled" und vielmehr als gegeben respektiert wird.**

- Als Folge davon nimmt die **Unabhängigkeitsstellung des Unternehmensberaters** in bezug auf einen internen Controller (weiter) zu. Diese Position ist von der nachfragenden Unternehmensleitung auch sogar oftmals gewünscht, so daß der Unternehmensberater materiell eine hohe Entscheidungskompetenz inne hat. Beispielsweise ist er von der Unternehmensleitung eingesetzt worden, zu der - aufgrund seiner relativ schlechteren organisatorischen Anbindung (SCHÖNFELD, S. 251 - 254, PEEMÖLLER, S. 90) - der interne Controller nur schwerer Zugang hat. In manchen Unternehmen gibt es z. B. eine zentrale Revisionsabteilung mit z. T. Controlling-Funktion, die aber von den einzelnen Spartenleitern umfungen werden kann, indem spartengegliederte Unternehmen direkt "ihre" UBL nachfragen, von denen der interne Controller nichts weiß. Bloße Bereichscontroller (SCHWARZE, S. 139 ff.) haben hier oft zu wenig Kompetenz, um sich gegen Spartendirektoren durchsetzen zu können.
- Dies mag oft auch durch das generelle Image eines Unternehmensberaters oder noch allgemeiner: der Einschaltung von UBL bedingt sein. Solche Maßnahmen und solches Fachwissen einem Controlling zu unterwerfen, **wird von vielen Unternehmensleitungen als "Lästerung" empfunden.** Die Einstellung der Geschäftsleitung beruht nämlich in sehr hohem Maße auf der **Intransparenz der UBL**, die ein Unternehmensberater noch weiter ausbauen und geschickt für sich nutzen kann.
- **Das spezifische Know-How eines externen Unternehmensberaters** fehlt dem internen Controller in manchen Fällen in komparativer Sicht, so daß ein Controlling solcher UBL zwar nicht unmöglich, aber erschwert ist oder sogar vor einem falschen Hintergrund erfolgen kann. Allerdings "fordert" eine solche spezielle Controlling-Aufgabe den Controller, indem über "Routinefälle" beispielsweise der Rechnungswesen-Revision hinausgegangen wird und eine Einarbeitung und damit eine "Weiterbildung" in neue Wissensbereiche notwendig erscheinen.
- Aufgabe des Controllers ist auch, **seine spezielle Controlling-Funktion für UBL als innerbetriebliche Leistung weiterzuvermarkten** (WITT 1985a) und den Nutzen eines solchen Controlling bzw. die negativen Folgeeffekte eines Nicht-Controlling offenzulegen.
- Die **zeitliche Begrenztheit einer Unternehmensberatung** ermöglicht es einerseits kaum, beispielsweise durch die Aufstellung längerer Zeitreihen den Unternehmensberatungserfolg durch den Controller anhand quantitativer Indikatoren - vorbehaltlich der generellen Quantifizierungsproblematik qualitativer Probleme - festzustellen.

Andererseits greift hier wiederum die fehlende Evidenz eines Controlling von UBL aus Geschäftsleitungssicht; ein "Nachhaken", d. h. eine Controlling-Maßnahme lohnt sich für kurzfristige UBL aus Sicht vieler Praktiker in keiner Weise.

Damit wird zusammenfassend deutlich, daß es drei wesentliche Hemmnisse beim Controlling von UBL ergibt, nämlich die starke Position von Unternehmensberatern, die mangelnde Evidenz, d. h. die fehlende Einsicht in die Controlling-Notwendigkeit aus Unternehmenssicht, sowie die hohe Intransparenz der UBL, die ein Controlling im vor- und konzeptionell erschweren können.

### Handlungsempfehlungen beim UBL-Controlling

Die aufgezeigten Besonderheiten des Controlling von UBL führen zu bestimmten Handlungsempfehlungen, mit denen grundsätzlich versucht werden kann, UBL in ein Controlling einzubeziehen. Dabei geht es primär um eine strategische Sichtweise, da weitere Detailmaßnahmen einzelfallbezogen zu treffen sind. Als generelle Maßnahmenbereiche im Rahmen des Controlling von UBL bieten sich etwa folgende Aspekte an:

- Die **Umsetzung der UBL-Ergebnisse in operative Maßnahmen** kann unter die Aufsicht des Controllers gestellt werden. Auf diese Weise hat er zwar nicht Einfluß auf die UBL selbst genommen, muß jedoch als sog. "Change Agent" die folgenden Aktionen überwachen und kann hier noch Maßnahmenkorrekturen vornehmen. Die Korrektur der Analyse, die diesen Maßnahmen jedoch zugrunde lag, ist ihm hingegen nicht mehr möglich.
- Eine **Parallelanalyse** oder auch eine vor- bzw. nachgelagerte "Kontrolluntersuchung" seitens des internen Controllers wird ebenfalls eine Vergleichbarkeit schaffen. Das prinzipielle Problem besteht jedoch in den oftmals ungleichen Rahmenbedingungen zwischen dem Zeitpunkt der UBL-Erbringung und der Controller-Analyse. Hinzu kommen erschwerend unterschiedliche Methodenausstattungen (z. B. [nicht-]vorhandene Programmpakete für den Einsatz multi-variater Methoden bei Marketing-UBL) und insbesondere divergierende Methodenansätze, wenn ein Problemfeld auf verschiedene Weise beurteilt werden kann. Hier treten dann willkürliche, d. h. normative Entscheidungen auf.
- Ein **Piece-Meal-Engineering**, also ein schrittweises Vorgehen in "Etappen" zielt dahin, zunächst lediglich einen Teil der gesamten UBL nachzufragen bzw. erbringen zu lassen und diesen Bereich dem Controlling zu unterwerfen. Die Isolierung einzelner Untersuchungsschritte macht jedoch evtl. eine Übertragung des Controlling-Ergebnisses auf die nachfolgenden



- UBL-Maßnahmen z. T. nur schwer möglich.
- Damit verbunden ist die **Sensitivitätsanalyse** hinsichtlich der UBL-Ergebnisse. Der interne Controller muß aufzeigen, in welchem Umfang diese Ergebnisse durch bestimmte Prämissen beeinflusst sind, bzw. ob und wie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen alternative Vorgehensweisen erlauben. Eine solche Sensitivitätsanalyse ist in gewissem Rahmen auch schon vor der aktuellen Erbringung der UBL möglich. Hier hat der interne Controller seine "Frühwarnfunktion" in besonderer Weise wahrzunehmen.
- **Verfahrensrichtlinien**, an die sich sowohl interne Controller als auch externe Unternehmensberater halten müssen, sollen helfen, daß vor allem die Informationsflüsse hinreichend gestaltet werden. Z. B. kann ein gegenseitiger Informationsaustausch seitens der Unternehmensleitung zur Pflicht gemacht werden und in dieser Lesart auch im Vertragswerk mit dem zugekauften Unternehmensberatungsinstitut verankert werden.
- Die **Auswahl des externen Unternehmensberaters** durch das Nachfrageunternehmen kann in gewisser Weise dem Controller überlassen bzw. ihm ein Mitspracherecht eingeräumt werden, damit schon in einem frühen Stadium die Auswahlentscheidung auch mit Gesichtspunkten des Controlling fällt. Allerdings sollte dabei nicht das Eigeninteresse des Controllers unterschätzt werden, seine eigene Leistung hervorzuheben - davon ist nämlich evtl. auch ein Controller nicht frei (WITT, 1985 a, S. 164).
- **Referenzunternehmen**, bei denen ein Unternehmensberatungsinstitut bereits früher tätig war, dienen als möglicher Vergleich, wenn es dem Controller gelingt, Stark- und Schwachpunkte in solchen vergangenen Analysen bei z. B. befreundeten Unternehmen herauszufinden und auf das Controlling der in seinem eigenen Hause anstehenden UBL zu übertragen. Das Antizipieren möglicher Fehlerquellen erscheint in dieser Sichtweise im besonderen Maße möglich.
- Die **Kooperation** des Controllers mit dem Unternehmensberatungsinstitut zielt in die Richtung eines **"kontinuierlichen" Controlling** in allen Phasen der Erstellung der UBL, um Fehlentwicklungen bzw. Meinungsunterschiede schnell beheben zu können. Dabei kann der Unternehmensberater als Experte in verschieden großem Umfange abhängig vom internen Controller werden, nämlich je danach, welche **Entscheidungs- und "Korrekturkompetenz" dem Controller zugestanden wird**, um die zugekaufte UBL noch nach Vertragschluß modifizieren zu können.
- Als **organisatorische Konsequenz können Projektteams** gebildet werden, in denen i. S. des LIKERT-Konzepts der überlappenden Gruppen (WITT 1985 a, S. 173) sowohl unternehmens-

externe als auch -interne Mitglieder zusammengefaßt werden. So gelingt es zumindest, den Controller eng an den Prozeß der UBL-Erstellung zu beteiligen und nicht erst im nachhinein ein vom externen Institut vorgelegtes Ergebnis zu analysieren und evtl. sogar mitvertreten zu müssen.

Diese beispielhaft aufgezeigten Strategieelemente eines UBL-Controlling zeigen, daß nicht nur die Kontrolle, sondern vielmehr auch die Lenkung von UBL durch einen Controlling-Ansatz möglich erscheinen, indem die Transparenz der UBL zu erhöhen versucht und phasenspezifisch auf die Erstellung der UBL Einfluß genommen wird. Je nach der Frühzeitigkeit des Controller-Einflusses gestaltet sich dann die Intensität des Controlling und geht über eine bloße Kontrolle hinaus (PEE-MÖLLER, S. 28 - 31; BRAMSEMANN, S. 18 f; HORVATH, S. 23 ff.). Gerade dieser Zukunftbezug des Controlling (BRAMSEMANN, S. 35) ist speziell für UBL wichtig, die die Zukunft eines Unternehmens verändern können. Insofern sind die hier dargelegten Ausführungen als Hinweis zu verstehen, in der betrieblichen Praxis "heilige Kühe" zu schlachten, d. h. die Beratungsleistung eines vorher "unberührbaren" Unternehmensberaters transparent werden zu lassen und in ihrer Effizienz sichtbar zu machen.

#### Ergebnisse einer empirischen Analyse

Die Fragestellung besteht nun darin, in welchem Umfang bereits derzeit ein UBL-Controlling in der Praxis Platz greift, sofern und falls Controlling-Kompetenzen in einem Unternehmen vorhanden sind oder eine Controlling-Leistung - evtl. durch erneuten Zukauf weiterer externer Spezialisten - beschaffbar ist. Daher wurde eine empirische Untersuchung im Sommer 1985 durchgeführt, die durch folgendes Untersuchungsdesign charakterisiert wird:

- Auf standardisierten Fragebögen basierende **Interviews**, z. T. ergänzt durch Tiefeninterviews.
- Einbeziehung von **17 Unternehmen**, die bereits UBL nachgefragt hatten. Davon waren sechs Betriebe als Großunternehmen zu bezeichnen und hatten eine eigene Controlling-Instanz unter diesem oder einem ähnlichen Namen.
- Branchenübergreifende **Unternehmensauswahl**.
- Controller und Unternehmensleitung als **Befragte** in den nachfragenden Unternehmen.
- Einbeziehung von zwei Unternehmensberatungsinstituten, die bereits schon für fünf der 17 genannten Unternehmen tätig gewesen waren. Die damaligen **Consultants** waren also die hauptsächlichlichen Interviewpartner.
- Auswertung der Fragebögen mittels **multivariater Methoden** (Programmpaket SPSS) als Inter-

pretationshilfe, um die Aussagen und Ergebnisse zu verdichten.

Als Ergebnisse ließen sich zusammengefaßt folgende Aspekte ableiten, die die Feldstudie im wesentlichen in ihrer Aussage charakterisieren.

- Bei insgesamt sechs Unternehmen war ein **UBL-Controlling** durchgeführt worden, davon aber nur bei zwei Unternehmen mit eigenem Controller; viermal wurden Leistungen demnach speziell zum Controlling der ebenfalls schon fremdbeschafften UBL zugekauft.
- Die bevorzugten **Controlling-Methoden** lagen in der Analyse von Teilaspekten bzw. -gebieten und der Funktion des Controllers als "Change-Agent" nach (!) der eigentlichen UBL. Lediglich in einem Falle - und dort nur aufgrund des extrem komplexen Untersuchungsgegenstandes - wurde eine Paralleluntersuchung durchgeführt.
- Als Grund für das **Nicht-Controlling** von UBL zeichneten sich ab:
  - \* die mangelnde Evidenz (42 % Gewicht);
  - \* die Angst der Geschäftsleitung vor einem "Gegerergebnis" des internen Controllers im Vergleich zur extern zugekauften Analyse (33 % Gewicht);
  - \* das subjektiv oder objektiv mangelnde Know-how, die UBL überhaupt einem Controlling unterwerfen zu können (15 % Gewicht).
- Aus Sicht der anbietenden Unternehmensberatungsanstalten bzw. deren befragten Experten zeigte sich, daß die **Beratungsempfehlungen** sowie die Analyseergebnisse eher "zur Mitte" tendierten, wenn die Institute von einem beabsichtigten UBL-Controlling wußten. Zu 78 % dominierte hierbei das Ziel, eine In-supplier-Stellung, also die langfristige Erhaltung und/oder Vertiefung der Geschäftsbeziehungen nicht zu gefährden (WITT 1985b). Aus dieser Perspektive heraus sieht ein anbietendes Unternehmensberatungsinstitut den Controller als wichtiges Mitglied im sog. Buying-Center (= Nachfragegremium) an, der bei der Auswahl von Unternehmensberatern und der Vergabe von UBL mitbeteiligt ist. 91 % aller befragten Personen aus den anbietenden Instituten antworteten indes, aufgrund ihres Wissens um den Controller keine (noch) genauere Analyse vorgenommen zu haben, sondern "legal" die Ergebnisse lediglich auf eine besondere, nämlich auf eine "Mittelempfehlung" zielende Weise interpretiert und präsentiert zu haben.
- Der Wunsch der Unternehmensberater nach einer Kooperation mit dem internen Controller wurde mit 68 : 32 bejaht. Dabei erwiesen sich Gründe der Informationsgewinnung (52 %) in etwa gleichge-

wichtig mit dem Ziel, den Controller für sich zu beeinflussen (48 %).

- Extern vom nachfragenden Unternehmen weiter zugekaufte Controller wurden von den einem Controlling unterzogenen Unternehmensberatern nicht signifikant anders beurteilt als ständig institutionalisierte interne Controller in einem Unternehmen.

Diese Ergebnisse einer empirischen Studie zum UBL-Controlling belegen, wie sehr dieser Bereich des Controlling noch an Bedeutung gewinnen kann und wie sehr hier auch marktstrategische Verhaltensweisen eine Rolle spielen können. Das UBL-Controlling muß solche Entwicklungstendenzen erkennen und in sein Maßnahmenbündel einbeziehen, damit UBL "richtig" in einem Unternehmen eingesetzt werden. Insofern sind die vorstehenden Gedanken als Anstoß für ein verstärktes UBL-Controlling zu verstehen - ein Plädoyer.

**LITERATUR**

R. BRAMSEMANN: Controlling, Wiesbaden 1978

P. HORVATH: Controlling, München 1979

G. KNOLMAYER: Zur Beurteilung von Leistungen des dispositiven Faktors durch Prüfungen höherer Ordnung, in: Management und Kontrolle, hrsg. v. G. SEICHT, Berlin 1981, S. 365 - 390

V. H. PEEMÖLLER: Praktisches Lehrbuch Controlling und betriebliche Prüfung, München 1978

H. M. W. SCHÖNFELD: Die Weiterentwicklung der Internen Revision, in: Management und Kontrolle, hrsg. v. G. SEICHT, Berlin 1981, S. 235 - 254

H. SCHWARZE: Controlling, München 1972

F.-J. WITT: Marketing für innerbetriebliche Leistungen, in: BfuP, 38. Jg. (1985a), H. 2, S. 162 - 175

F.-J. WITT: In- und Out-Supplier-Strategien, in: Markenartikel, 47. Jg., (1985b), H. 9, S. 282 - 289.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	12	31	S	G	

# CONTROLLING MIT DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG IM VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

von Dipl. Betriebswirt Gernot Schlösser, Köln

## Prolog: "Wir treiben's auch ..."

Der Gedanke des Controlling und die Institutionalisierung von Abteilungen und Mitarbeitern, die sich "hauptamtlich" als Controller betätigen, ergreift auch in der Versicherungswirtschaft immer mehr Unternehmen. Es dürfte heute wohl kaum noch ein namhaftes Versicherungsunternehmen (VU) geben, in dem nicht geplant, interne Steuerungsinformationen aufgebaut und "Plan-Ist-kontrolliert" wird. Als ein zentrales Instrument hierzu wird die Deckungsbeitragsrechnung forciert entwickelt. Wie der "Anwendungsstand" hier ist, sei beispielhaft an unserem Unternehmen dargestellt.



Dipl.-Betriebswirt Gernot Schlösser, Abteilungsdirektor, Colonia-Versicherungen, Köln.

## Was heißt / bedeutet Deckungsbeitragsrechnung?

Um unserer gesamten Führungsmannschaft den Begriff "Deckungsbeitragsrechnung" näher zu bringen, haben wir ein einfaches und einprägsames Bild geschaffen, getreu dem Motto "Der einfachste Weg, in diese Materie einzusteigen ist, nach dem Wortinhalt zu fragen. Das Wort

"Deckungsbeitragsrechnung" steht für:

- Rechnen mit Beiträgen zur Deckung der fixen Kosten und des Gewinns des Unternehmens.

Die Erlöse (also Beitragseinnahmen) fließen durch den Erfassungstrichter in den Topf der variablen Kosten. Von hier, sowie dieser Topf gefüllt ist, wenn demnach die Beitragseinnahmen die variablen Kosten übersteigen, fließt ein Teil der Erlöse weiter in den Fixkostentopf und von hier gegebenenfalls in den Gewinntopf (Abb. 1).

Voraussetzung hierfür wäre auch wieder, daß die überlaufenden Kosten den Fixkostentopf gefüllt haben.

## Die verschiedenen Anwendungsformen

In der Anwendung ist die Deckungsbeitragsrechnung

zum einen als Periodenrechnung anzuwenden, zum anderen als Stückrechnung. Als Periodenrechnung zeigt sie die Zerlegung des Jahresergebnisses der Sparten, Vertriebseinheiten oder anderer Verantwortungsbereiche eines Unternehmens. Als Stückrechnung dient sie primär zu Entscheidungen zur richtigen Produkt- oder

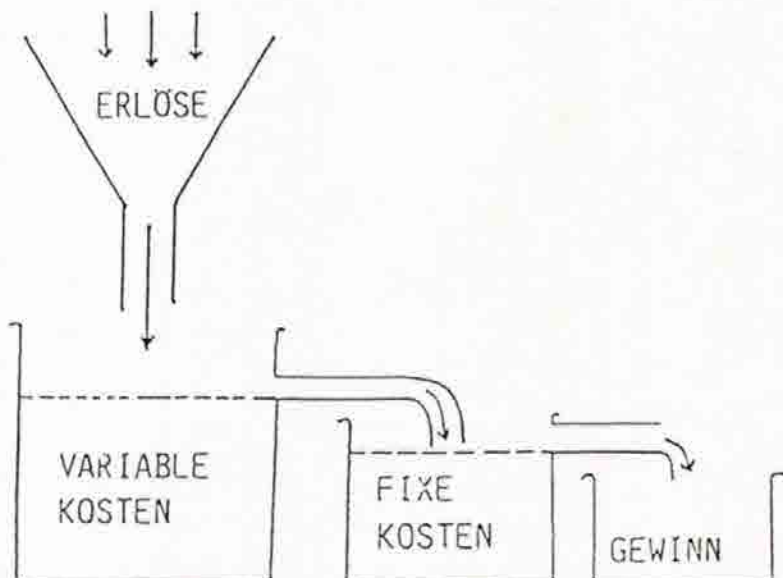


Abb. 1: Deckungsbeitragsrechnung schematisch dargestellt.

Verkaufsstrategie. In der Periodenrechnung wird der abgegrenzte Beitrag, der Schadenaufwand des Geschäftsjahres, korrigiert um die Abwicklung sowie die abgegrenzten laufenden Provisionen und die gezahlten Einmalprovisionen zum Deckungsbeitrag 1 und 2 verrechnet.

Die Stückrechnung dagegen berücksichtigt den aktuellen Verkaufspreis für die Zukunft, geht auf der Schadenseite von dem Schadenbedarf der letzten drei Jahre, gegebenenfalls mit einer trendmäßigen Fortschreibung aus, einschließlich eines produktspezifischen Erfahrungssatzes für die Abwicklung. Die laufenden Provisionen werden als Standardstückkosten verrechnet, die einmaligen Abschlußprovisionen auf die Vertragslaufzeit als Standardstückkosten bezogen (Abb. 2).

**Was kann die Deckungsbeitragsrechnung als Teil eines Führungsinformationssystems im Versicherungsunternehmen leisten?**

Sie antwortet auf wesentliche Fragestellungen unserer strategischen Unternehmenssteuerung und gibt Informationen zum Einsatz im operativen Bereich. Im Bereich der strategischen Fragen ist dies primär das Aufzeigen des richtigen Spartenmix/Produktmix mit den Fragen:

- Welche Sparte soll forciert werden / ist die beste Verdienlerin?
- Welche Zielgruppe ist die lukrativste und wo finden sich die interessantesten Märkte für uns? Daneben ist sie als Eckpfeiler eines Führungsinformationssystems im Rahmen einer ertrags- statt umsatzorientierten Steuerung zu sehen (Abb. 3).

Alle Fragen danach, welche Sparte im Unternehmen oder Konzern zu forcieren ist, werden primär danach entschieden werden, wie hoch der Deckungsbeitrag und wie hoch die Marktfähigkeit des Produktes/Produktpaketes ist. Gezeigt werden mit den einzelnen Quadranten die förderungswürdigen oder weniger förderungswürdigen Produkte. Bei allen Forcierungsaktionen voranstellen müßten entsprechend diesem Beispiel die Hausrat-sparte und die Kraftfahrtsparte mit sowohl hohen Deckungsbeiträgen als auch hoher Marktfähigkeit. Dementgegen ließen sich - ebenfalls nur als Beispiel - die Lebensversicherungen mit einer niedrigen Marktfähigkeit, aber hohem Deckungsbeitrag, nur mit großem verkäuferischen Aufwand vertreiben, während die Unfallsparte gute Marktchancen bietet, aber dann leider nur niedrige Deckungsbeiträge bringt. Die Bewertung der Marktfähigkeit der einzelnen Produkte/Sparten ist zum einen ein Problem der Bewertung des Bedarfs und der Annahme durch den Kunden, zum anderen aber nicht minder bedeutend die Bewertung durch die Verkaufsorganisation

im Sinne des "Rein-Verkaufens-Problem".

In wahrscheinlich allen VU wird in jüngster Zeit mehr oder weniger heftig die Frage diskutiert, inwieweit wir uns mehr nach Zielgruppen als nach Sparten organisieren müßten. Solche Entscheidungsrechnungen zur richtigen Zielgruppenfindung lassen sich mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung für die verschiedensten Bereiche aufstellen, wobei in der täglichen Praxis die richtige Bestimmung des Versicherungsbedarfes einer Zielgruppe erheblich schwieriger als die dazugehörige Berechnung der entsprechenden Deckungsbeiträge ist.

**Die Verkäuferkapazität als Engpaß**

Eine weitere Anwendungsvariante sind engpaßbezogene (gewichtete) Deckungsbeiträge. Wenn wir akzeptieren, daß unsere am Markt verfügbare Verkäuferkapazität der beherrschende Engpaß für unsere Unternehmen sind, ist es richtig, daß wir unsere Sparten oder Produktforcierungsentscheidungen danach treffen, welches Produkt im Bezug zur Verkaufszeit den höchsten Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Da in den meisten Unternehmen solche Verkaufszeiten für die einzelnen Produkte fehlen, ist ein konkretes Berechnen nicht möglich (Tab. 1).

**Tab.1: Ist unsere Verkäuferkapazität unser Engpaß? Der gewichtete (engpaßbezogene) Deckungsbeitrag hilft weiter ...**

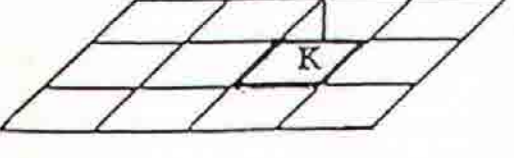
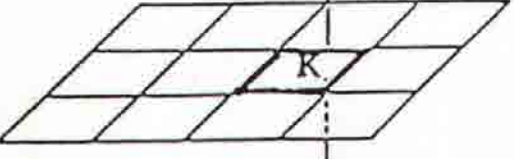
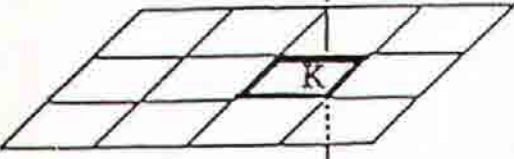
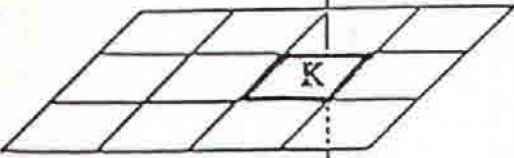
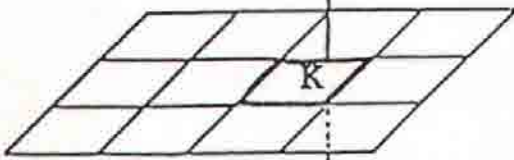
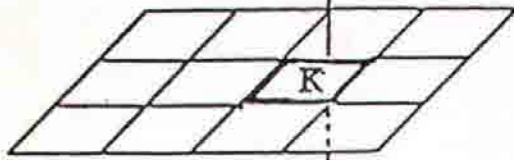
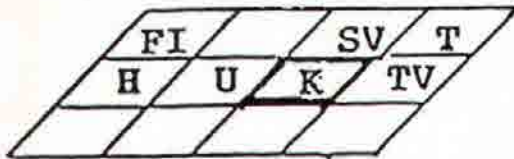
Sparte	Erwirtschafteter Deckungsbeitrag pro Verkaufsstd., wenn Verkaufszeit pro Vertrag			
	1/2 Std.	3/4 Std.	1 Std.	1 1/2 Std.
Hausrat 70 TDM	1.388,8	925,9	694,4	462,9
Kraftfahrt PKW (VW Golf, 75 PS)	248,4	165,6	124,2	82,8
Privathaft- pflicht	646,8	431,2	323,4	215,6

Besser eine Hausratversicherung in einer Stunde als eine Privathaftpflicht in der Hälfte der Zeit

Die Tabelle zeigt, daß im Sinne eines Äquivalenzziffernsystems die Bandbreite möglicher Deckungsbeiträge pro Verkaufsstunde darstellbar ist. Solche Äquivalenzziffern lassen sich in einem "Hörnermeinungsprozeß" mit Praktikern von der Verkaufsfrent relativ leicht ermitteln.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	34	39	S	K	V

BEITRÄGE



././ SCHADENKOSTEN

Welche Sparte, welcher Tarif, welcher Vertragstyp ist der bessere Verdienner?

= DECKUNGSBEITRAG 1

././ PROVISIONSKOSTEN

Mit welchen variablen Vertriebskosten, in welcher Region, mit welchem Vertriebsweg?

= DECKUNGSBEITRAG 2

././ DIREKT ZURECHENBARE KOSTEN DER SPARTE

Durch wen in der Spartenorganisation bearbeitet? (betreut, beraten, verwaltet)

= DECKUNGSBEITRAG 3

Abb. 2: Stufenweise Deckungsbeiträge und ihr "Einsatz" in Sprechblasen

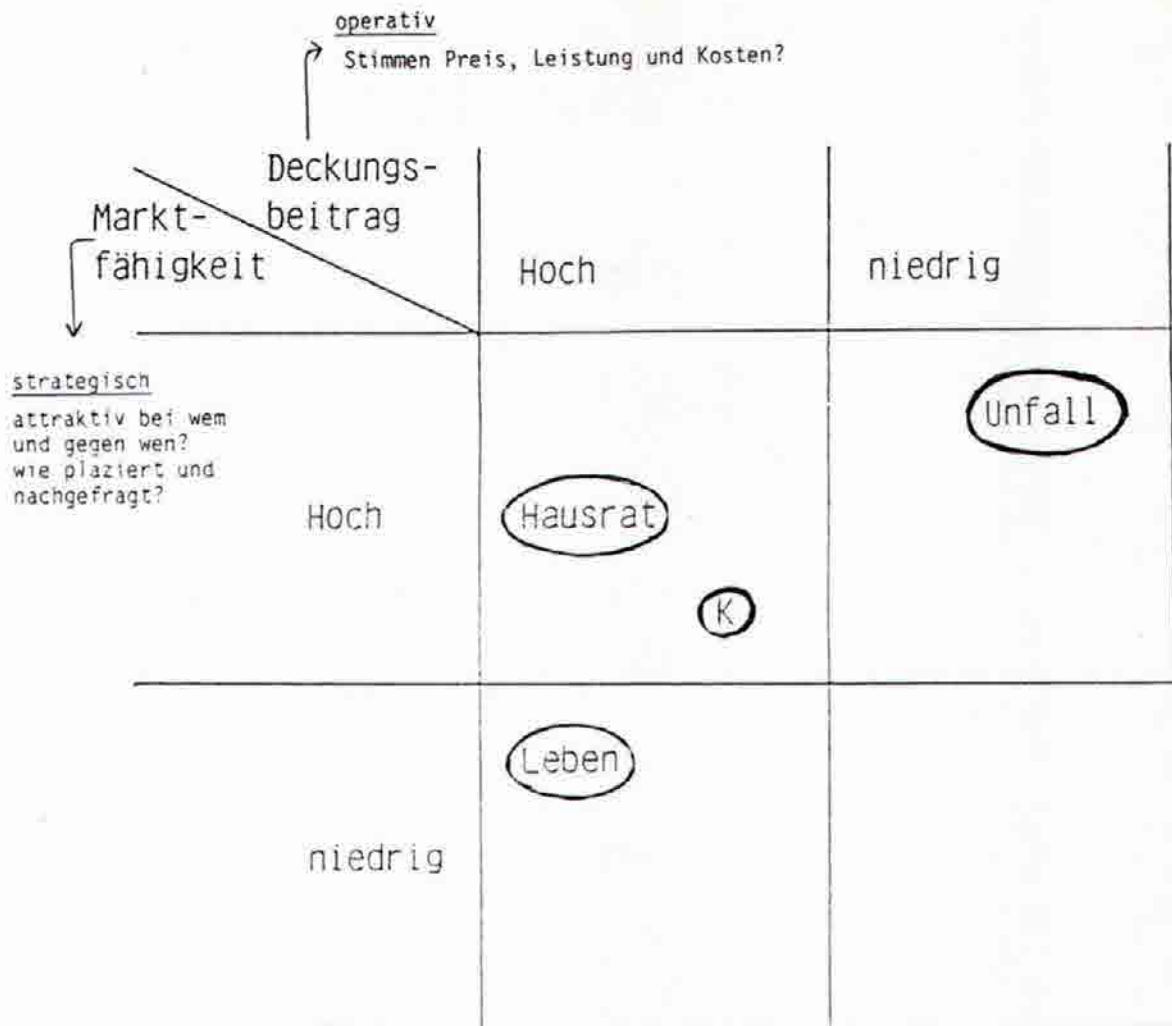


Abb. 3: Deckungsbeitrag und Marktfähigkeit im Einklang? Werden die richtigen Produkte forciert?

**Zur Ergebnissteuerung**

Das Haupteinsatzgebiet im operativen Bereich ist die laufende Ergebnissteuerung nach Verantwortungsbereichen als Ist- und als Planungsrechnung in verschiedenen Ausprägungsformen. Neben der vergleichenden Betrachtung der Ist-Ergebnisse der verschiedenen Sparten sowie dem klassischen Vorjahresvergleich ist besonders wichtig der Vergleich der Planungs- und der Ist-Rechnung mit der entsprechenden Abweichungsanalyse.

**Zur Vertretersteuerung**

Weitere Einsatzgebiete sind der Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung bei provisionsverhandlungen mit Vertretern/Maklern. Dieses Instrument, das dem Vertreter nachweist, wieviel Gewinn oder Verlust das Unternehmen in den letzten Jahren an dem von ihm akquirierten Geschäft gemacht hat, ist ein nicht zu unterschätzendes Instrument. Trotz der sicher immer noch vorherrschenden Meinung, daß sich die Schadenentwicklung kaum beeinflussen läßt, leuchtet im

konkreten Gespräch dem Vermittler sehr schnell ein, daß es nicht der Sinn seiner Tätigkeit sein kann, einem Unternehmen zum Beispiel über Jahre hinweg durch Beibehaltung der gleichen Kundenverbindung oder zu nicht ausreichenden Preisen Jahr für Jahr Verluste einzufahren.

Die Ansicht, daß der Vertreter keinen Einfluß auf die Schadenentwicklung hat, bleibt hierbei sekundär. Tatsache ist, daß er sich persönlich stark verpflichtet fühlt, sobald solche Informationen im Unternehmen verfügbar sind und seine Verantwortlichkeit nicht "überziehen".

Ein weiterer wichtiger Bereich ist das Steuern von Wettbewerben oder Zusatzbonifikationen in Absatzsteuerungssystemen. Zusatzbonifikationen und Wettbewerbe sollten nur auf deckungsbeitragsstarke Produkte gegeben werden. Erstaunlich ist die Erfahrung aus der Praxis, mit wie wenig Wettbewerbs- oder Bonifikationsaufwand sich innerhalb kürzester Zeit das Vermittlerinteresse auf die ertragsstarken Produkte konzentrieren läßt. Neben dem Steuern der freien Verkaufsorganisation

ist das Beurteilen der verschiedensten Vertriebswege, der Orgabereiche und der Inspektorate ein weiterer Einsatzschwerpunkt.

**Woran muß sich der Systemaufbau orientieren?**

Für den Systemaufbau hat sich das System der Grundrechnungen (nach Schmalenbach oder Riebel) bewährt. Die Grundrechnung, sich vorzustellen als eine Schublade mit beliebig vielen Unterteilungen zum Erfassen der differenziertesten Anforderungen an Spartengruppenbildungen, wird in ein stufenweises Auswertungssystem involviert. Auswertungsprogramme greifen zum Beispiel auf die Grundrechnung der Beiträge und die Grundrechnung der Schadenkosten zu, um die zueinander gehörenden Erlöse und Kosten zu dem Deckungsbeitrag 1 zu verrechnen.

Ebenso wichtig ist der Aufbau der "Bezugsgrößenhierarchien", also die Vorgabe der hierarchischen Verdichtungen für die einzelnen Vertriebs Ebenen sowie für die Spartengruppen der Unternehmen.

Ausschlaggebend für den Systemaufbau ist die Vertriebsstruktur, um die Deckungsbeiträge je Vertriebs Einheit ermitteln zu können. Hierbei sind wohl in fast allen Unternehmen die drei verschiedenen Dimensionen zu erkennen:

- \* Regionen
- \* Zielgruppen / Kundengruppen
- \* Vertriebswege (Abb. 4).

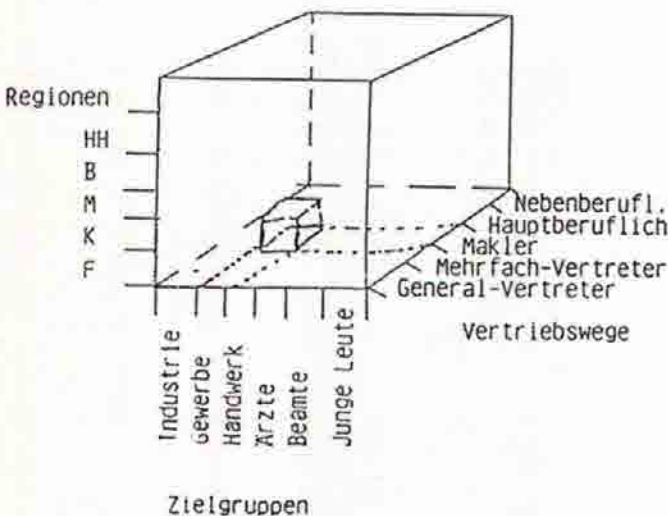


Abb. 4: Vertriebsstruktur: Deckungsbeiträge je Vertriebs Einheit

Der Würfel zeigt, wie verknüpft die drei Dimensionen mit der Ermittlung des individuellen Deckungsbeitrages im Beispiel des Gewerbegeschäftes aus dem Maklerbereich der Geschäftsstelle Frankfurt sind. Neben der Vertriebsführungshierarchie (Abb. 5) als reiner Organisationsstruktur unserer Außenorganisation müssen diese drei Dimensionen ebenfalls in einem Deckungsbeitragsrechnungssystem jeweils abbildbar sein, um eine durchgängige ertragsorientierte Steuerung zu ermöglichen.



Abb. 5: Die Vertriebsführungshierarchie

**Welche Voraussetzungen sind im Unternehmen notwendig?**

Als Basis für eine Deckungsbeitragsrechnung werden benötigt aus dem Datenerfassungssystem eine \* Kostenarten-, -stellen und -trägerrechnung als Abbild der tatsächlichen Organisationsstruktur. Die Betonung liegt hier auf dem Begriff tatsächlich. Ein Kostenstellenrechnungssystem muß hierbei die tatsächlichen Verantwortlichkeiten des Unternehmens widerspiegeln, um im System der

Deckungsbeitragsrechnung hier eine stufenweise Zurechnung "auf Köpfe" vornehmen zu können.

Daneben ist das laufende Erfassen der Beiträge, Schäden und Provisionen in der zur Geschäftssteuerung notwendigen Detaillierung unumgänglich. Also müßten bei dem Aufbau eines Deckungsbeitragsrechnungssystems bereits die maximal möglichen Anforderungen an die Detaillierung in der Sparten darstellung bekannt sein.

Der Grundsatz, die Fixkosten stufenweise zuzurechnen als Einzelkosten und keine Schlüsselungen vorzunehmen, ist wichtig für Inhalt und Aussagekraft der stufenweisen Deckungsbeiträge. Das zwingt einen permanenten Konflikt zwischen einer "pragmatischen Lösung für unser Unternehmen" und der reinen Lehre. Für die praktische Anwendung von Deckungsbeiträgen als Führungsinformation sind Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz:

- \* Integration in das Führungssystem
- \* hoher Stellenwert der Deckungsbeiträge

tragsrechnung als Informationssystem

- \* übersichtliche und rechtzeitige Darstellung der Anwendungsgebiete und Grenzen (kein Wundermittel)
- \* nicht als Kostenrechnungsinstrument verkaufen, denn "Controlling bei den fixen Kosten" braucht andere Instrumente.

**Integration der Deckungsbeiträge in den Führungs-Alltag**

Der wohl wesentlichste Punkt ist die Integration der Deckungsbeiträge in das Führungssystem. Das bedeutet, daß die Führungskräfte in Sparte und Vertrieb erfolgsabhängig nach

Deckungsbeitragserrreichung zu bezahlen sind und darüber hinaus das Erreichen oder Nichterreichen eines Deckungsbeitrages ein wichtiger - wenn nicht der wesentlichste - Punkt in der Beurteilung eines Managers ist. Doch hier tun wir uns in der Praxis noch sehr schwer aufgrund der stark schwankenden Schadenkosten. Der hohe Stellenwert der Deckungsbeitragsrechnung als Informationssystem muß auch dadurch gesichert werden, daß keine Konkurrenz zu anderen Systemen zuzulassen ist und daß in die Berichtsmittel und den Sprachgebrauch des Hauses Deckungsbeiträge als Begriff manifestiert werden.

Dipl.-Volkswirt  
**Ottmar Dietrich**

Direktor



**Gothaer**

Allgemeine  
Versicherung AG

Gothaer Platz 2  
3400 Göttingen  
Telefon (05 51) 701-680

Privat:  
Meininger Weg 27  
3400 Göttingen  
Telefon (05 51) 79 66 32

14.03.86

Sehr geehrter, lieber Herr Dr. Deyhle

Ein Versäumnis in Sachen "Kunde" möchte ich auf diese Weise aufheben. Die Wurzel des Wortes in der germanischen Sprache ist sehr alt, umfaßt also somit die alt-nordische und die alt-hochdeutsche Sprache. Die Wurzel kun und/oder kund kommt auch in der nordischen Sprache heute noch vor, wobei im Hochdeutschen eine Weiterentwicklung zu "können" eingetreten ist. Die Wurzel bedeutet Wissen, erfahren, mitteilen, kundtun; dann die Kunde, Kundschaften, können. Über "Kundschaften" geht die Weiterentwicklung zur Kundschaft als Verwandtschaft und Beziehung von zweien, vor allen Dingen auch in der Pflanzenverwandtschaftskunde. Schließlich die Weiterentwicklung aus der Beziehung zwischen zweien als Beziehung zweier Kaufleute, als Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer und somit zwischen Verkäufer und Abnehmer. Letztlich verkürzt auf den Abnehmer: der Kunde.

In diesem Sinne hoffe ich gute Kunde gegeben zu haben, wir als Kunden dann eine gemeinsame Kundschaft sind, um noch vieles erkunden und kundschaften zu können.

Mit freundlichen Grüßen



# KOSTENSTELLENRECHNUNG ALS CONTROLLING-INSTRUMENT IM VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN



Dipl.-Kfm. Uwe Henne; Controller in der Hauptabteilung Unternehmenscontrolling bei den Gothaer Versicherungen in Göttingen.

von Dipl.-Kfm. Uwe Henne, Göttingen

## 1. Controlling und Kostenrechnung

Der Controller als betriebswirtschaftlicher Begeleiter hat die Aufgabe, den Entscheidungsträgern im Unternehmen geeignete Planungs- und Steuerungsinstrumente zur Verfügung zu stellen, um ihnen auf dem Wege zur Zielerreichung (Gewinn- und Kostenziel) laufend eine Positionsbestimmung zu ermöglichen und damit auch Voraussetzungen für notwendige Korrekturmaßnahmen zu schaffen.

Ein wesentliches Instrumentarium zur Erfüllung der oben beschriebenen Controller-Funktion ist die Kostenrechnung, sofern sie sich primär an den Informationsbedürfnissen unternehmensinterner Adressaten ausrichtet und weniger für die Zwecke der Rechnungslegungsvorschriften des Bundesaufsichtsamtes und handels- und steuerrechtlicher Vorschriften konzipiert ist.

### Besonderheiten in der Versicherungswirtschaft

Die Versicherungsunternehmen unterliegen in der Bundesrepublik Deutschland einer umfassenden staatlichen Aufsicht durch das Bundesaufsichtsamts für das Versicherungswesen (BAV). Die aufsichtsbehördlichen Informationsbedürfnisse orientieren sich weniger an betriebswirtschaftlichen, denn an rechtlichen Aspekten. Dies hat dazu geführt, daß in der Regel auch das Versicherungsunternehmen seine Rechnungswesen-Anwendungen auf die Informationsbedürfnisse der Aufsichtsbehörde abstellt. So dient die Kostenstellenrechnung hauptsächlich zur Verrechnung der Kostenarten auf die Rechenschaftsinstrumente GuV und verschiedener Nachweisungen des BAV.

Die zunehmende Tendenz, Unternehmen in verschiedene Bereiche mit eigener Ergebnisverantwortung aufzugliedern (Profit-Center, Cost-Center) läßt es notwendig erscheinen, für die Zwecke der Unternehmenssteuerung die bestehenden Rechnungswesen-Anwendungen um betriebswirtschaftlich aussagefähige und die Controller-Funktion unterstützende Analyseinstrumente zu ergänzen.

Im folgenden soll dazu das Instrument der Kostenstellenrechnung und die Arbeitspraxis damit bei der GÖTHAER dargestellt werden.

## 2. Kostenstellenrechnung als Planungs- und Steuerungsinstrument

Jeder Kostenstellenverantwortliche plant für seinen Bereich sein Kostenziel für das Folgejahr. Die einzelnen im Controller-Gespräch erarbeiteten Kostenstellenpläne werden über die Stufe Profit-Center für das Gesamtunternehmen aggregiert und im Vorstand diskutiert. Werden Änderungen zu den "bottom up" erarbeiteten Teilplänen notwendig,

wird ein Abstimmungsprozeß in Gang gesetzt, als dessen Ergebnis die planende Stelle einen modifizierten Entwurf vorlegt. Die Verabschiedung durch den Vorstand macht die Planungen für alle Stellen verbindlich. Innerhalb des Jahres erhält jeder Kostenstellenleiter monatlich einen Kostenstellenbericht für seine Stelle. Dabei werden die geplanten Zahlen mit den Ist-Zahlen verglichen. Darüber hinaus wird zu bestimmten Terminen, 31.03., 31.05., 31.08., je eine Erwartungsrechnung auf das Jahresende hin durchgeführt. Ziel dieser Rechnung ist es, basierend auf dem bisherigen Verlauf und der erwarteten Entwicklung der Kosten für die restliche Zeit des Jahres, das voraussichtliche Ist zum Jahresende zu ermitteln.

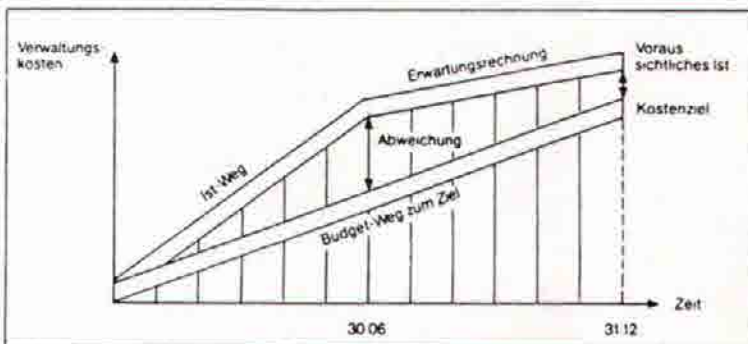


Abb. 1: Plan-/Ist-Vergleich Verwaltungskosten mit Erwartungsrechnung

Der skizzierte Planungs- und Steuerungsprozeß kann auch auf Profit-Center übertragen werden. Als Zielmaßstab tritt dann an die Stelle der Kostengröße eine Gewinngröße, z. B. ein Dekungsbeitrag.

Der wesentliche Aspekt einer so verstandenen Kostenstellenrechnung ist die Verantwortungsrechnung. Die Kostenstelle wird somit zum Verantwortungsbereich.

Das setzt voraus, daß die Organisation der Kostenstellen auch den tatsächlichen Verantwortlichkeiten im Unternehmen entspricht, damit für jede Kostenstelle auch eine verantwortliche Führungskraft angesprochen werden kann. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt für die Akzeptanz der Rechnung ist die Frage nach den Möglichkeiten und Kompetenzen zur Beeinflussung der Kostenstellenkosten durch die Stellenverantwortlichen. Die Beantwortung dieser Frage berührt letztlich auch ein Führungsthema.

### Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Neben den extern bezogenen Gütern und Dienstleistungen nehmen die Kostenstellen auch Leistungen in Anspruch, die innerhalb des Unternehmens selbst erbracht werden. So sind in einem Versicherungsunternehmen folgende zentrale Dienstleistungstellen zu nennen:

- zentrales Schreibbüro
- zentrale Datenerfassung
- Hausdruckerei
- Programmierabteilung
- Rechenzentrum
- Personalabteilung
- Rechtsabteilung
- Verwaltungsabteilung
- Controlling
- Betriebsorganisation etc.

Es stellt sich daher die Frage, ob die Gesamtheit der innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen der Kostenstellen untereinander durch eine interne Kosten- und Leistungsverrechnung zahlenmäßig abgebildet werden sollen?

Die andere Möglichkeit wäre der Verzicht auf die ILV und damit die zentrale Kontrolle der Kosten in den einzelnen Dienstleistungsstellen. Bei der Entscheidung für eine ILV ist die Organisation eines eigenständigen Daten-Erfassungssystems notwendig, da die ILV nicht Bestandteil der Finanzbuchhaltung ist.

Die Art der Durchführung der ILV ist letztlich abhängig vom Rechnungsziel der Kostenstellenrechnung. Dient die Kostenstellenrechnung primär der Verteilung der Kostenträgergemeinkosten auf die Kostenträger für Kalkulationszwecke, so wäre es betriebswirtschaftlich richtig, sämtliche Leistungsbeziehungen in die Rechnung einzubeziehen und die gesamten Kosten der Vor- und Nebenkostenstellen auf Endkostenstellen zu verteilen.

Ist die Kostenstellenrechnung hingegen als Verantwortungsrechnung konzipiert, wie dies bei der GOTHAER der Fall ist, sind folgende Grundsätze zu beachten:

- für die verschiedenen internen Leistungen muß jeweils ein eindeutig meßbares Mengengerüst (Bezugsdaten) vorhanden sein;
- die erbrachten Leistungsmengen sind mit Verrechnungspreisen zu bewerten.

Dadurch wird vermieden, daß die Kosten zentraler Dienstleistungsstellen über eine globale Schlüsselung auf andere Kostenstellen weitergewälzt werden und dadurch den Charakter der vom Kostenstellenleiter beeinflussbarer Kosten verlieren. Solche Schlüsselungen finden häufig Anwendung bei

der Verrechnung von Leistungen, für die keine Bezugsdaten zur Verrechnung auf andere Stellen existieren, z. B. Personalkosten von Pförtner, Hausmeistern, bzw. solche, für die eine Erfassung der Bezugsdaten bei den empfangenden Stellen zu aufwendig wäre, z. B. Strom, Wasser, Heizung. Die leistenden Stellen sind wie externe Unternehmen zu betrachten, die der auftraggebenden Stelle für die in Anspruch genommene Dienstleistung eine "Rechnung" ausstellen. Der Auftragnehmer wird folglich mit den entsprechenden Kosten belastet, während der leistenden Stelle die entsprechenden Erlöse gutgeschrieben werden. Der Ausweis von Erlösen macht den Übergang vom reinen Cost-Center zum "Quasi-Profit-Center" deutlich.

### 3. Der Kostenstellenbericht

Die Kostenstelleninformationen finden ihren Niederschlag in den einzelnen monatlich erstellten Kostenstellenberichten.

Abbildung 2 zeigt das Beispiel eines Kostenstellenberichts mit einem in der Praxis bei der GOTHAER verwendeten Formularaufbau.

Im linken Teil sind der aktuelle Ist-Zustand und die sich daraus ergebenden Abweichungen abgebildet. Der rechte Teil ist reserviert für die im Controlling-Gespräch zu erarbeitende Erwartungsrechnung.

#### Erwartungsrechnung und Personal-Computer-Einsatz

Neben der datenverarbeitungstechnischen Hilfestellung bietet der PC auch als nützliches Kommunikationswerkzeug im Controlling-Gespräch zur Erwartungsrechnung seine Dienste an. Hierfür eignet sich besonders die Anwendung eines Tabellenkalkulations-Programms. Der gesamte Kostenstellenbericht läßt sich dabei vollständig auf dem Bildschirm nachbilden. Das ermöglicht zum einen das psychologisch wichtige Nebeneinander-Sitzen und das Schauen auf die gleiche Problemlandschaft (vgl. A. Deyhle in: Controller Magazin 2/1978). Zum anderen lassen sich die ergebniswirksamen Auswirkungen der erarbeiteten Zahlen unmittelbar ablesen.

KOSTENSTELLENBERICHT 01.01.-31.05.1986											
Kostenstelle: 99 Zentraler Schreibdienst			Berichtszeitraum: 01.01.-31.05.86				Controlling 16.06.86				
Konto	Bezeichnung	Einh	Plan per 31.05.86	Ist per 31.05.86	Ab- weichung absolut	Ab- weichung %	Jahres- plan	Erwartung Rest-Zeit	V'Ist zum 31.12.86	Ab- weichung absolut	Ab- weichung %
910101	Gehälter Plan- stellen	IM MM	247.826 60	226.284 55	-21.542 -5	-9 -8	1.140.000 240				
911111	Arbeitgeberanteil Sozialvers.	IM MM	34.783 60	33.759 55	-1.024 -5	-3 -8	160.000 240				
912310	Seminar-/Tagungs- gebühren	IM STg	300 1	0 0	-300 -1	-100 -100	1.200 2				
920000	Reisekosten	IM Rtg	400 2	84 2	-316 -2	-79 -100	1.600 10				
941901	Telefon	IM Ein	5.312 21.250	4.850 19.400	-462 -1.850	-9 -9	21.250 85.000				
941902	Fotokopien	IM St	375 3.750	175 1.747	-200 -2.003	-53 -53	1.500 15.000				
941903	Druckkosten	IM	0	2.467	2.467	+++	0				
942811	Abschreibung Büro- maschinen	IM	12.000	11.600	-400	-3	48.000				
942815	Wartung Büro-	IM	6.000	4.500	-1.500	-25	14.400				
<b>Summe Kosten</b>			<b>306.996</b>	<b>283.719</b>	<b>-23.277</b>	<b>-8</b>	<b>1.387.950</b>				
abzgl. Gutschriften 941954 Erlöse Schreib- dienstleistungen			300.000	290.000	-10.000	-3	1.200.000				
<b>Stellenergebnis</b>			<b>6.996</b>	<b>-6.281</b>	<b>-715</b>	<b>-10</b>	<b>187.950</b>				

Abbildung 2

# INNOVATIONSMANAGEMENT

## MANAGEMENT DES PRODUKTLEBENSZYKLUS UND DER UNTERNEHMENSPOTENTIALE

von Dipl.-Kfm. Peter Winck, Frankfurt

### 1. Einleitung

Obwohl gegenwärtig sehr viel über Innovation geschrieben wird (z. B. P. Drucker, *Innovationsmanagement für Wirtschaft und Politik*, Düsseldorf 1985), scheint es an einfachen und schnell umzusetzenden Darstellungen zu mangeln. Vielleicht gibt es deshalb so viele Unternehmen, welche diese Aufgabenstellung nicht gezielt wahrnehmen, weil das eine Angelegenheit sei, die nur etwas für "die Großen" ist oder die sich zur Zeit nur im Zusammenhang mit Elektronik und Computern machen läßt. Innovation heißt nicht nur, neue Produkte oder Problemlösungen zu finden und im Markt durchzusetzen, sondern alle Initiativen, um die potentialbestimmenden Schlüsselgrößen besser zu beherrschen, gehören dazu.

Bei der Darstellung der Methoden und Instrumente werden wir sehen, daß wir bei der Durchsetzung des entsprechenden Bewußtseins stark auf die Lotsenfunktion des Controllers setzen können.

### 2. Zum Begriff "Innovation"

Zunächst reduzieren wir den Begriff Innovation auf seine wesentlichen Inhalte und bauen damit überflüssige Hürden ab: Innovation ist das Ergebnis ganz kleiner Schritte, die mit dem "Apparat", dem organisatorischen Gefüge und der Mitarbeiterausstattung geleistet werden, wie wir sie in allen Unternehmen vorfinden.

Innovation bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auf die Beherrschung aller "Schlüsselfaktoren".

Ob Basisinnovation oder Normalinnovation, der Markt und der Grad der langfristigen Durchsetzung der neuen Lösung bestimmen diese Klassifizierung. Der einzelne Innovator muß davon ausgehen, daß Innovation in kleinen Schritten läuft.

### 3. Aufgaben des Innovationsmanagements

Das Management des Innovationsprozesses muß alle Stufen des Managementprozesses umfassen:

- Produktfindung
- + Produktentwicklung
- + Produktbetreuung
- + Verbesserung der Potentialfaktoren
- = Management der Innovation

d. h. Innovationsmanagement muß dafür sorgen, daß eine langfristige Ergebnissicherung des Unternehmens gegeben ist und die Gefahr einer strategischen Lücke frühzeitig erkannt und beseitigt wird.

Ein Bild, welches am ehesten auf einen Blick verdeutlichen kann, was die Aufgaben des Innovationsmanagements sind, wo die "Einstiege" für seine unternehmerischen Initiativen liegen, ist das der Abb. 1. Wir bezeichnen es als **"Leitsymbol" der Innovatoren**. Es ist das kombinierte Bild der Umsatzkurve als "Hülle" der Lebenszykluskurven mit der strategischen Lücke in der Ergebniskurve: Dort sind alle Ansatzpunkte ihres unternehmerischen Handelns sichtbar gemacht (Abb. 1).

In 5 Punkten lassen sich nämlich die Positionen markieren, in denen das Wirken des Innovationsmanagements deutlich wird.

Hierzu gehören:

- (1) Sorge für genügend neue Umsatzträger;
- (2) Sorge für schnelle Marktreife der Projekte;
- (3) Sorge für schnelle Marktdurchdringung der neuen Produkte;
- (4) Sorge für Verlängerung der Lebenskurve (Cash-Cow-Phase);



Dipl.-Kfm. Peter Winck, Leiter des Fachbereichs Controlling / Betriebswirtschaft der FRASER Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH in Essen, Mitherausgeber des Buches: Schulte/Winck, *Innovationsmanagement, Ein Leitfaden für die Praxis*.

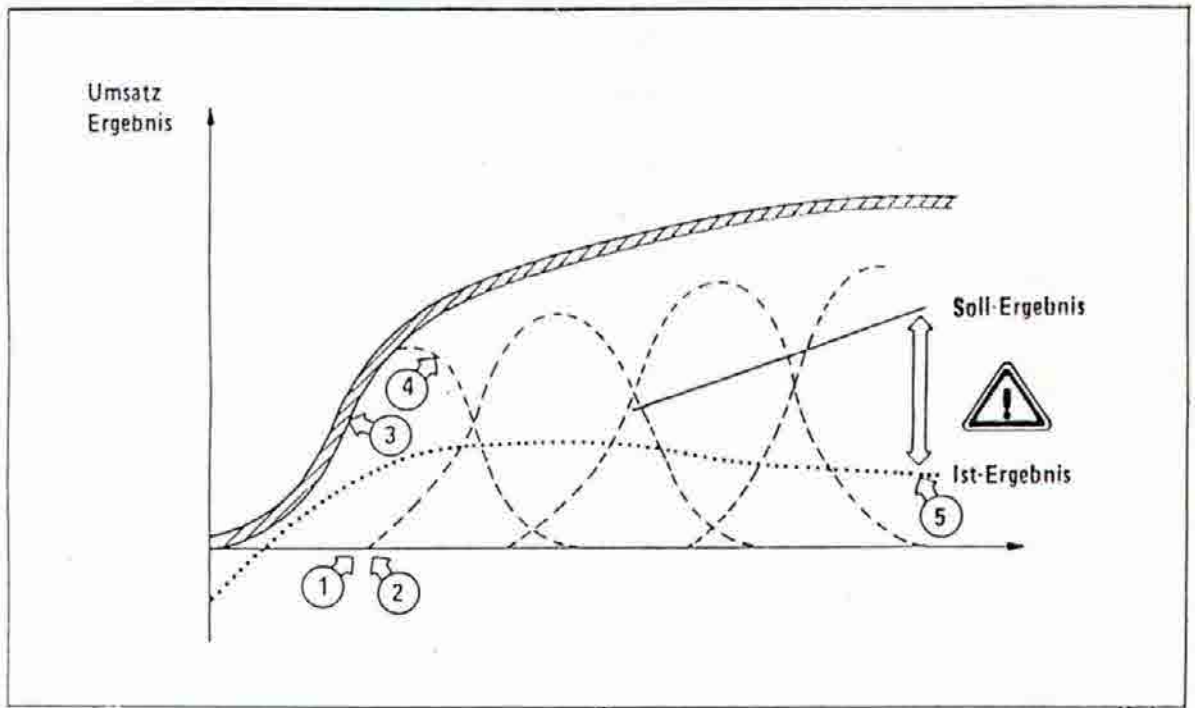


Abb. 1: Die 5 Ansatzpunkte des Innovationsmanagements

(5) Initiativen zur Schließung der strategischen (Ergebnis-)Lücke und Durchsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung des operativen Ergebnisses.

4. Voraussetzungen

Um diese Leistung im Unternehmen möglich zu machen, sind eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. Diese lassen sich nach unserer Ansicht auf folgende Kernpunkte reduzieren:

**4. 1 Voraussetzung Nr. 1: Die "Führungskultur" muß "stimmen"**

Zu einer solchen Führungskultur gehören im wesentlichen die folgenden Merkmale:

- Es darf keine einsamen Entscheidungen geben, die nicht verstanden werden,
- die Mitarbeiter müssen hierzu die Möglichkeit haben, Situationsschätzungen und Zielvorschläge einzubringen,
- es muß eine Atmosphäre im Unternehmen gepflegt werden, die gegenseitiges Vertrauen fördert,
- es muß eine problemorientierte Aussprache und Maßnahmenfindung möglich sein.

So entsteht in allen Hierarchiestufen die Bereitschaft, Know-How und Kreativität für das Unternehmen voll bereitzustellen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
22	24	26	G	E	A

**4.2 Voraussetzung Nr. 2: Führung muß praktiziert werden**

Das System des Management by Objectives muß mit allen Konsequenzen angewendet werden. Das heißt,

- die Mitarbeiter kennen die strategischen Zielsetzungen und das Leitbild für ihren Unternehmensbereich,
- es werden gemeinsame Zielvereinbarungen getroffen,
- die Aufgaben und Kompetenzen werden klar abgegrenzt,
- alle kennen die Aufgabenverteilung im Unternehmen,
- es gibt entsprechende Anforderungsprofile für die Stelleninhaber,
- die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcen werden bereitgestellt,
- innerhalb seines Zielrahmens hat jeder Mitarbeiter Spielraum für eigenständiges Handeln,
- die Einhaltung der Zielvereinbarungen wird durch Soll-Ist-Vergleich geprüft und es findet das Gespräch über gravierende Abweichungen und die Vereinbarung von Anpassungsmaßnahmen statt,
- es gibt eine regelmäßige Personalbeurteilung und eine entsprechende Personalentwicklungsplanung,
- die Zielsetzungen werden regelmäßig überprüft.

Hier befinden sich noch viele Unternehmen im Lernprozeß, vor allem fehlt nach wie vor ein funktionierendes Controllinginstrumentarium.

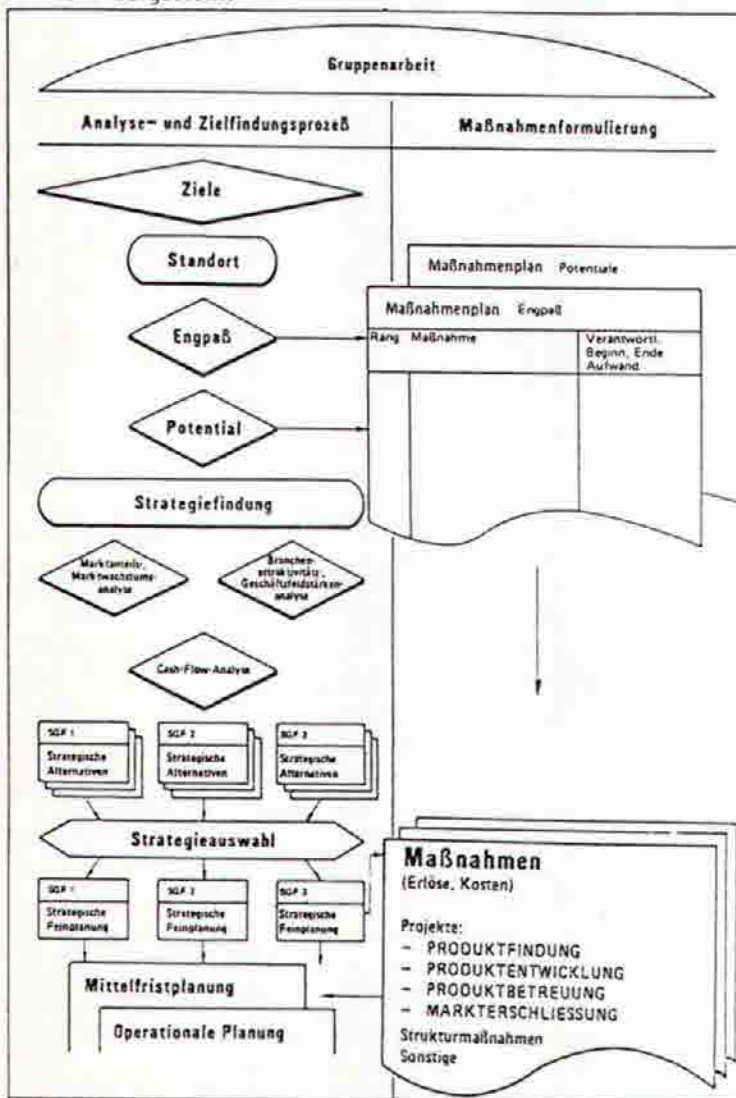
5. Wichtigste Instrumente und Abläufe des Innovationsmanagements

Wir wollen im folgenden zeigen, daß Innovationsmanagement mit seinen Einstiegen gem. Abb. 1 überwiegend auf vertraute Instrumente zurückgreifen kann, in deren Mitte die gruppenarbeitsorientierten Techniken der strategischen Analyse und Planung, die Strategieoperationalisierung und der Controllingprozeß, die Techniken der Projektsteuerung und z. B. auch die Techniken des Kostenartenmanagements und der Wertanalyse stehen.

5. 1 Innovationsmanagement hat seine Wurzeln im strategischen Management

Eine etablierte strategische Planung zieht ihre Effektivität aus den Techniken der Gruppenarbeit. Der Analyse- und Zielfindungsprozeß der strategischen Planung liefert die Zielvorgaben für die Suchfelder der Innovation.

In der Abb. 2 haben wir die Schnittstellen der strategischen Planung zum Innovationsmanagement dargestellt:



Die linke Bildhälfte beschreibt den Analyse- und Planungsprozeß, die rechte listet die Maßnahmenpapiere aus diesem Prozeß, nämlich

- Maßnahmenpapiere aus Engpaßanalyse,
- Maßnahmenpapiere aus Potentialanalyse,
- Maßnahmenpapiere aus Strategiebildung und Operationalisierung.

Die Strategieoperationalisierung liefert die Basis für die Planung und Steuerung ganz konkreter und einzeln bewertbarer Maßnahmen und Projekte.

Die strategische Analyse ist Startbedingung geworden für alle Ansätze, ordnend in zukünftige Aktivitäten oder die Struktur des Unternehmens selbst einzugreifen. Sie ist also Ausgangspunkt für die Festlegung von Maßnahmen zur Beseitigung von Engpässen, die Strategiefindung (Strategische Planung), das Management der Innovation durch z. B. Festlegung von Suchfeldern für neue Produkte oder neue Produkt-/Marktstrategien. Sie ist auch Ausgangspunkt für die Erarbeitung komplexer Kostensenkungsprogramme. Und sie ist Startbedingung für alle größeren Vorhaben, einzelne oder mehrere Bereiche eines Unternehmens

zu reorganisieren, z. B. also die geschäftsfeldadäquate Reorganisation des Vertriebs eines Unternehmens.

5. 2 Innovationsmanagement: gezielte Anwendung von Kreativität

Der Innovationsprozeß lebt aus der Kreativität der Menschen. Diese Kreativität ist in (nahezu) allen Mitarbeitern eines Unternehmens vorhanden und kann durch gezielte Maßnahmen systematisch erschlossen werden.

An dieser Stelle geht der Ansatz über die vertrauten Techniken der strategischen Analyse hinaus: Wir meinen hiermit die systematische Anwendung der Kreativitätstechniken zur Ideenfindung.

Das Vorgehen der Ideenfindung läßt sich besonders eindringlich anhand des Ablaufes des Prozesses der Produktfindung zeigen.

Erstens liegt hier der Schwerpunkt der schöpferischen Leistung der Unternehmen, zweitens wird in diesem Ablauf die ganze Skala der Ideenfindungstechniken sowie der Prozeß selber darstellbar und übertragbar auf alle innovatorischen Zielsetzungen.

Die Schrittfolge eines Produktfindungsprojekts wird von folgendem Grundraster bestimmt:

Abb.2:Schnittstellen strat.Plg./Innovationsmanagement

- Schritt 1: Teambildung, Zielvorgabe, Einstieg in die Analysestufe der Suchfeldsicherung, Festlegung der Suchfelder.  
 Schritt 2: Ideenfindung.  
 Schritt 3: Ideenselektion und Festlegung eines Pflichtenhefts.

Nicht in jedem Fall können wir davon ausgehen, daß aus der strategischen Analyse heraus eine Suchfeldfestlegung bereits erfolgt ist. So muß die Arbeit der Suchfeldfindung eventuell noch von einem Arbeitsteam geleistet werden. Dieses Team sollte aus Know-how-Trägern der Ressorts Marketing, Forschung und Entwicklung, Logistik und Materialwirtschaft, Controlling zusammengesetzt sein.

Die Abb. 3 zeigt die gemeinsame Basis des Innovationsmanagements mit dem Instrumentarium der Strategischen Planung. Sie zeigt die Schrittmacherdienste, welche der systematische Analyseprozeß leistet, zeigt vor allem auch den

Punkt, wo die vertiefte Phase der Produktfindung ansetzen muß: nach der Strategieauswahl. Eine Sicherung der Suchfelder ist in jedem Fall erforderlich, um schrittweise zu einem Pflichtenheft zu kommen.

Unter Suchfeldern verstehen wir der Produktfindung vorgegebene Aktionsbereiche, innerhalb derer nach neuen Produktideen gesucht werden soll.

Komponenten solcher Suchfelder sind:

- Funktionen,
- Arbeitsprinzipien,
- Wirkmechanismen,
- Stoffe,
- Verfahren,
- Märkte / Vertriebswege.

Die Suchfeldvorgabe legt die sinnvollen Bahnen für die Richtung der eigentlichen Ideensuche und die Kriterien für die Ideenselektion fest.

Welche Anforderungen müssen die Suchfelder erfüllen?

- Sie müssen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen,
- sie müssen von allen Funktionsbereichen des Unternehmens gestützt werden (Schwerpunkt: Technik-Marketing-F&E),
- in attraktiven Marktsegmenten (hohe Branchenattraktivität) angesiedelt sein
- und sich in Bereichen hoher Geschäftsfeldstärke für das Unternehmen bewegen.

Denn die neuen Wege, die man einschlagen will, müssen zum Unternehmen mit seinen Menschen und mit dem Image, das es in seiner Umwelt aufgebaut hat, passen. **Man muß "glaubhaft" bleiben**, nach innen und nach außen!

Darüberhinaus muß der Weg in attraktive Marktsegmente führen und das Beschreiten des neuen Weges muß **mit den "Bordmitteln"**, die man hat und den Methoden, in denen man besonders stark ist, geleistet werden (s. die Risiko-Linie im Produkt-Markt-Portfolio).

So wird deutlich, daß der einleitende Prozeß zur Festlegung der Suchfelder immer eine Ist-Analyse des Unternehmens selbst und seiner Produkt-/Marktbeziehungen sein muß.

Das so skizzierte Suchfeld ist, durch Kenntnisnahme und Analyse der vorhandenen Potentiale und der Produkt-/Markt-Gegebenheiten mit dem Produktfindungsteam weiterzuentwickeln, ehe (!) die Stufe der Ideenfindung beschrritten wird. Dies führt zu einer Festlegung eines vertieften Anforderungskataloges für das Suchfeld, bei dem man folgende Parameter unterscheiden kann:

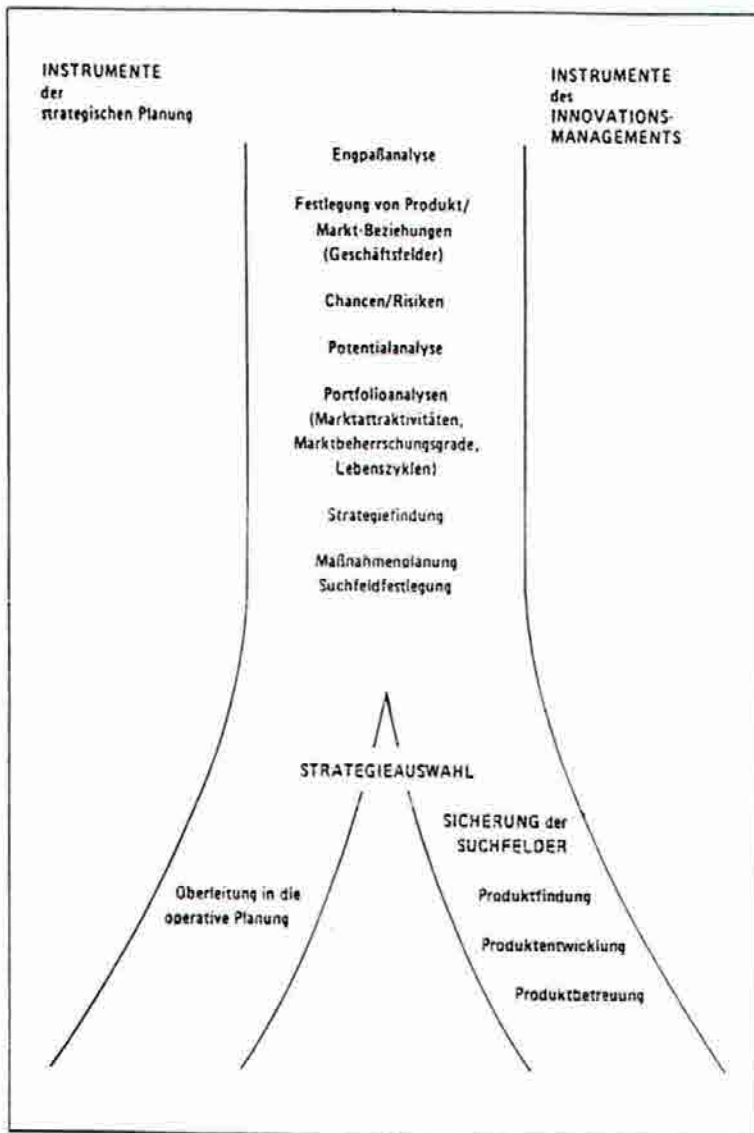


Abb. 3: Eine etablierte Strat. Planung kann bis zur Suchfeldfestlegung wichtige Schrittmacherdienste leisten

- Unabdingbare Forderungen,
- zu optimierenden Funktionen.

Diese Festlegungen spielen später bei den Selektionsverfahren der Ideenbewertung eine ganz herausragende Bedeutung.

### 5. 2. 1 IDEENFINDUNG

Die eigentlichen Möglichkeiten der Ideenfindung sind teils methodische, wie die der Ideenentwicklung, teils die nach unseren Erfahrungen immer noch nicht vollständig wahrgenommene Chance der einfachen Ideensammlung.

#### a) Ideensammlung

Zur Ideensammlung hat das Unternehmen eine Reihe von Quellen in der Hand, die zu wenig beachtet werden und die es nur systematisch zu nutzen gilt! Hierzu gehören unternehmensinterne wie auch unternehmensexterne Quellen.

Unternehmensinterne Quellen sind z. B. die folgenden:

- das betriebliche Vorschlagswesen,
- Ideenwettbewerbe,
- Auswertung von Kundendienst- und Montageberichten,
- das Berichtswesen der Service- und Absatzorganisation,
- Kundenanfragen,
- Auswertung von Beschwerden,
- "abgelegte" Ideen aus vorausgegangenen Ideenfindungsrunden.

Unternehmensexterne Quellen sind:

- Berichte über Besuche von Messen und Kongressen, Literatur- und Prospektauswertungen,
- Gespräche mit Kunden, Lieferanten,
- Gespräche mit Fachleuten,
- Patentrecherchen,
- Beobachtung der Entwicklung in den verschiedenen Absatzmärkten,
- Beobachtung der Beschaffungsmärkte,
- Nutzung der Hilfsmittel der Konstruktionsforschung: Objektkataloge, Lösungskataloge, Operationskataloge.

#### b) Ideenentwicklung

Man geht vom gesammelten Material der Ideensammlung aus und macht es sich für die fortführende Suche innerhalb des vorgegebenen Suchfeldes nutzbar.

Produktideen können durch systematische oder intuitive Methoden entwickelt werden.

Die wichtigsten Vertreter der intuitiven Methoden sind:

- Brainstorming,
- Brainwiting (Methode 635),

- Bionik,
- Synektik,
- Ideen-Delphi.

Daneben gibt es eine Vielzahl von Variationen, die sich durch Kombination der Verfahrenselemente leicht ergeben. Darüberhinaus ist die Methodenentwicklung in ständigem Fluß.

Die wichtigsten Vertreter der systematischen Methoden sind:

- Morphologie,
- Problemlösungsbaum.

Die bekannteste und in unserer Praxis bewährteste systematische Ideenfindungs-Methode ist die der Morphologie. Das Prinzip besteht in der systematischen Strukturierung eines Problems, indem ein gegebenes Gesamtproblem in verschiedene Teilprobleme (wiederum "Suchfelder") zerlegt wird. Diese Teilprobleme bilden dann die Parameter des Lösungsschemas, denen entsprechende Istlösungen der Funktionserfüllung sowie weitere Lösungsmöglichkeiten (Kombination von Lösungsideen) gegenübergestellt werden.

#### c) Ideenselektion

In der Phase der Ideenfindung kommt es darauf an, einen möglichst ungehinderten Fluß von Ideen zu produzieren: Die Vielzahl der scheinbar "unmöglichsten" Ideen ist speziell bei den intuitiven Methoden geradezu erwünscht. Denn im nun folgenden Schritt der Ideenselektion trennt sich Spreu vom Weizen.

Die Selektion muß in Stufen mit zunehmendem Feinheitsgrad vor sich gehen, nur so ist die Auswahl unter einer Vielzahl von Ideen sinnvoll und wirtschaftlich möglich. Eine Feinbewertung auf Basis einer Detailanalyse kann nur für wenige ausgewählte "Kandidaten" vorgenommen werden.

### 5. 2. 2 FESTLEGUNG EINES PFLICHTENHEFTS

Der Rahmen der der Ideenfindung folgenden Projektarbeit wird durch das Pflichtenheft festgelegt (das wir auch als "Produkt- oder Marketing-Vorschlag" bezeichnen können).

Die konstitutiven Elemente eines solchen

Pflichtenhefts sind die folgenden Beschreibungen:

- Objektspezifikationen:
  - Anwenderanforderungen und Herstellerbelange.
- Projektspezifikationen:
  - Terminziele,
  - Kapazitätsziele,
  - Kostenziele sowie die Projektorganisation.
- Rahmendaten des Projekts:
  - Marktziele, Chancen und Risiken.

Wir finden also die wichtigsten externen und internen Faktoren wieder. Das Pflichtenheft ist wesentlicher Bestandteil für die Erarbeitung der Durchführungsplanung eines Projekts und seine Steuerung.

### 5.3 Projektmanagement im Innovationsmanagement

Als "Agent des Wandels" muß das Innovationsmanagement die strategischen Rahmenbedingungen ebenso wie die Realisation der Strategiebestimmenden Konzepte oder Projekte überwachen.

Die zweite Phase des Management der Innovation am Beispiel der Produktinnovation startet mit der Entwicklungsfreigabe des Pflichtenhefts (Produkt- und Marketingvorschlag) durch die Leitung der Unternehmenseinheit (vergl. unsere Phasenübersicht in Abb. 4).

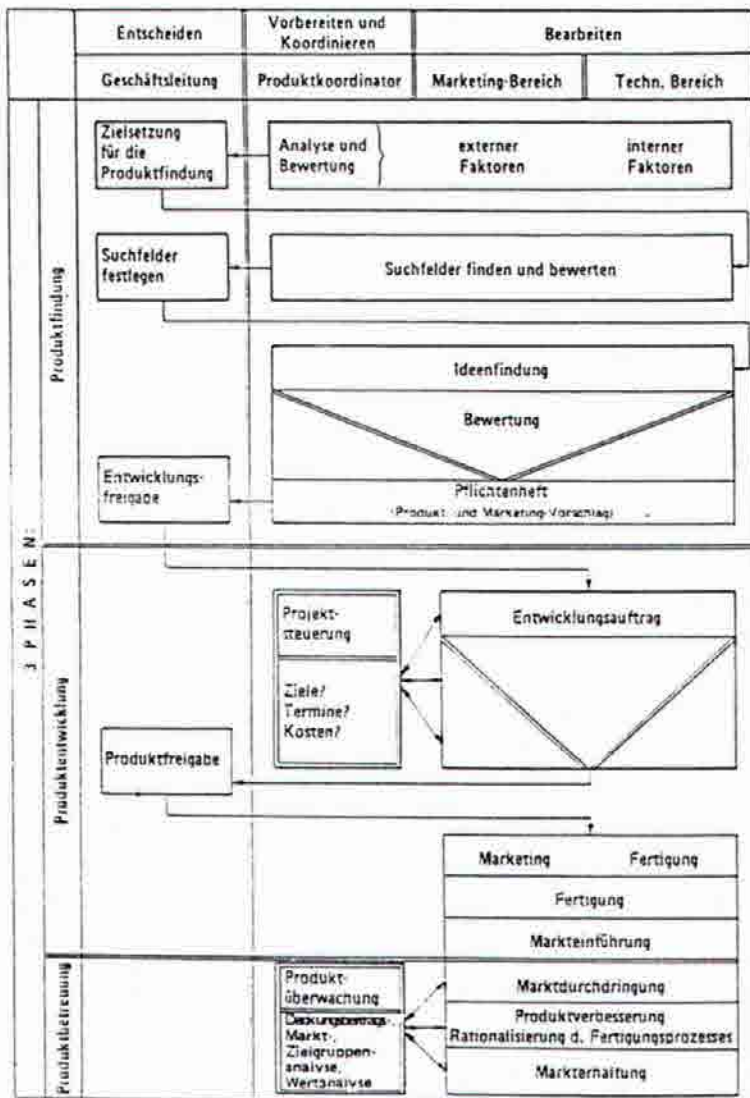


Abb. 4: Drei Phasen des Managements der Produkt-Innovation)

In der Abb. 4 sind die drei Phasen (Produktfindung, Produktentwicklung und Produktbetreuung) der Produktinnovation dargestellt. Sie zeigt darüber hinaus das Zusammenspiel der Organisationseinheiten Geschäftsleitung, Produktkoordinator, Marketing, Technik/Entwicklung bei den Aufgabenstellungen "Bearbeiten", "(Entscheidungen) Vorbereiten und Koordinieren" und "Entscheiden".

#### 5.3.1 GRUNDSÄTZE DER PROJEKT-STEUERUNG

Für das Projektmanagement müssen die folgenden Grundsätze gelten:

- Die Projektplanung und -freigabe muß auf der Grundlage klarer Zielfeldfestlegungen im Pflichtenheft erfolgen,
- die Produktentwicklung ist sorgfältig zu steuern, d. h. Abläufe, Verantwortlichkeiten, Termine, Kapazitäten und Kosten sind einer kontinuierlichen Überwachung zu unterziehen (Soll-Ist-Vergleich),
- die Rahmenbedingungen sind zu kontrollieren, d. h. die Prämissen für die Entwicklung wie Markttrends, Abnehmerstrukturen und -bedürfnisse, Preisentwicklung sowie die Konkurrenzaktivitäten sind regelmäßig zu überwachen (externe Faktoren), ebenso sind die internen Faktoren zu überprüfen, z. B. durch regelmäßige Überprüfung der Plankalkulation (von den ersten Schätzkalkulationen bis zur Vorkalkulation),
- das Pflichtenheft ist sorgfältig fortzuschreiben, d. h. es braucht einen **dokumentierten Änderungsdiens**t ("von wem wurde welche Änderung wann veranlaßt?"),
- auch hier Teamarbeit bei der Projektplanung und in der Vorbereitung der Entscheidungssitzungen,
- das Projekt ist in Arbeitsschritte zu zerlegen ("stop and go"), um die Einhaltung und eventuelle Korrektur der Projektziele zu sichern.

Die Gesamtkoordination der Projektarbeit wird nach unseren Empfehlungen von einem Produktkoordinator oder einer Stelle Projektplanung gewährleistet.

Das Einzelprojekt sollte in die Hand eines Projektverantwortlichen gelegt werden, der in seinen Entscheidungen innerhalb der einzelnen Projektphasen von einem Entwicklungsausschuß, einer Projektgruppe, Expertengruppe o. ä. gestützt wird.

Bei den Freigabebeschlüssen ist in jedem Fall der Vertrieb zu integrieren. Mindestens in den einführungsnahen Phasen ist auf jeden Fall das Produktmanagement als Pflichtmitglied des Entwicklungsausschusses aufzunehmen.



### 5. 3. 2 TEAMARBEIT IM PROJEKT-MANAGEMENT

Das Zusammenspiel von Projektverantwortlichem, Expertengruppen in Produktentwicklung und Produktbetreuung ist für die einzelnen Phasen eines Projektes exakt festzulegen: Bei langdauernden Projekten kann ein **mehrfacher "Staffettenwechsel"** sinnvoll sein.

Die Kontinuität der Projektarbeit wird durch die die Entwicklung begleitenden Expertengruppen gesichert. Die Expertengruppen können in ihrer Zusammensetzung je nach Problemschwerpunkt wechseln, haben jedoch im Regelfall eine identische "Kerngruppe".

### 5. 3. 3 STRATEGISCHE "SCHIENE" DER GESTEUERTEN PROJEKTARBEIT

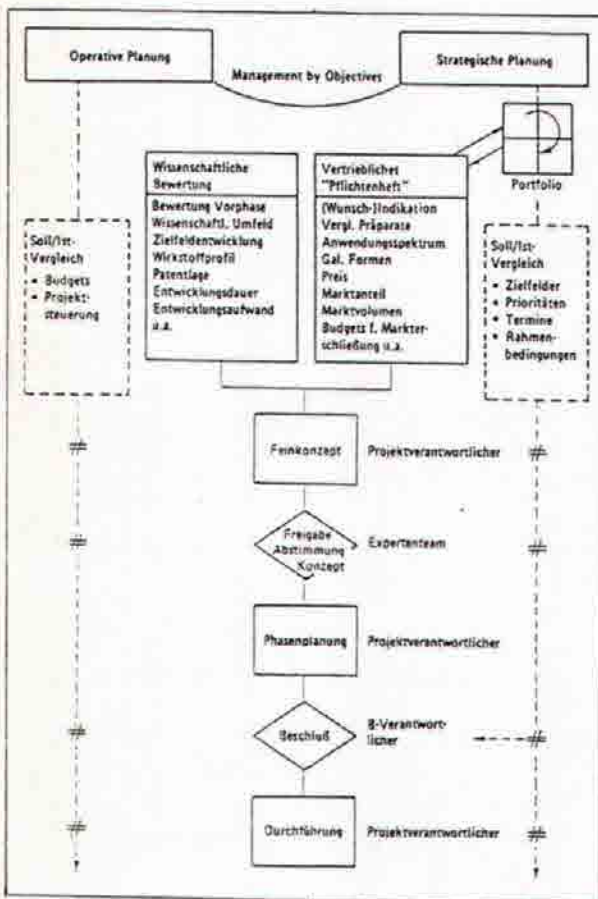


Abb. 5: Projektsteuerung: Ablauf bis zur Freigabe, Rückkopplung zum strategischen Plan und zur operativen Planung

Abb. 5 zeigt rechts und links die beiden "Schiene", innerhalb deren ein Projekt, gesteuert vom Projektverantwortlichen, fährt. Links die operative der Budgets und des Soll-Ist-Vergleichs, rechts die der strategischen Planung mit ihren Portfolios und dem Soll-Ist-Vergleich von Zielfeldern, Prioritäten, Terminen, Rahmenbedingungen. Das Projekt selbst wird in seinen Zielfeldern bestimmt von der wissenschaftlichen (und/oder

technischen) Ausgangsbewertung und dem vertrieblichen Pflichtenheft.

Die Rückkopplung zu beiden Planungsachsen in allen Entscheidungspunkten zeigt sehr deutlich den engen Zusammenhang zwischen Strategie und operativer Produktentwicklung und die Notwendigkeit, Produktentwicklung stets mit zwei Partnern, nämlich die von F & E (und/oder Technik) und die von Vertrieb zu betreiben.

### 5. 3. 4 OPERATIVE SCHIENE DER PROJEKTARBEIT

Die Eckpfeiler der Planungs- und Steuerungsabläufe der Projektarbeit sind:

- Erarbeitung der Projektgrundlagen (Pflichtenhefte),
- Projektfreigabe,
- Priorisierung des Projektes (strategisches Projektportfolio),
- Feinplanung des Projektes,
- Steuerung des Projektes,
- Berichterstattung.

Diese Zusammenhänge sind durch eine klare Festlegung von Abläufen, Berichtssystematiken und Verantwortlichkeiten zu regeln.

Hilfsmittel dazu:

- Sichern der Basis der Strategieorientierung und des dazugehörigen Controllingapparates,
- Aufbau des organisatorischen Rahmens der Projektorganisation,
- Festlegung der Abläufe,
- Festlegung der Verantwortlichkeiten z. B. in Funktions-Diagrammen,
- Festlegung einer Standardstruktur von Projekten,
- Festlegung einer nach Meilensteinen gegliederten Berichtssystematik.

### 5. 4 Produktbetreuung

Wir haben gesehen, daß sich das Innovationsmanagement mit der gesamten Lebenskurve der Produkte befassen muß. Dies hat seine Auswirkungen auf den Aufgabenkatalog des Produkt-Managements: Sowohl die strategische Ausrichtung des Sortiments auf vorhandene und potentielle Kunden, als auch die Bereitstellung genügend vieler und zügig entwickelter, marktgerechter Produkte, als auch die Sicherung von Marktdurchdringung, Marktausweitung und Markterhaltung sind von ihm zu leisten zur Sicherung der langfristigen Ertragskraft des Unternehmens.

Die langfristige Ergebnisoptimierung der betreuten Produkte steht also im Vordergrund der Querschnittsfunktion der Produktbetreuung mit zwei Blickrichtungen:

- nach innen:  
"Besser sein als konkrete Wettbewerber!"  
durch Optimierung aller Gestaltungsgrößen des Vertriebspotentials, wobei auch die Herstellkosten der betreuten Produkte immer kritisch gesehen werden sollten,
- nach außen:  
"Besser sein als konkrete Wettbewerber!"  
durch Optimierung des Sortiments in seiner Zusammensetzung und Profilierung, zielgruppenadäquate Problemlösungen und Nutzung aller Vertriebswegepotentiale.

Diese Listung von Zielen und Aufgaben zeigt uns das Zusammenspiel des Marketing mit dem Innovationsmanagement in eindringlicher Weise. Es zeigt sich auch, wie wichtig die übersichtliche Ordnung der Aufgaben von Marketing, F&E, Projektmanagement usw. ist.

### 5.5 Wertanalyse

Im Zusammenhang mit der Besprechung des Themenkreises "Innovationsmanagement" dürfen wir ein wichtiges Instrument der Gruppenarbeitstechniken nicht außer acht lassen: Die Wertanalyse.

Diese Arbeitstechnik zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen vereint viele der von uns besprochenen Instrumente der Ideenfindung, -bewertung und Beschreibung eines ausgewogenen Lösungsansatzes in ganz idealer Weise.

Die Ergebnisse der vielen Wertanalyse-Projekte, die wir in nahezu allen Branchen durchgeführt haben, zeigen folgende Schwerpunkte:

- Produktfindung,
- Qualitätsverbesserung von Produkten und Dienstleistungen,
- Kostensenkungen, Deckungsbeitragsverbesserungen,
- Verbesserung von Abläufen,
- Findung von Problemlösungs-Konzepten.

Man sieht, daß man viele kurz- und mittelfristig brennende Probleme, wenn sie komplexer Natur sind, d. h. interdisziplinäre Teamarbeit rechtfertigen, mit der Wertanalysetechnik lösen kann.

6. Organisation des Innovationsmanagements  
Innovation ist, wie wir versucht haben zu zeigen, eine Unternehmensleistung, die planvoll "produziert" werden kann.

### 6. 1 Träger und Verantwortliche

Wir haben versucht deutlich zu machen, daß Innovationsmanagement eine "Standard-Führungsaufgabe" der Unternehmensleitungen sein muß. Die Innovationsforschung zeigte, wie nötig es ist, daß ein Machtpromoter diese Aufgabenstellung ständig im Auge behält und alle Anstrengungen unternimmt, den Innovationsprozeß am Leben zu erhalten.

Jedoch benötigen wir nicht nur Träger der Philosophie, sondern auch Mitarbeiter, denen die Verantwortung für den Aufbau, die kompetente Anwendung und die Pflege der Methoden und Instrumente übertragen werden kann.

Wir haben in diesem Beitrag an vielen Stellen von verantwortlich Handelnden gesprochen: manchmal vereinfachend als "dem Innovationsmanager", womit der Mitarbeiter gemeint ist, dem die Aufgabe der Steuerung und Überwachung der Durchführung des Innovationsprozesses delegiert ist, dem Leiter des Arbeitsteams, dem Projektleiter, dem z. B. das Projekt "Findung eines Nachfolgeproduktes für die Produktgruppe X" übertragen ist, einem Produktkoordinator oder Produktplaner, wie man ihn in vielen Unternehmen bereits findet, dessen Aufgabe wir jedoch heute so sehen, daß er in keinem Fall der isolierte Kreative ist, der Marktlücken und neue Produktideen aufspürt und dann ins Unternehmen "hineinverkauft".

### Organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements im Unternehmen

In unserer Praxis bewährt sich mehr und mehr die folgende Zuordnung der Grundaufgabe "Innovationsmanagement":

- Sie ist der Führungsfunktion zuzuordnen, welche die stärkste Markt- und Zielgruppenorientierung hat ("Geschäftsfeld-Orientierung");
- die Aufbauorganisation (z. B. Spartenorganisation) hat sich nach diesen Geschäftsfeldern auszurichten (die Ergebnissicherung unter Markt- und Zielgruppenaspekten hat Vorrang vor den übrigen Funktionsstrategien);
- die sog. Produktkoordinationsfunktion (Methoden, Betreuung des Prozeßes der Kreativität, Dokumentation) kann eine Querschnittsfunktion (Servicefunktion) für alle Sparten sein;
- in der Projektsystematik ist das Zusammenspiel der Unternehmensfunktionen zu sichern (Zielvorgabe aus technisch-wissenschaftlicher Bewertung und aus Marktgesichtspunkten, interdisziplinäre Stützung des Projektverantwortlichen durch "Expertenteams" sowie Philosophie des "Staffettenwechsels" der Projektverantwortung

bei Konkretisierung der Einführungsplanung von F & E weg zum Vertrieb).

**6. 3 Geschäftsfeldmanager**

Die systematische und organisatorische Verankerung im Unternehmen ist im strategisch ausgerichteten Unternehmen durch das Geschäftsfeldmanagement gesichert. Dessen Ziele und ihre Abgrenzung zu denen der operationalen Ressorts haben wir in der Abb. 6 dargestellt: Die Geschäftsfeldmanager haben die strategischen Zielsetzungen in ihrem Aufgabenkatalog und haben diese als Querschnittsfunktion durchzusetzen.

Die Einordnung der Servicefunktion der organisatorischen Einheit Produktkoordination ist dann wie folgt zu sehen:

- Eine zentrale Produktkoordination sorgt für die Pflege und Einhaltung der für das Projektmanagement notwendigen Methoden und Standards, sie ist auch verantwortlich für den Aufbau und die Pflege der hierfür notwendigen Systeme (EDV-Unterstützung usw.); leistet die Koordination der Entscheidungsfindung (Prioritätensetzung usw.) bei geschäftsfeldübergreifenden Problemstellungen der Projektarbeit, koordiniert die Arbeit der

Projektausschüsse und sorgt für ein einheitliches Berichtswesen über Projektziele und -fortschritte.

- innerhalb der Geschäftsfelder und ggf. auch innerhalb der Ressorts kann die Ansiedlung dezentraler Einheiten der Produktkoordination sinnvoll sein (nach dem "dotted line"-Prinzip).

Ein Aspekt für die Einordnung der zentralen Produktkoordination ist jedoch ganz wichtig:

- Die Aufgaben der Stelle müssen klar beschrieben und abgegrenzt sein,
- sie muß ihren Auftrag streng als Servicefunktion auffassen: Sie wird sich nie direkt ins operative Geschäft des operativen Managements einmischen.

Die Erarbeitung von Funktionsdiagrammen (Besprechung und Listung der Aufgaben, Beschreibung der Schnittstellen mit anderen Unternehmenseinheiten und Festlegung der Funktion an den Schnittstellen) ist hierfür ein geeignetes Instrument.

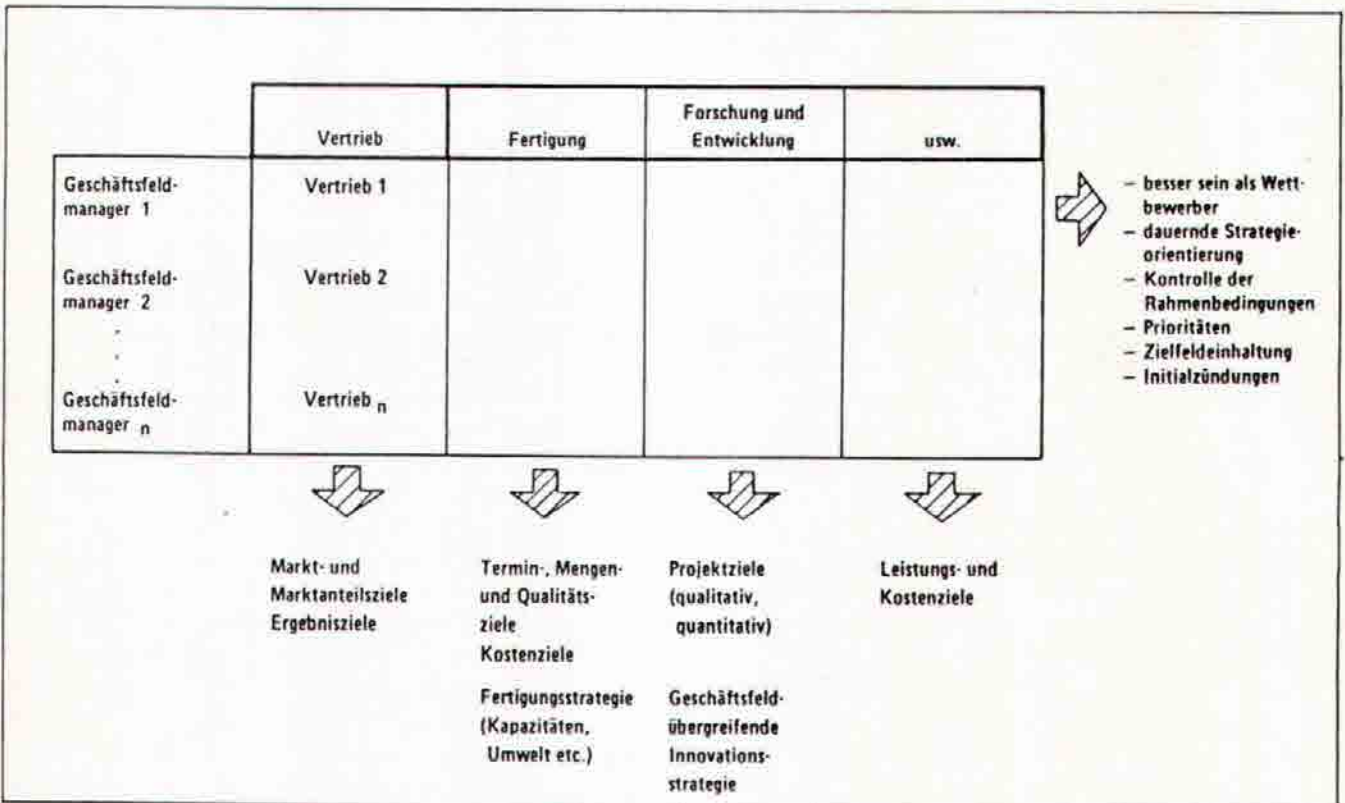


Abb. 6: Ziele des strategischen Managements

# VORRUHESTANDSLEISTUNGEN ALS STEUERBEGÜNSTIGTE ABFINDUNGEN

von Lothar Th. Jasper, Köln



Dipl.-Volkswirt  
Lothar Th. Jasper,  
Steuerberater,  
Bonner Straße 64  
5000 Köln 1

Trotz der konjunkturellen Aufwärts-Entwicklung gilt weiterhin die Devise, **die Kosten bei wachsendem Umsatz in Grenzen zu halten!** Dies in der betrieblichen Praxis zu verwirklichen, fällt allerdings nicht immer leicht. Personalbau beispielsweise ist immer eine heikle Sache und für die Betroffenen mit oftmals sehr unangenehmen Folgen verbunden. Um hier Hilfestellung zu geben, hatte der Gesetzgeber schon vor einiger Zeit das "Vorruhestandsgesetz" geschaffen. Dieses Gesetz ermöglicht es, älteren Mitarbeitern den vorzeitigen Ruhestand anzubieten. Bis zur regulären Pensionsgrenze erhalten sie eine Lohnfortzahlung, die sich nach ihrem bisherigen Lohn bemißt, allerdings niedriger ist.

Diese Regelung hatte bislang jedoch einen Haken: Die Vorruhestandsbezüge mußten der Einkommensteuer unterworfen werden. Dadurch standen sich diejenigen, welche die Regelung gern in Anspruch nehmen wollten, wesentlich schlechter als zu ihrer Aktivenzeit. Die Folge: Das Vorruhestandsgesetz wurde nicht in ausreichendem Maße in Anspruch genommen.

Der Staat verzichtet im allgemeinen nur ungern auf Steuereinnahmen. In einigen Fällen jedoch macht er großzügig Ausnahmen. Um soziale Härten zu vermeiden, hat der Gesetzgeber z. B. bei der Auflösung von Dienstverhältnissen und bei Entlassungen bedeutende Ausnahmen zugelassen. § 3 Nr. 9 des Einkommensteuergesetzes sieht vor, daß Abfindungen, die der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern zukommen läßt, bis zu einer Höhe von höchstens 24.000 DM steuerbefreit sind. Dieser steuerfreie Grundbetrag erhöht sich bei Arbeitnehmern, die zwischen 50 und 54 Jahre alt sind und mindestens 15 Jahre in dem Dienstverhältnis stehen, auf 30.000 DM, und bei älteren Arbeitnehmern, die mindestens 20 Jahre im Betrieb beschäftigt sind, auf 36.000 DM.

Je nach persönlichem Steuersatz bedeutet die Steuerbefreiung eine nicht unerhebliche Entlastung des ausscheidenden Arbeitnehmers. Ohne die Befreiungsvorschrift hätte er mindestens 22 % an

den Fiskus abführen müssen, im ungünstigsten Fall jedoch nahezu 56 % der Abfindung.

Die Vergünstigungsvorschrift des § 3 Nr. 9 EStG kann in Zukunft auch auf Vorruhestandsleistungen angerechnet werden. Dies sieht das neue "Steuerbereinigungsgesetz 1986" vor. Damit ist eine wichtige Barriere bei der Inanspruchnahme des Vorruhestandsgesetzes beiseite geschafft.

Bisher war es so, daß Bezüge, die nach dem Vorruhestandsgesetz geleistet wurden, in voller Höhe der Besteuerung unterlagen, wenn sie als laufende Bezüge aus einem früheren Dienstverhältnis gezahlt wurden und wenn der monatliche Bezug mindestens 65 % des in den letzten sechs Monaten vor Beendigung des Dienstverhältnisses durchschnittlich erzielten Arbeitslohns betrug. Dies war nahezu immer der Fall.

Gegen diese Vorschrift hatten sich die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft immer wieder gewendet. Nun hat der Gesetzgeber ein Einsehen gehabt. Die Abfindungsregelung ist auf die Zahlungen nach dem Vorruhestandsgesetz übertragen worden.

Was bedeutet das für den ausscheidenden Arbeitnehmer? Nun: Arbeitnehmer, die beispielsweise eine laufende Vorruhestandszahlung in Höhe von 2.000 DM pro Monat erhalten, können diese - sofern sie das 50. Lebensjahr noch nicht vollendet haben - ein Jahr lang steuerfrei beziehen. Der Grund: § 3 Nr. 9 EStG gewährt einen Freibetrag in Höhe von 24.000 DM. Nach 12 Monatsraten zu je 2.000 DM ist der Freibetrag aufgezehrt. Weitere Zahlungen müssen versteuert werden. Gehört der Arbeitnehmer bereits seit 15 Jahren zum Betrieb und ist er zwischen 50 und 54 Jahre alt, so steigt der Freibetrag auf 30.000 DM an. Bei einer Zahlung von 2.000 DM pro Monat bleibt die Vorruhestandszahlung also 15 Monate vom Fiskus verschont.

Gehört der Arbeitnehmer bereits seit 20 Jahren zum Betrieb und ist er älter als 54 Jahre, so steigt der Freibetrag auf 36.000 DM an. Im Beispielfall könnte er also 18 Monate lang (36.000 DM dividiert durch 2.000 DM) sein Vorruhestandsgeld steuerfrei vereinnahmen. Dieser zuletzt geschilderte Fall dürfte in der betrieblichen Praxis die größte Bedeutung haben. ■

# ERZEUGNISQUALITÄT UND UNTERNEHMENS- ERFOLG

## EINE ERWIDERUNG UND ERWEITERUNG ZU H. GLUTHS RECHENANSATZ

von Gerhard Römer, Hamburg

Die Beispielrechnung von Hellmuth **Gluth** über "Erzeugnisqualität und Unternehmenserfolg (vgl. **CM 2/86 S. 63 - 67**) kann nicht unwidersprochen stehen bleiben. Im Ansatz ist die Optimierungsrechnung zwar bestechend einfach und streicht das Wesentliche leicht verständlich heraus. Aber in der Durchführung hat Gluth die ihm selbst gestellte Aufgabe nicht zuende geführt. Auch kommt er mit der Aussage seiner Optimierungsrechnung als Entscheidungsgrundlage m. E. zu einem nicht zutreffenden Ergebnis.

Eine Optimierungsrechnung läßt sich in betriebswirtschaftlicher Sicht als eine Planungsrechnung zur optimalen Festlegung von Handlungsparametern im zeitlichen Ablauf und unter Berücksichtigung von Nebenbedingungen kennzeichnen. Mit ihr wird in der Regel bezweckt:

- die Ermittlung eines "bestmöglichen" Zieles sowie
- die Vorgehensweise zur Erreichung dieses Zieles zu bestimmen.

Daher setzt sie das Bestehen von verschiedenen Lösungsmöglichkeiten für eine Problemstellung voraus, unter denen sich unter Beachtung von vorgegebenen Bewertungskriterien eine optimale Lösung finden läßt. Die Bewertungskriterien "kompromittieren" das Ergebnis der Optimierungsrechnung insofern, als ihre Lösung eben nicht als die maximale bzw. minimale Lösung anzusehen ist. Die optimale Lösung ist kein Kompromiß, sondern Ausdruck einer Entscheidungsfindung unter der Schiedsrichterfunktion der Bewertungskriterien. Unter diesem Aspekt ist der Darstellung Gluths zu widersprechen, wenn er von der "Optimierung als Kompromißbildung" spricht.

Gluth hat seine Beispielrechnung nicht zuende geführt, wenn er von der Fragestellung ausgeht: "Für welche Qualität seiner Erzeugnisse soll (das

*Chemiker benützen für ihre feinsten Abwägungen, bei denen es auf absolute Genauigkeit der Gewichte ankommt, vergoldete Gewichte, die nicht oxydieren können. Ein Controller beanstandet diese Gewichte in den Ausgaben der F+E-Abteilung. Er schickt die Aufstellung mit der Randbemerkung zurück:*

*"Warum vergoldet?"*

*Zwei Tage später trifft die Aufstellung wieder bei ihm ein. Unter seiner Randbemerkung steht:*

*"Weil ganz goldene Gewichte zu teuer sind!"*

Unternehmen) sich entscheiden, um langfristig (!) den bestmöglichen Gewinn zu erwarten" (vgl. sinngemäß S. 64 + 65)?

Aufgrund einer Ein-Perioden-Rechnung kommt er zu einer schiefen Aussage. Deshalb will ich seinen statischen Optimierungsansatz **dynamisieren und eine konkrete Entscheidungs- und Handlungsempfehlung herausarbeiten.**

Ausgangspunkt meiner Optimierungsrechnung sind Gluths Vorüberlegungen. Daher gelten weiterhin unverändert:

- der Zusammenhang zwischen Erzeugnisqualität und voraussichtlicher Nachfragemenge,
- die Absatz- und Umsatzplanung je nach Qualitätsgrad,
- die Kalkulation der variablen und fixen Kosten,
- die Annahmen über die unterschiedliche Inanspruchnahme der Produktionskapazitäten zur Herstellung der unterschiedlichen Qualitätsgrade,
- die Planung des Investitionsvolumens und der degressiven Abschreibung,
- die Planung des Fremdkapitalbedarfs und der Kreditzinsen,
- die Planung des Deckungsbeitrages und des Betriebsergebnisses.

In einer dynamischen Betrachtungsweise treten folgende Annahmen hinzu:

- das Nachfrageverhalten der Kunden bezüglich des Qualitätsgrades bleibt unverändert im Zeitablauf und
- das Preisniveau bleibt konstant.

Die dynamische Optimierungsrechnung konzentriert sich dann auf die drei Qualitätsgrade 3, 4 und 5. Die Qualitätsgrade 1 und 2 können ausgeschlossen werden, weil bei ihnen zu geringe Absatzmengen



Dipl.-Volkswirt  
Gerhard Römer,  
Berater und Controller auf Zeit,  
u. a. bei Textverarbeitungssystemen;  
Friedensweg 1 a,  
Hamburg 52

nachgefragt werden, als daß ihre Betriebsergebnisse eine echte Alternative darstellen könnten. Die Qualitätsgrade 6, 7 und 8 können ebenfalls ausgeschlossen werden, weil ihre Deckungsbeiträge zu gering bzw. sogar negativ sind, so daß sie ebenfalls keine echten Alternativen zu den Qualitätsgraden 3, 4 und 5 darstellen.

Die Abb. 1 zeigt Betriebsergebnisse für alle drei Qualitätsgrade 3, 4 und 5 mit einer positiven Steigung bei abnehmenden Wachstumsraten im Zeitablauf. Dieser Trend rührt im wesentlichen von der sukzessiven Abnahme der Abschreibungen und der Fremdkapitalzinsen her.

Darüberhinaus lassen sich aus der Abbildung 1 **Entscheidungs- und Handlungsempfehlungen** ableiten:

1. Im Planjahr 0 (= Beispielrechnung Gluth) sind

unbedingt die Produktionskapazitäten und die Vertriebsaktivitäten allein auf die Herstellung des Qualitätsgrades 3 zu richten. Entgegen der Aussage Gluths ist eben nicht auf das höhere Betriebsergebnis bewußt (!) zu verzichten und der Qualitätsgrad 4 zu wählen. (vgl. sinngemäß S.67)

2. Aber in dem Planjahr 1 und den Folgejahren erweist sich der Qualitätsgrad 4 als der bei weitem gewinnträchtigste.

3. Eine Besonderheit zeichnet sich im 6. Planjahr ab: das Betriebsergebnis des Qualitätsgrades 5 übertrifft das des dritten Qualitätsgrades.

Diese Erkenntnis wird erst dann bedeutungsvoll, wenn ein Produktionsprogramm mit unterschiedlichen Qualitätsgraden (z. B. als sales mix) gefahren werden sollte. - Zu diesem Fragenkomplex hat im gleichen Heft W. Holtkamp ein Anwendungsbeispiel einer Optimierungsrechnung auf Basis der Linearen Programmierung vorgestellt (vgl. "Konferenzbegleitend eingesetzter Personal-Computer, in CM 2/86 S. 95 - 102).

Eine realitätsnähere Aussage läßt sich aus meiner Optimierungsrechnung ableiten, wenn die Annahmen erweitert werden um:

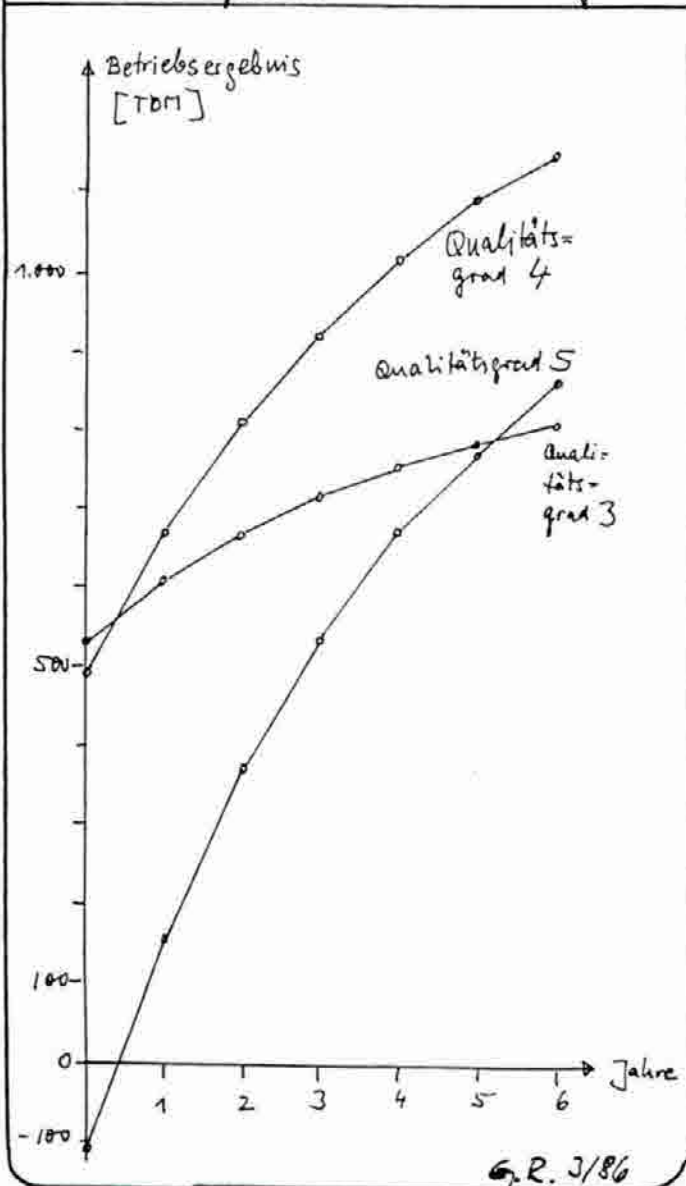
- das jährlich zur Verfügung stehende Investitionskapital betrage 1 Mio DM je Qualitätsgrad; mit dieser Forderung wird das Investitionsprogramm zeitlich gestreckt; außerdem ist meine Annahme "realistischer" als die Annahme Gluths, der von einem unbegrenzt zur Verfügung stehenden Fremdkapital und entsprechenden Investitionsmöglichkeiten ausgeht;
- die maximale Lebensdauer des Maschinenparks betrage 6 Jahre; die Anlagen werden nach Ablauf dieser Zeitspanne ohne Veräußerungsgewinn ausgemustert;
- der im Planjahr 0 vorhandene Altbestand an maschinellen Anlagen sei nur noch 2 Jahre funktionstüchtig; er wird daher ohne Verzögerung per 1. 1. schlagartig ersetzt - Installation und 100%ige Betriebsbereitschaft seien sofort gegeben.

Die Abbildung 2 zeigt Betriebsergebnisse ebenfalls für alle drei Qualitätsgrade 3, 4 und 5 mit einer im allgemeinen positiven Steigung bei abnehmenden Wachstumsraten im Zeitablauf, allerdings mit zwei Einbrüchen im 2. und 6. Planjahr, die durch die notwendige Erneuerung der maschinellen Anlagen verursacht werden. Der allgemein positive Trend resultiert aus der schwindenden Bedeutung von Abschreibung und Fremdkapitalzins.

Entscheidungs- und Handlungsempfehlungen lassen sich auch aus der Abbildung 2 herleiten:

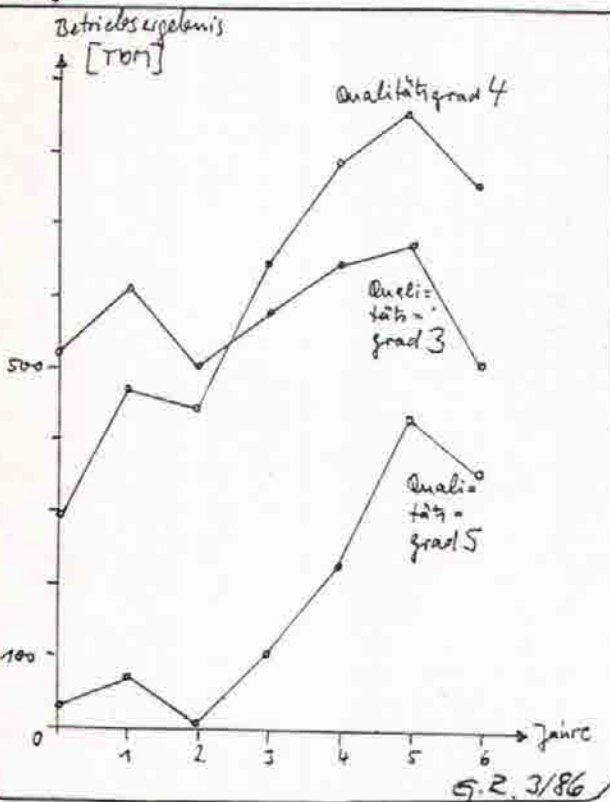
1. In den Planjahren 0, 1 und 2 ist der Qualitätsgrad 3 zu wählen.

Abbildung 1: Betriebsergebnisse nach Qualitätsgraden im Zeitablauf



**»Was?  
Sie gehen auch  
auf das  
Seminar?«**

Abbildung 2: Betriebsergebnisse nach Qualitätsgraden unter Einschränkungen (vgl. Text) im Zeitablauf



2. Erst mit dem 3. Planjahr wird der Qualitätsgrad 4 günstiger als der Qualitätsgrad 3.  
3. Eine Besonderheit zeichnet sich überraschenderweise im 6. Planjahr ab: Werden die beiden Betriebsergebnisse mit einem Abzinsungsfaktor von 10 % auf den Betrachtungszeitraum 0 diskontiert und über alle 7 Planjahre summiert, so stellt ihr Kapitalwert keine Entscheidungshilfe dar (vgl. Tabelle). Eine Entscheidungs- und Handlungsempfehlung für eine der beiden Qualitätsgrade läßt sich in diesem Falle nur unter Hinzuziehung weiterer Beurteilungskriterien aufstellen.

Gerade unter dem Gesichtspunkt einer realitätsnäheren Betrachtung erscheint die Aussage Gluths

nicht zuzutreffen und schwer nachvollziehbar zu sein, zukünftig "alle Anstrengungen (zu unternehmen), Erzeugnisse mit höherer Qualität rationeller herzustellen" (vgl. S. 67). Denn diese unternehmerische Handlungsstrategie könnte auch auf die beiden Qualitätsgrade 3 und 4 angewandt werden. Somit behielten beide Qualitätsgrade ihre Vorteilhaftigkeit gegenüber jedem anderen Qualitätsgrad bei. Aus diesem Grunde erscheint auch eine Empfehlung zur Verschiebung des gesamten Produktionsprogramms in Richtung auf den Qualitätsgrad 5 nicht gerechtfertigt - jedenfalls nicht innerhalb der nächsten 7 Planjahre.

**»Ja klar, am  
9./10.6.,  
Controlling mit DV  
ist schließlich mein  
tägliches Brot.«**

**Coupon**  
Zum Seminar „Integration Kostenrechnung - Controlling“ möchte ich die Einladung mit Programm

Name: \_\_\_\_\_  
Anschrift: \_\_\_\_\_

Ausfüllen, kopieren und absenden

**CP Controllingpartner GmbH**  
Poppenbütteler Bogen 44  
2000 Hamburg 65  
Tel. 0 40 / 6 06 02 40

**CP immer das Ziel im Auge.**

Tabelle: Betriebsergebnisse (in TOM) nach Qualitätsgraden unter Einschränkungen (vgl. Text) im Zeitablauf (analog zu Abb. 2)

Jahre	Qual.-grad 3		Qual.-grad 4		Qual.-grad 5	
	absolut	diskant.	absolut	diskant.	absolut	diskant.
0	521	521	297	297	29	29
1	612	556	472	429	69	63
2	505	417	440	364	9	7
3	585	440	647	486	104	78
4	657	445	744	542	227	155
5	675	419	867	539	437	272
6	512	289	762	470	360	203
$\Sigma$		3.087		3.087		807

S.R. 3/86

**Was Gluth dazu meint:**

Sicher freut es jeden Autor zu erfahren, daß gelesen wurde, was er geschrieben hatte. Dabei sollte es für das Maß seiner Freude belanglos sein, ob bloße Zustimmung seine Brust anschwellen läßt oder ob in einer Art von Rückkopplung Überlegungen zu ihm zurückkehren, die aufzugreifen für ihn ebenso nützlich sein muß wie seine Ausführungen es für den Reagierenden gewesen sein mußten, da er das Thema mit Fleiß und großem Sachverstand neu bearbeitete.

Beiträge wie "Erzeugnisqualität und Unternehmenserfolg" wollen keine Frohbotschaften verkünden, gegen die es keinen Widerspruch geben darf. Im Gegenteil! Sie wollen - hier wohl im besonderen - alles aufzuspüren versuchen, was an Überlegungen und Berechnungen anzustellen ist, um der Erreichung der mit der Themenstellung gesteckten Ziele nahezukommen. Häufig genügen dann geringste Abweichungen in den Ansätzen, ja auch schon ein anderes Verstehen von deren Inhalt, um zu anderen Wegen - und zu anders sich darstellenden Zielen zu führen.

Immer aber ist ein Impetus gelungen, eine Herausforderung des eigenen Nachdenkens! Sollte dann ein Autor und Gegenautor Vergleichender zur Feststellung gelangen, daß Gluth hier ein paar Federn gerupft wurden ... laß sie fliegen! Neue wollen längst an ihrer Stelle nachwachsen.

Ich grüße Herrn Römer sehr freundlich.





---

## Impressum

ISSN 0343 - 267X

11. Jahrgang

**Herausgeber**

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

**Redaktion**

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

**Herstellung**

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

**Anzeigen**

KreativBeratung Peter Rubin,  
Karl-Hornaduk-Str. Postf. 60 06 30 8000 München 60  
Telefon 0 89/83 08 51 • Telex 528 010

**Verlag**

Management Service Verlag, Untertaxetweg 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 Portos  
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 Džiac, Postfach 56, A-1014 Wien

**Verkauf Schweiz**

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





## LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die heutige Ausgabe widmet sich dem Themenkomplex  
Kennzahlen und Kennzahlensysteme.

Entsprechend dem Charakter des Controller Magazins versucht die vorliegende Ausgabe, unterschiedliche Interessen- und Bedarfsgruppen zu erreichen. Im Hinblick auf die Internationalität dieser Zeitschrift wird Ihnen in dieser und den folgenden Nummern auch Literatur vorgestellt, die außerhalb der Bundesrepublik erschienen ist.

1. Mit dem Buch "Kennzahlen und Kennzahlensysteme" wird eine umfassende Bibliographie deutschsprachiger Veröffentlichungen besprochen.
2. Die rezensierte Arbeit "Controlling mit Kennzahlen" beinhaltet die Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption.
3. Sodann folgt eine Besprechung "Führen mit Kennzahlen". Ein Leitfaden für den Klein- und Mittelbetrieb.
4. Mit dem Buch "Vertriebssteuerung mit Branchenkennzahlen" wird eine Publikation vorgestellt, die das Ergebnis einer Branchenerhebung darstellt.

Die Buchhinweise beziehen sich auf einige Neuerscheinungen zum Themenbereich BILANZPOLITIK UND BILANZANALYSE.

Der diesmalige Buchauszug hat die **Kapitalflußrechnung** zum Thema. Der Zeitschriften-Hinweis stellt das AGPlan-Handbuch zur Unternehmensplanung vor.

### Einführung in die Buchbesprechungen

Der Themenkomplex "Kennzahlen und Kennzahlensysteme" erfreut sich eines regen praktischen und theoretischen Interesses.

Dies belegt die hier vorgestellte Bibliographie deutschsprachiger Veröffentlichungen, die 404 Publikationen nachweist, deren Inhalt ganz oder überwiegend diese Themenstellung ist. Jeder, der sich fundiert mit Kennzahlen beschäftigen und dabei an die neuesten Kenntnisse und Entwicklungen anknüpfen will, stößt auf eine kaum überschaubare Flut einschlägiger Darstellungen.

Vereinfachend und zusammenfassend läßt sich als Ziel dieser zahlreichen Veröffentlichungen, wenn auch mit unterschiedlichen Akzenten und Perspektiven, festhalten: die Operationalisierung bzw. Quantifizierung wesentlicher betriebswirtschaftlicher Sachverhalte in einer praktikablen und sinnvollen Rechnung und die Darstellung der Ergebnisse in leichtfaßbarem und informativem Zahlenausdruck. Kennzahlen haben unter Berücksichtigung der notwendigen Voraussetzungen die Eigenschaft, Informationen in verdichteter und besonders aussagekräftiger Form aufzubereiten. So lassen sich Sachverhalte in knapper, aber prägnanter Weise darstellen. Sie können Auskunft geben über Anteile an anderen Größen, sie lassen Abhängigkeiten, Beziehungen und Zusammenhänge auf einen Nenner bringen und können über Veränderungen berichten.

Sie besitzen meistens den Charakter eines Maßstabes und verhelfen oft den Betrachter, komplizierte Sachverhalte auf relativ einfache Weise darzustellen und einen schnellen und umfassenden Überblick zu gewinnen.

Gleichwohl sind die praktischen Probleme und Gefahren groß und vielfältig. So überrascht es angesichts der hohen Bedeutung und des Umfangs an Veröffentlichungen, daß es an einer einheitlichen und allgemein anerkannten Theorie mangelt. Kritiker fragen denn auch: **Praxis ohne Theorie?** Auch auf diesem Arbeitsfeld scheinen oft die beiden Idealvoraussetzungen aller betriebswirtschaftlicher Methoden, praktische Brauchbarkeit und theoretische Fundierung, auseinanderzustreben. Neben der bereits eingangs angesprochenen Problematik der einfachen und verlässlichen Information und Orientierung steht der Leser schnell in der Gefahr, nicht nur die praktisch sinnvollen Kennzahlen zu prüfen, sondern die theoretisch möglichen. Kritiker bemühen denn auch das Wort von der Kennzahleninflation.

Eine relative Begrenzung der Anwendung ergibt sich aus der Schwierigkeit, beim Einsatz von Kennzahlen wirtschaftliche Sachverhalte quantifizieren zu müssen. Ein weiteres Problem, insbesondere bei Kennzahlensystemen, liegt in der Beherrschung der z. T. hohen Komplexität der zugrundeliegenden Gegebenheiten. Zu den vielen praktischen Voraussetzungen neben der zweckmäßigen Auswahl und der zweckgerichteten Kennzahlenbildung gehören die richtige Erhebung und Verarbeitung der Eingangsdaten, die Gewinnung realistischer Vergleichswerte und Vergleichsmaßstäbe, die Aktualität der Kennzahlen und auch Fragen der Kennzahlenübermittlung. Die Interpretation und Darstellung erfordert vom Betrachter einen entsprechenden gedanklichen Hintergrund und gute betriebsbezogene Kenntnisse.

Die herausragende Bedeutung von Fragen der Kennzahlenrechnung und Kennzahlenanwendung wird auch weiterhin für Theorie und Praxis Aufgabe und Herausforderung sein.

**Staudt, Groeters, Hafkesbrink, Treichel: Kennzahlen und Kennzahlensysteme - Berlin: Erich Schmidt Verlag 1985 - 568 Seiten, Preis DM 86,-, kartoniert**

Die vorliegende Veröffentlichung ist entstanden aus einer Projektarbeit am Institut für angewandte Innovationsforschung. Diese Neuerscheinung ist **Ergebnis eines Forschungsprojektes**, das mit Mitteln des Bundesministers für Forschung und Technologie gefördert wurde. **Zum Inhalt:**

Eingangs geben die Verfasser eine problemorientierte Einführung. Das 2. Kapitel enthält eine Übersicht über Begriffe, Arten und Klassifikationsansätze von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Kennzahlensystemen, um terminologische Klarheit bezüglich der verwendeten Begriffe und Definitionen zu schaffen. Gegenstand des anschließenden Kapitels bildet der Bereich der Kennzahlenrechnung mit den Phasen der Bildung, Übermittlung und Auswertung von Kennzahlen, wo methodische und andere Fehlerquellen aufgezeigt werden. Das 4. Kapitel verschafft dem Leser einen Überblick über Anwendungsbereiche und Anwendungsarten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Im nächsten Kapitel folgen Handhabungshilfen zur Benutzung des bibliographischen Teils. Das 6. Kapitel umfaßt den eigentlichen bibliographischen Teil. Im Zusammenhang mit dem Schlagwortregister (Kapitel 8) stellt **diese Bibliographie die bislang umfangreichste Synopse** deutschsprachiger Literatur zu den Bereichen Kennzahlen, Kennzahlensysteme, Kennzahlenrechnung und Kennzahlenanwendung dar. In diesem Teil werden 404 Literaturstellen im Hinblick auf verschiedene Kriterien einheitlich beurteilt, wie z. B. Theorie oder Anwendung, Empirische Überprüfung, Handhabungshilfen, Anwendungsbereiche, Hauptaufgaben sowie kurzer inhaltlicher Umschreibung. Im letzten Kapitel werden dann die Auswertungsergebnisse zu der standardisierten Literaturerfassung gegeben.

Diese derzeit umfangreichste, kommentierte Übersicht deutschsprachiger Kennzahlenliteratur bietet dem Leser zunächst eine **Orientierung** in der kaum überschaubaren Flut von Veröffentlichungen über Kennzahlen und verwandter Themen. Diese Sammlung und Systematisierung erleichtert den **Zugang und die Nutzung** der vielfältigen **einschlägigen Literatur** entscheidend. Die Verfasser legen ein beispielloses Nachschlagewerk vor, das den Zugriff auf geeignete Literaturquellen erschließt. Die Veröffentlichung weist nur auf Kennzahlen bzw. deren Quellen hin, enthält aber selbst, von Erläuterungszwecken abgesehen, keine Kennzahlen. Die theoretisch fundierte Einführung in den Themenbereich mit den Schwerpunkten Begriffserklärungen, Klassifikationsansätzen, Erläuterung zu Rechnung und Anwendung sowie Hinweise auf Fehlerquellen ist von hohem wissenschaftlichen Interesse. Dieser Teil wird zwar übersichtlich und anschaulich dargeboten, ist aber z. T. für den Praktiker schwer nachvollziehbar und nicht un-besehen umsetzbar. Diese zusammenfassende Darstellung bietet einen **generellen Überblick** über den Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen und bietet Wissenschaftlern und Praktikern eine wertvolle Hilfe bei der Beschäftigung mit den damit verbundenen vielfältigen Fragen, Aufgaben und Problemen.

**Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen** – München: Verlag Franz Vahlen GmbH 1985  
 378 Seiten, Preis DM 78,-, gebunden

Der **Autor** hat einen Lehrstuhl für Unternehmensrechnung an der Universität Dortmund inne. Das Buch setzt sich zum Ziel, die Grundlagen einer **systemgestützten Controlling-Konzeption** darzustellen.

Zum **Inhalt**:

Kapitel I enthält die theoretischen Grundlagen der Controlling-Konzeption, die Aussagen über die Ziele, Aufgaben, Aufgabenbereiche, Instrumente sowie die Informationsbasis des Controlling beinhaltet. Im Kapitel II werden die theoretischen Grundlagen für die Bildung von Kennzahlensystemen und die Beurteilung ihrer Aussagefähigkeit herausgearbeitet. Kapitel III behandelt die Aufgaben und Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controlling. Neben der laufenden Wirtschaftlichkeitskontrolle stehen die betrieblichen Anpassungsmaßnahmen an wechselnde Marktverhältnisse im Vordergrund der Betrachtung. Die Sicherung der laufenden und strukturellen Liquidität ist Gegenstand des folgenden Kapitels. Es schließt sich eine Erörterung der Aufgaben des Investitions-Controlling mit der Bereitstellung geeigneter Verfahren zur Investitionsrechnung, zur Datenermittlung und Risikobeurteilung an. Im Rahmen des Beschaffungs-Controlling (Kapitel VI) interessieren besonders die Lieferantenanalyse sowie Berechnungen zur Preisobergrenze. Danach stehen Fragen des Produktions-Controlling zur Diskussion, ebenso Logistik-Controlling und Absatz-Controlling.

Die Arbeit wendet sich an Fach- und Führungskräfte sowie an Studenten höherer Semester. Durch das Studium des Buches soll der Leser in die Lage versetzt werden, aufbauend auf einem theoretischen Konzept Controllingprobleme zu lösen. Diese Veröffentlichung bringt dem Leser einen **theoretischen Bezugsrahmen** für Controlling-Aufgaben. Die Publikation beschreibt und erläutert, welche Planungs- und Steuerungs- sowie Kontrollinstrumente sich anbieten. Ferner geht der Verfasser der Frage nach, welcher **Koordinationsbedarf** zwischen den Funktionsbereichen besteht und wie er sich abdecken läßt. Letztlich geht es um den Aufgabenkomplex, wie lassen sich funktionsbezogene und funktionsübergreifende Informationen aus den betrieblichen Teilbereichen mit Hilfe von **Kennzahlen** für die Unternehmensführung verdichten. Der Autor versteht es als Aufgabe dieser Arbeit, zu einem theoretisch fundierten, praktisch einsetzbaren Controllingsystem zu kommen. So findet der Betrachter z. T. recht umfangreiche modelltheoretische Begründungen und ausgedehnte Ausarbeitungen zu Einzel- und Randfragen, wie z. B. zur Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse. Die praktischen Handlungsempfehlungen bewegen sich in dem Rahmen, den ein Grundlagenwerk absteckt. Im Vordergrund steht ein umfassendes, geschlossenes Konzept, weniger die detaillierte praktische Umsetzungsarbeit. Das in dem vorgestellten Controlling-Konzept verwendete **RL-Kennzahlensystem** (Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem) ist ein Kombinationstyp, der beschreibende, erklärende und normative Elemente enthält. Die vielfachen Anwendungsfragen der Kennzahlen und insbesondere der Anwendungsvoraussetzungen kommen relativ wenig zu Sprache. Der Autor versucht, in den Grundzügen viele einschlägigen Fragen abzudecken, so z. B. die Problematik der Gemeinkostenschlüsselung. Der Leser wird oft auf Vertrautes und Bekanntes stoßen. Einzelne Teilgebiete, so z. B. die Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung hingegen dürften mehr oder minder allgemein von besonderem Interesse und der eingehenden Aufmerksamkeit wert sein, andere Teile wird man durchblättern. Das Buch findet seinen **Schwerpunkt** und seine Stärke in **konzeptionellen und modelltheoretischen Aspekten**. Es liefert einen theoretischen Leitfaden, der verschiedentlich auch in praktische Anleitungen einmündet und als Einführungswerk einzuordnen ist.

**Bürgi, Arthur: Führen mit Kennzahlen** – Muri bei Bern: Cosmos-Verlag AG  
 172 Seiten, Preis Fr. 39,-

Der **Autor** wird als Direktionspräsident der OBTG, St. Gallen ausgewiesen und als eidg.dipl.Bücherexperte vorgestellt.

Die Veröffentlichung liegt nun in 4. erweiterter und aktualisierter Auflage vor. Die Arbeit erscheint in der Schriftenreihe Unternehmensführung im Gewerbe. Die Publikation will einen **Leitfaden für den Klein- und Mittelbetrieb** abgeben.

Nach einem Vorwort beschreibt der Verfasser Sinn und Zweck der Kennzahlen und geht auf die verschiedenen Arten und Formen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen knapp ein. Danach erläutert er die Voraussetzungen für die Arbeit mit Kennzahlen. Als Basisunterlagen für die Ermittlung von Kennzahlen werden sodann betriebsinterne und betriebsexterne Quellen dargestellt. Dazu zählt auch die Bereinigung der offiziellen Jahresrechnung für die Erhebung von betriebsinternen Kennzahlen. Im 5. Kapitel werden dann die Kennzahlen besprochen, die aus der Bilanz gewonnen werden. Das umfangreichste Kapitel gilt den Kennzahlen aus dem betrieblichen Leistungsprozeß. Die Arbeit endet mit einer Formelsammlung der besprochenen Kennzahlen sowie Kennzahlenermittlung

und Kennzahlenanalyse anhand praktischer Beispiele. Die Schlußbemerkungen bringen noch einmal eine Zusammenfassung. Einige Literaturempfehlungen dienen dem weiterführenden Studium, das Stichwortverzeichnis ermöglicht ein schnelles Auffinden gesuchter Kennzahlen.

Diese Schrift stellt einen praktischen Leitfaden zur Anwendung von Kennzahlen dar. Die Arbeit soll als Lehrmittel zur Vorbereitung höherer Fachprüfungen wie auch als Nachschlage- und Arbeitsbuch für die **praktische Anwendung** der Kennzahlen, vornehmlich in Klein- und Mittelbetrieben, ihren Zweck erfüllen. Der theoretische Hintergrund wird vom Autor knapp behandelt, im Vordergrund steht die Weitergabe praktischer Erfahrungen. Der Stoff wird anschaulich und verständlich präsentiert. Einige Abschnitte ragen heraus, so z. B. die Behandlung der ISO-Deckungsbeitragskurve. Verschiedentlich ist die Kenntnis des schweizerischen Rechnungswesens, insbesondere der bilanziellen Seite angezeigt, aber nicht unbedingt Voraussetzung. Die Veröffentlichung setzt gewisse betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse des Rechnungswesens voraus. Die Arbeit konzentriert sich auf eine Auswahl wichtiger Kennzahlen. Sie eignet sich gut als **Arbeitshilfe** im Umgang mit Kennzahlen, soweit Klein- und Mittelbetriebe betroffen sind.

**Hampf, Rainer: Vertriebssteuerung mit Branchenkennzahlen - Frankfurt am Main: Maschinenbau-Verlag GmbH 1985 - 128 Seiten, Preis DM 42,--**

---

Der **Verfasser** ist betriebswirtschaftlicher Mitarbeiter im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. . Diese VDMA-Neuerscheinung liefert **spezielle Branchenkennzahlen** zum Vergleich mit dem eigenen Vertriebsbereich. Auszugsweise einige Fragen, die in dieser Broschüre bearbeitet werden.

Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten im Vertriebsbereich am Gesamtunternehmen? Wie hoch ist der Durchschnittsumsatz? Wie liegt der Umsatz des Hauptumsatzträgers? Wie hoch ist der Marktanteil? Wieviel Angebote müssen im Durchschnitt pro Auftrag abgegeben werden? Wieviel Firmen führen eine Angebotskontrolle durch und lassen über verlorene Aufträge berichten? Was sind die branchenspezifischen Vertriebswege? Wieviel Kunden bearbeitet ein Reisender und wieviel Kunden besucht er pro Jahr? Wie hoch sind Umsatz, Bruttojahreseinkommen, Spesen, Kfz-Kosten etc. pro Verkäufer? Wie hoch sind die fixen Gehaltsbestandteile? Wie verteilt sich die Arbeitszeit? Nach welchen Kriterien werden Verkaufsbezirke eingeteilt?

Die Zahlen, auf die in vorliegender Broschüre zurückgegriffen wird, basieren auf den **Ergebnissen der VDMA-Umfrage "Kennzahlen aus dem Vertriebsbereich 1983"**. Diese Erhebung wurde in den Monaten Juni/Juli 1984 durchgeführt. Insgesamt konnten 361 Meldungen ausgewertet werden. In der Kommentierung wird z. T. auf frühere Erhebungen eingegangen. Die Umfrageergebnisse wurden außerdem bereits in Veranstaltungen des VDMA diskutiert. Dabei konnten wertvolle Anregungen und Hinweise in der Interpretation berücksichtigt werden. Die Veröffentlichung gliedert sich in einen Textteil, der die beschreibenden und erläuternden Hinweise beinhaltet, und einen korrespondierenden Zahlenteil, der die zugehörigen Erhebungsergebnisse übersichtlich auflistet. Nach einführenden Bemerkungen wird zunächst die Struktur der Erhebung verdeutlicht. Danach erfolgt die **kommentierende und zahlenmäßige Darstellung** von 14 allgemeinen Kennzahlen bzw. Sachverhalten. Es schließen sich 21 spezielle Kennzahlen zum Bereich Direktvertrieb/Inland an. Abschließend werden einige spezielle Kennzahlen zum Einsatz von Handelsvertretern behandelt. Eine Checkliste für den Vertriebsbereich rundet die Arbeit ab. Hinweise auf marketingorientierte VDMA-Seminare beenden die Veröffentlichung. Der **Nutzen dieses Buches** liegt darin, daß jeder, der diesen Band durcharbeitet, Anhaltspunkte für seine vertriebsbezogenen Standards (Performance) gewinnt: Kontrollwerte, die im allgemeinen nur schwer zu erlangen sind.

---

#### BUCHHINWEISE

**Pleger, Günter: Die neue Praxis der Bilanzpolitik  
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1984 - 460 Seiten, Broschur, Preis DM 69,--**

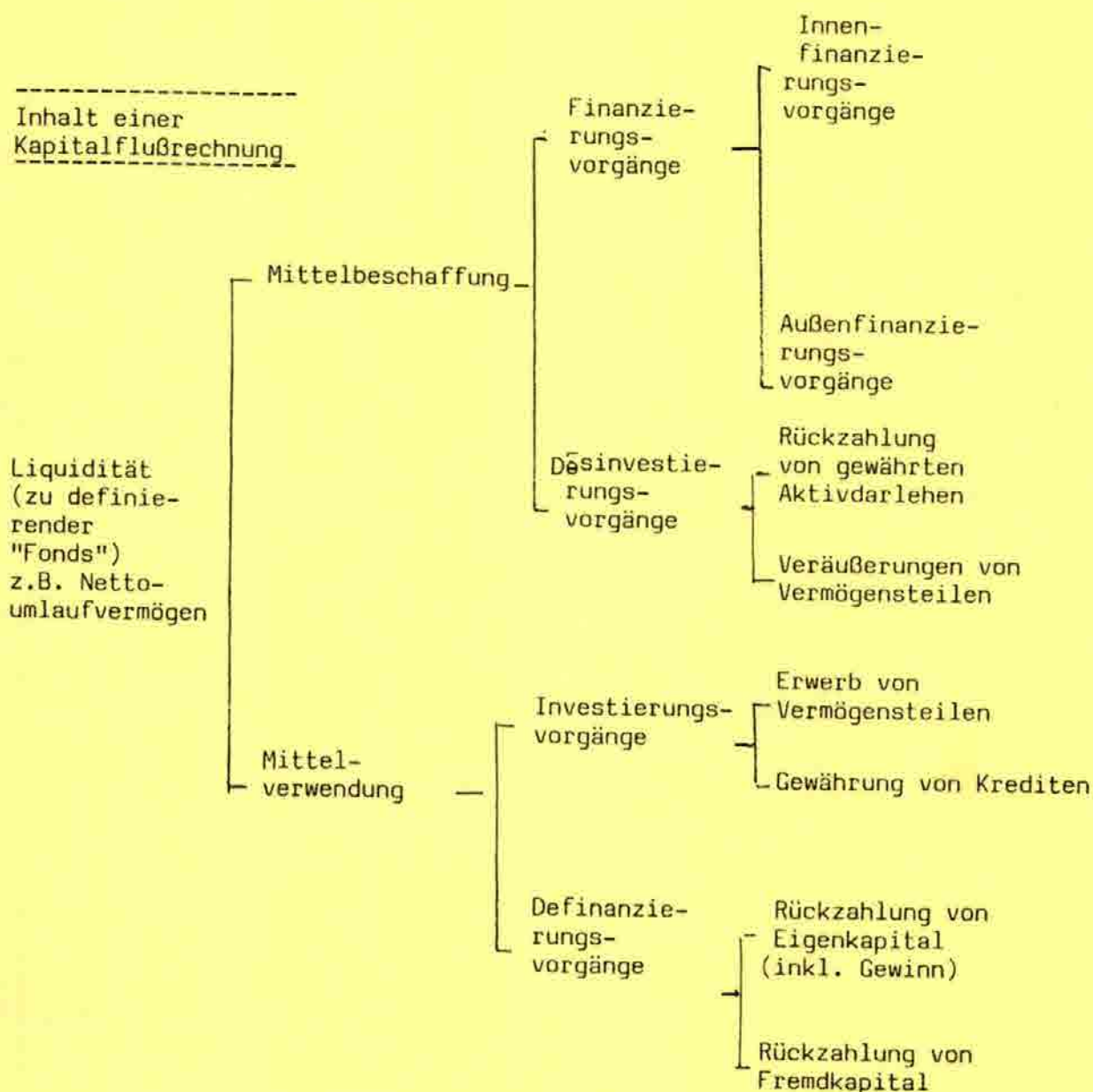
Dieses Werk enthält die Gestaltungsmöglichkeiten in der Handels- und Steuerbilanz nach gegenwärtigem und künftigen Recht. Die Neuerscheinung will wichtige Entscheidungshilfen für die langfristige Bilanz- und Steuerplanung bieten.

Der Autor zeigt, wie die stets auftauchenden Bewertungsprobleme, insbesondere bei den Bilanzpositionen Anlagevermögen, Vorratsvermögen und Rückstellungen gestaltet werden können. Zahlreiche Argumentationshilfen sollen dazu beitragen, Steuervorteile durchzusetzen. Vielfältige Tips sollen die Erstellung der Bilanz erleichtern. Das Werk gliedert sich in zwei Hauptteile. Der erste Teil bezieht sich auf Grundlagen und Strategien, der zweite auf die Gestaltungsmöglichkeiten bei den einzelnen Posten der Bilanz.

Braune / Streck: **Praktische Methoden der Bilanzanalyse und Bilanzkritik**  
 Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1984 - Mit Multiplan-Modellen von Michael Bernecker und  
 Ulrich Schäfer, Arbeitsbuch mit Diskette, lauffähig auf dem IBM-PC und kompatiblen PC's  
 288 Seiten, Preis DM 248,--

Dieses Kompaktprogramm (Buch und Diskette) bietet Lerneffekte, wie sie sonst nur bei Fallstudien und ähnlichen didaktischen Medien geboten werden. Die Analysemethoden werden so aufbereitet, daß sie der Praktiker, der nicht über spezielle Kenntnisse auf den Gebieten der Buchhaltung und Betriebswirtschaftslehre verfügt, ohne größere Schwierigkeiten anwenden kann.  
 Zunächst wird Struktur und Funktion des Zahlenwerkes eines Jahresabschlusses mit den grundlegenden Begriffen und Zusammenhängen erläutert. Danach wenden sich die Autoren der Bedeutung und Aussagefähigkeit der Bestandteile des Jahresabschlusses zu. Es folgen Ziele und Arbeitsmethoden der Bilanzanalyse. Im Anschluß wird die systematische Aufbereitung der Jahresabschlußdaten als Ausgangspunkt der Bilanzanalyse verdeutlicht. Ferner werden die Arbeitstechniken zur Strukturanalyse, die Wechselbeziehungen zwischen Kapital und Vermögen, die Ermittlung der Werteflüsse und eine Analyse der Erfolgs- und Verlustquellen des Betriebsprozesses behandelt. Im neunten Kapitel geben die Verfasser eine praktische Anwendung des bilanzanalytischen Instrumentariums auf Jahresabschlüsse von AEG und Siemens. Ein Exkurs bietet ein Intensivtraining über Buchführungs- und Bilanzierungsfragen.

**DER BUCHAUSZUG**



Diese - gekürzte - Darstellung ist entnommen dem Buch:

**Käfer, Karl: Kapitalflußrechnungen**

**Stuttgart: Carl Poeschel Verlag 1984 - 420 Seiten, gebunden, Preis DM 78,--**

Die vorliegende Arbeit zählt zu den klassischen Werken über eine dritte Jahresrechnung der Unternehmung. In den USA ist für publizitätspflichtige Aktiengesellschaften die Veröffentlichung einer Kapitalflußrechnung im Jahresbericht obligatorisch geworden, und in vielen europäischen Unternehmungen ist sie selbstverständlicher Bestandteil der jährlichen Rechnungslegung. Aus der Sicht zahlreicher Experten nehmen Kapitalflußrechnungen einen gesicherten und anerkannten Platz im Führungsinstrumentarium auch von kleineren Unternehmungen ein. Kapitalflußrechnungen bieten vielfältige Informationen, und dies verschiedenen Interessengruppen.

Die Veröffentlichung beginnt mit einer ergänzenden Einführung von Prof. Paul Weilemann über Kapitalflußrechnungen in veröffentlichten Jahresrechnungen und als Führungsinstrument. In diesem Teil werden die Veränderungen und Neuerungen seit der 1. Auflage dargestellt. Danach folgt der ursprüngliche Text von Karl Käfer in unveränderter Fassung. Dieser gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil gilt der Entwicklung und Verwendung der Kapitalflußrechnung. Der zweite Teil widmet sich den Grundlagen, Inhalt und Hauptproblemen der Liquiditätsnachweise und Kapitalflußrechnungen. Der dritte Teil stellt dann die Formen und Verfahren sowie Sonderfragen in den Mittelpunkt.

**DER ZEITSCHRIFTEN-AUSZUG (HIER SAMMELWERK)**

Zum Zeitpunkt dieser Niederschrift lag die 30. Lieferung des AGPLAN-Handbuches zur Unternehmensplanung vor.

Mit der 30. Lieferung wurden folgende Beiträge aufgenommen:

- Der Stand der strategischen Unternehmensführung
- Planung verketteter Fertigungen
- Frühwarnsysteme für die Unternehmung

AGPLAN-Handbuch zur Unternehmensplanung  
herausgegeben in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Planung - AGPLAN e. V.  
von Hans-Günter Grünwald, Geschäftsleitung der Henkel KGaA,  
Wolfgang Kilger, Direktor an der Universität Saarbrücken,  
Wolfgang Seiff, Direktor der Dynamit Nobel

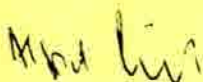
Redaktion: Heinrich J. Steigerwald

Ergänzbare Ausgabe, einschließlich 30. Ergänzungslieferung,  
4.074 Seiten, Großoktav, einschließlich 5 Spezialordner - Preis DM 228,--

Verlag: Erich Schmidt Verlag  
Postfach 7330  
4800 Bielefeld 1

Wenn Sie diese Ausgabe in den Händen halten, denken Sie vielleicht an den bevorstehenden Urlaub. Hierzu wünsche ich Ihnen gute Erholung für die danach kommenden Aufgaben.

Ich grüße Sie vielmals  
Ihr



Alfred Biel

# KOLLOQUIUM WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFTSPRAXIS CONTROLLING-KONZEPTE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

von Herbert Kleinebeckel, Köln

## Der Anlaß zu dieser Veranstaltung

---

Das 15-jährige Bestehen der von Prof. Dr. Elmar Mayer im Jahre 1971 gegründeten "Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen der Fachhochschule Köln" - AWW KÖLN 1971 - war der Anlaß zu diesem internationalen Kolloquium, das am 6. und 7. März 1986 im Haus der Deutschen Industrie in Köln gemeinsam mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft und der Deutschen Lufthansa AG als Sponsoren veranstaltet wurde.



Der Direktor des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Prof. Dr. Gerhard Fels, konnte zu dieser bis auf den letzten Platz ausgebuchten Veranstaltung 180 Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis begrüßen.

Die Veranstaltung begann mit einem Zeichen der engen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis an der Fachhochschule Köln:

Der Rektor der FH Köln, Prof. Dr. E. Schilling, überreichte Dr. Konrad Liessmann, Geschäftsführer der Dornier-Gruppe München und Beiratsmitglied der AWW KÖLN 1971 in Anerkennung seiner Verdienste als Lehrbeauftragter für das Studienfach Controlling die Ernennungsurkunde zum Honorarprofessor.

## 15 Jahre AWW KÖLN 1971

---

Prof. Dr. Liessmann gab nach kurzen Dankesworten den Teilnehmern einen Überblick über Ziele und Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft, in der die gegenseitige Nutzenstiftung zwischen anwendungsbezogener Forschung und den praktischen Erfahrungen von 14 Beiratsmitgliedern und mehr als 100 aktiv mitwirkenden Firmen seit nunmehr 15 Jahren praktiziert wird.

## Nutzenstiftung zwischen Wissenschaft und Praxis

---

Mehr als 80 Tagesseminare in beteiligten Firmen, mehr als 60 Gastvorlesungen von Praktikern vor Seminaristen und Fachkollegen, mehr als 170 als Untersuchungsaufgaben in der Wirtschaftspraxis geschriebene Diplomarbeiten - das sind Beispiele für den Erfahrungsaustausch und den Praxisbezug des Studiums an der FH Köln.

## Die Evolution des Controlling

Der enorme technische Fortschritt in diesem Jahrhundert findet eine Parallele in der stufenweisen Weiterentwicklung vom Rechnungswesen bis zum strategischen Controlling.

In der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts sind im Finanz- und Rechnungswesen der Unternehmen zunächst nur erste, bescheidene Ansätze zu Teilplänen und Plan-Ist-orientierten Informationen zu entdecken. Erst im Anfang der 50er Jahre beginnt die "Evolution des Controlling" mit der Einführung und fortschreitenden Entwicklung von operativen Controlling-Systemen, die zunächst auf einen kurz- und mittelfristigen Zeitraum beschränkt bleiben. "Controlling" breitet sich aus.

Seit Ende der 60er Jahre beginnt ein neuer "Technologie-Schub des Controlling" mit der Einführung zukunftsorientierter, strategischer Controlling-Methoden.

Über den derzeitigen Stand der Controlling-Konzepte berichteten mit unterschiedlichem Akzent zunächst **drei Referenten aus der Bundesrepublik Deutschland:**

- \* Prof. Dr. Elmar M a y e r , Fachhochschule Köln, Gründer der AWW KÖLN 1971, Mitherausgeber des CONTROLLING-BERATER,
- \* Dr. Albrecht D e y h l e , Gründer und Leiter der Controller-Akademie in Gauting/München sowie des Controller-Vereins, Herausgeber u. a. des "Controller-Handbuchs" sowie der Zeitschrift "Controller-Magazin", und
- \* Dr. Rudolf M a n n , Geschäftsführer der DEGEMA GmbH, Deutsche Gesellschaft für Strategische Unternehmensführung in Frankfurt/Main, Mitherausgeber des CONTROLLING-BERATER.

## Ein ganzheitliches Controlling- und Führungs-Konzept

Elmar Mayer präsentierte in seinem umfassenden Referat das von ihm entwickelte "Controlling-Konzept als Denk- und Steuerungssystem".

Dieses erstmals ganzheitliche Controlling- und Führungs-Konzept basiert auf einer Vernetzung bewährter, operativer Controlling-Werkzeuge mit einem zukunftsweisenden, strategischen Werkzeugkasten und berücksichtigt das Feed-forward-Denken im biokybernetisch orientierten Regelkreis.

## Ziel- und Maßnahmen-orientierte Beratung durch den Controller

Albrecht Deyhle sprach in seinem humor- und temperamentvoll vorgetragenen Referat die Aufgaben des Controllers an: als Instrumentenbauer für das Controlling, als Verkäufer von Informationen und als ziel- und maßnahmen-orientierter Berater des Management.

Skizzenhaft veranschaulichte er einige seiner Thesen zum Thema "Controller" und "Controlling", von denen wir in diesem Rahmen nur Beispiele andeuten können:

- statt Rückspiegelfragen nach dem "warum" von Plan-Ist-Abweichungen Konzentration auf die Fragen nach dem "wie geht's weiter" und "erreichen wir's noch?".
- statt der Produktion von Zahlenfriedhöfen Aktion-orientierte Beratung, Unterstützung "Themen-zentrierter Aktionen" (TZA), Ausarbeitung von Vormerklisten für eine strategische Neubesinnung,
- besser sein als andere, weniger "do the things right" als "do the right things".



## Konzentration auf die optimale Nutzung vorhandener Potentiale

Rudolf Mann konzentrierte sich in seinem eindrucksvollen Referat auf das "NEW AGE" des Controlling, auf "Strategisches Controlling und strategische Unternehmensführung".

Er forderte die Erweiterung des "strategischen Abwehrschirms", das "Ja" sagen zum Wandel, das "Kreieren von Nutzen", die Erstellung "strategischer Bilanzen", die optimale Nutzung der im Unternehmen vorhandenen "Potentiale", die systematische Beseitigung der diesen Potentialen im Wege liegenden Steine.

Statt der Konzentration auf die Beseitigung von Schwächen empfahl er zur Zukunftssicherung des Unternehmens die Entwicklung von Zukunftsbildern, von Visionen, und die auf ein Ziel hin gebündelte Energieentfaltung im Unternehmen.

## Controlling im Ausland

Über Controlling-Konzepte und Controller-Funktionen in Österreich, in der Schweiz, in den USA und in Japan berichteten anschließend Persönlichkeiten mit hoher Fachkompetenz in ihren Ländern:

- \* Prof. Dr. Rolf E s c h e n b a c h , Wirtschaftsuniversität Wien,
- \* Prof. Dr. Hans S i e g w a r t , Hochschule St. Gallen,
- \* Prof. Dr. Hanns-Martin S c h ö n f e l d , University of Illinois, und
- \* Dr. Shigeyoshi K a w a k a t s u , Geschäftsführer der PANASONIC/Deutschland GmbH.

## Controlling in Österreich auf vergleichbaren Pfaden

In Österreich orientierte sich die Entwicklung des Controlling anfangs an amerikanischen, seit den 70er Jahren vorwiegend an deutschen Konzeptionen. Seit den 80er Jahren hat auch in den Mittelstandsbetrieben eine stürmische Entwicklung eingesetzt. In den fortgeschrittenen Großbetrieben beginnt der Einsatz modernster, strategischer Instrumente.

Die Nachfrage nach erfahrenen Controllern, die Controlling in einem Unternehmen aufbauen und praktizieren können, ist groß und kann z. Z. nicht gedeckt werden.

## Controlling in der Schweiz im operativen Bereich

In der Schweiz wird Controlling vor allem in den großen, stark differenzierten, international tätigen Industrieunternehmen als notwendiges Führungsinstrument betrachtet.

In letzter Zeit findet das Controlling-Gedankengut aber auch zunehmend Eingang in kleinere und mittlere Unternehmen, u. a. gefördert durch die Verbilligung und Verbreitung der EDV-Einrichtungen.

Der Schwerpunkt der Controller-Tätigkeit liegt nach wie vor im operativen Bereich. Der Controller hat eine Copiloten-Funktion, der die Linie unterstützt und berät ("es gibt noch Management im Unternehmen"). Die ureigenste Aufgabe des Controllers ist nach den Worten des Referenten in der Sicherung der finanziellen Stabilität und in der Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums zu sehen.

## Controlling in den USA pragmatisch verwurzelt

In den USA hat der Begriff "Control" die längste Tradition. Die Bezeichnung

"Comptroller" oder "Controller" kennt man seit dem Ende des vorigen Jahrhunderts; trotz allem ist die Funktion des Controllers keineswegs eindeutig definiert. Nach herrschender Meinung (Definition des Financial Executive Institute) umfassen die **Aufgaben des Controllers:**

- die Planung für Control-Zwecke,
- die Berichterstattung und Analyse,
- die Koordinierung von Systemen und Verfahren,
- die Auswertung und Beratung des Management in Fragen der Zielerreichung,
- Besteuerungsfragen,
- die Berichterstattung an die öffentliche Hand,
- die Sicherung des Vermögens (interne Revision und Versicherungsschutz),  
sowie
- die Beurteilung externer Einflüsse auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebs.

Der wachsende Druck ausländischer Konkurrenz hat u. a. zur Anwendung neuer Managementverfahren geführt, die Kontrollierbarkeit bei größerer Flexibilität erfordern. Man nimmt an, daß die Controller-Funktion in Zukunft zunehmend in das Managementteam integriert wird.

### Besonderheiten japanischer Unternehmenskultur und Unternehmensführung

In Japan ist "Controlling" im Zusammenhang mit den Besonderheiten japanischer Unternehmensführung, japanischer Mentalität und japanischer "Unternehmenskultur" zu sehen.

Das vom Referenten vorgestellte Beispiel eines repräsentativen japanischen Unternehmens läßt die enorme Energiebündelung erkennen, wenn es um das Erreichen eines hochgesteckten Unternehmensziels geht.

"Unser Lebenszweck ist es, eine Passion zu finden in der Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren und für ein gemeinsames Ziel zu begeistern", - so formuliert der Präsident dieses Unternehmens sein Leitmotiv.

"Das Unternehmen ist ein Lebewesen, es kann nur durch Vitalität leben. Die Vitalität eines Unternehmens aber wird durch die Mitarbeiter hervorgebracht. Darum ist es erforderlich, den Mitarbeitern einen neuen Geist einzuflößen, eine Einstellungsänderung, eine Verhaltensänderung und damit eine Stärkung der einzelnen Arbeitskraft zu erreichen...".

Planungs-, Ausführungs-, Auswertungs- und Korrekturprozeß sind in dem vorgetragenen (charakteristischen) Beispiel in ein rollierendes "Controlling-System" eingebettet, das von der Top-Zielsetzung bis zur Selbstkritik des einzelnen Mitarbeiters und zur nächsten Aufgabenstellung Dynamik erkennen läßt.

"Die Hauptursache des Untergangs liegt in der Selbstüberheblichkeit";  
"Was heute Stärke ist, kann morgen Schwäche werden"; "Das Unternehmen muß für Angriff und Verteidigung gerüstet sein". Das sind Gedanken, die wir unseren Lesern nicht vorenthalten möchten.

### Fachdiskussionen

Eine wertvolle Ergänzung zu den Referaten über "Controlling" waren die Fachdiskussionen in vier Arbeitsgruppen, die von vier Praktikern mit Hilfe der Metaplantchnik moderiert wurden:

- \* **Operatives Controlling** - Arbeitsgruppe I -  
Moderator: Franz V o ß , Vorstand der Dortmunder Actienbrauerei AG,
- \* **Strategisches Controlling** - Arbeitsgruppe II -  
Moderator: Dr. Rudolf M a n n , Geschäftsführer der DEGEMA,

\* **Organisatorische Einbindung des Controlling** - Arbeitsgruppe III -

Moderator: Dr. Karlheinz V e l l m a n n , Mitglied des Direktoriums der Henkel KGaA, und

\* **Controlling in Luftverkehrsgesellschaften** - Arbeitsgruppe IV -

Moderator: Wolfgang T h i e d e , Controller der Deutschen Lufthansa AG in Köln.

Nach jeweils drei Kurzreferaten und einer Diskussion zu den Fragestellungen

1. Welche Probleme drücken uns?
2. Welche Denkansätze bestimmen maßgebend unsere Zukunft?
3. Welche Instrumente lösen unsere Probleme? und
4. Welche internationalen Unterschiede sehen Sie?

wurden von den Arbeitsgruppen Thesen für eine Präsentation vor dem Forum formuliert.

Prof. Dr. Konrad L i e s s m a n n faßte seine persönlichen Eindrücke aus dieser zweitägigen Veranstaltung abschließend stichwortartig zusammen: Dies Kolloquium war ein erster Versuch, den Entwicklungsstand des Controlling im Vergleich mehrerer Länder vorzustellen. Daß die Entwicklung des Controlling in Ländern mit vergleichbarem Wirtschaftssystem und vergleichbaren "Technologieschüben" in ähnlicher Richtung verläuft, war zu erwarten. Daß Unterschiede in der Mentalität der Länder auch im Controlling ihre Spuren hinterlassen, ließen die Referate deutlich erkennen. Während beispielsweise in den USA und in der Schweiz die Controlling-Aufgaben viel pragmatischer angegangen werden, ist in der Bundesrepublik Deutschland ein stärkeres Interesse an "Systemen" sowie ein Trend zur "Ideologisierung des Controlling-Begriffs" zu verspüren.

Aussichten

Begrüßenswert ist auf jeden Fall eine sehr gründliche Bestandsaufnahme zum Berufsbild des Controllers und zum Stand des Controlling in der Praxis, zu der sich im Vorjahr das Institut der Deutschen Wirtschaft gemeinsam mit dem AWW KÖLN 1971 und dem Controller-Verein entschlossen haben. Diese Bestandsaufnahme wird in diesem Jahre ausgewertet und unter Federführung von Dr. Georg von Landsberg veröffentlicht werden.

Dr. v. Landsberg, der als Vertreter des Instituts der Deutschen Wirtschaft den Verlauf der Veranstaltung humorvoll und fachbezogen moderierte, dankte zum Abschluß allen Referenten, Moderatoren sowie allen Damen und Herren, die zum Gelingen dieser Veranstaltung beigetragen haben, "mit überschäumendem Glücksgefühl".

Ihm selbst gebührt ein besonderer Dank für die Vorbereitung, die Organisation und die Moderation des Kolloquiums, die von den Teilnehmern als "vorbildlich" beurteilt wurde.

Fragebogenaktion zum Controller in deutschen Unternehmen

In Verbindung mit dieser Tagung hat das Institut der Deutschen Wirtschaft unter Regie Dr. von Landsbergs und in Verbindung mit dem Controller Verein eV einen Fragebogen vorbereitet, der inzwischen mit ca. 300 ausgefüllten "Rückläufen" vorliegt. Die Auswertung dieses Fragebogens steht voraussichtlich bis Ende des Jahres 1986 zur Verfügung und mag Funktion und Stellung des Controllers noch besser ausleuchten. Zwar wird es heute immer noch schwierig sein, mit Hilfe eines Fragebogens ein vollständiges Röntgenbild zu liefern. Das beginnt schon bei der Überlegung, ob die Funktion, die den Controllerdienst ausübt, überhaupt so heißt. Es könnte leicht sein, daß so ein Fragebogen eintrifft in einem Unternehmen, und der Posteingang denkt, "Controller-Stelle" - das gibt's bei uns nicht. Oft werden diese Tätigkeiten deutschsprachig anders bezeichnet. Gerade dazu kann der Fragebogen Auskunft geben; denn dies ist eine der Fragen darin. Wir berichten später wieder darüber.



**Podiumsgespräch und Zusammenfassung der Tagung**

Das Bild zeigt Professor Dr. Liessmann und Dr. A. Deyhle als zwei der Partner des großen Podiumsgesprächs zum Schluß der Kölner Tagung "Internationale Konzepte". Zum Glück gibt es bei dem ernsthaften und ernstzunehmenden Controlling-Thema auch noch Heiterkeit. Im Anforderungsprofil des Controllers dürfte ohnedies eine große Rolle spielen seine Fähigkeit zur Unverdrossenheit, d. h. seine Kraft, immer wieder nicht stets lustige Sachverhalte mit Engagement und Motivation zu vertreten.

**Brillux<sup>®</sup>**  
Farben

Wir sind ein Unternehmen mit 750 Mitarbeitern und 31 Großhandels-Niederlassungen. Unsere Produktionsanlagen zählen zu den modernsten in Europa.

Für den weiteren Aufbau unserer Controlling-Abteilung suchen wir einen

**JUNIOR-CONTROLLER**

Von einem geeigneten Bewerber erwarten wir eine fundierte Ausbildung als Dipl.-Kaufmann oder Betriebswirt.

Wenn Sie diese Aufgabe anspricht, erwarten wir Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (handgeschriebener tabellarischer Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse, Einkommensvorstellung).

**Brillux König+Flügger**  
Weseler Str. 401 · 4400 Münster · Tel. (0251) \*71 88-0

**Kennen Sie Controller's seminarbegleitende Literatur ?**

– Eine echte Hilfe bei der täglichen Arbeit – „Management Pockets“ aus dem Management Service Verlag:

- CONTROLLER-PRAXIS, Deyhle, Preis DM 50,- für 2 Bände
- FINANZ-CONTROLLING, Jehle, Blazek/Deyhle, Preis DM 48,-
- KOSTENKONTROLLE – ARBEITS-VEREINFACHUNG, Andreas, Preis DM 48,-
- MANAGEMENT-BREVIER, Deyhle, Preis DM 48,- für 2 Bände
- PROFIT CENTERS IM VERKAUF, Körlin, Preis DM 27,-
- CONTROLLER-HANDBUCH, Deyhle, Preis DM 168,- für 2 Bände
- CONTROLLING and the CONTROLLER, Deyhle, in englisch, Preis DM 40,-
- PROJECT-CONTROLLING, Blazek, Preis DM 38,-

**Info und Vertrieb: Peter Rubin Marketing**

Karl-Hromadnik-Str. 3 · Postfach 60 06 30 · 8000 München 60  
Telefon 0 89 - 83 08 51 · Telex 528 010

# 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.



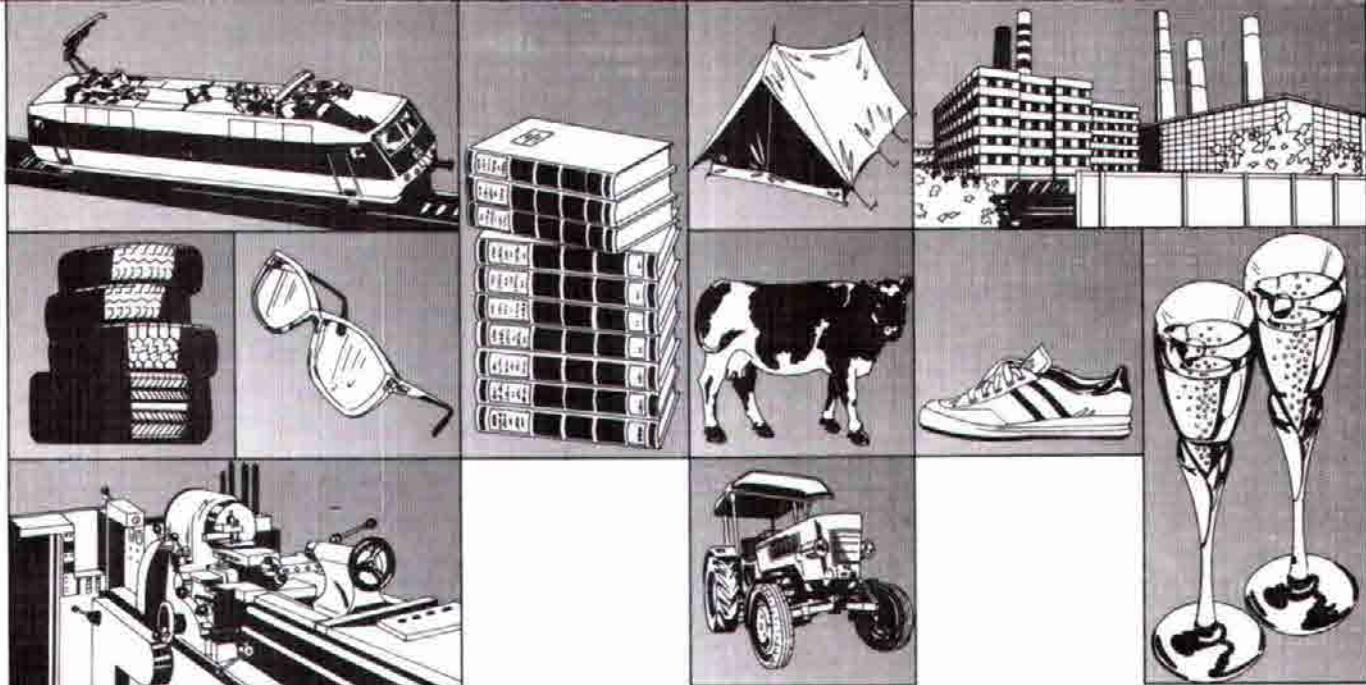
Nichts bringt Sie mehr aus der Ruhe. Ob Monats- oder Quartalsabrechnungen, Zwischenbilanzen oder Abweichungsanalysen, ja selbst Überraschungsangriffe bringen Sie nicht mehr aus dem Konzept. Durch ein frei gestaltbares Berichtswesen sind Sie flexibel und unabhängig.

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



Der gemeinsame Nenner

# Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

Plaut hat **Planungs-, Abrechnungs- und Informationssysteme** aus der Erfahrung von 40 Jahren betriebswirtschaftlich richtungweisender Beratung für alle Belange des innerbetrieblichen Rechnungswesens:

- Kostenstellenrechnung
- Plankalkulation
- Nachkalkulation
- Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich
- Artikelerfolgs-/Deckungsbeitragsrechnung
- Kostenträgerergebnisrechnung
- Parallelrechnung Voll- und Teilkosten
- Standardkosten mit parallel geführten Abweichungen
- Planungs- und Simulationsrechnungen
- Primärkostenrechnung
- LSP-Abrechnung

Plaut bietet **Software-Systeme** und organisatorische Einführungsunterstützung auch für:

- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

Plaut Software **für Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzelherstellung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Je nach DV-Konfiguration unserer Klienten setzen wir zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme der SAP ein.

**PLAUT** 

**Plaut Software – die Basis für ein integriertes Rechnungswesen.**

Plaut Software GmbH  
Hogenbergstraße 20  
D-8000 München 21  
Tel. 10891 580 30 81  
Tlx. 8-98 628 Plaut

Plaut Software AG  
Villa Wellingtonia  
CH-6918 Figino  
Tel. 10911 6015 01  
Tlx. 79329

Software Unternehmensberatung Personalberatung

# PLAUT

ms/w/BW 1