



# controller magazin



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

**4/87**

<b>Pümpin</b> Halbherzigkeit?	155
<b>Ulrich</b> Strategische Erfolgsposition - SEP - Praxisbericht -	157
<b>Steigmeier</b> Strategische Erfolgsposition - SEP - Aufgaben des Controllers -	161
<b>Witt</b> Strategisches Controlling in Mittelbetrieben	169
<b>Gluth</b> "Profit Centers" im Einzelhandel?	173
<b>Kroll / Seipel</b> Die Nutzung von Fachinformation	177
<b>Strunz</b> Fall zur Differenzkosten-Analyse	184
<b>Biel</b> Moderne Computer-Technologie in der Praxis	185
<b>Römer</b> Verhalten und Controlling	191
<b>Ferguson</b> A GEO's View of the Controller	201
<b>Impressum</b>	203
<b>Literaturforum</b>	205

# Den Erfolg planen.

Ein aktives Controlling braucht ein aktives Werkzeug, denn seine Aufgaben sind

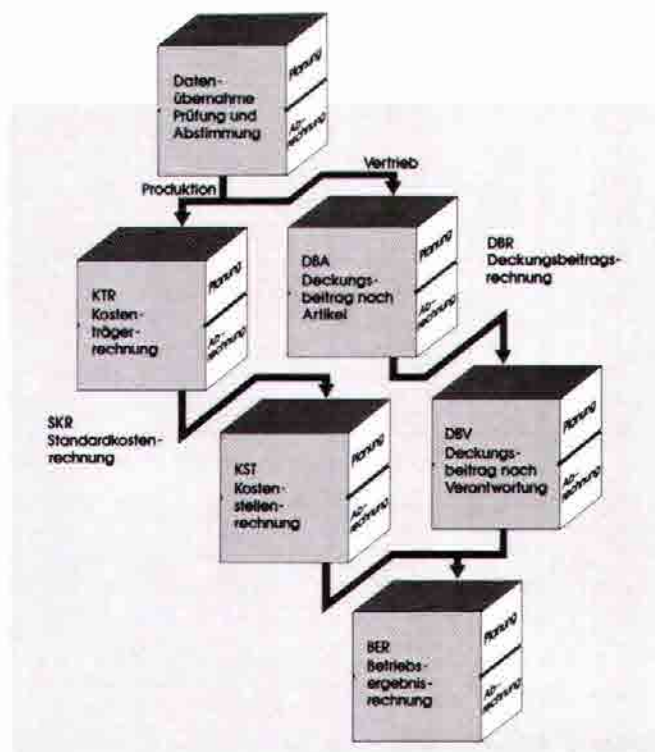
- die kreative Analyse
- die Beobachtung der kritischen Punkte
- das Erkennen der Frühwarnsignale

Mit der Gewinnplanungsrechnung GPR haben Sie dieses Werkzeug mit

- aussagefähigen Deckungsbeitragsinformationen für die Vertriebssteuerung
- aussagefähigen Kalkulationsdaten für die Produktionsplanung
- aussagefähigen Informationen über Abweichungen für die Unternehmenssteuerung.

Doch wir bieten mehr als ein EDV-System, wir bieten

- die Integration in Ihre betriebliche Organisation
- unsere partnerschaftliche Betreuung im betriebswirtschaftlichen und DV-technischen Bereich
- 15 Jahre Erfahrung bei über 130 Installationen.

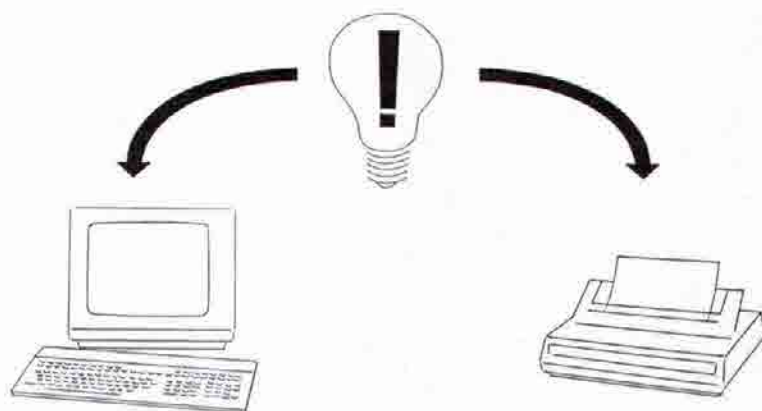


OrganisationsPartner GmbH  
Sandkamp 3, 2060 Bad Oldesloe, Tel.: 04531/8040



Organisations  
Partner

# Mit DIA-KOR/38 Controller-Ideen umsetzen!



**Welcher Controller möchte nicht das C-Instrumentarium nach den Zielen und individuellen Gegebenheiten seines Unternehmens gestalten?**

**Wir bieten Ihnen die dafür erforderliche Software – sofern Sie über ein IBM Datenbank-Computer System/38 verfügen.**

**DIA-KOR/38 erlaubt Ihnen, daß Sie Ihre Lösung generativ entwickeln, auch ohne dazu die Unterstützung Ihres EDV-Teams zu benötigen.**

**Auf Wunsch liefern wir auch schon vordefinierte Lösungen, wie z.B. die Grenzplankostenrechnung nach Plaut mit retrograder Bezugsgrößenrechnung u.a.m...**

Unser Gesamtprogramm:

- Finanzbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Anlagenbuchhaltung
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Auftragsabwicklung – Vertrieb
- Materialwirtschaft/Fertigung
  - Einkauf
  - Lager/Disposition
  - Stücklisten/Arbeitspläne
  - Zeitwirtschaft

*Wenden Sie sich an Ihren Software-Partner:*

**RATIOPLAN**

Unternehmensberatung Datenverarbeitung GmbH  
Wiener Platz 7, 7730 VS-Villingen, ☎ (07721) 200121

In Dreieich bei Frankfurt produzieren wir eine Vielzahl von Produkten für Haushalt, Küche und Bad. Zusammen mit unserer amerikanischen Muttergesellschaft

haben wir uns eine führende Position auf dem Weltmarkt erarbeitet. Um unseren Finanzbereich qualitativ zu verstärken, suchen wir daher einen

## Controller

Als betriebswirtschaftlich ausgebildeter Fachmann mit Erfahrungen im US-Berichtswesen sollen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern die Grundlage für unseren kurz- und langfristigen Planungsprozeß legen. Aufbauend auf den Ergebnisanalysen des aktuellen Geschäftes werden Sie zusammen mit den Kostenstellenverantwortlichen aus allen Bereichen des Unternehmens Ihre finanzwirtschaftlich geschulte Beratungskompetenz einsetzen können.

Ihre Englischkenntnisse werden Ihnen dabei helfen, diese zentrale Aufgabe europaweit wahrzunehmen. Wenn Sie vorab noch Fragen haben, wenden Sie sich bitte an unseren Beauftragten

**C. M. Oppenheim, Unternehmensberatung  
Tannenwaldallee 39, 6380 Bad Homburg v. d. H  
Telefon: (06172) 302064 oder**

senden Sie direkt Ihre Bewerbungsunterlagen dorthin.

PS.: 4200 amerikanische Manager haben zu Beginn dieses Jahres in einer FORTUNE-Umfrage erklärt, daß von allen amerikanischen Unternehmen die Qualität des Managements von Rubbermaid das drittbeste aller US-Unternehmen sei. Reizt es Sie vielleicht da mitzuarbeiten?

Wir sind ein junges Unternehmen in der metallverarbeitenden Industrie mit Sitz im Raum Siegen/Olpe und beschäftigten z. Zt. 100 Mitarbeiter.

In modernen Betriebsstätten produzieren wir Befestigungselemente für die Holz- und Bauindustrie.

Für unser Team suchen wir einen engagierten, leistungsorientierten

## Controller

zur Neugestaltung und Optimierung der betriebswirtschaftlichen Abteilung, die direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist.

Bewerbungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Studium als Dipl.-Kaufmann/Dipl.-Betriebswirt und mind. 2-4 Jahre Praxis im industriellen Controlling oder äquivalente Erfahrung, gute EDV-Kenntnisse und grundlegende Englischkenntnisse.

Hauptaufgaben: – Kosten-/Deckungsbeitragsrechnung  
– Analyse des betrieblichen Werteflusses  
– Statistiken sowie betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben für die Geschäftsleitung

Wir bieten leistungsgerechte Bezahlung und übliche Sozialleistungen.

Interessenten senden bitte aussagefähige Bewerbungsunterlagen an:



Geschäftsleitung  
**Rockhi-Befestigungselemente  
GmbH + Co Betriebs-KG**  
Postfach 1306  
5912 Hilchenbach-Hadem

## HALBHERZIGKEIT?

Statement von Professor Dr. Cuno Pümpin, St. Gallen, beim 12. Controller Kongreß in der Berliner High noon-Talkshow am 18. 5. 87:

... habe in über 100 praktischen Fällen an Strategieentwicklungen mitgeholfen. Was man braucht ist **den Mut zur Veränderung.**

**Der Fehler, der gemacht wird, liegt in der Halbherzigkeit. Das, was für eine Strategische Erfolgsposition nötig ist, ist Vollherzigkeit - und die hat auch ein visionäres Element.**



Cuno Pümpin  
... bevor's losging beim  
Congreß in Berlin

Hat der Controller intern auch eine Strategische Erfolgsposition - eine SEP? Wer ist die Zielgruppe, für die der Controller Kompetenz besitzt, ein als attraktiv empfundenenes Problem - eine ungelöste Frage - zu lösen; kraft der Schrittmacherfunktion von Controller's Methodik und mit der Anwendungs-Kompetenz bei der Controlling-Beratung? Besteht z. B. eine solche Controller-SEP auch darin, weiche Signale zur strategischen Frühbeurteilung rechtzeitig geltend gemacht zu haben?

Muß man als Controller gelegentlich **synthetische Not erzeugen?** Vor allem, wenn es operativ gut läuft, hält man es strategisch für selbstverständlich. Stellt sich dann heraus, daß dringlich nach neuen Fähigkeiten gesucht werden muß, dann wird nicht selten gerade das gemacht, was im Prolog von Professor Pümpin hervorgehoben ist: Halbherzigkeit. Schnelle Entscheidungen, an die nachher keiner recht glauben mag.

Auch als Controller kann man halbherzig tätig sein...; wenn man von dem, was Auftrag, Rolle oder Mission des Controllers bedeutet, nicht voll erfüllt ist.

**"Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer".**

Antoine De St. Exupery

Was ist das große weite Meer, das man mit Controlling erreichen kann? Wirtschaftliche Existenzsicherung, deshalb größere Gelassenheit bei dem, was man tut. Und dem einzelnen anvertrauen, selber für Controlling zuständig zu sein. Controlling als Self-Control - Controllerfunktion als Hilfe zur Selbsthilfe.

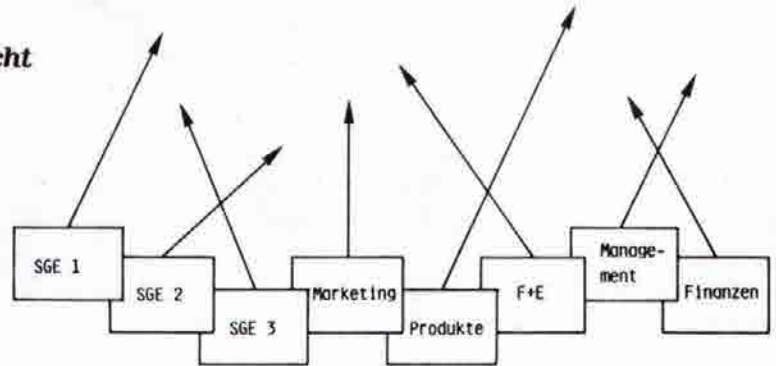
Es ist die Kunst, zwischen Freiraum und Bindung den Kompromiß zu finden. Soviel Bindung wie nötig, weil jeder auf den anderen angewiesen ist. Im Rahmen dessen, was als Ziel und Plan vereinbart ist, aber auch Freiraum des selbständig-Machens.

Wenn es der Controllerarbeit gelingt, mit den Denkzeugen für die Transparenz des wirtschaftlichen Sachzwangs gleichzeitig die Zusammenarbeit zu verbessern, dann ist dies wirklich ein weites, endloses Meer, nach dem man sich sehnen kann.

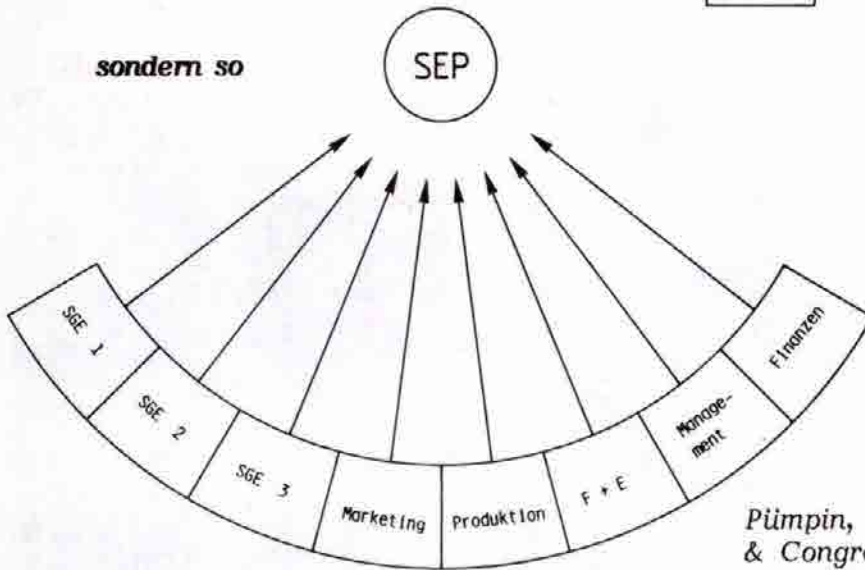
Beim Management der strategischen Erfolgspositionen nach Pümpin geht es in erster Linie darum, in ausgewählten Aktivitätsfeldern der Unternehmung Überlegenheit zu schaffen. Eine solche Überlegenheit basiert vor allem **auf den Fähigkeiten der Unternehmung** - den Potentialen. Diese müssen durch geschickte Ressourcenzuordnung konsequent aufgebaut werden (konsequent, nicht halbherzig). Als Ziel wird dabei angestrebt, daß die Unternehmung dank dieser besonderen Fähigkeiten gegenüber der Konkurrenz nachhaltig bessere Ergebnisse erzielt.

Dabei soll 1) eine strategische Erfolgsposition von den Wettbewerbskollegen nicht ohne weiteres kopiert werden können und sollen 2) die überlegenen Fähigkeiten der Unternehmung in Bereichen entwickelt werden, die für die Zukunft von großer Bedeutung sind.

Um im Bild\*) zu sein: **So nicht**



sondern so



Pümpin, Ulrich  
& Congreß-Kollegium

Von Herzen alles Gute für das Ausrichten der Kräfte auf das Bewältigen der richtigen SEP.

Dr. A. Deyhle *A. Deyhle*

\*) aus Cuno Pümpin, Management Strategischer Erfolgspositionen CH-8645 Jona/Rapperswil



# STRATEGISCHE ERFOLGS- POSITION - SEP

- PRAXISBERICHT -

von Heinrich Ulrich, Zürich

Unsere Genossenschaft zählt heute rund 150.000 Mitglieder. Mit der einmaligen Bezahlung von Fr. 10.-- kann jedermann die Mitgliedschaft erwerben. Coop Zürich LVZ (Lebensmittelverein Zürich) ist Mitglied der Coop Schweiz, die ihren Sitz in Basel hat und zurzeit aus 40 Genossenschaften besteht. Der Gesamtgruppenumsatz betrug 1986 8,4 Mrd. Franken. Coop Zürich LVZ wird in diesem Jahr 550 Mio Franken (+ 4,5 %) Umsatz erzielen.

## Situation

Über längere Zeit - nämlich seit 1968 - arbeitete unsere Genossenschaft nicht erfolgreich. Es waren unerfreuliche Jahre; wir konnten im expansiven Detailhandel nicht mithalten und verloren sukzessive Marktanteile. Das Geschäftsjahr 1982 war das Jahr, in welchem die Weichen gestellt wurden, um die immer rasantere Talfahrt zu bremsen. Es wurde ein Turnaround-Management bestellt mit der primären Aufgabe, den Betrieb aufzufangen resp. kurzfristig, bis zur Neubesetzung der Geschäftsleitung, die Unternehmung zu führen.

## Neuer Management-Ansatz

Ab 1. Januar 1984 nahm die neue Geschäftsleitung ihre Arbeit auf mit dem Ziel, die Coop Zürich LVZ wieder langfristig auf Erfolgskurs zu führen. Wir waren uns bewußt, daß nebst der neuen Führungsstruktur der Erfolg der Coop Zürich LVZ nur mit guten Grundlagen für eine wirkungsvolle Unternehmungsführung aufgebaut werden konnte.

Unsere besondere Situation zwang uns, **relativ kurzfristig Erfolg zu erzielen**. Parallel dazu muß-



Heinrich Ulrich,  
Direktionspräsi-  
dent Coop  
Zürich bei  
seinem Vortrag am  
12. Controller-  
Congreß  
18. 5. 87 in Berlin

ten wir uns aber auch mit den **mittel- und langfristigen Unternehmungszielen befassen**. Als erstes formulierten wir in Kürze **unsere wichtigsten Führungsvorgaben**:

- generelle Unternehmungsziele/Grundsätze;
- Standortsicherung/Expansion;
- Personalpolitik;
- Jahresbudget;
- Kosten-Management;
- Finanz- und Investitionsplanung.

Für die gesicherte Zukunft unserer Unternehmung stand eine prinzipielle Voraussetzung im Vordergrund:

- Klar formulierte Ziele - einheitliches Denken**
- einheitliche Sprache.**

Theorie und Praxis liegen bekanntlich recht nahe beieinander. Im Rahmen einer Gruppenpräsentation konnte ich mich mit dem SEP-Konzept bekanntmachen. In der Theorie versprach das Werk von Professor Pümpin genau das zu sein, was wir als Herausforderung für unsere Unternehmungs- und Führungsaufgabe suchten. So entschieden wir uns für das Denk- und Führungsmodell nach Professor Pümpin "Management strategischer Erfolgspositionen".

## Aufbau und Voraussetzung des SEP-Konzepts

Die Geschäftsleitung beauftragte eine Arbeitsgruppe, in der als wichtigste Grundvoraussetzung alle Bereiche vertreten waren:

Leitung und Organisation	extern
Unternehmungsleitung	Direktionspräsident
Warenhaus St. Annahof	Direktor
	Verkaufsleiter
	Chef PR

Verkauf/Kundenmarketing	Verkaufsdirektor Verkaufsleiter Verkaufskordinator
Einkauf/Produktmarketing	Einkaufsdirektor Einkäufer Lebensmittel Einkäufer Non Food
Personal	Personaldirektor Personalchef Personalausbilder
Finanzen/Betriebswirtschaft	Finanzdirektor Chef Controlling

Die Leitung und Organisation der Arbeitsgruppensitzungen übernahm ein externer kompetenter Kenner der SEP-Materie. Dieser hatte den Auftrag, die Arbeitsgruppe in die verschiedenen Projekte einzuarbeiten. Für die Erarbeitung der Grundstrategien und der entsprechenden Maßnahmenpläne benötigten wir drei ganztägige Arbeitssitzungen, verteilt auf rund zwei Monate. Die jeweiligen Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden anschließend besprochen, koordiniert und in einheitlicher Sprache und Denkweise zusammengefügt. Es wurden u. a. folgende Themen bearbeitet:

1. **Arbeitstagung – Informationsanalysen**
  - Konkurrenzanalyse Verkaufsstellen,
  - Stärken- und Schwächenprofil Coop Zürich LVZ
  - Marktchancen und Marktgefahren.
2. **Arbeitstagung – Erarbeitung der Grundstrategien**
  - Festlegung der SEP,
  - Richtlinien und Konsequenzen für das Management,
  - Tätigkeitschwerpunkte im Rahmen der Grundstrategien.
3. **Arbeitstagung – Festlegung der Grundstrategien**
  - Bereinigung der erarbeiteten Grundstrategien und der Maßnahmenpläne zum Auf- und Ausbau der SEP

#### Aufzubauende strategische Erfolgspositionen

Wir profilieren uns in unserem Wirtschaftsraum durch folgende SEP:

##### **Für die Gesamtunternehmung:**

**Fähigkeit,** unser Verkaufsstellen-Netz gezielt und systematisch zu erweitern sowie sukzessive zu erneuern.

**Fähigkeit,** marktgerechte und standortbezogene Sortimente zu führen sowie die Qualität ausgewählter Warengruppen zu profilieren.

**Fähigkeit,** ein unternehmerisches Kader aufzubauen und unser Personal systematisch weiterzuentwickeln.

Für die einzelnen Bereiche:

##### Beispiel aus **Verkauf/Kundenmarketing:**

**Fähigkeit,** das Verkaufsstellen-Netz zu modernisieren; Ablösung veralteter oder zu kleiner Verkaufsstellen durch Coop-Center.

**Fähigkeit,** die Bewirtschaftbarkeit der Verkaufsstellen zu verbessern; technisches und bauliches Potential auszuschöpfen.

**Fähigkeit,** standortbezogene Sortimente einzuführen.

##### Beispiel aus **Einkauf/Produktmarketing:**

**Fähigkeit,** ein systematisches, professionelles Produktmanagement zu garantieren.

**Fähigkeit,** die Kundenbedürfnisse in marktgerechte Sortimente umzusetzen.

**Fähigkeit,** ein systematisches Beschaffungsmarketing zu garantieren.

##### Beispiel aus **Personalbereich:**

**Fähigkeit,** die Personalrekrutierung zu optimieren

- a) aus eigenem Bestand (intern),
- b) Nachwuchsplanung,
- c) außerbetrieblich (extern).

Nachdem die SEP für die Gesamtunternehmung und die einzelnen Bereiche definiert waren, mußte als nächster Schritt die Voraussetzung geschaffen werden, um den zeitlichen und finanziellen Rahmen mit dem Gesamtunternehmen abstimmen zu können.

Für die zeitliche Einführung wurde der Termin von einem Jahr festgesetzt. Dies unter der Berücksichtigung, daß teilweise Bereiche noch nicht auf dem vorgegebenen Organisationsstand waren. Parallel dazu waren wir uns bewußt, daß verschiedene Maßnahmen lange Zeit in Anspruch nehmen würden, da der Umdenkphase große Bedeutung zugemessen wurde und in einigen Abteilungen das Personal aus langjährigen Mitarbeitern bestand.

Als wichtige flankierende Maßnahmen wurden im Rahmen unserer Budgets und finanziellen Möglichkeiten die frankenmäßigen Voraussetzungen geschaffen. Die Unternehmungsrechnung durfte nicht zusätzlich strapaziert werden. Auch war es unmöglich, Experimentierkosten vorzusehen, die die Rechnung negativ beeinflussen konnten.

#### Einführung/Durchsetzung/Kontrolle

Gemäß unserer Geschäftsordnung hatten der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung über die Inkraftsetzung der formulierten SEP und deren Konsequenzen zu beschließen. Nach der Genehmigung wurde das gesamte Kader durch die



Geschäftsleitung umfassend orientiert; gleichzeitig erhielten die Bereichsleiter den Auftrag, die Einführung auf allen Ebenen zu gewährleisten und sicherzustellen. In einigen Fällen mußten mit außerplanmäßigen Maßnahmen Wege gesucht werden, die zur unverzüglichen Integration des SEP-Denkens beitrugen. Die laufende Berichterstattung durch die Bereichsleiter gab uns zusätzliche Sicherheit und Gewähr, daß das SEP-Denken auf allen Stufen erfolgreich angewandt wird. In wenigen Fällen mußten kleinere Korrekturen, die meistens aus Fehlinterpretationen resultierten, vorgenommen werden.

Nebst den schriftlich formulierten SEP über unsere Gesamtunternehmung und die einzelnen Bereiche diente als Leitfaden das von Professor Cuno Pümpin erschienene Werk "Management strategischer Erfolgspositionen".

Bei der Durchsetzung ist zu erwähnen, daß im Rahmen der gesamten Bearbeitung verschiedene Einzelmaßnahmen zum Tragen kamen, die ursprünglich nicht vorgesehen waren, jedoch projektbegleitend eine bedeutende Rolle spielten.

Es war beeindruckend zu beobachten, wie rasch unsere SEP aufgrund der einfachen und konkreten Formulierung rasch begriffen und in die tägliche Arbeit integriert wurden. Alle betroffenen Kader waren schnell in der Lage, im Rahmen der laufenden Umdenkungszeit eine wesentliche Steigerung in den einzelnen Arbeitsbereichen zu erzielen. Die vielen bereichsübergreifenden Arbeiten wurden ganz im Sinne des Teamdenkens in Angriff genommen und realisiert.

Damit sich die Geschäftsleitung laufend über den Fortschritt der einzelnen Aufträge orientieren konnte, wurde im ersten Jahr an den im Vier-Wochen-Rhythmus stattfindenden Direktionssitzungen von den Bereichen **über den Stand/Erreichungsgrad** informiert. Mit diesem Orientierungs- und Kontrollvorgehen war man in der Lage, die Geschehnisse zu kontrollieren, was wiederum den Vorteil des Gesamtüberblickes mit sich brachte. Es ist von großer Wichtigkeit, daß auch heute noch alle Fähigkeiten zum Ein- und Ausbau der SEP und die damit verbundenen Maßnahmenprogramme umfassend überprüft und kontrolliert werden.

**Erfahrungen aus Manager-Sicht**

Zum Abschluß meines Referates möchte ich Ihnen noch einige Zahlen präsentieren, die man im direkten Zusammenhang mit unseren strategischen Erfolgspositionen/unserem Unternehmungserfolg betrachten muß.

Seit drei Jahren haben sich unsere Resultate wesentlich über dem branchenüblichen Durchschnitt in der Schweiz und in unserem Wirtschaftsgebiet entwickelt. Der Marktanteil konnte gesteigert werden, die Betriebskosten wurden gesenkt und sind unter Kontrolle, die Cashflow-Zielsetzungen wurden im dritten Jahr praktisch erreicht.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	26	G	V	R

Tätigkeiten zur Festlegung der Grundstrategie je Genossenschaft	wer
1. <u>Informationsanalyse</u> (1. Arbeitstagung) <ul style="list-style-type: none"> <li>* Erarbeiten der SEP-Profile</li> <li>* Einführung in das SEP-Konzept und in das strategische Denken</li> <li>* Anpassen der Informationsanalysen und der SEP an die speziellen Gegebenheiten der Genossenschaften</li> </ul>	oberes Kader der Genossenschaft
2. <u>Zwischenphase I</u> (ca. 2 - 3 Wochen) <ul style="list-style-type: none"> <li>* Vertiefen der Informationsanalysen</li> <li>* Weiterentwicklung der SEP (erste Formulierung)</li> <li>* Aufbereitung von Unterlagen zur Entwicklung der Grundstrategie</li> </ul>	

Tätigkeiten zur Festlegung der Grundstrategie je Genossenschaft	wer
<p>3. <u>Erarbeitung der Grundstrategie (2. Arbeitstagung)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Festlegen der SEP</li> <li>* Ableiten von ersten Konsequenzen für das Management der Genossenschaft</li> <li>* Festlegen von Tätigkeitsschwerpunkten im Rahmen der Grundstrategie</li> </ul> <p>4. <u>Zwischenphase (ca. 4 - 6 Wochen)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Entwicklung und erste Ausformulierung der Grundstrategie</li> <li>* Ableiten von Hauptmaßnahmen zur Strategiedurchsetzung</li> </ul> <p>5. <u>Festlegen der Grundstrategie (3. Arbeitstagung)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Besprechen und Bereinigen der erarbeiteten Grundstrategie</li> <li>* Bereinigen der Maßnahmenpläne zum Auf- bzw. Ausbau der SEP</li> </ul>	<p>oberes Kader der Genossenschaft</p>
<p>Im Verlaufe des Strategieentwicklungsprozesses wird ein Bedürfniskatalog (unterstützende Maßnahmen) zuhanden der Coop Schweiz erarbeitet.</p>	



*Team-Praxis: Direktionspräsident Ulrich - Controller Steigmeier*

# STRATEGISCHE ERFOLGS- POSITIONEN - SEP

## - AUFGABEN DES CONTROLLERS -

von **Beat Steigmeier, Zürich**

Strategische Planung und Unternehmenskultur sind neben Innovation zweifellos die Management-Schlagworte der 80er-Jahre und sie werden es auch in den 90er-Jahren bleiben. Jedermann hat dazu eine Meinung, aber wie so oft: jeder eine andere. Daraus stellte sich meine erste Hauptaufgabe: INFORMIEREN, KLÄREN UND ERKLÄREN.

### Projektstufen

Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen brachte es mit sich, daß schnell viele Mitarbeiter in das Projekt integriert waren, davon wußten oder gehört hatten. Das äußerte sich in der täglichen Arbeit wie folgt:

Die Pessimisten und Besserwisser (die gab es damals noch) meinten: "Auch das noch!" Die Skeptiker meinten: "Der SEP (P) geht um; warten wir einmal ab, wie sich das ganze entwickelt!" Die Optimisten und Realisten meinten: "Endlich!"

Die Optimisten und Realisten sind heute die tragenden Elemente bei der Durchsetzung; die Skeptiker konnten sich inzwischen von der Richtigkeit des eingeschlagenen Weges überzeugen; die Pessimisten und Besserwisser sind nicht mehr bei uns.

In der Phase der SEP-Entwicklung stellt sich die zweite Hauptaufgabe: ANALYSIEREN UND STRUKTURIEREN.

Das Arbeiten am Projekt legte viele Kräfte frei. Wir erlebten eine Phase der Kreativität wie noch nie zuvor. Das zeigte sich schon an der Zahl der



*Beat Steigmeier, dipl. Controller SIB, Arbeitskreisleiter Schweiz IV des Controller Verein eV, Controller der Coop Zürich, in Berlin am 18. 5. 87*

beschriebenen Flip-Charts und Projektionsfolien. All das mußte analysiert, bewertet und strukturiert werden.

Zur Zeit stehen wir mitten in der Durchsetzungsphase. Meine Hauptaufgabe als Controller besteht jetzt im UMSETZEN und im ZURVERFÜGUNGSTELLEN VON SYSTEMEN ZUR ERREICHUNG VON ERGEBNISTRANSparenZ.

Die Umsetzung muß in allen Dimensionen aller Bereiche erfolgen. Wir wollen unsere strategischen Erfolgspositionen als Unternehmer "managen" und nicht einfach verwalten. Wir bauen durch Handeln strategische Erfolgspositionen auf, nicht umgekehrt.

Das Zurverfügungstellen von Systemen zur Erreichung von Ergebnistransparenz ist ein kontinuierlicher Prozeß, aber: Wir wollen nicht ständig neue Systeme oder Systemerweiterungen einführen, denn unser Führungsinstrumentarium ist zielorientiert, konzentriert und als Entscheidungsgrundlage sehr gut. Aber es muß entschieden werden - und es wird; und was wir entscheiden, wird eingehalten. Disziplin ist nicht Ehrensache, sondern tägliches Gebot auf jeder Stufe.

### Das Denkschema

Nach Professor Pümpin **ist eine strategische Erfolgsposition für uns wie folgt definiert:**

\* Bei einer SEP handelt es sich um eine bei Coop Zürich LVZ **durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewußt geschaffene Voraussetzung**, die es uns erlaubt, im

Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

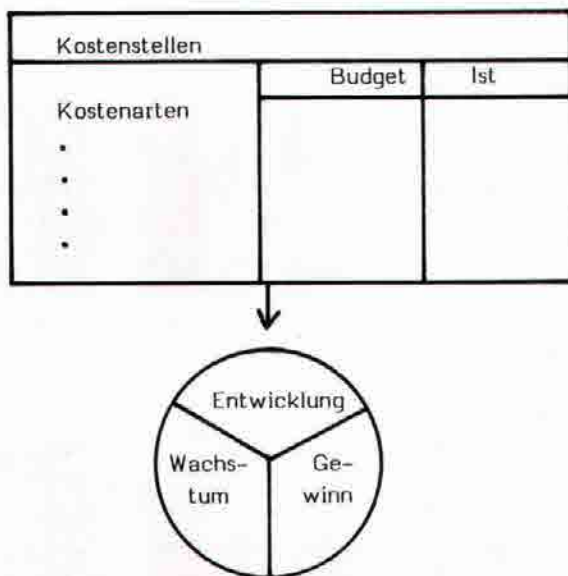
Ich möchte Ihnen aus den Arbeitsgruppen-Sitzungen zitieren, was vorerst darunter alles verstanden wurde:

- Wir erreichen oder übertreffen unser Umsatzbudget,
- mit den Aktionen und Rabatten gehen wir haushälterisch um,
- wir kaufen mit den bestmöglichen Konditionen ein,
- die Personalkosten setzen wir gezielt und im Rahmen des Budgets ein,
- wir investieren nicht mehr, als wir bewilligt erhalten haben.

Ich habe dieses Kapitel deshalb bewußt mit "Denkschema" überschrieben. Die Durchdringung bei Coop Zürich LVZ mit den täglichen Self-Controlling-Fragen ist groß.

Meine Aufgabe bestand jetzt darin, das Denkschema um die strategische Dimension zu erweitern.

Bildlich gesehen also



oder anders ausgedrückt:  
von den **pagatorischen** zu den **strategischen** Dimensionen.

In weiteren Arbeitsgruppen-Sitzungen ergaben sich erste Gedankengänge in dieser Richtung. Bei den Sortimentsfragen zeigte sich schnell, daß wir bei zwei Artikelgruppen dominierende Fähigkeiten besitzen, welche unser Hauptkonkurrent nicht hat.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
09	24	16	G	V	R

### Instrumente zur Unterstützung

Erwarten Sie dazu keine Innovation(en) von meiner Seite. Alles, was wir angewandt haben oder zurzeit anwenden, kennen Sie auch. Ich möchte Ihnen aber einige meiner Erfahrungen daraus weitergeben:

Das wichtigste Instrument ist das **Aufschreiben**. Kurz, klar, verständlich, in der Haussprache geschrieben, damit alle Beteiligten jederzeit nachschlagen können, um sich ins Bild zu setzen, um es einzusetzen.

Als weitere, sehr wichtige Instrumente betrachte ich

- \* das **Trainieren** der Führungskräfte in Strategieklausuren oder anlässlich spezieller Kadersitzungen;
- \* Die **periodische Bearbeitung/Überarbeitung** des SEP-Papieres;
- \* Den **Aufbau der notwendigen Infrastruktur** zur Verwirklichung der Grundidee, damit alle Führungsaktivitäten den Aufbau der SEP unterstützen. Ich denke dabei speziell an die Organisation, den Führungsstil, die Mitarbeiterentwicklung und die Unternehmenskultur als Ganzes.

Bei all diesen Instrumenten kann ich meinen Einfluß geltend machen. Wenn sich der Controller in diesen Fragen nicht engagiert, nicht engagieren kann oder nicht engagieren darf, wird er sich zum Rechenknecht zurückentwickeln. Strategische Planung ist kein Beruf, keine Berufung, sondern eines unserer Instrumente.

### Sicherstellung der Kontinuität, Plausibilität, Machbarkeit

Strategische Überlegungen sollen gründlich, also von Grund auf, quasi zero based gemacht werden. Die Neuausrichtung der Unternehmung kann kurzfristig beschlossen werden; deren Umsetzung dauert dann aber Jahre. Die Entscheidung über aufzubauende und weiterzuführende SEP sowie deren Umsetzung ist eine der Aufgaben der Geschäftsleitung.

Keine Unternehmung ist in der Lage, die Vergangenheit über Bord zu werfen. Die Zahlen zeigen unverhüllt die gesammelten Werke der Erfolge der Vergangenheit, und diese könnten wir anders darstellen oder neu berechnen, sooft es uns gefällt - sie werden nie besser. Wenn wir als Controller von unserem Planungs- und Rechnungswesensystem überzeugt sind, ist es eine unserer Hauptaufgaben, die darstellungsmäßige Kontinuität sicherzustellen. Ob unsere Systeme à jour sind, konnten und können meine Mitarbeiter und ich immer wieder in den Seminaren der Controller-

Akademie und in den Arbeitskreis-Sitzungen des Controller Verein eV überprüfen.

Ich halte nichts von Managern, die zuerst alles anders dargestellt haben wollen, bevor sie angeblich entscheiden können. Damit wollen sie sich entweder oft um einen Entscheid drücken oder sich den Controller für einige Zeit vom Hals halten. Damit uns das nicht passiert, gibt es nur eine Möglichkeit:

**Wir und unsere Systeme müssen überzeugen, wir müssen uns gut "verkaufen", wir müssen glaubwürdig und damit akzeptiert sein, dann stellt sich die Kontinuität von selber ein. Kontinuität mit Beharrlichkeit, aber nicht mit Sturheit.**

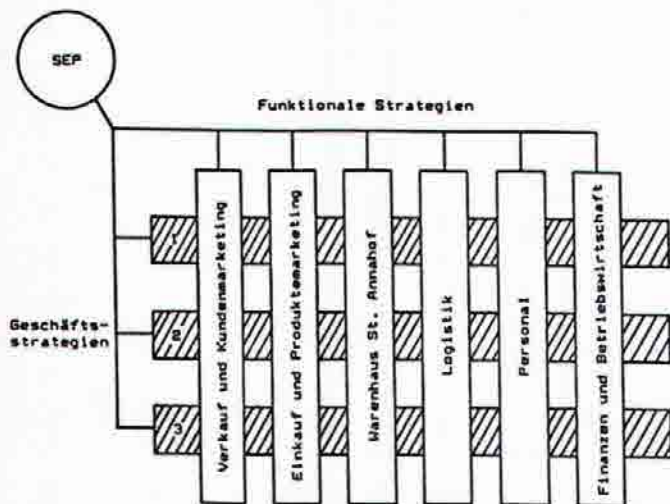
Zur Überprüfung der Plausibilität haben wir uns zweier Checklisten bedient: **Für die strategischen Erfolgspositionen verwenden wir die Checkliste mit den zehn Führungsregeln von Professor Pümpin.** Die quantitative Mehrjahresplanung und das daraus abgeleitete Jahresbudget checken wir mit dem **"Standard-Fragenkatalog des Controllers" mit den zehn Prüffragen von Dr. Deyhle.**

Die Checkliste für die strategischen Erfolgspositionen von Professor Pümpin beinhaltet folgende Punkte:

**Checkliste für SEP**

1. Strategien - harmonisches Gesamtkonzept statt Teiloptimierung

Bildlich gesehen:



Die Geschäftsstrategien definieren die in den einzelnen Produkte-/Markt Bereichen anzuwendenden Grundverhaltensweisen. Die funktionalen Strategien dienen der Harmonisierung der einzelnen Bereiche.

Beide haben wir in separaten Papieren festgehalten. Der Umfang wurde bewußt knapp gehalten.

ten, d. h. wir haben auf eine weitgehende Detaillierung verzichtet.

2. Planung - Entwicklung von FÄHIGKEITEN statt Zahlenfortschreibung

Im Mittelpunkt steht die inhaltliche Ausgestaltung von Maßnahmen. Die quantitative Planung erhärtet die Strategien. Wir wollen sie umfangmäßig im bisherigen Rahmen halten.

3. Disposition - bewußte RESSOURCENZUTEILUNG statt emotionale Gefühlsentscheide

Die Ressourcenzuteilung haben wir im Projekt grundsätzlich überarbeitet. Jährlich teilen wir die Ressourcen im Rahmen des operativen Budgets zu.

4. Organisation - HANDLUNGSFREIHEIT IN VERANTWORTUNG statt Bürokratie

- \* Unterstützt die Organisationsstruktur die Entwicklung der SEP maximal?
- \* Sind die Bandbreiten für Entscheidungen klar?
- \* Setzen wir die Arbeitsgruppen gezielt, d. h. SEP-unterstützend ein?

5. Management-Einsatz - UNTERNEHMER statt Verwalter

- \* Führungskräfte gezielt fordern und fördern
- \* Zu unternehmerischem Denken und Handeln erziehen, d. h.
  - Prioritäten setzen
  - Prioritäten in Ziele umsetzen
  - Ziele durchsetzen

6. Führungsstil - KONSTRUKTIV-AUFBAUEND statt chefbezogen

Sämtliche, von der Geschäftsleitung ausgehenden Signale sollen immer wieder deutlich machen, daß die betreffen de(n) SEP für Coop Zürich LVZ von höchster Wichtigkeit ist/sind und die entsprechenden Arbeiten mit aller Intensität vorangetrieben werden müssen. Es ist notwendig, daß sich alle Führungskräfte voll mit den SEP identifizieren.

Eine große Verantwortung liegt diesbezüglich bei unserem Direktionspräsidenten. Sein integriertes und beispielhaftes Verhalten gibt uns klare Signale und ermöglicht mir ein echtes Arbeiten "Manager und Controller" im Team.

7. Managementmethoden - RESULTATORIENTIERUNG statt Methodengläubigkeit

- \* Leisten die **Entscheidungsmethoden** bzw. die darin angewandten Bewertungskriterien einen Beitrag zum Aufbau der SEP?

- \* Sind die **Aktivitätenpläne** allen genügend verständlich; garantieren die Überwachungs- und Kontrollinstrumente eine Realisierung im geplanten Sinn?
  - \* Gibt es noch **Zeitreserven** in nebensächlichen Aufgaben? Prioritäten setzen heißt auch "nein" sagen können.
  - \* Bringen unsere **Sitzungen** (Traktandenlisten) und die **Gespräche** klar zum Ausdruck, worum es uns geht?
8. Machtzentren - ZIELBETONUNG statt Interessenkonflikte

Macht = Einfluß über Personen  
 Informationsvorsprünge  
 Unterstützung von oben

Haben wir bei allen Entscheiden die gewollten Machtzentren "richtig" ausgerüstet?

Haben wir den informellen Machtzentren alle uns möglichen Ressourcen entzogen (interne und externe)?

9. Mitarbeiterentwicklung - THEMENZENTRIERT statt punktuell
- \* Dienen die Ausbildungs- und Weiterbildungsanlässe dem vertieften Verständnis der SEP?
  - \* Dient die Ausbildung/Weiterbildung der Entwicklung der in den SEP definierten Fähigkeiten?
  - \* Stellt die Ausbildung/Weiterbildung die Anwendung des SEP-Konzeptes sicher?  
 (Diesem Punkt werden wir in Zukunft noch viel mehr Gewicht beimessen.)
10. Berichtswesen - KONZENTRIERT UND PROBLEMGERICHTET statt überflutend

Nicht jedes Papier, das uns aufs Pult flattert, ist eine Information. Eine Information ist nur, was einem Maßstab oder einem Entwicklungsvergleich gegenübergestellt werden kann.

Einziges Maßstab sind die SEP: Entwicklungsvergleiche können auch externe Informationen enthalten.

**Meine Aufgabe besteht nun darin, dafür zu sorgen, daß wir die Checkliste im Sinne eines ständigen Begleiters zur Überprüfung der Plausibilität und der Effizienz anwenden.**

Budget-Prüffragen

Die Checkliste mit den zehn Standard-Prüffragen von Dr. Deyhle beinhaltet:

1. Sind Analysen ausreichend und verlässlich?

2. Sind Alternativen und Sensitivitäten geprüft worden?
3. Sind strategische und operative Planung integriert?
4. Sind die operativen Teilpläne verzahnt?
5. Sind Maßnahmen geplant oder hat man es einfach rechnerisch hingetrimmt?
6. Besteht eine verkaufsstellenbezogene Planung?
7. Liegt Kontinuität in der Planung drin?
8. Hat der's gesagt, der zuständig ist?
9. Wurde die Planung auch von unten erarbeitet?
10. Ist die Planung ökonomisch logisch?

**Meine Aufgabe besteht nun darin, die quantitative Mehrjahresplanung und das daraus abgeleitete Jahresbudget daraufhin "abzuklopfen", ob die Checklistenpunkte eingehalten wurden, d. h. inwieweit sie mit Ehrgeiz und Anstrengung zu erreichen sind.**

Sitzungsordnung

Sitzungen sind wichtig und wer viel an Sitzungen teilnimmt glaubt oft, er sei es auch! Auswüchse davon sind die regelmäßigen sogenannten Arbeitslunches oder strapaziöse Veranstaltungen bis weit in die Nacht hinein, die mit dem sogenannten "open-end".

Bei der Neustrukturierung unserer Sitzungen wollen wir folgende Ziele erreichen

- \* Reduktion der Sitzungstypen,
- \* Reduktion der Anzahl Sitzungen,
- \* Reduktion der Dauer der einzelnen Sitzungen,
- \* Entscheidungssitzungen anstelle von Informationssitzungen,
- \* kompetente Sitzungsleiter (Moderatoren),
- \* Entscheid-Protokolle,
- \* gezielte Verteilung der Protokolle,
- \* kontrollierbare Pendenzenlisten,
- \* auf die SEP ausgerichtete Traktandenlisten,
- \* themenzentrierte Sitzungen.

**Wir wollen das Sitzen und den Papierkrieg ersetzen durch Handeln.**

Wir sind uns bewußt, daß die tägliche Sitzungs- und Gesprächsführung einen wesentlichen Einfluß auf die Erhaltung bzw. Durchsetzung oder den Aufbau einer SEP ausübt.

Zurzeit halten wir uns an folgende Sitzungsordnung:

Bezeichnung	Hauptzweck
Kaderkonferenz	Geschäftsverlauf
Direktionssitzung	Gesamtunternehmen bereichsübergreifend bereichsbezogen

Bezeichnung	Hauptzweck
Marketingsitzung	Waren-Kunden-Preis-Aktionen-Werbung Mitgliederpolitik und -planung festlegen
ARSO	Info Sortimentsbewirtschaftg. Neuaufnahme/Eliminierung Produkte
ARMA	regionale Aktionen festlegen/koordinieren kanalisieren Entscheide Verkauf/Einkauf
Finanzsitzung	Investitionsanträge Liquidität, Finanzplanung, Banken
Warenbewirtschaftungssitzung	Warenverluste eliminieren Logistik, Transport Tourenplan
Personalsitzung	Personal/Versicherung Kommission
EDV-Koordination	Anwendung Warenapplikation WK-G

Ich habe es nicht ermittelt, aber ich schätze, daß wir die früheren Sitzungen um mehr als die Hälfte reduzieren konnten. Was wir inzwischen an Erfolg verzeichnen konnten, ist ein Mehrfaches von früher.

Je nach Sitzungstyp ist es meine Aufgabe als Bereichsleiter Finanzen und Betriebswirtschaft, als Controller oder in der Doppelfunktion teilzunehmen. An einigen Sitzungen nehmen auch Mitarbeiter aus meiner Abteilung Budget/Projekte/Controlling teil. Mein Ziel ist es, ein kompetentes Team aufzubauen, das in meinem Sinn an den Sitzungen teilnehmen kann oder sie zu leiten in der Lage ist.

**Auswirkungen auf Mehrjahresplanung, Jahresbudget Jahreszielsetzung**

Die Mehrjahresplanung führen wir jährlich rollend über fünf Jahre durch. Die Federführung liegt beim Leiter der Abteilung Budget/Projekte/Controlling. Er organisiert die Planungsarbeiten, moderiert in den Teams und sorgt für einen termingemäßen Abschluß der zahlreichen Teilarbeiten. Die Arbeiten der Mehrjahresplanung werden nach Fertigstellung des Jahresabschlusses in Angriff genommen und bis zur Formulierung der Jahresziele für die Erstellung des Jahresbudgets abgeschlossen.

Schematisch dargestellt sieht der Ablauf wie auf der nächsten Seite dargestellt aus.

Da vernähen sich auch strategische und operative Planung, was gerade ein Anliegen praktischer Controller-Arbeit darstellt.

Der Mehrjahresplan und die daraus ermittelten Kennzahlen zeigen eine überblickbare Entwicklungsstufe der Unternehmung. Der quantitative Inhalt basiert auf zahlreichen Analysen und Prognosen und soll deshalb als wenn/dann-Planung verstanden werden. **Wir verzichten bewußt auf eine übertriebene Quantifizierung, denn mit den SEP ist die Marschrichtung bereits vorgelegt.**

Die Festlegung der SEP hat uns also ermöglicht, über der Sache zu stehen, die Unternehmung also zu überblicken. Auf die Technik und die Rechenmodelle, die hinter der ganzen Mehrjahresplanung stehen, möchte ich nicht weiter eingehen. Sie alle kennen die Fleißarbeit, die wir dazu leisten müssen.

**Dokumentation**

Ich möchte aber auf eine Hauptaufgabe in diesem Zusammenhang noch speziell hinweisen:

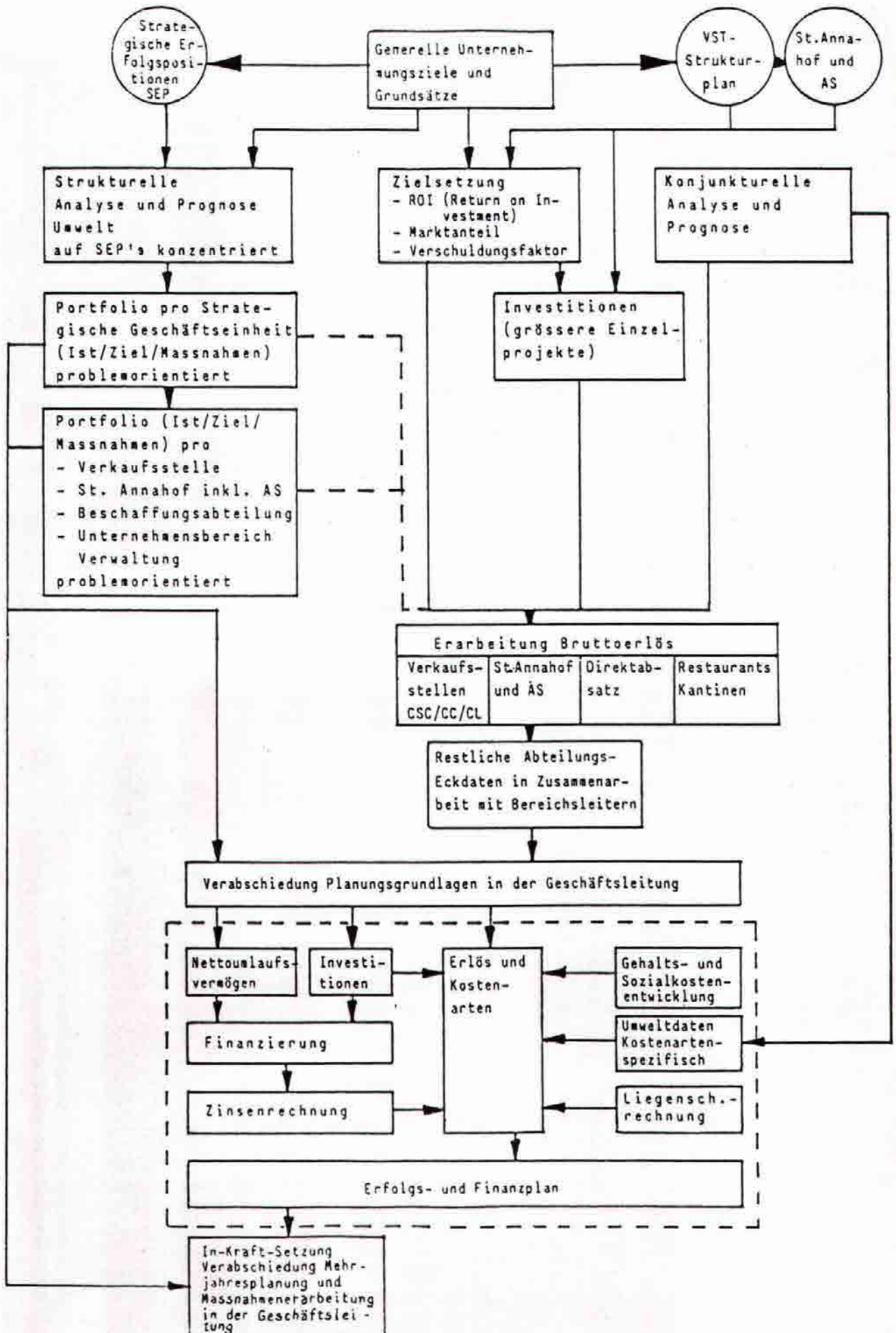
Die ganze Dokumentation der Mehrjahresplanung, also der ganze Hintergrund liegt bei der federführenden Stelle (darum heißt sie ja so!). Diese Arbeit erfordert Systematik und Disziplin. Wir basieren ja über Jahre auf dem einmal Erarbeiteten und bei Personalwechsel muß jederzeit der Einstieg in die Materie möglich sein.

Das erste Planjahr aus der Mehrjahresplanung konkretisieren wir zur Jahreszielsetzung und zum Grobbudget. Das Detailbudget schließt inhaltlich nahtlos an das Grobbudget an.

Allein schon die Systematik unseres Formularsatzes zwingt uns, die SEP-Überlegungen bis in jede Kostenstelle durchzuziehen.

Ausgehend von den Gesamtunternehmens-SEP, den sogenannten primären SEP, definieren wir die bereichsübergreifenden SEP, die sogenannten sekundären SEP, und als weitere Stufe schließen die Bereichs-SEP, die sogenannten tertiären SEP an. Daraus abgeleitet formuliere und terminiere ich in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Abteilungsleiter meinen/unseren Beitrag zu den einzelnen primären SEP für das folgende Jahr. Das SEP-Konzept wirkt sich über die Ressourcenzuteilung, also über die einzelne Kostenart auf der einzelnen Kostenstelle aus.

Wir sind stolz darauf, daß wir den roten Faden so konsequent durchziehen können. Wir nehmen nichts in das Budget auf, das nicht zur Entwicklung einer primären SEP dient, und wir geben kein Geld aus für etwas, das nicht budgetiert war. Disziplin ist nicht Ehrensache, sondern tägliches Gebot auf jeder Stufe. Daß sich trotzdem ein Soll/Ist-Vergleich anschließt, ist selbstverständlich. Das Reagieren auf Abweichungen hat aber eine





weitere Dimension erhalten. Auch die dispositiven Entscheide sollen auf den Beitrag zur SEP-Entwicklung abgestimmt werden. Das ist nicht immer leicht, denn oft stehen kurzfristige Gewinnmaximierung oder sogar persönliche Interessen im Vordergrund.

### Mittelzuteilung

Auf diese zentrale, heikle Frage möchte ich aus speziellen Gründen noch näher eingehen:

In der Projektphase der Konkretisierung, d. h. die SEP waren festgelegt, freute sich jeder auf die Stunde der Mittelzuteilung. Das klingt ja nach mehr: mehr Geld, mehr Personal, mehr Zeit, mehr ..., mehr ...

Bis zu diesem Zeitpunkt waren wir uns, trotz harter Kämpfe und Wortgefechte, darüber im klaren, was wir erreichen wollten.

Ressourcen sind Mittel, die der Unternehmung zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen. Die Versorgungsbereiche sind: Personal - Anlagen - Material - Finanzen - Informationen. Die Übersicht ist abschließend und die Summe aller Ressourcen stellt eine gegebene Größe dar.

Bald wurde allen klar, daß der Direktionspräsident keinen "SEP-Fonds" zur Ausschüttung bringen konnte, sondern daß eine bewußte Neuzuteilung zu erfolgen hatte. Dem einen viel weniger, dem anderen viel mehr, denn nur eine intensive Ressourcenzuordnung läßt starke SEP aufbauen. Auf einmal standen wir also mitten in der Durchsetzung und nicht mehr in der Projektphase. Es wurde uns aber auch bewußt, wie sehr man am Alten, Liebgewonnenen hängt! Eingefahrene Verhaltensweisen sind zähklebrig.

Die Ressourcenzuteilung nach den Gesichtspunkten der SEP bedeutet für alle ein Umdenken. Sie soll also nicht nach klein/groß, kurzfristig/langfristig beurteilt werden, **sondern in bezug auf den Beitrag zu einer SEP** und dabei alle fünf Versorgungsbereiche umfassen und nicht nur die Finanzen.

Die Personalzuteilung brachte eine Neustrukturierung des Organigrammes, aber auch die Schaffung neuer Stellen mit sich.

Die Anlagenzuteilung ist am leichtesten zu steuern. Alle Investitionen werden über die Finanzsitzung abgewickelt.

### Informatik

Die Auswirkungen der SEP-Durchsetzung auf die

Informatik sind von großer Bedeutung und Tragweite. Die Mittelzuteilung erfolgt bei uns für diesen Bereich sehr bewußt und konsequent, denn an Wünschen, was alle glauben, zur SEP-Durchsetzung zu benötigen, fehlt es auch bei uns nicht. Für die SEP-Erarbeitung im eigentlichen Sinne benötigen wir keine Informatik im Sinne von elektronischer Verarbeitung von Daten; dort braucht es Denkarbeit.

Meine Aufgabe besteht in der jetzigen Durchsetzungsphase darin, **die Systemvernetzung aufzubauen**, den Benützern transparent zu machen und einen hohen Grad an Datensicherheit zu garantieren und dafür zu sorgen, daß anstelle der früher praktizierten Software-Eigenentwicklungen wo immer möglich eine individualisierte Standardsoftware eingesetzt werden kann und daß die Personalcomputer gezielt eingesetzt werden.

### Erkenntnisse/Ergebnisse

Wir liegen richtig.

Die Zahlen, das Echo und die Reaktionen von externen Stellen, die Motivation der Mitarbeiter und viele weitere Bestätigungen liegen vor. Was wir mit dem SEP-Konzept und dessen Durchsetzung erreichten, sitzt aber tiefer. Wir konnten das Bewußtsein und speziell das Unterbewußtsein massiv beeinflussen. Wir können uns wieder freuen. Erfolg ist der beste Motivator.

Wir haben Selbstbewußtsein erlangt und ein unternehmerisches Kader aufgebaut.

Das zu erhalten und auszubauen ist unsere Aufgabe, auch die des Controllers.

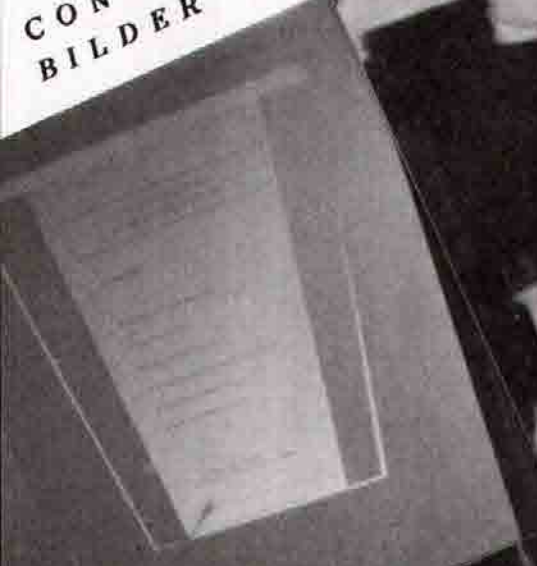
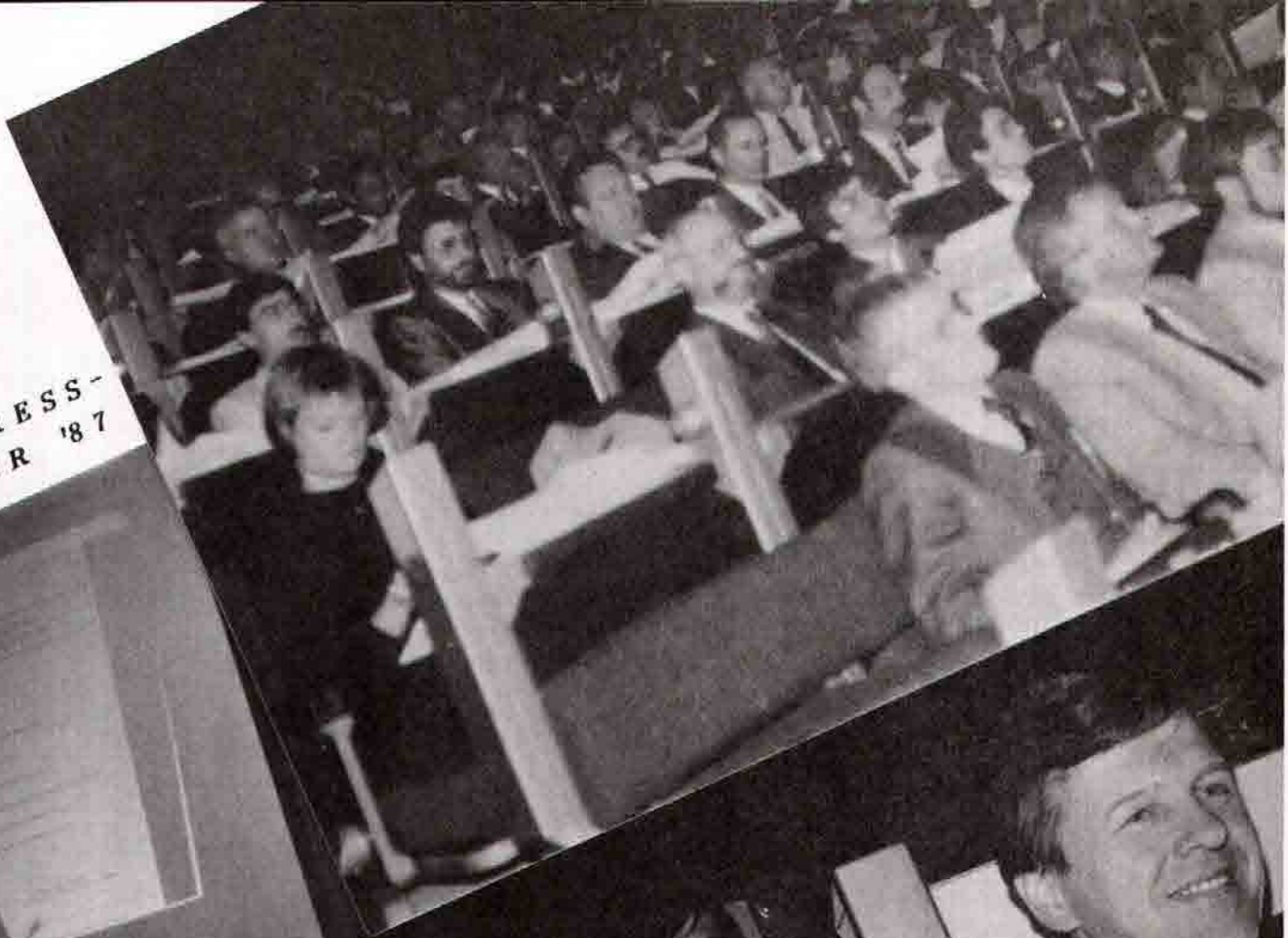
### Rückkoppelung/Bestätigung/Weiterführung

An den regelmäßigen Strategieklausuren - letztmals am 27./28. April 1987 - haben wir uns intensiv mit den primären, sekundären und den tertiären SEP auseinandergesetzt. Wir haben uns in der Rückschau nochmals überlegt, ob das Erreichte dem damals Gewollten noch entspricht. Ja, es entspricht unseren damaligen Zielen. Die Bandbreiten, innerhalb denen wir uns bewegen wollen, sind erneut bestätigt worden. Eine der primären SEP haben wir erweitern können, die sekundären SEP sind unverändert, die tertiären SEP haben wir planmäßig weiterentwickelt.

**Wir werden so weiterfahren.**

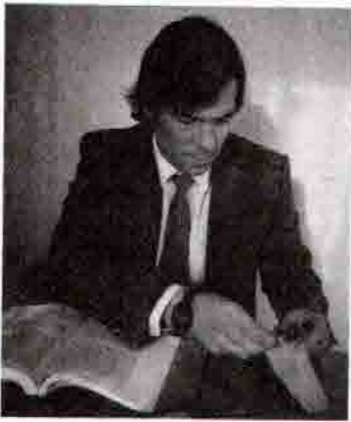


CONGRESS-  
BILDER '87



ICC BERLIN





Professor  
Dr. Frank-Jürgen  
Witt, Sonnertau-  
weg 2, 7743 Furt-  
wangen-Neukirch  
(früher Bochum)

# STRATEGISCHES CONTROLLING IN MITTELBETRIEBEN

von Frank-Jürgen Witt, Furtwangen

*Das unternehmensgrößen-spezifische Controlling ist noch recht wenig diskutiert; dabei kommt aber gerade den Mittelbetrieben doch hohe Bedeutung zu (Gabele; Lachnit; Pfohl; z. T. Reiner mann). Es geht daher im folgenden um Controlling-Aspekte für solche mittelständischen Unternehmen - oder genauer: es steht die besondere Konzeption des Strategischen Controlling für Mittelbetriebe im Vordergrund. Zwar nicht basierend auf statistisch verlässlichen Untersuchungen, aber immerhin aufgrund in der Praxis gewonnener "Impressionen" zur tatsächlichen Controlling-Situation in mittelständischen Unternehmen sollen daher einige Thesen vorgestellt werden, wie das Strategische Controlling bei Mittelbetrieben effizient vorangebracht werden kann.*

## 1. Die Bedeutung des Controlling für Mittelbetriebe

Die in jüngerer Zeit auch in Europa wogende Flut Strategischer Planungsansätze hat viele mittelständische Unternehmen noch nicht erreicht. Deshalb fehlt es in solchen Mittelbetrieben ebenfalls oft an einem Strategischen Controlling, selbst wenn ein Detailcontrolling - oder zumindest Kontrollanfänge - durchaus vorhanden sein mögen. Denn ein Strategisches Controlling unterscheidet sich in einer besonderen und wesentlichen Art von anderen Controlling-Bereichen: Es soll nämlich **die langfristige und strategische Position eines Unternehmens sichern helfen** und versteht sich daher als Ergänzung zur Strategischen Planung. In gewissem Sinne geht es also beim Strategischen Controlling um das Controlling der Strategischen Planung sowie ebenfalls um ein Auditing des taktischen und operativen Controlling, das sich beispielsweise in einem Logistik-Controlling oder Export-Controlling etc. niederschlagen kann.

Wenn nun schon in Mittelbetrieben strategische Planungselemente (noch) derzeit unterentwickelt sind, so kommt dem Strategischen Controlling hier besondere Bedeutung zu, wenn es als Ergänzung oder als Beginn bzw. Rudiment einer Stra-

tegischen Planung, die dann auch Controlling-Aspekte zu umfassen hat, eingesetzt wird; **die "Initialfunktion" ist demnach in Mittelbetrieben wichtig.**

Beim Strategischen Controlling in mittelständischen Unternehmen springen vor allem **folgende Aspekte** ins Auge:

- **Investitionen ziehen für Mittelbetriebe** ein ungleich stärkeres Risiko nach sich, das die strategische Position des Unternehmens einschneidend verändern kann. Aufgrund beispielsweise einer schmaleren Ressourcenbasis (etwa bzgl. der Kapitalreserven) und engerer, weniger risikoabfedernd diversifizierter Sortimente führen Einzelfälle und -entscheidungen viel schneller als in den meisten Großunternehmen zu einem Existenzrisiko des gesamten Mittelbetriebes: ein **Unternehmensüberlebensrisiko.**
- Es liegt vielfach eine **hohe Exportorientierung** vor. Solche Exportmärkte können in ihrer Erfolgskraft extrem schwanken und sind u. U. weniger kalkulierbar.
- Daraus ergeben sich Sondereinflüsse, wie etwa ein **Währungsrisiko.** Man rechne sich beispielsweise im Einzelfall vor, wie schnell etwa eine Dollar-Kurschwankung von nur wenigen Pfenni-

gen bei Großaufträgen mit einer Hebelwirkung zwar zur Vorteilen, aber insbesondere auch zu Verlusten führen kann – das Risiko ist offensichtlich.

- Mittelbetriebe weisen oft **spezialisierte und enge Sortimente** mit hohem Marktrisiko auf. Die produktionswirtschaftliche Flexibilität ist zum Teil gering, (z. B. aufgrund von spezialisierten Aggregaten), ebenso gilt dies vielfach für die absatzwirtschaftliche Flexibilität (etwa hinsichtlich der Angebotsmöglichkeiten stärker variiertes Produkte, um neue Märkte bzw. Kundengruppen erreichen und damit ein Risikoausgleich schaffen zu können). Insofern herrscht bei Mittelbetrieben zwar durchaus eine individuelle Kundenauftragsfertigung vor (beispielsweise bei Werkzeugmaschinenanbietern); der prinzipiell erreichbare Kundenkreis und damit die grundsätzliche Flexibilität läßt jedoch noch immer zu wünschen übrig.
- Ein enger **Abnehmerkreis** hinsichtlich Nachfragerzahl und Verwendungsart umschreibt dieses Problem noch einmal aus anderer Perspektive.
- Die **Abhängigkeit** von einzelnen (Groß)Kunden stellt sicherlich für manchen Mittelbetrieb ein ernstliches Problem dar. Das Stichwort "Zulieferindustrie" dürfte hier als plakatives Beispiel genügen.
- Damit verbunden ist gleichfalls mitunter eine **Einzelauftragsabhängigkeit** – sei es, daß man sich auf die Fertigung eines Produkts in großer Menge spezialisiert, sei es, daß ein Großauftrag für ein individuelles Gut (z. B. im Anlagenbau) den wichtigen und wertmäßig hohen Einzelauftrag darstellt. Das Eingehen auf kundenindividuelle Wünsche bedingt solche Abhängigkeitsrisiken.
- Das Resultat sind in solchen abgegrenzten Märkten häufig **Konkurrenzkämpfe**, die an die Unternehmenssubstanz gehen (können).
- Bestimmte **Führungsbesonderheiten** in Mittelbetrieben (z. B. stark einzelpersonengeprägte Entscheidungen und Führungsinstrumente) gestalten beinahe aus sich selbst heraus die Planung und Kontrolle relativ einseitig. Daher muß ein Strategisches Controlling ansetzen, den Blickwinkel zu weiten und bestimmte Alternativen (etwa Markterweiterungsmöglichkeiten und Kostensenkungspotentiale) bekannt und erwägenswert zu machen.
- Die **Kostenempfindlichkeit** ist Folge möglicher Management-Nachgiebigkeiten und des Eingehens auf einen engen Abnehmerkreis mit dessen speziellen Wünschen. Kapazitätsauslastungsprobleme und unterbeschäftigter Personalstand – mit geringen Umbesetzungsmöglichkeiten – stellen die gravierenden Kostenfaktoren dar.
- Mit **direktem langfristigen Risiko** ausgestattete Unternehmensbereiche gibt es ebenfalls, etwa die Produktionslieferung (Make-or-Buy) mit Ent-

scheidungen über Flexibilität und (Kapazitäts-)größe des Mittelbetriebes, die Vertragspolitik (= Bindungspolitik bzgl. Zulieferer und Abnehmer) sowie hinsichtlich einzelner Sonderbereiche (z. B. Logistik).

Die Begründung – und weitaus mehr: die Einführung – eines Strategischen Controlling in Mittelbetrieben hat sich an diesen Besonderheiten und Notwendigkeiten auszurichten, um einerseits betriebswirtschaftlich fundierte(re) Entscheidungen treffen zu können und um andererseits – längerfristig gedacht – das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten. Insofern stellt das Strategische Controlling auf die Grundkonzeption bei der Unternehmensführung eines Mittelbetriebes ab.

## 2. Elemente des Strategischen Controlling in Mittelbetrieben

Die in 1. genannten Problemschwerpunkte für das Strategische Controlling in mittelständischen Unternehmen stellen an sich schon Angriffspunkte für Verbesserungsmöglichkeiten dar. Im folgenden sollen daher – bewußt darüber hinausgehend und gedanklich anders gliedernd – weitere Ansätze vorgestellt werden, mit denen ein mittelbetriebliches Strategisches Controlling ausgestattet sein muß. Die "allgemeinen Notwendigkeiten", die die Implementierung einer Strategischen Planung – als Controlling-Ergänzung – nach sich zieht, werden aufgrund der reichhaltigen Planungsliteratur hier nicht weiter eingegangen (z. B. Aufbau von Strategischen Geschäftseinheiten und Strategischen Geschäftsfeldern). Im einzelnen verdienen dann aber nun diese Controlling-Elemente Beachtung:

- Die **Personifizierung des Controllers** muß in einem controlling-ungewohnten Mittelbetrieb dazu dienen, Zuständigkeiten und Kompetenzen zu verdeutlichen.
- Damit einher geht untrennbar die evtl. **Aufteilung der Strategischen Controlling-Aufgaben** auf einzelne Funktionsbereiche, um eine Controlling-Transparenz zu schaffen, die das Controlling als Novum im Mittelbetrieb anfaßbar bzw. greifbar für "jeden" macht. Dies geschieht in mittelständischen Unternehmen vor allem durch die – wenn auch vorübergehende – Übernahme des Controlling durch Funktionsleiter (z. B. Vertriebschef).
- Längerfristig kann eine **Funktionsverselbständigung des Controlling** angestrebt werden. Ziel ist also letztlich ein "Controlling-Bewußtsein".
- Die **Entflechtung von Zuständigkeiten** in Funktionsbereichen schafft für den Controller selbst größere Transparenz (etwa Entflechtung von Beschaffung und Marketing bzw. Absatz). Zugleich wird damit eine wichtige Voraussetzung

- geschaffen, um bestimmte eingefahrene Organisationsstrukturen zu verschieben und evtl. in ein Key-Accounting zu überführen. Dies kann dann die Basis für die Strategische Planung und für das Strategische Controlling bieten, wenn die Aufgabenbereiche neu und genauer definiert sowie mit gewisser Erfolgszurechenbarkeit versehen werden.
- Durch die faktische personelle Verbindung von Strategischer Planung und Strategischem Controlling (oftmals in einigen wenigen Personen) stellt sich eine **spezielle Erfolgsbeteiligung des Controllerns** als denkenswert dar. Der langfristige Markterfolg aufgrund einer Synthese von Strategischer Planung und Controlling ist dann evtl. ein Controller-Verdienst.
  - Gerade im Mittelbetrieb wird ein **Kennzahlen-Controlling** im Vordergrund stehen. Quantitative Ansätze nämlich, die nachvollziehbar sind und insbesondere für Mitarbeiter, die im Mittelbetrieb zugleich gewisse Führungsfunktionen nehmen müssen, faßbar erscheinen, müssen hier u. U. theoretisch fundierteren, aber für den Adressatenkreis zu "hochstehenden" Controlling-Ansätzen vorgezogen werden. Das Controlling als Management-Service hat sich demnach (zunächst) in Mittelbetrieben auf eine "Zahlenkontrolle" zu beschränken, findet hier indes aber auch eine ausbaufähige Basis für eine weitergehende eigenständige Entwicklung vor.
  - Ein **dynamisches Controlling** kann mittels einer DV-seitigen Verknüpfung einzelner Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb und Buchhaltung; Außen- und Innendienst) die Aktualität wahren (vgl. dazu Hanssmann/Steenken; Lachnit). "Dynamisch" ist im Sinn von kontinuierlich zu sehen. Gerade die Permanenz im Controlling dürfte einen wesentlichen Stolperstein in Mittelbetrieben darstellen.
  - Die Definition von **Produktstandards** dient in Mittelbetrieben dazu, mit Durchschnittswerten i. S. eines "Norm-Controlling" zu arbeiten. Konkret gemeint ist damit eine Vereinfachung für die Praxis, nicht stets und erneut Planungs- und Controlling-Prozesse erneut komplett durchzuführen, sondern beispielsweise mit im Zeitablauf geschriebenen Geschäftsfeldern (evtl. nach Produkten abgegrenzt) - analog zu den Normalkosten des betrieblichen Rechnungswesens - zu arbeiten. Dies erleichtert zum einen den Einsatz von PCs, die solche Normgrößen recht leicht speichern und auch mittels einer Sensitivitätsanalyse variieren können, und gibt zum anderen bei zu großen Abweichungen zwischen Norm und Realität Warnsignale. Ein Produktstandard könnte dabei etwa so aussehen, daß die Produktqualität, -erlöse und -marktanteile in gewissen Grenzen normiert werden und dann in ein Portfolio eingehen, das der Planung, aber auch dem Controlling dient.
  - **Speziell auf Mittelbetriebe ausgerichtete Portfolios** können gleichermaßen zur Planung und zum Strategischen Controlling eingesetzt werden. Dabei kann man von den "üblichen" Portfoliodimensionen (z. B. relativer Marktanteil/Marktwachstum) abgehen und vielmehr auf solche Portfolios abstellen, die in Großunternehmen für einen einzelnen Geschäftsbereich i. S. von **Sub-Portfolios** erstellt würden. Das Geschäftsbereich-Portfolio des Großunternehmens mit konkreteren Dimensionen als die des Oberportfolios wären dann genau die Art, wie das Gesamtportfolio eines Mittelbetriebs auszusehen hätte (vgl. ausführlicher Witt 1987 b).
  - Aufgrund der relativen Neuartigkeit eines strategischen Controlling in Mittelbetrieben kann eine übertriebliche Kooperation empfohlen werden. Um jedoch dabei Unternehmensinterna zu wahren, kann diese in Form von **Erfahrungsgruppen** geschehen. Das ist besonders dann empfehlenswert, wenn Schwierigkeiten zu bewältigen sind, die etwa eine Gesamtbranche betreffen (z. B. Währungsrisiko, externer Konkurrenzeneinbruch).
  - Ein **Controlling auf freiwilliger Basis** bildet die Grundlage einer Controlling-Einführung. Sieht man nämlich beispielsweise in Analogie zu Qualitätszirkeln (auf relativ niederrangiger Unternehmenshierarchieebene) ein freiwilliges Controlling auf der Führungsebene des Mittelbetriebes an, so kann hier zunächst ein "Eigencontrolling" des eigenen Bereiches (z. B. Vertrieb) erfolgen, um auf diese Weise Erfahrungen zu sammeln und mit gleichrangigen Kollegen sich intern und informell abzustimmen. Für die formale Einführung eines Strategischen Controlling-Konzepts hat man somit bereits eigene Erfahrungen gesammelt.
  - In die gleiche Richtung zielt ein **Führungscontrolling**. Denn gerade in Mittelbetrieben besteht vielfach eine "Familiendition" und eine "Familien-Führungsmannschaft" mit z. T. unerfahrenen/ungewollten Führern. Es ist daher der Mut erforderlich, solche Familienstrukturen aufzubrechen bzw. die Führungseffizienz durch den Controller hinterfragen zu lassen. Beiräte bzw. Manager auf Zeit (Witt 1987a) stellen dazu beispielsweise geeignete Hilfen dar.
  - Die **Einbeziehung externen Consultants** als Berater ist als Vorstufe des Controlling zu werten. Solche Unternehmensberater haben - zumindest formal - lediglich "Innenwirkung" zwischen Unternehmensleitung und Beratern selbst und stoßen damit mitunter auf weniger Widerstand bei der Belegschaft als ein fest institutionalisierter Controller. Langfristig ist jedoch davon auszugehen, daß ein **unternehmensinterner Controller eher akzeptiert** wird, ihm mehr Vertrauen entgegengebracht wird - Dinge, deren der Controller selbst zur eigenen Informationseffizienz dringend bedarf. Externe Consultants könnten daher insbesondere als

temporäre Change-Agents bei der Controlling-Einführung tätig werden.

- Die **organisatorische Implementierung** des Controllers hat langfristig explizit in einer wichtigen Hauptfunktion und sichtbar für das gesamte Unternehmen zu erfolgen. "Nebenbei" das Controlling von einem Mitglied der Führungsmannschaft ausüben zu lassen, bringt zum einen (un)bewußt verzerrte Ergebnisse und dient zum anderen kaum der Akzeptanz des Controlling-Gedankens bei den Mitarbeitern. Die Praxis zeigt nämlich, daß solche "nebenberuflichen Controller" mitunter zu scharf vorgehen/argumentieren/handeln, um damit längerzeitiges Nichtstun auf dem Controlling-Sektor gegenüber ihren Führungskollegen zu kompensieren und zu rechtfertigen. Die Hauptfunktion des Controllers muß dem gesamten Unternehmen bewußt werden. Der Controller in Mittelbetrieben sollte unmittelbar und in Hauptfunktion der Geschäftsleitung unterstellt sein und ihr zuarbeiten - eine gegenseitige Rückendeckung und -stärkung.

**L I T E R A T U R**

Böcker, F.: Strategisches Controlling im Kleinunternehmen. Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, hrsg. v. Albach, H./Held, Th., Stuttgart 1984, S. 665 - 681.

Graf von Faber-Castell, A./Steinmann, H.: Probleme strategischer Unternehmensführung in einem Mittelbetrieb - Ein Erfahrungsbericht - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53 (1983) 11, S. 1066 - 1075.

Gabele, E. (Hrsg.): Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen II, Bamberg 1983.

Hansmann, F./Steenken, N.: Ein modellgestütztes, strategisches Planungssystem für ein mittelständisches Unternehmen und seine Implementierung auf einem Kleinrechner - Eine Fallstudie. Strategische Planung 1 (1985) 3, S. 165 - 171.

Horváth, P.: Controlling im Klein- und Mittelbetrieb, 2. Aufl., Eschborn/Ts. 1980.

Lachnit, L.: EDV-unterstütztes Controlling in mittelständischen Betrieben. Kostenrechnungspraxis, 28 (1984) 3, S. 97 - 102.

Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 1982.

Reinermann, H.: Controlling in mittleren und kleineren Kommunalverwaltungen. Die Betriebswirtschaft, 44 (1984) 1, S. 85 - 97

Witt, F.-J.: Unternehmensführung mit "Managern auf Zeit". Erscheint in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38 (1987a).

Witt, F.-J.: Führung mit Sub-Portfolios. Erscheint in: Zeitschrift Führung + Organisation, 56 (1987b).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	24	26	S	G	Z

Schweizerischer Unteroffiziersverband

Association Suisse de Sous-officiers

Associazione Svizzera di Sottufficiali

Zentralvorstand

Comité central

Comitato centrale

Druckschriftenverwaltung  
Robert Nussbaumer, VD  
Postfach 3944, 6002 Luzern  
Tel. 041/44 19 77

Management Service Verlag  
Gauting/München  
D 8 - München



Luzern, 16. Mai 1987 RN/dw

Wir bestellen hiermit "Zehn Tips zur Verwirklichung von Ideen" präsentiert von Dr. Wolfgang Schömbis im Controller-Magazin.

Ausserdem bitten wir Sie, mit Ihrer Erlaubnis, eine kurze Besprechung in der Kaderzeitschrift SCHWEIZER SOLDAT vornehmen zu dürfen.

Allfällige Auflagen sind uns vorgängig bekanntzugeben sowie deren Kostenfolge.

Für Ihre Mühe danken wir Ihnen.

Mit freundlichen Grüßen  
SCHWEIZERISCHER UNTEROFFIZIERSVERBAND

*Robert Nussbaumer*  
Robert Nussbaumer  
Vice - Direktor

# „PROFIT CENTERS“ IM EINZELHANDEL?

Fallstudie aus einem Unternehmen des Lederwaren-Einzelhandels

von Hellmuth Gluth, Stuttgart

*Wir haben uns längst daran gewöhnt, die Bedeutung noch so bewährter Unternehmens-Praktiken erst dann so richtig ernst zu nehmen, wenn die werbetüchtigen Amerikaner dafür eine Bezeichnung gefunden und sie samt Inhalt über den großen Teich an uns verschenkt haben. Sie dürfen dazu ruhig "Schlagwort" oder "Slogan" sagen, was übrigens im Altschottischen "Schlachtruf" bedeutete: Unser "Profit-Center" gehört jedenfalls dazu und will treffend folgende Vorstellung vermitteln:*

## Was sind "Profit-Centers"?

Der Gewinn eines Unternehmens, sein Profit also als Differenz zwischen dem Wert seiner Marktleistung und den dafür aufgewandten Kosten, ist eine höchst komplexe Größe. Da sie die Existenzsicherung des Unternehmens gewährleistet, muß auf die beiden sie bestimmenden Größen Leistungswert und Kosten kurzfristig Einfluß genommen werden können. Das aber kann nur gelingen, wenn das nahezu grenzenlose Feld der Möglichkeiten solcher Einflußnahme aufgeteilt wird, also eine Art von "Fehlerfeldteilung" erfolgt. Aufgeteilt in Verantwortungsbereiche, die hinsichtlich der Messung von Leistungswert, Kosten und Gewinn klar gegeneinander abgrenzbar sind, so daß innerhalb dieser Verantwortungsbereiche, der "centers", deren "profit" nach den gleichen Grundsätzen gemessen werden kann, wie dies für das Unternehmensganze geschieht. Diese "centers" führen, als wären sie Konzernbetriebe, den von ihnen nachgewiesenen Gewinn ihrer "Dachgesellschaft" zu, als die man einfach die Gesamtverwaltung der Unternehmensführung erkennen muß; die Summe aller "center-profits" deckt die dort zu tragenden Kosten, deren Überdeckung ist der Unternehmensgewinn im Ganzen.

Die Verwirklichung dieser Vorstellung ist in der Industrie längst in Übung: Die Betriebsabrechnung weist kurzfristig nach, wie sich die Funktionsbe-

reiche mit ihrem eigenen Erfolg am Zustandekommen des Unternehmensergebnisses beteiligen, und zeigt auf, wo Planabweichungen nach korrigierendem Steuern verlangen, um unzureichende "center-profits" zu verbessern.

Im Einzelhandel waren es wohl bisher vor allem die Großbetriebe, in denen die Datentechnik Eingang finden konnte und es ermöglichte, nach Warengruppen gebildete Abteilungen als "profit-centers" wenigstens so abzurechnen, daß Rohgewinne als Differenz zwischen Umsatz und Wareneinsatzwert leicht kurzfristig erhoben werden konnten und können.

## Prinzip der Profit Center-Rechnung

Nun würde man jedoch das Ziel des Rechnens in Profit-Centers gründlich verfehlen, wollte man den so leicht zu ermittelnden Rohgewinn auch schon mit dem Abteilungs-Ergebnis, eben dem Center-Profit, gleichsetzen. Er ist in der Sprache der Kostenrechner nichts weiter als ein **Deckungsbeitrag I**, der erst einmal dazu verwendet werden muß, den Fixkostenblock zu tragen, ihn zu decken, der einfach vom Vorhandensein der Abteilung verursacht und ihr daher auch direkt zuzurechnen ist. Es sind die **individuellen Kapazitätskosten der Abteilung**, die sie ohne Rücksicht auf Umsätze, die über sie abgewickelt werden, belasten und nach



*Dipl.-Kfm. Hellmuth Gluth, ist seit vielen Jahren als Unternehmensberater in der Industrie, u. hier wiederum im besonderen als "Controller extern" in Mittelbetrieben tätig. Über seine Erfahrungen - auch in einer großen Zahl von Seminaren berichtet er vor allem in Form von Fallbeispielen, wie auch dieser Beitrag eines darstellt.*

Deckung aus dem Rohgewinn verlangen. Sie bestehen aus anteiligen Raumkosten, aus den Personalkosten, solchen für spezielle Werbung einschließlich (im Beispiel) Modenschauen und ähnlichen Veranstaltungen, also Kostenarten, die klar von der Abteilung, ihrem Vorhandensein und ihrer Bereitschaft zu handeln verursacht sind. Erst wenn vom Spannenbetrag des Rohgewinns, dem Deckungsbeitrag I, diese abteilungs-individuellen Fixkosten gedeckt sind, errechnet sich der **Deckungsbeitrag II** als jenes Ergebnis, das zur Deckung der zentralen Verwaltungskosten beitragen kann; nur dieses Abteilungs-Ergebnis kann also den Center-Profit darstellen. Die Abrechnung lautet also:

**PROFIT-CENTER = ABTEILUNG X:**

Leistungswert = Umsatz der Abteilung	.....
- Einsatzwert der in der Abt. verkauften Ware	.....
= Deckungsbeitrag I = Rohgewinn = Spannenbetrag	.....
- "Direkte" Fixkosten der Abteilung	.....
= Deckungsbeitrag II = Abteilungsergebnis	.....
= Center-Profit	.....

Die Summe aller Abteilungsergebnisse wird den zentralen Verwaltungskosten zu deren Deckung zugeführt und es heißt:

$$\sum \text{Deckungsbeiträge II} > \text{Verwaltungskosten} = \text{Gewinn}$$

$$\sum \text{Deckungsbeiträge II} < \text{Verwaltungskosten} = \text{Verlust.}$$

Nun hat die Datentechnik, erkennbar in den letzten zwei bis drei Jahren, eine Entwicklung genommen, die es auch dem Handelsbetrieb mittlerer und sogar kleinerer Größe erlaubt, mit leicht programmierbaren Klein-Computern rationell und aufs perfekteste nachzuvollziehen, was die Großen vorgemacht haben. Doch bevor darüber entschieden wird, muß das Programm, die "Software", mit der die Maschinen als "Hardware" beschickt werden sollen, am Schreibtisch festgelegt sein!

Die folgenden Ausführungen wollen anhand einer Fallstudie beschreiben

- \* wie die ständige kurzfristige Verfolgung von Abteilungsergebnissen als Profit-Centers vorbereitet werden kann;
- \* was an Aussage anzustreben ist;
- \* wie auf der Grundlage der so zu gewinnenden Erkenntnisse kurzfristig in Richtung auf Gewinnoptimierung zu steuern ist.

**Wie ein Einzelhandelsunternehmen abrechnet**

Nehmen Sie, was nun beschrieben wird, als einen Bericht über schon Geschehenes an, der mit der Vorstellung des dort Erarbeiteten in Form der abgebildeten Abrechnungs-Tabelle beginnt und dazu kommentiert:  
Das Beispiel-Unternehmen ist eines der vielen in

der Branche, das außer mit Lederbekleidung auch noch mit anderen Warengruppen handelt, etwa mit Lederwaren und Sportartikeln; **drei Abteilungen** demnach, deren Ergebnis, wie oben beschrieben, ermittelt und so berechnet werden soll, wie sie sich am Gesamtergebnis des Unternehmens beteiligt haben - und künftig weiterhin daran planmäßig beteiligen sollen. Die Tabelle liege als Auswertung erhobener Daten auf Ihrem Schreibtisch, welche Organisationsmittel Sie dafür auch eingesetzt haben mögen. Lesen Sie mit mir die Ist-Abrechnung im oberen Feld der Tabelle:

zu a: **Umsatz:** Er ist die Summe aller Einzelverkaufspreise. Diese wiederum sind die Summe des eindeutig und unveränderlich festgelegten Einstandspreises und dem Spannenbetrag, der sich zwar nach einem prozentual vorgesehenen Aufschlagsatz orientiert, jedoch in allen Einzelfällen flexibel individuell bestimmt wurde,

zu b: **Einsatzwert:** Er ist die Summe aller Einzel-Einstandspreise, die - einmal berechnet - unveränderlich bleiben.

zu c: **Deckungsbeitrag I:** Es ist, wie schon hinreichend erläutert, der Rohgewinn als Differenz zwischen a und b. In Prozenten vom Umsatz ausgedrückt errechnet sich der wichtige Deckungsgrad I, der eine Komplementärzahl zur Wareneinsatzquote (= b in % von a) darstellt. Die Veränderungen der beiden Prozentzahlen sagt aus, daß im Vergleich zu vorher für einen Teil oder alle verkauften Gegenstände auf den festgelegten Einstandspreis höhere oder geringere Spannenbeiträge zur Ermittlung des (flexiblen) Verkaufspreises genommen wurden.

zu d: **Fixkosten der Abteilung:** Die (auf den Abrechnungsmonat zeitlich abgegrenzten) "direkten" Fixkosten wollen durch den Rohgewinn ihrer Abteilung gedeckt, womöglich überdeckt werden. Sie stehen in keinem Verhältnis zum erzielten Umsatz, können daher auch nicht in einem Prozentsatz von diesem ausgedrückt werden.

zu e: **Deckungsbeitrag II = Abteilungsgewinn = Center-Profit:** Erst wenn ermittelt ist, ob denn der Rohgewinn auch für die Deckung der direkten Fixkosten ausreichte und ein Überstand zum Unternehmensergebnis beigetragen hat, ist die Beurteilung des Center-Profits, also der Disposition innerhalb der Abteilung möglich. Das Beispiel zeigt in der Abteilung B eine Unterdeckung, offensichtlich nicht nur wegen eines hohen Fixkostenbetrags, sondern auch wegen eines auffallend geringen Deckungsbeitrags I.

zu f: **Verwaltungskosten:** Sie können natürlich nur in der Gesamtkosten-Spalte aufgeführt werden, auch sie sind auf den Monat zeitlich abgegrenzt fixiert.



**Profit-Center-Tableau**

IST-ABRECHNUNG ABTEILUNGS- UND GESAMTERGEBNIS UND FALLSTUDIE											
	Abteilg. A			Abteilg. B			Abteilg. C			Gesamt	
	TDM	%		TDM	%		TDM	%		TDM	%
a Umsatz	60,0	100,0		150,0	100,0		90,0	100,0		300,0	100,0
b Einsatzwert	30,0	50,0		108,0	72,0		36,0	40,0		174,0	58,0
c Deckungsbeitrag I	30,0	50,0	a-b	42,0	28,0		54,0	60,0		126,0	42,0
d Fixkosten Abteilg	21,0			48,0			24,0			93,0	
e Deckungsbeitrag II	+ 9,0		c-d	- 6,0			+ 30,0			+ 33,0	
f Fixk.Gesamtverwalt										27,0	
g E r g e b n i s			e-f							+ 6,0	2,0
h "Aufschlag"-Mittel		100,0	*		38,9			150,0			(72,4)
FALLSTUDIE											
a Umsatz	64,7	100,0		153,0	100,0		86,4	100,0		304,1	100,0
b Einsatzwert	33,0	51,0		102,0	66,7		36,0	41,7		171,0	56,2
c Deckungsbeitrag I	31,7	49,0	a-b	51,0	33,3		50,4	58,3		133,1	43,8
d Fixkosten Abteilg.	21,0			48,0			24,0			93,0	
e Deckungsbeitrag II	+10,7		c-d	+ 3,0			+26,4			40,1	
f Fixk.Gesamtverwalt										27,0	
g E r g e b n i s										13,1	4,3
h "Aufschlag"-Mittel		96,2	*		50,0			140,0			(77,8)

Alle Zahlen in der Tabelle sind reine Beispielzahlen ohne Repräsentanz!

\*)  $c \text{ in } \% \text{ von } b = \frac{c}{b} \cdot 100$

**Personal-Controlling-Congress**  
 ökonomische Orientierung der  
 Personalarbeit  
 28./29. Oktober 1987  
 Zürich  
 Mehr steht im September-  
 heft von Prof. Dr. Rolf  
 Wunderer/Dr. Martin Sailer;  
 St. Gallen

zu g: **Ergebnis** (Gesamtunternehmen): Es liegt mit 2 % des erzielten Umsatzes zweifellos so, daß "etwas getan" werden sollte, zumal ja die Abteilung mit dem höchsten Umsatz - allerdings auch mit dem niedrigsten Deckungsgrad - nicht einmal ihre eigenen Fixkosten decken konnte.

zu h: **"Aufschlags"-Mittel**: Obwohl ja schon darauf hingewiesen wurde, daß die Verkaufspreise keineswegs unter Anwendung eines fixierten Prozentaufschlags auf den Einstandspreis gebildet werden, sondern ein solcher nur als Richtgröße angesprochen werden kann, spielt der hier errechnete Mittelwert, gültig für die einzelne Abteilung, für die Bestimmung von Steuerungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle. Berechnet ist er als Verhältnis des Spannenbetrags zum Einsatzwert. Glaubt man diese Zahl in Zukunft verändern zu können oder zu müssen, um gewünschte Steuerungseffekte erzielen zu können, so läßt sich schnell die Beeinflussung aller Größen errechnen, durch die auch das Gesamtergebnis beeinflusst werden kann. Da es sich um einen Mittelwert handelt, um den die individuell festgelegten einzelnen Preise mehr oder weniger schwanken, wird nicht allzu schwer zu bestimmen sein, bei welchen Untergruppen innerhalb der Abteilung oder bei welchen Einzelstücken gewünschte Verkaufspreisänderungen vorgenommen werden können.

**Steuerungsmaßnahmen und ihre Auswirkungen aus der Fallstudie**

Im unteren Feld der Tabelle werden gleich die Auswirkungen von Steuerungsmaßnahmen präsentiert. (Natürlich werden sich solche Änderungen in der Regel nicht auch gleich im nächsten Monat erkennen lassen.)

Was überlegt wurde und welche Folgen sich zeigten, sei kurz folgendermaßen erläutert:

**Abteilung A:** Der Versuch, durch kleine Preisreduzierungen die Verkaufsmenge zu steigern und so den Umsatz trotz niedrigerem Preis zu erhöhen, ist gelungen: Der Deckungsgrad I ist zwar geringfügig gesunken, der Deckungsbeitrag II erhöhte sich jedoch von 9,0 auf 10,7 TDM und trägt somit immerhin schon um 1,7 TDM mehr zur Deckung der Verwaltungskosten bei.

**Abteilung B:** Der hohe Umsatz war trügerisch: Der geringe durchschnittliche Aufschlag hat offensichtlich zu Verkaufspreisen geführt, die die Kauflust der Kunden beflügelt haben mag. Die so erwirtschaftete Spanne genügte jedoch nicht mehr annähernd, um die fixen Abteilungskosten zu decken, von einem Beitrag zu den Verwaltungskosten war keine Rede. Die Erhöhung des durch-

schnittlichen Aufschlags auf 50 % bewirkte, wie beabsichtigt, zwar eine Reduzierung des Wareneinsatzes, erhöhte jedoch den Deckungsbeitrag I bei einer geringen Umsatzerhöhung beträchtlich und brachte statt der Fixkostenunterdeckung von 6,0 TDM nunmehr eine Überdeckung von 3,0 TDM.

**Abteilung C:** Auch hier über Preiszugeständnisse eine Umsatz- und Deckungsbeitragserhöhung zu erreichen, gelang nicht. Bei gleichem Einsatzwert sanken die beiden Zahlen und mit ihnen - wegen der ja gleichhohen Fixkosten - der Center-Profit von 30,0 auf 26,4 TDM.

**Schlußbemerkungen**

Daß sich die Erkenntnisse und die Möglichkeiten der Einflußnahme auf alle sich in den Zahlen repräsentierenden Vorgänge mit dem hier natürlich nur grob Dargestellten noch lange nicht erschöpfen, werden Sie schnell merken, wenn Sie sich immer wieder mit der Aussage beschäftigen, die das hier beschriebene Vorgehen vermitteln kann. So werden Sie sicher feststellen, daß ja auch die Warenbestände und ihre Veränderungen und mit ihnen Lagerdauer und -umschlagshäufigkeit in die kurzfristige Kontrolle einbezogen werden können, womit vornehmlich auf den Zustand der Liquidität Einfluß genommen werden kann. Beides also, die Rentabilität über den hier unter Kurzfristkontrolle genommenen Gewinn, und die Liquidität über die Kontrolle der Lagerbewegungen und -bestände werden Sie ständig als Größen vor sich haben, die Sie nicht einfach hinnehmen, sondern immer wieder verändern müssen, um den Bestand Ihres Unternehmens zu sichern!

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	33	34	V	Z	S

*ICC Berlin: Congreßteilnehmer klettern zur Kaffeepause*



# DIE NUTZUNG VON FACHINFORMATION

## - EINE WICHTIGE GRUNDLAGE FÜR DIE BETRIEBLICHE EXISTENZSICHERUNG -

von Dipl.-Phys. Hartmut Kroll und Dipl.-Kfm. Hans Seipel, Hanau

Die derzeitige "Fachinformationswelt" ist gekennzeichnet durch eine für den einzelnen nicht mehr überschaubare Informationsflut, durch schnelle Zugangsmöglichkeiten dank moderner Informations- und Kommunikationstechnik sowie, als Folge, durch die **Ausbildung eines weltweiten Fachinformationsmarktes.**

Einige beispielhafte Angaben mögen diese Entwicklung verdeutlichen. Weltweit wird in etwa jeder Minute eine chemische Veröffentlichung publiziert. Wurden 1960 noch ca. 12.000 Schriften auf dem Gebiet der Physik veröffentlicht, so verzehnfachten sich die entsprechenden Beiträge bereits im Jahre 1984. Seit 1965 verdoppelte sich die Anzahl veröffentlichter Patentdokumente. Allein in Deutschland beträgt der jährliche Zugang etwa 100.000 Patentanmeldungen. Das Gebiet der Wirtschaftsinformation mit seinem besonderen Wachstum (u. a. Publikationen, aktuelle "Tickerdienste") ist ein weiteres eindrucksvolles Spiegelbild internationaler Fachinformationsentwicklungen und -verflechtungen.

Produzenten von Fachinformation sammeln und sichten diese Flut, bereiten sie auf und bieten sie vielfältig, zunehmend elektronisch (Datenbanken, BTX usw.) an. Derzeit sind bereits etwa 3.000 Datenbanken weltweit bekannt, deren Um-

satzvolumen 1986 schon insgesamt 3,49 Mrd. US-\$ betrug (1). Der Anteil an **Datenbanken für Wirtschafts- und Finanzinformation** beträgt etwa 52%, der für Naturwissenschaften 22 %, für Technik 15 % (2). Datenbanken haben meist einen engen Themenbezug (z. B. Energie, Maschinenbau, Patente, chemische Strukturformeln, Unternehmensprofile, Wirtschaftsprognosen, Produktgruppen, Statistik). Sie enthalten eine Vielzahl von bibliographischen Angaben, Daten und Fakten hoher Aktualität. Wichtige Spezialinformationen liegen ferner bereits als Volltext-Datenbanken vor.

Der Endbenutzer von Fachinformation kann auf diese Angebotsfülle u. a. **vom eigenen Arbeitsplatz aus zugreifen** und sie gezielt verwerten. Somit finden die bekannten Formen der klassischen Literaturversorgung sowie betriebliches Wissen und Können eine wichtige Ergänzung.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht wird **Fachinformation in wachsendem Maße als neuer Produktionsfaktor**, gleichrangig mit Rohstoff und Energie, begriffen, der sich jedoch nicht verbraucht, sondern vielmehr unbegrenzt vermehrbar ist. Folgerichtig haben vor allem Industrienationen die Bedeutung von Fachinformation als nationale und auch als Gemeinschaftsaufgabe erkannt und fördern deren Nutzung im Rahmen informations-



Dipl.-Phys. Hartmut Kroll leitet die Informationsvermittlungs- und Patentstelle (IVS-PAT) der NUKEM GmbH, Hanau.



Dipl.-Kfm. Hans Seipel, Leiter Controlling TRANSNUKLEAR GmbH, Hanau.

politischer Zielsetzungen (3). Das Erreichen derartiger Ziele wird durch das Marktprinzip (Angebot und Nachfrage von Fachinformation unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten), durch das Subsidiaritätsprinzip (u. a. staatliche Förderung von Fachinformationseinrichtungen und von besonderen Projekten) sowie durch das Ressortprinzip (ministerielle Zuständigkeiten für Fachinformation, z. B. auf den Gebieten Forschung und Entwicklung, Wirtschaft, Patentwesen, Datenetze, internationale Kooperationen, Ausbildung) angestrebt.

### Informationsnutzung als unternehmerische Aufgabe

Im Zeichen enger werdender Märkte ist es für Unternehmen von zentraler Bedeutung, die weltweite Fachinformation zu entwickeln und sie konsequent in eigene Unternehmensstrategien einzubeziehen.

Untersuchungen bestätigen (4), daß bisherige Informationsquellen, wie Kunden, Lieferanten, Messen, Arbeitskreise, Kontakte, Kammern, Verbände und Berater, als nicht mehr ausreichend empfunden werden. Sinngemäß gilt das auch für das Know-how im eigenen Unternehmen.

Wettbewerb und neue Anforderungen, die sich vor allem auch auf die Beziehung Mensch-Technik-Umwelt gründen, führen zwangsweise zu einem steigenden Fachinformationsbedarf in allen Unternehmensbereichen. Die Hauptgesichtspunkte für diesen steigenden Bedarf sind Qualität, Quantität, Zeit- und Kostenentlastung sowie insbesondere gezielte Maßnahmen zur Zukunftssicherung.

Vor allem sogenannte "High-Tech"-Unternehmen haben frühzeitig erkannt, daß **Innovation** als eine wesentliche Basis für die Existenzsicherung **nicht mehr ohne den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik** möglich ist, da Entwicklungskosten allein noch keinen Erfolg garantieren. Für diese Unternehmen ist daher ein **hoher Finanzmitteleinsatz für Information** selbstverständlich. Bei der Mehrzahl der anderen Unternehmen ist das jedoch noch nicht die Regel.

Die skizzierte Entwicklung wird zukünftig das sog. Informationsbewußtsein sowie die gegenseitigen Abhängigkeiten im System Mensch-Aufgabe-Informationen-/Kommunikationstechnik nachhaltig beeinflussen. Erfahrungen auf Teilgebieten (Telekommunikation, Büroautomation, EDV-Einsatz in vielen Bereichen) liegen vor. Die Tatsache, daß Fachinformation nicht nur ein geistiges Produkt, sondern auch ein wirtschaftliches Gut mit Warencharakter ist, also Doppelcharakter hat, fordert neue betriebswirtschaftliche Ansätze

ebenfalls auf diesem Gebiet.

Insgesamt zeichnet es sich ab, daß diejenigen Unternehmen im wirtschaftlichen Wettbewerb langfristig Vorteile erlangen werden, die Fachinformationsressourcen umfassend nutzen. Somit wird die Nutzung von Fachinformation zur unternehmerischen Aufgabe, wie HACKSTEIN formulierte (5).

### Controlling und Informationsmanagement

Aufgrund einer Erhebung aus dem Jahr 1983 über die Rangfolge der Aufgabengebiete des Controlling wird als seine Hauptaufgabe (1. Stelle) die Planung und Budgetierung angesehen. Erst an letzter (14.) Stelle wird vom Controller die Planung und Organisation von betrieblichen Informationssystemen gefordert (6). Im Hinblick auf den der Umfrage vorausgegangenen Konjunkturabschwung erscheint das Ergebnis als besonders aufschlußreich. In den letzten Jahren ist jedoch eine inhaltliche Weiterentwicklung festzustellen. Das moderne Controlling wird zunehmend nicht mehr allein als Instrument zu kurzfristigen Soll-Ist-Vergleichen (Feed-back-Denken) vornehmlich in den Grenzen des Finanz- und Rechnungswesens allein gesehen (operativer Aspekt). Vielmehr **entwickelt sich das Controlling zum vordenkenden Instrument für langfristige existenzsichernde Unternehmensziele** (strategischer Aspekt). Es befaßt sich also in hohem Maße mit zukunftsorientierten Fragen ("Feedforward-Denken"), sowohl das Problem der **Frühwarnung** als auch das des Erkennens und der Realisierung von **Chancen** betreffend. **Damit wird der Controller automatisch zum Informationsmanager**, der betriebliche und außerbetriebliche quantitative und qualitative Informationen erfassen und analysieren muß.

So sind im Rahmen eines **Frühwarnsystems**, entsprechend dem bekannten **"Konzept der schwachen Signale"** (7), Informationen und Trends zu beobachten, die Indizien für Gefahrenmomente und für potentielle Existenzkrisen sein können. "Schwache Signale" werden oft von vermeintlich verdeckten Informationen ausgesendet, denen nachgespürt werden muß (Bilanzrelationen, Konjunktur- und Preisentwicklungen, Branchenziffern, aufkommende Konkurrenzprodukte, drohende Abhängigkeiten, bevorstehende Auflagen, Änderung von Vorschriften, neue Gesetze u. a.).

Für das **planmäßige Erkennen von Chancen**, u. a. von Innovationsmöglichkeiten, Verbesserungen, Kooperationen, neuen Märkten, muß sich das Strategische Controlling ebenfalls mit spezieller Fachinformation, den Frühindikatoren, auseinandersetzen. Dazu gehören Daten, Fakten, Trends sowie Prognosen mit wirtschaftlichem, technischem sozialem und politischem Inhalt aus dem Unter-

nehmensumfeld. Das Strategische Marketing gründet sich wesentlich auf solchen Frühindikatoren.

Frühwarnung und Chancenerkennung setzen also die rechtzeitige und vollständige Erfassung von Informationen und die Kenntnis von Schwankungsbreiten voraus. Der Einfluß auf die jeweiligen Unternehmensziele muß erkannt werden. Daraus ergibt sich generell, daß **der Controller unter dem Teilgesichtspunkt des Informationsmanagers ein leistungsfähiges Informationsnetzwerk benötigt**, das zu fördern und von ihm zu koordinieren ist. Nur ein gut entwickeltes betriebliches Informations- und Kommunikationssystem, das internes und externes Wissen verbindet, ermöglicht es, den Regelkreis Planen-Entscheiden-Handeln-Berichten wirksam zu gestalten (8). Die Wirtschaftsinformatik hat hierzu in Forschung und Lehre bereits wichtige Beiträge geleistet.

Bei der Installierung eines betrieblichen Informationsnetzwerkes sind organisatorische, personelle und technische Gegebenheiten zu beachten. Dazu gehören ebenfalls Fragen der betrieblichen formalen und informellen Kommunikationswege. Fallweise müssen betriebliche Barrieren erkannt und abgebaut werden. Dazu ist der Controller durch seine genauen Kenntnisse betrieblicher Zusammenhänge und Strukturen sowie ferner durch seine zentrale Position besonders qualifiziert und prädestiniert. Erfahrungen, die er möglicherweise im Konfliktmanagement sammelte, können dabei hilfreich sein. Die einzelnen Unternehmensbereiche und Profitcenter werden erkennen, daß ihre Eigenverantwortlichkeit nicht angetastet, die gemeinsame Verantwortung gegenüber dem Unternehmen im Sinne des Miteinanders jedoch gestärkt wird.

Allerdings muß der Controller nicht nur fachlich qualifiziert, sondern auch in hohem Maße informationsbewußt sein und handeln. Das bedeutet die doppelte Einsicht, daß erstens Fachinformation für jegliche effektive Arbeit unabdinglich ist, und zweitens, daß Fachinformation zwar zunächst Geld kostet, man mit ihr jedoch im weitesten Sinne Geld verdienen kann. Aus dieser Einsicht folgern materielle und immaterielle Konsequenzen, auf die noch eingegangen wird.

Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß derartige Einsichten und Auffassungen in der Praxis erst langsam Zugang finden. Hinderlich sind oft nicht mehr zeitgemäße Strukturen und fallweise fachliche sowie psychologische Vorbehalte (Statusdenken, Ressortegoismus). Auch die persönlich empfundene Bedrohung vermeintlicher Besitzstände kann eine Ursache für Akzeptanzbarrieren gegenüber neuen Informationsdenkweisen sein. So ist es nicht verwunderlich, wenn aus solchen Ursachen an sich vermeidbare unangenehme

Marktüberraschungen, teilweise mit schwerwiegenden Folgen, entstehen können. Oft wird dann ein Krisenmanagement erforderlich, bei dem das Controlling in besonderer Mitverantwortung steht.

Derartig geschmälerter Unternehmenserfolge führen als Reaktion häufig zu Einsparungsmaßnahmen auf breiter Ebene. Erfahrungsgemäß ist davon der Sektor der betrieblichen Informationsversorgung und Know-how-Sicherung, meist als "unproduktiv" gewertet, vorrangig betroffen.

Das kann zwei Gründe haben. Entweder ist die Bedeutung dieses Sektors für das Unternehmen noch nicht richtig erkannt, oder aber, dieser Sektor erfüllt nicht seine aufgabengemäßen Anforderungen. Im ersten Fall sollten Einsparungsabsichten vorerst zurückgestellt und zunächst Unternehmensstrategien auf die Informationsrelevanz hin überprüft werden. Meist wird dann der "Aktivposten Fachinformation" schnell sichtbar. Im zweiten Fall wäre es falsch, "das Kind sofort mit dem Bade auszuschütten". Vielmehr sind Defizite (personelle Schwächen, Organisation, Ausstattung, Vorgehensweisen) im Interesse des Unternehmens zügig zu beseitigen. Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten muß für den betrieblichen Informations- und Kommunikationssektor das Motto "mit der Wurst nach dem Schinken werfen" gelten. Einsparungsmaßnahmen auf diesem Gebiet jedoch werden sich stets langfristig rächen, wie noch dargestellt wird.

### Immaterielle Vermögenswerte und Fachinformation

Das Strategische Controlling stützt sich vor allem auf die Erkenntnis, daß langfristig die Stärke eines Unternehmens primär von seinen immateriellen Vermögenswerten abhängt. Ein zukunftsorientierter nachhaltiger Unternehmenserfolg setzt prinzipiell voraus, daß das Unternehmen in der Lage ist, seine immateriellen Vermögenswerte in den Wettbewerb einzubringen.

#### **Zu den bedeutendsten immateriellen betrieblichen Vermögenswerten gehören:**

- das **Wissen und Können der Mitarbeiter**,
- die **Kreativität der Mitarbeiter** (die von Hektik und übermäßiger Bürokratie freigehalten werden muß),
- die **Schutzrechte** (Patente, Gebrauchsmuster etc.) und
- eine den Unternehmenszielen angepaßte zweckmäßige **Organisation** mit funktionierenden formalen und informellen Kommunikationswegen.

Man erkennt sofort, daß diese Vermögenswerte in enger Beziehung zu Fachinformation und Fachkommunikation stehen. Die Informations- und die Kommunikationsfähigkeit bestimmen also die

Innovations-, Kooperations- und Diversifikationsfähigkeit und damit die unternehmerische Flexibilität und Potenz. Werden diese bestimmenden Fähigkeiten gepflegt und zielstrebig genutzt, sind dauerhafte positive Auswirkungen auf die Bilanz und auf die Gewinn- und Verlustrechnung gesichert.

Dem Controlling sind bei der Pflege wichtige Aufgaben zugewiesen. Zu ihnen zählen beispielsweise die Beobachtung des Know-how-Zuflusses (durch neue Mitarbeiter), das Miterkennen von Auswirkungen des Know-how-Abflusses (durch Kündigungen), die Umsetzung von Anregungen (Betriebliches Vorschlagswesen) und in besonderem Maße die Beobachtung des Informations- und Kommunikationsverhaltens im Unternehmen.

### Informationslogistik, Informationsmarketing

Die Fachinformationsflut, sowohl innerbetrieblich als auch betriebsextern, bedarf der betrieblichen Organisation. Ansatzpunkte für ein zu installierendes umfassendes Informations- und Kommunikationssystem können bereits vorhandene geeignete Einrichtungen bzw. Aktivitäten sein (EDV, Bibliothek/Literaturstelle, Normenstelle, Patentabteilung, Berichtsstelle, Archiv). Ein entsprechendes Unternehmenskonzept ist zu entwickeln, das Informationsbeschaffung, die Auswertung, den schnellen Zugriff und das zuverlässige Erreichen der jeweiligen Zielgruppe sicherstellt. Die ungeordnete Beschaffung und Verteilung muß dabei vermieden werden, ebenso private Informationsströme, mit denen nicht selten "Politik" gemacht wird und die am potentiellen Bedarf vorbeigehen können.

**Bei der Einführung eines umfassenden betrieblichen Informationsnetzwerkes sollten folgende Voraussetzungen** gegeben sein:

- Das Vorhandensein eines **Informationsbewußtseins** zumindest in der betrieblichen Führungsebene,
- das Vorliegen eines betrieblichen **Informationskonzeptes**, das ein eventuell bereits vorhandenes EDV-Konzept einbezieht,
- die Schaffung einer klaren **Verantwortlichkeit für das Netz** (koordinierende Funktion mit fallweiser Weisungsbefugnis, z. B. Controlling/Informationsmanagement),
- die Festlegung einer zentralen Stelle innerhalb des Netzes mit **Drehscheibenfunktion** für innerbetriebliche und außerbetriebliche Wissensressourcen (Informationsvermittlungsstelle),
- der **Wille zur organisatorischen Anpassung** bisheriger Strukturen, soweit erforderlich.

Auch nach der Einrichtung eines betrieblichen Informationssystems ist seine Begleitung durch ein

sogenanntes innerbetriebliches Informationsmarketing erforderlich. Das innerbetriebliche Fachinformationsmarketing (9) geht davon aus, daß im Unternehmen ein durch Angebot und Nachfrage charakterisierter Fachinformationsmarkt existiert, der durch Bedarf, Beschaffung, Zielgruppen, Nutzungsverhalten und Kosten gekennzeichnet ist.

Weitere Kennzeichen des betriebsinternen Informationsmarktes sind seine qualifizierten und zeitlich prompten Anforderungen, die fehlende Anonymität, die Hol- und Bringschuld sowie die persönliche Tragweite im Sinne der Mitverantwortung. Das Ziel des innerbetrieblichen Fachinformationsmarketing ist es, innerhalb dieses speziellen Marktes mit seinen Außenbezügen bei allen Fachinformationsnutzern das entsprechende Bewußtsein zu entwickeln, die Akzeptanz von Informationsdienstleistungen zu vergrößern und die Mitarbeitermotivation (Zeit- und Kostenentlastung, Erfolgserlebnisse) zu fördern. Als Instrumente dazu sind Vorträge, Seminare, Schulungen, Beratung, die Betriebszeitung, die Analyse ärgerlicher Vorkommnisse, auf Informationsdefiziten beruhend, die Auswertung des Nutzerverhaltens und fallweise Brainstormings geeignet. Auch die Einrichtung eines Benutzerrates, in dem Mängel auf dem Info-Sektor oder einschlägige Vorhaben diskutiert werden, ist wegen seiner Rückkopplungsfunktion vorteilhaft. Das Controlling sollte solche abteilungsübergreifenden Maßnahmen aktiv unterstützen.

Ein innerbetriebliches Informationsmarketing kann jedoch nur glaubwürdig und hilfreich sein, wenn das Informationssystem selbst eine Arbeit leistet, die den Erwartungen entspricht. Dabei kommt einer in das System integrierten **Informationsvermittlungsstelle (IVS)** eine besondere Bedeutung zu, die bereits durch die "Stelle mit Drehscheibenfunktion" für Fachinformation charakterisiert wurde.

Die Hauptaufgaben einer IVS ergeben sich folgerichtig aus den grundsätzlichen Anforderungen an ein betriebliches Informationssystem. Sie lauten:

- Sicherung und Bereitstellung des betrieblichen Know-how,
- Förderung des betrieblichen Fachinformationsflusses,
- Versorgung mit außerbetrieblicher Fachinformation, und fallweise die
- Einbindung des Patentwesens in die Informationsversorgung unter dem Gesichtspunkt 1. der Sicherung eigener Positionen im Wettbewerb, 2. als Informationsressource.

**Folgende Informationsressourcen** bilden die Grundlage für die Durchführung der Hauptaufgaben:

1. **Interne Ressourcen**, darunter das dokumentierte und nicht-dokumentierte betriebliche Know-how, ferner das laufende fachliche betriebliche Geschehen.

2. Die **klassische Literaturversorgung**, wie Bücher, Zeitschriften, Proceedings, die sog. "Graue Literatur" (nicht über Verlage publizierte Fachberichte), Referatedienste, Firmenschriften, Verzeichnisse, Verordnungen, Gesetze usw.
3. **Datenbanken**, deren Nutzung zweckmäßig im Dialog vom Arbeitsplatz aus (meist innerhalb der IVS) erfolgt.
4. **Patente und Gebrauchsmuster** als eine der wichtigsten Ressourcen zur Verfolgung des internationalen Standes der Technik, von Trends, zur aktuellen Marktbeobachtung und als Basis für Lizenz- und Kooperationsüberlegungen.
5. Informationen über Möglichkeiten der **Zusammenarbeit** mit Hochschulen (z. B. Auftragsforschung, Kooperationen).
6. Ergebnisse des **Erfahrungsaustausches** mit anderen Firmen, Kontakte mit Verbänden, Beratern und Informations-Brokern, die Aufnahme neuer Entwicklungen speziell auch auf dem Fachinformationsmarkt.

Was unterscheidet nun eine betriebliche IVS von einer traditionellen Industriebibliothek? Im Gegensatz zu einer Industriebibliothek, die im wesentlichen beschaffende, verteilende und aufbewahrende Funktion hat und die sich in ihrer meist reagierenden Tätigkeit überwiegend auf klassische Literaturquellen stützt, hat eine IVS weitergehende Aufgaben. Wie bereits die Bezeichnung **"Informationsvermittlungsstelle"** signalisiert, reagiert die IVS nicht nur, sondern sie greift unmittelbar in das betriebliche Geschehen ein, agiert also. Informationsberatung, maschinelle und manuelle Recherchen und das eingebundene Patentwesen sind ebenso wichtige IVS-Merkmale wie weiterhin unaufgeforderte Vorgehensweisen zur zweckmäßigen Fachinformationssteuerung und zur innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Die ebenfalls vorhandenen traditionellen Bibliotheksaktivitäten sind also für die IVS nur ein Teilaspekt.

Über die zweckmäßige Arbeitsweise und Einrichtung einer IVS als Informationsdrehscheibe innerhalb eines betrieblichen Informationsnetzes ist ausführlich in einem Management-Leitfaden berichtet worden (10). In diesem Leitfaden werden u. a. Fragen des Informationsbedarfs und innerbetrieblicher Randbedingungen/Barrieren, inhaltliche und Kostenaspekte sowie Vorgehensweisen, Dienstleistungsangebot und personelle Anforderungen behandelt. Ein praxisnahes Modell einer IVS in Abhängigkeit von unterschiedlichen Unternehmertypen wird entwickelt.

**Anregungen für das Strategische Controlling**

In diesem Abschnitt werden einige Anwendungsbeispiele angegeben, die im Sinne von Vorhal-

maßnahmen und der Auswertung von Signalen bzw. Indikatoren dem Controlling Anregungen geben können.

**1. Marktindikatoren**

Die außerordentliche Bedeutung der Datenbanknutzung für das Strategische Controlling soll beispielhaft vertieft werden.

"Technische Indikatoren"  
(neue Technologien, Verfahren, Werkstoffe)

Nutzer von Datenbanken (11) konnten in den letzten Jahren z. B. auf den Gebieten Energie (u. a. Solartechnik, Wärmepumpen), Umwelt (Verbrennung, Abgas, Abfall), Prozeßführung (Steuerung, Regelung), Sicherheit (Meßtechnik, Vorrichtungen, Ersatzstoffe, Zerstörungsfreie Werkstoffprüfung), Datenverarbeitung (Hardware, Software, Chips, Rechnerperipherie) und Werkstoffe (Hochtemperaturkeramik, Verbundwerkstoffe, Halbleiter, Legierungen mit Sondereigenschaften, Reinraumtechnik, Bearbeitungstechniken u. a. mit Lasern) Entwicklungen detailliert verfolgen und Schlüsse für eigene Planungen ziehen. In diesem Zusammenhang wird auf Datenbanken für die bereits erwähnte "Graue Literatur" verwiesen (Datenbanken SIGLE und NTIS u. a.), mit denen noch nicht abgeschlossene internationale Entwicklungsarbeiten verfolgt werden können.

Unternehmens- und Branchendaten  
(betriebswirtschaftliche Indikatoren)

Wirtschaftsdatenbanken (12) bieten umfassende spezifische Informationen u. a. über Unternehmensprofile und Branchen. Gezielte und allgemeine Fragen nach Bonität, nach Anhaltspunkten für Marktstrategien und nach Produktgruppen werden gegen relativ geringes Entgelt elektronisch schnell beantwortet. Firmenneugründungen, Umbesetzungen in Vorstandsetagen, Lieferverzeichnisse und Prognosen (beispielsweise über den Bettwäschemarkt in Australien für die bevorstehende Saison) können ebenso erfragt werden wie sich möglicherweise abzeichnende Kooperationen oder sich ankündigende Konkurse.

**2. Strategische Patentanalyse**

Mittels der Methode der sogenannten "Strategischen Patentanalyse" (13) lassen sich der Stand der Technik, der Markt, die Schlagkraft und die Strategie von Wettbewerbern zuverlässig beurteilen. Bevorstehende Innovations sprünge und Angebotslücken können frühzeitig erkannt, Überraschungen und Abhängigkeiten entgegengewirkt werden. Abgewandelte und neue Ziele können formuliert und Entwicklungs- sowie Investitionsentscheidungen gestützt werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	25	31	F	L	T

### 3. Bilanzrichtliniengesetz

Das neue Bilanzrichtliniengesetz, das die erweiterte Offenlegung betrieblicher Daten vorschreibt (14), wird dazu führen, daß diese, über tausende Unternehmen in der Bundesrepublik, strukturiert ausgewertet, ebenfalls über Datenbanken schnell und umfassend recherchierbar werden. Damit werden Unternehmensvergleiche, Konkurrenz-, Kunden- und Lieferantenbeurteilungen sowie die Einschätzung potentieller Kooperationspartner weiter erleichtert.

### 4. Investitionen

Langfristige Investitionen werden unter strategischem Aspekt betrachtet. Entscheidungskriterien sind neben der zu erwartenden Rendite die Optimierung des Zeitpunktes fälliger Ersatzinvestitionen sowie des Zeitpunktes der Einführung von Innovationen, ferner eventuelle zukünftige Anforderungen an Mitarbeiter, wie LIEBE darstellt (5). Die Erfahrung lehrt, daß langfristige Investitionsentscheidungen auf der Basis ausführlicher Fachinformationskenntnisse auch des betrieblichen Umfeldes getroffen werden sollten.

### 5. Fachübergreifende (interdisziplinäre) Information

Das Strategische Controlling hat sich überwiegend mit fachübergreifenden Problemstellungen zu befassen, die sowohl wirtschaftliche, naturwissenschaftlich-technische, rechtliche, organisatorische und soziale Komponenten beinhalten. Derartige komplexe Themen sind durch das übliche Controller-Instrumentarium, wie durch das traditionelle Controller-Berichtswesen und die meist fachspezifischen traditionellen Literaturquellen allein, in den meisten Fällen nicht mehr ausreichend bearbeitbar. Hier bietet die datenbankübergreifende Recherche Lösungsmöglichkeiten, oft innerhalb weniger Minuten. Prinzipiell sind hausinterne Datenbanken, z. B. des Rechnungswesens oder des Forschungssektors, mit externen Datenbanken elektronisch verknüpfbar und eröffnen damit weitere interessante vergleichende Untersuchungsmöglichkeiten.

### 6. Strategische Führungsaspekte

Von zentraler Bedeutung ist es, daß die Unternehmensführung durch geeignete Maßnahmen (z. B. durch Anweisungen in einem Organisationshandbuch) den Mitarbeitern die Nutzung von Fachinformation zur Erreichung von Unternehmenszielen als unabdinglich verdeutlicht.

Insbesondere neue Mitarbeiter müssen rechtzeitig erfahren, wo und wie welche Fachinformationen im Unternehmen erhältlich sind, die sie einmal benötigen. So können Mehrarbeit und Pannen, die auf Unkenntnis betrieblicher und anderer Informationsressourcen beruhen, vermieden werden. Daher empfiehlt es sich, in regelmäßigen Einführungsveranstaltungen neue Mitarbeiter mit

den prinzipiellen Möglichkeiten des betrieblichen Informations- und Kommunikationsnetzes einschließlich der IVS vertraut zu machen. Das **gilt auch für Mitarbeiter des Rechnungswesens, die sich oft im Getto betrieblicher Daten mit nur geringer Außensicht bewegen.**

Durch Weiterbildungsangebote, Erfindermotivation (Patentwesen, BVW, Prämienanreize) und durch eine Personalpolitik, die ihr Augenmerk auch auf ein qualitativ leistungsfähiges Informationswesen richtet, lassen sich Verbesserungen herbeiführen, die nachhaltig der betrieblichen Existenzsicherung dienen. Das gilt auch für die systematische Erschließung nur wenig genutzter innerbetrieblicher Ressourcen. So liegt bekanntlich ein Großteil des Wissens und Könnens der Mitarbeiter lediglich undokumentiert vor. Durch geeignete Methoden ist es möglich, dieses Wissen und Können systematisch zu erschließen und gezielt - also nicht mehr zufällig - dem gesamten Unternehmen verfügbar zu machen (10).

Eine weitere Informationsressource kann durch Einbeziehen von Tochtergesellschaften im In- und Ausland in das betriebliche Informations- und Kommunikationsnetz erschlossen werden. Dadurch können spezielle Informationen und Beobachtungen, die sich aus der besonderen Marktnähe (vor allem im Ausland) ergeben, systematisch in allen Unternehmensbereichen genutzt werden.

### Kosten-Nutzen-Bewertung von Fachinformation

Fachinformation kostet Geld. Entweder wurde sie bereits früher bezahlt (betriebliches Know-how) oder sie muß laufend (klassische Literaturversorgung, Datenbankdienste, Beratungsleistungen, Patentwesen, Lizenzen) bzw. als Vorhaltemaßnahme (Datenbankanschlüsse, Reprographie, Bibliothek etc.) bezahlt werden.

Der materielle Nutzen von Fachinformation wird meist kostenmäßig schnell sichtbar. So schlägt sich der Informationsanteil im Konstruktionsbereich direkt in den Fertigungskosten des Endproduktes nieder (16). Auch die Vermeidung von Stillstandszeiten, von Doppelarbeit und von Wiederholungserfindungen durch die rechtzeitige umfassende Verwendung von Fachinformation kann "gerechnet" werden.

Leider ist der oft strategisch bedeutsamere immaterielle Nutzen von Fachinformation (Marktbeobachtung, Vorbereitung von Innovationen, Vermeiden von Reklamationen, Abhängigkeiten und Vertrauensverlust, Entlastung der Mitarbeiter, Verringerung von Reibungsverlusten u. a.) nicht ohne weiteres quantifizierbar. Der Controller muß jedoch vor allem diesem Aktivposten, der langfristig



Kostenvorteile bringt, besondere Aufmerksamkeit widmen.

Wieviel Geld sollte ein Unternehmen speziell für Fachinformation und deren Logistik (jedoch ohne Patent- und Lizenzsektor) ausgeben? Die Beantwortung dieser Frage hängt u. a. von den jeweiligen Unternehmenszielen ab und ist nicht generell beantwortbar. Firmen mit starker Diversifikation und erheblicher Forschungs- und Entwicklungsaktivität werden für den Fachinformationssektor naturgemäß mehr Finanzmittel einsetzen müssen als Betriebe mit relativ einfacher Produktion. In der mündlichen Diskussion werden als ungefähre Richtwerte für den entsprechenden Finanzmittelbedarf etwa 3 Promille des Umsatzes bzw. 2 bis 3 Prozent des betrieblichen FuE-Aufwandes für die IVS (also ohne Patente, Patent-Personal, Datennetze, EDV-Abteilung, Normenstelle) genannt. An diesen Angaben kann sich das Controlling in erster Näherung orientieren.

**LITERATUR**

(1) BMFI (Hrsg.); Zwischenbilanz 1986 zum Fachinformationsprogramm, Januar 1987

(2) Wienand, U.; Bedeutung unternehmensexterner Datenbanken in Unternehmen für Planung und Entscheidungen, Vortrag, gehalten anlässlich eines Seminars am 14.01.1987 in Neuss (Veranstalter: Creditreform e. V.)

(3) BMFT (Hrsg.); Fachinformationsprogramm 1985 - 1988 der Bundesregierung, ISBN 3-88 135-161-2, Bonn 1985

(4) Pieper, A.; Produktivkraft Information, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft 119, 5/1986, S. 26, Deutscher Instituts-Verlag GmbH

(5) Hackstein, K.-G.; Die Nutzung von Fachinformation - eine unternehmerische Aufgabe. Vortrag auf der 7. Frühjahrstagung der Online-Benutzergruppe der DGD. DGD-Schrift (OLBG-6) 5/85

(6) Bornemann, H.; Controlling heute, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1986, S. 24

(7) Liessmann, K.; Strategisches Controlling, in: Controlling-Konzepte (Hrsg. Mayer, E.), Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1986, S. 109 u. f.

(8) Winkler, G.-R.; Controlling internationaler Aktivitäten, in: Controlling-Konzepte (Hrsg. Mayer, E.), gleiche Publikation wie (7), S. 164

(9) Kroll, H.; Aktuelle Probleme der innerbetrieblichen Informationsvermittlung - eine Übersicht. Vortrag am 09.10.1986 anlässlich des Deutschen Dokumentartages in Freiburg/Brsg.

(10) Kroll, H.; Informationsvermittlung in der Industrie, RKW-Verlag Eschborn, 2. Auflage 1986, ISBN 3-92 1451-03-5

(11) GID, Frankfurt (Hrsg.); Verzeichnis deutscher Datenbanken, Datenbankbetreiber und Informationsvermittlungsstellen. Verlag Saur KG, 1985. ISSN 178-1685

(12) SCIENTIFIC CONSULTING Dr. Schulte-Hillen; Handbuch der Wirtschaftsdatenbanken 1985. Verlag Hoppenstedt & Co., ISBN 3-8203-0111-9

(13) Campbell, R.C.; Patent Analysis: Tracking Technology Trends. Battelle Today, April 1983, Nr. 32. Battelle Office of Corporate Communications, Columbus/Ohio.

(14) HGB i. d. F. vom 19. 12. 1985

(15) Liebe, B.; Strategische Investitionen. VDI/Z. Zeitschrift des Vereins Dt. Ingenieure für Maschinenbau und Metallverarbeitung, Bd. 128, Nr. 15/16, August 1986

(16) Schiele, O.; Bernsteiner, F.; Stand und Entwicklungstendenzen der rechnerunterstützten Konstruktion. VDI-Berichte Nr. 261, 1976, S. 7 - 17



*Professor Dr. Cuno Pümpin, St. Gallen erläutert Methodisch-Praktisches zu den Strategischen Erfolgspositionen*

## FALL ZUR DIFFERENZKOSTEN-ANALYSE

von Dipl.-Volksw. Willi Strunz, Siegelsdorf

### S a c h v e r h a l t :

Bei einem Beschäftigungsgrad von 100 % beträgt der Ausstoß eines Unternehmens im Monat 15.000 Produkteinheiten. Die Produktionskosten verhalten sich permanent im Sinne der linearen Funktion, d. h.

$$K = K_{\text{var}} \cdot x + K_{\text{fix}} ;$$

im Beispiel bedeutet dies:

$$K_{\text{var}} = 12,--$$

$$\text{Preis} = 18,--$$

$$\text{DB} = 6,--$$

$$\text{Gewinn} = 15.000 \text{ Stück mal}$$

$$\text{DB } 6,--/\text{Stück} = 90.000,-- \text{ DB}$$

$$\text{./. Fixk. } 7.000,-- \quad 70.000,--$$

$$= 20.000,--.$$

Die gesamten Produktionskosten bei einem Beschäftigungsgrad von 100 % belaufen sich auf DM 250.000,--. Dabei beläuft sich der Anteil der Fixkosten auf DM 70.000,--. Der Marktpreis für eine Produkteinheit liegt bei DM 18,--.

Um einen neu erschlossenen Auslandsmarkt noch beliefern zu können, wurde die betriebliche Kapazität um 5.000 Produkteinheiten gesteigert. Zu diesem Zweck war es erforderlich, verschiedene Maschinen auf dem Leasingwege zu beschaffen. Die dafür aufzuwendenden Leasingkosten betragen DM 12.000,-- im Monat.

Der Verkaufspreis für die zusätzlich hergestellten Einheiten beträgt DM 14,-- pro Stück.

Es ist zu prüfen, ob die Entscheidung der Unternehmensführung, die Kapazität auszuweiten, richtig war oder nicht.

### L ö s u n g :

$$K_{100\%} = 12 \cdot 15.000 + 70.000 = 250.000,-- \text{ DM}$$

$$K_{133\%} = 12 \cdot 20.000 + 82.000 = 322.000,-- \text{ DM}$$

$$\frac{K_2 - K_1}{x_2 - x_1} = \frac{K}{x} = \text{Differenzkosten pro Stück}$$

$$\frac{322.000 - 250.000}{20.000 - 15.000} = \frac{72.000}{5.000} = 14,40 \text{ DM/Stück}$$

$$14 \text{ DM Erlös} \quad \text{./.} \quad 14,40 \text{ DM Kosten} = \underline{\underline{0,40 \text{ DM Verlust}}}$$

$$5.000 \text{ Stück} \cdot (-0,40 \text{ DM}) = -2.000 \text{ DM Gesamtverlust aufgrund der Kapazitätserhöhung}$$

### E r g e b n i s s :

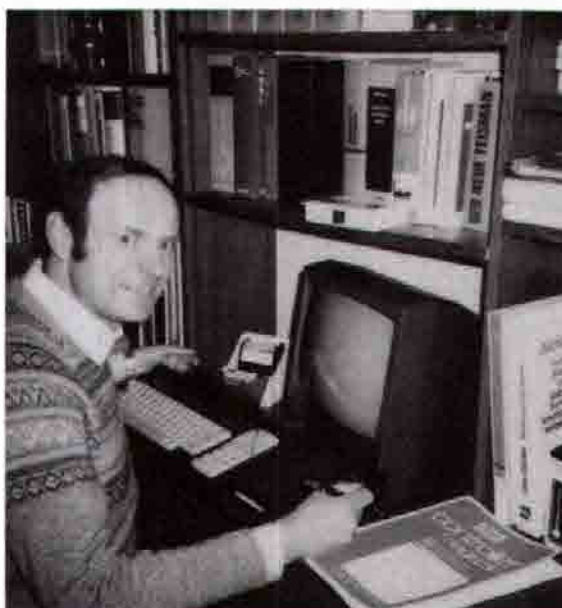
Die Entscheidung, die Kapazität zu erhöhen, war nicht richtig, da hierdurch das Betriebsergebnis des Unternehmens um DM 2.000,-- verschlechtert wurde.



Dipl.-Volkswirt  
Willi Strunz,  
seit 1975 selbst-  
ständig tätig  
als Steuerbe-  
rater und  
Rechtsbeistand;  
Erfahrungen in  
deutschen und  
amerikanischen  
WP-Gesellschaften.

# MODERNE COMPUTER- TECHNOLOGIE IN DER PRAXIS

von Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Solingen



*Dieser Beitrag versucht, einen zusammenfassenden Überblick über Entwicklungslinien, Voraussetzungen und Auswirkungen des zunehmenden Einsatzes der modernen Computertechnologie in Betrieb und Verwaltung zu vermitteln. Dabei erfolgt eine Konzentration auf ausgewählte praxisrelevante Fragen und eine Herausstellung wesentlicher und beispielhafter Sachverhalte aus einer Perspektive außerhalb des Funktionsbereichs Datenverarbeitung.*

## Entwicklungsschritte

Die maschinelle Informationsverarbeitung hat in den letzten Jahren **wesentliche Schritte durchlaufen**, insbesondere

- **Hardwarepreisreduktion** in erheblichem Umfang;
- Verfügbarkeit umfangreicher **Software** und ausgereifter Standardprogramme;
- **Dialogorientierung**;
- **individuelle Datenverarbeitung** (PC);
- **Verknüpfung** von Daten- und Textverarbeitung sowie Kommunikation.

## Anwendungsgebiete

Die **Anwendungsgebiete** der Informations- bzw. Datenverarbeitung verbreitern und erweitern sich:

- \* Zunächst standen die integrierten **kommerziellen Aufgaben**, z. B. Auftragsabwicklung, im Vordergrund.
- \* **Technisch-wissenschaftliche** Aufgaben werden zunehmend auf die Datenverarbeitung übertragen, so z. B. rechenintensive Aufgaben im Ingenieurwesen.
- \* Hinsichtlich der vermehrten EDV-Unterstützung **am Arbeitsplatz** stehen zwei große Einsatzgebiete im Vordergrund. Computerunterstützung bei der Entwicklung und Fertigung von Produkten und der Computereinsatz im Büro.
- \* Formen der **individuellen Datenverarbeitung** weiten sich aus. Dabei geht es meistens um

die Rationalisierung der persönlichen Arbeit mit Hilfe von Rechenverfahren und dgl. mehr. Hierfür steht auch die rasante Entwicklung auf dem PC-Sektor.

- \* Gerade auch unter strategischem Aspekt nimmt man zunehmend Fragen der **Informationsbeschaffung**, der Informationsgewinnung auf. Bessere Information bedeutet Vorteile im Wettbewerb. Dies wird als entscheidender Erfolgsfaktor begriffen. Organisation und Technologie werden sich nicht zuletzt auf diesen Themenkomplex konzentrieren.
- \* Natürlich treten in der Praxis die Anwendungsgebiete mehr oder minder gemischt auf; eine scharfe Abgrenzung ist meistens nicht möglich und auch nicht sinnvoll.
- \* Zunehmend wird von der **Produktivkraft Information** gesprochen. Dahinter steht die Absicht, durch Informationszuwachs, Schnelligkeit und Aktualität, gezielte Selektion, geeignete Aufbereitung, flexiblen Zugriff und auch mehr Datensicherheit Vorteile zu gewinnen. Qualitativ gute Information kann die innovativen Kräfte unterstützen, Entscheidungen verbessern und absichern und neues Potential schaffen.
- \* Aus der **Sicht des Controllers** gibt es Tendenzen: zunächst der Batch-Betrieb, dann die Abfrage im Dialog, die individuelle Datenverarbeitung über den PC, mehr und mehr auch das individuelle Zugreifen auf Datenbanken und vielleicht in Zukunft **die Kondensenzbegleitende Anwendung** als weitere Einsatzform. D. h. zusammen mit Flip-Chart und Pin-Wand und anderen Mitteln

zur Kommunikationsförderung könnte der Computer mit Bildschirm und Drucker eingefügt sein. Man spricht ja von verschiedenen Entwicklungstendenzen in der EDV-Anwendung. Die erste **Anwendungsgeneration** ist dadurch bestimmt, daß stark formalisierbare administrative und dispositive Aufgaben automatisiert werden. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Sachbearbeiterebene. Die zweite Anwendungsgeneration, bereits ansatzweise erkennbar, zielt auf die umfassende Unterstützung des Managementprozesses ab. Hierzu zählt insbesondere die Entwicklungslinie Expertensysteme und verschiedene Methoden in Richtung Entscheidungs-Unterstützungs-Systeme.

Gelänge es in absehbarer Zeit, den **gesprächs- begleitenden PC-Einsatz** mit oder ohne Verbindung zum Großrechner in breiterer Form zum Einsatz zu bringen, hätte dies nachhaltige Vorteile. Es ergäbe sich zunächst eine vorteilhafte **Kombination aus Sprach-, Bild- und Datenkommunikation**. Der Controller würde in seiner Rolle als Moderator gestärkt und gefragt. Der Bildschirm könnte zum Kommunikationsverstärker und Kommunikationskatalysator werden. Das Kooperationsverhalten aller Beteiligten würde geformt und versachlicht, die Beziehungsebene von Emotionen und Stellungskriegen entlastet. Problemlösungssuche und Alternativrechnungen erhielten einen verbesserten Rahmen. Andererseits stellen sich vielfache Anforderungen an das Handling, an Software und Dateien.

#### Aufgabensystem im technischen Bereich

Im technischen Bereich stehen wir vor allem vor folgenden vier Aufgabenkomplexen und Entwicklungsrichtlinien:

- **Erzeugnisgestaltung**, insbesondere CAD-Konstruktion: als Erzeugnisgestaltung wird hierbei die Summe aller Tätigkeiten verstanden, die eine Gestaltung der Erzeugnisse nach Funktion, Form und Herstellungsaufwand anstreben. Ein großer Teil der Durchlaufzeiten von Fertigungsaufträgen entfällt insbesondere in der Einzelfertigung auf diese Phase.

- **PPS-Systeme in Fertigung und Logistik** (Fertigungssoftware): Die Produktionsplanung und -steuerung umfaßt eine Menge von Aufgaben zur Planung und Steuerung der Produktion, so z. B. Bedarfsvorhersage, Fertigungsauftragsverwaltung, Zeitplanung, Kapazitätsplanung, Bedarfsauflösung, Bestandsrechnung etc.

- **NC-Maschinen und Roboter**  
Bei den NC-Maschinen werden die relativen Bewegungen zwischen dem Werkzeug und dem Werkstück, das in der Verrichtung verankert ist, durch numerische Daten gesteuert. CNC-Arbeitsmaschinen verfügen über einen eigenen, eingebauten Rechner,

das ist meist ein Mikroprozessor.

NC bzw. CNC werden ergänzt um die speicherprogrammierten Steuerungsgeräte SPS.

**Robotik**, ein Synonym für Industrieroboter, darunter versteht man universell einsetzbare Bewegungsautomaten mit mehreren Achsen, deren Bewegungen hinsichtlich der Bewegungsfolgen und Wege bzw. Winkel frei programmierbar und ggf. sensorgeführt sind.

#### - **Prozeßrechner in der Produktion**

In Prozeßrechnersystemen verbinden sich Erkenntnisse und Erfahrungen der Meß-, Steuerungs- und Regelungstechnik mit solchen der Datenverarbeitungstechnik. In einem technischen Prozeß werden Zustandsgrößen mit technischen Mitteln gemessen, gesteuert und/oder geregelt.

Gehen wir auf einige Aspekte noch näher ein.

\* Zwei markante Entwicklungen liegen im **Produktionsbereich** und den angrenzenden Bereichen. Computer arbeiten zunehmend nicht mehr als reine Informationsverarbeitungsmaschinen, die nur Informationen ausgeben, sondern sie arbeiten heute vermehrt auch als Befehlsempfänger, die die Anweisungen in bestimmte Arbeitsleistungen umsetzen können. Die computergesteuerten Werkzeugmaschinen (CNC-Maschinen genannt) sind in der Lage, abstrakt vorgegebene Anweisungen im Sinne von Strecken, Bewegungsrichtungen, Werkzeugen, Schnittgeschwindigkeiten, Drehzahlen usw. entsprechend umzusetzen. Ferner begegnen uns zahlreiche neue Anwendungsformen und Technologien unter dem Oberbegriff "rechnergesteuerte Automatisierungstechniken".

\* z. B. CAD (Konstruieren), CAM (computerunterstützte Fertigung), CAE (beruht auf der Nutzung der mit CAD erstellten geometrischen Datensätze bei mathematischen Berechnungen, z. B. zur Berechnung der Lebensdauer eines komplexen Bauteils, CIM (eine weitere CA-Variante, die Vernetzung von CAD, CAM und CAE mit computerunterstützter Planung, Produktionssteuerung und Qualitätskontrolle).

CAT (**Testen** mechanischer Strukturen im Hinblick auf Fertigungsfehler oder Schwachstellen mit Hilfe digitaler Rechnertechnik)

MAP (ein Datenübertragungsverfahren, das die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Computern, Robotern und Fertigungszellen ermöglicht).

CIM (Computer Integrated Manufacturing) als zusammenfassende Bezeichnung für ein integriertes Anwendungssystem, z. B. mit den Komponenten oder Funktionen Zeichnungen erstellen, Arbeitspläne herstellen, Berechnungen vornehmen, Qualität sichern in Verbindung mit einer weiterentwickelten CAD (Konstruktion) zu einer rechnergestützten Fertigung bildet das zentrale

**Schlüsselwort** einschlägiger Veröffentlichungen und Diskussionen. Je nach Standpunkt, fachlicher Herkunft, Mentalität kommen die Verfasser zum Teil zu recht unterschiedlichen und auch gegensätzlichen Bewertungen und Folgerungen. Ein **tragender Gedanke von CIM ist die Integration**, wie er in anderen Bereichen z. T. schon länger forciert wird.

Der CIM-Gedanke zwingt verschiedene Systeme, die z. T. recht unterschiedlich und unabhängig voneinander entstanden sind, aneinander zu binden. Es zwingt sich geradezu auf, welche gewaltigen aufbau- und ablauf-organisatorische Konsequenzen CIM nach sich ziehen wird. In diesem Beitrag wird wiederholt auf die herausragende Bedeutung der Qualifikation verwiesen.

In diesem Zusammenhang ist einzuflechten, daß die Unternehmen zunehmend auf Fachleute angewiesen sein werden, die in der Lage sind, **die Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen** kompetent zu durchschauen und zu durchdringen. Es wird deutlich, daß CIM eine sehr komplexe und umfassende Herausforderung für ein Unternehmen darstellt. CIM ist insoweit ein Teil der **strategischen Unternehmensplanung** und eine Aufgabe des strategischen Controlling. Ähnlich der Absatzprobleme und Produktionsprobleme werden die moderne Informationstechnik und auch die organisatorischen Systeme in das strategische Controlling zunehmend einfließen müssen. Die konsequente Anwendung des CIM-Gedanken schafft neue Abläufe und verändert Zuständigkeiten. Auf der technischen Ebene, auf der Ebene der Vernetzung des Einsatzes von Datenbanksystemen, der Verknüpfung von unterschiedlichen Betriebssystemen werden sich gleichfalls erhebliche Probleme stellen. Es stellt sich ein generelles Problem, nämlich den Abläufen, der Ablauflogistik auch die Informationssysteme anzupassen.

### Begrenzungen / Voraussetzungen

Die Entwicklung dieser neuen Technologie - damit auch die Visionen vom papierlosen Büro oder der Fabrik der Zukunft, vielleicht besser: Fabrik mit Zukunft - werden in ihrer Schnelligkeit und in ihrem Ausmaß des Erreichens begrenzt durch die **notwendigen Voraussetzungen**, insbesondere:

\* wie werden die gewaltigen **Investitionssummen**, z. B. von Mittelständlern, aufgebracht? Gerade in der Fertigung sind wohl die Kosten für eine "Zukunftsfabrik" nicht abzusehen. Allein ein Teilsystem wie CAD/CAM geht schon in die Millionen. So kann ein Bildschirmarbeitsplatz nach Experten-Schätzung bzw. -Rechnung rund 150 000 DM und die Software bis zu 800 000 DM kosten.

Schätzungen gehen davon aus, daß die Investitionen in die Fabrikautomatisierung weltweit von heute 35 Milliarden bis zum Ende des Jahrzehnts auf 76 Milliarden Dollar ansteigen werden.

\* Der Schlüssel für die Fabrik von morgen liegt in der Hand der **Mitarbeiter**. CIM, so mahnte unlängst ein Vertreter der Technischen Universität München, steht und fällt mit der Akzeptanz der Mitarbeiter. Ein Problemfeld befürchtet man bei höherqualifiziertem Fachpersonal und in den Abteilungsleiteretagen, da dort eine Veränderung der Arbeitssituation, die nicht ohne weiteres akzeptiert wird, eintreten kann. Ein weiteres Problemfeld stellt sich als Herausforderung mit noch nicht voll abzusehender Dimension dar. Die Anforderungen an alle Mitarbeiter werden steigen. Höhere oder auch speziellere und veränderte Anforderungen werden unablässig sein. Derzeit dürften nach einer Schätzung der Bonner Gesellschaft für Informatik etwa 500 000 Beschäftigte Detailkenntnisse über Informations- und Kommunikationstechnik aufweisen. 1990 müßten den Berechnungen zufolge aber 70 % aller Berufstätigen diesbezügliche Kenntnisse erworben haben. Das wären rund 19 Millionen Bundesbürger. Es ist nicht absehbar, wie **dieser gewaltige Schulungs- und Bildungsbedarf** gedeckt, wie Motivation und Interesse geweckt werden und alles in die richtigen Bahnen gelenkt werden kann. Neben dem Investitions- und Bildungsbedarf treten weitere Voraussetzungen hinzu, z. B. die Bereitstellung des Umstellungsaufwandes, die vielfältigen organisatorischen und fertigungstechnischen Vorkehrungen, die veränderte organisatorische Einbindung, und nicht zuletzt Zielformulierung, Zielsteuerung und Zielerfüllung durch das Management.

\* Das Rückgrat der "Zukunftsfabrik" ist ein **Computernetzwerk**, mit dem die verschiedenen Funktionen gesteuert und überwacht werden. Die Fabrik der Zukunft, wie sie am Horizont auftaucht, wird konkretere Konturen gewinnen, sie wird eine Steigerung der **Produktivität und der Flexibilität** bringen. Der Wechsel wird sich aber erst allmählich vollziehen. Jede technische Veränderung im Betrieb ist, wenn sie erfolgreich sein soll, gebunden an Ziele wie Nutzen und Wirtschaftlichkeit, sie wird letztlich von ihren unabdingbaren Voraussetzungen nachhaltig beeinflußt. Die **CA-Technologie** (Sammelbegriff für CAD, CAE, CAI, CAM, CAQ, CAR, CIM, CNC und DNC) wird auch in die **betriebswirtschaftliche Planungsmethodik des Controllers hineinreichen**. Heute erkennbare Entwicklungslinien streben eine Integration der betriebswirtschaftlich orientierten Produktionsplanung und -steuerung mit den technisch orientierten Entwicklungs-, Konstruktions- und Steuerungsaufgaben an. So ist zu erwarten, daß im betriebswirtschaftlichen Bereich nach neuen und geeigneten Konzepten für Daten- und Methodenbasen gesucht werden muß.

**Anwendungsbereiche in der Verwaltung**

Hier beschäftigt uns das weite Gebiet der modernen **Informations- und Kommunikationstechnologie**. Die Vielfalt der Aufgaben läuft stets darauf aus, bestimmte Grundfunktionen, wie insbesondere aufnehmen, generieren, speichern, vernichten, abgeben, übertragen, inhaltlich und formal bearbeiten usw. auf verschiedene Klassen von Informationen anzuwenden bzw. diese miteinander zu verbinden:

- Texte,
- Daten,
- Bilder, Grafiken oder Video,
- Sprachinformationen.

Bei den Büroanwendungen stehen **Büroautomation und Bürokommunikation** im Vordergrund. Auf der einen Seite werden technische Hilfsmittel dienen im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen bei Büroarbeiten. So z. B. unter dem Einsatz von Mehrfunktions-Terminals, die geeignet sind, sowohl Daten als auch Texte, Sprache und Grafik zu verarbeiten. Der **Sammelbegriff Bürokommunikation** hat sich herausgebildet für alle im Büro anfallenden Kommunikationsdienste, wie z. B. Daten- und Textverarbeitung, Teletex, Btx, Fernsprecher, Fernschreiber, Fernkopierer oder Grafikverarbeitung. Unter Einsatz neuer Technologien soll die Möglichkeit geschaffen werden, alle Kommunikationskomponenten an einem Arbeitsplatz sowohl im Hause als auch darüber hinaus über entsprechende Kommunikationsnetze (z. B. ISDN-Netz) verfügbar zu machen.

Greifen wir **einige Aspekte heraus**.

\* Entscheidend für die Unternehmung ist wohl die **Zusammenfassung bisher getrennter Kommunikationsformen** und die starke Erweiterung an Kommunikationsdiensten. Auslösende Momente sind die bekannten Fortschritte in der Elektronik mit den hochintegrierten Schaltungen, den Mikrocomputern sowie die teilweise Verschmelzung der bisher eigenständigen Fachgebiete Nachrichtentechnik, Datenverarbeitung und Bürotechnik. Durch diese Tendenzen entstehen völlig neue Möglichkeiten, aber auch neue Anforderungen. Diese Entwicklungslinien sind geprägt von der Vorstellung einer **offenen Kommunikation** mit der Zielvorstellung, die Vielfalt der im privaten Wettbewerb gefundenen Lösungsmöglichkeiten zu einer gemeinsamen Konzeption zu verbinden.

\* Eine umwälzende Entwicklung liegt in der **Personalisierung der Informationsverarbeitung** und in der wesentlichen Leistungserhöhung. Der Bildschirm wird nicht nur in den Büros zur Standardausrüstung. Es kommt zum unmittelbaren Dialog. Der Effekt liegt darin, die individuelle Abarbeitung einzelner Vorgänge zu unterstützen. Die Auswir-

kungen sind offenbar, Rückgriffe auf notwendige Unterlagen, Art der Abwicklung usw. verändern sich.

\* **Vernetzung und Integration** treten zunehmend zutage.

\* Zunehmende Aufmerksamkeit richtet sich auf die **Softwareprogramme**, die neben der Mikroelektronik wesentlicher Grundpfeiler der Informationstechnik darstellen.

\* Nach Expertenmeinung gibt es im Jahre 2000 bei uns nur noch wenige Arbeiter. Jeder dritte Berufstätige bedient sich dann einer **Computer-Arbeitsstation**.

\* Wissenschaftler gelangten zu dem Ergebnis, daß die **Dezentralisierung** von Angestellten-tätigkeiten mit Hilfe neuer Informations- und Telekommunikationstechnologie mehr Formen und Gestaltungsmöglichkeiten bietet als bislang angenommen wurde.

\* Wir stehen auf einem Weg der Entwicklung zum **Computer für jedermann**. Diese Entwicklung wird getragen von zwei Faktoren, der Miniaturisierung der Elektrorechner und dem ständig günstiger werdenden Preis-Leistungsverhältnis. Das ermöglicht es, Geräte zu bauen, deren Leistung den Großrechnern von gestern entsprechen, die sich aber mühelos in Arbeitsplätze jeder Art sowie in Produkten für Heim und Hobby unterbringen lassen.

\* Die in Gang gekommene **Verteilung der Computerintelligenz** hat mehrfache Folgen. Immer mehr Geräte werden mit autonomen Rechnern ausgestattet. Damit werden Arbeitsprozesse leichter dezentralisierbar. Eine weitere Folge liegt in der Personalisierbarkeit des Terminals. Wenn sie über entsprechend ausgerichtete Rechner verfügen, können sie auf die individuellen Anforderungen am Arbeitsplatz eingestellt werden. Damit werden unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten Datenstationen in den Arbeitsplatz integrierbar wie z. B. die Schreibmaschine.

**Voraussetzungen und Grenzen des Einsatzes und der Anwendung**

- Der Einsatz von Geräten der modernen Informationstechnik erfordert ein hohes Maß an **organisatorischen und konzeptionellen Planungen und Vorbereitungen**. Im Gegensatz zu den meisten herkömmlichen Bürohilfsmitteln wird nicht nur eine bestimmte Arbeitsverrichtung verändert, sondern oft nachhaltig in Struktur und Ablauf eingegriffen. Insoweit sind Computer und Elektronik keine Selbstläufer, sondern bedürfen des steuernden Eingriffes.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	06	21	G	E	T

- Diese Veränderungen, die Datentechnik und Organisation hervorrufen, ziehen veränderte **Qualifikationsanforderungen** nach sich. Die Struktur der erwarteten Kenntnisse und Fähigkeiten verschiebt sich. Hinsichtlich der Datentechnik wird zunehmend eine Zusatzqualifikation erforderlich. Dies gilt für die Beurteilung geeigneter Anwendungsmöglichkeiten, für die Fähigkeit, mit Computerspezialisten kompetent zusammenarbeiten zu können und für die Fertigkeiten, Möglichkeiten der individuellen Datenverarbeitung und der Groß-EDV, insbesondere Datenbankkonzepte, gezielt zu nutzen, z. B. durch die Beherrschung von Tabellenkalkulationen wie etwa Multiplan oder Abfrage- und Dialogsprachen für die Großanlagen wie z. B. AS von IBM oder Siron von Tom BELLER.
  - Die Entwicklung auf dem Sektor der Informationsbeschaffung stößt in der Praxis an Grenzen, weil die begrenzte Ressource bei der **menschlichen Informationsverarbeitung** liegt. Zunehmend wird nicht die nicht verfügbare Information der Engpaß sein, sondern **die menschliche Aufmerksamkeit**; also die Fähigkeit, diese Informationen zu verarbeiten und zu bewältigen.
  - Auf die Unternehmen und die Mitarbeiter werden eine Fülle **arbeitsorganisatorischer Fragen** sowie arbeits- und sozialrechtlicher Probleme zukommen.
  - Ähnliches gilt für **Haftungs- und Gewährleistungsfragen**, für Probleme der Datensicherheit und des Datenschutzes. Auffallend wird in einschlägigen Magazinen zunehmend kontrovers diskutiert zum Stichwort Software/Fehler und Mängel, und zwar nicht nur bei den Individual-Programmen, sondern vielmehr bei der Standard-Software. Dies zog dann auch die Gründung einer Gütegemeinschaft Software nach sich.
  - Kritiker führen aus, der Computer sei ein brauchbares Werkzeug, müsse aber viel stärker **humanisiert** werden. Man fürchtet eine vercomputerisierte Welt.
  - Bei der Einführung und Durchführung moderner computerorientierter Verfahren und Systeme stößt der kritische Betrachter auf Erfahrungen, die auch in anderen Lebens- und Arbeitsbereichen gelten. Moderne Technologien, sei es nun im Betrieb oder in der Verwaltung, im technischen oder kaufmännischen Sektor, stellen Anforderungen, die bei ihrer Nichtbeachtung gefährliche Mißerfolge herbeiführen können. Im wesentlichen geht es um ein **planvolles, schrittweises Vorgehen**, um ein **Gesamtkonzept**, das Orientierung und Koordination vermittelt und vor allem um eine **breite Qualifikation**, die vielleicht entscheidende Voraussetzung.
- Auch hier zeigt sich, **Zukunftssicherung** ist eine Frage der geeigneten **Investitionen**, eine Frage der **Konzepte** und organisatorischen Lösungen, bzw. der Methoden und Systeme im Gesamtunternehmen, insbesondere auch der gezielten Bemühungen in der **Aus- und Weiterbildung**. Kommen dann noch erfolgreiche Bemühungen in der **Markt- und Produktpolitik**, in der Forschung und Entwicklung hinzu, kann die Zukunft gesichert werden. An dieser Stelle drängt sich auf, **Controlling** als Denk- und Steuerungsinstrument zu verweisen, das zu diesem Prozeß einen nachhaltigen Beitrag zu erbringen hat.
- Die Erfahrung lehrt, daß organisatorische und technische Umstellungen im Betrieb **Reibungsflächen und Konflikte** am Arbeitsplatz schaffen. Daher wird allgemein empfohlen, Mitarbeiter rechtzeitig zu informieren und deren Überlegungen einzubeziehen. Offene Informationspolitik anstelle der Gerüchte. Mitarbeiter sollen aktiv an der Umstellung beteiligt werden. Häufig ist es sinnvoll, die Neuorganisation zunächst in einem Teilbereich einzuführen. Nach einer Einlaufzeit und Behebung typischer Anlauffehler kann dann nach und nach eine allgemeine Übertragung vorgenommen werden. Mitarbeiter sollen frühzeitig durch geeignete Weiterbildung auf das neue System vorbereitet werden. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Betroffenen kann sinnvoll sein. Gemachte Erfahrungen, Probleme und vielleicht auch Ängste müssen aufgegriffen und verarbeitet, diskutiert werden. Es stellt sich die Frage nach einer laufenden gezielten Information.
  - Die Diskussion um die **Auswirkungen** der neuen Technik belegt ja, daß es sich hier um eine völlig neue Dimension handelt. Insbesondere ist es in diesem Zusammenhang kaum möglich, bei Aussagen zur weiteren technischen wie ökonomischen Entwicklung die Vergangenheit in die Zukunft zu projizieren. Die Vorherberechenbarkeit des weiteren Geschehens ist bei dieser äußerst dynamischen Technik nur mit großer Unsicherheit möglich.
  - Eine ganz wesentliche Diskussion wird sich in der Zukunft auf die Frage beziehen, ob und wie weit es **zur Aufhebung der Arbeitsteilung** kommt. Viele Experten erwarten dies am Ende der Entwicklung. Zwischen dem Einsatz von Informationstechnik und der betrieblichen Organisation bestehen Zusammenhänge und Abhängigkeiten. Neue technische Konzeptionen fordern notwendigerweise neue organisatorische Lösungen heraus. Man erwartet allgemein, daß zunehmend die verrichtungsorientierte Arbeitsweise durch **eine ganzheitliche, vorgangsorientierte, objektbezogene Organisation** abgelöst wird. Technologische Rahmenbedingungen verändern über organisatorische Neustrukturierungen die

einzelnen Arbeitsplätze. Statt Fertigkeiten werden zunehmend Kreativität und die Fähigkeit unterstellt, mit dieser Entwicklung gekonnt umgehen zu können.

### Informations-Infrastruktur

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie führt zu einer **veränderten Infrastruktur**. Die Wirtschaftsinformatik versteht unter Infrastruktur die Gesamtheit der für die Informationsfunktion erforderlichen Einrichtungen und Anlagen, welche die Voraussetzung für die Gewinnung von Informationen und das Zustandekommen von Kommunikation bilden. Hier zählen insbesondere **Hardware** und **Software**, weiter das **Personal**, das professionell mit der Planung und dem Betrieb von Informations- und Kommunikationssystemen befaßt ist, ferner die Gesamtheit der **Methoden und Werkzeuge** der Planung und des Betriebes derartiger Systeme. Schließlich sind auch die struktur- und ablauforganisatorischen **Regelungen**, soweit sie sich auf die Informationsfunktion beziehen, Bestandteil der Infrastruktur. Diese ganzheitliche Betrachtung der Infrastruktur der Informationsfunktion ist aus der Sicht des Informationsmanagement sehr bedeutsam, sie muß erst noch zunehmend in der Praxis eingeübt und auch noch wissenschaftlich gebührend beleuchtet werden. Insoweit ist es zutreffend, die zukünftige Infrastruktur als Ziel- und Gestaltungsgröße im Auge zu behalten, aber auch als Größe, von der Veränderungen und Rückwirkungen in der Organisation ausgehen werden.

### Welchen Einfluß übt die Entwicklung auf den Controller aus?

\* Die technischen Veränderungen beeinflussen den Funktionsbereich des Controllers genauso wie andere **Funktionsbereiche**. Noch mehr als andere Bereiche steht er hingegen im Zwang, um einen wirkungsvollen Einsatz bemüht zu sein, da Informationsbeschaffung und Informationsweitergabe sein ureigenes Anliegen sind.

\* Konzeptionelle und methodische Beratung, Service und Unterstützung sind prägende Eigenschaften des Controlling. Insofern drängt sich mit dem **EDV-Controlling** eine spezielle Ausrichtung des Controlling im Hinblick auf die weitere Entwicklung und ihrer hohen Bedeutung auf.

\* Strukturen und Abläufe verändern sich unter dem Einfluß der modernen Informationstechnologie. Es entstehen neue Möglichkeiten des Informationszugriffs, der Informationsgewinnung usw. Das Informationsnetz unterliegt einem ständigen Wandel. Aufgabenzuordnungen und Aufgabenver-

ständnis schreiben sich fort. Für den Controller stellt sich die Frage, wie weit er hier sich **anpassen** muß, damit nicht unter Umständen die Entwicklung an ihm **vorbeigeht**, neue Gegebenheiten schafft. **Der Controller ist nach seinem Selbstverständnis auch kraft Funktion ein Informationsmanager**; ja, der Informationsmanager. Der konzeptionelle und methodische Beitrag wird von ihm erwartet. Er muß suchen, wie er sich neu **einbinden** kann. Geht man davon aus, daß der Controller die **Informationskompetenz** besitzt, darüber hinaus eine Integrations-, Koordinations- und eine sachlich funktionale Kompetenz, wird deutlich, welche Herausforderung die moderne Daten-, Informations- und Kommunikationstechnologie für das Controlling bedeutet.

- \* Die neueren Entwicklungen im Bereich der Datenverarbeitung und der Organisation sind im Hinblick auf das Controlling von einigen beachtenswerten **Trends** gekennzeichnet:
  - Entwicklung leistungsfähigerer und kostengünstigerer Anlagen;
  - Stärkere Integration der EDV-Anwendungen;
  - **Verselbständigung** der Fachabteilungen durch benutzerfreundliche Programmiersprachen und das vermehrte Vordringen der Mikrorechner und der individuellen Datenverarbeitung.

Durch neue Informationsflüsse, die Verselbständigung der Fachbereiche und neue technische Möglichkeiten ergeben sich **neue Rahmenbedingungen** für das Controlling. Darauf ist zu antworten.

\* Für die meisten Unternehmungen werden die Handlungsbedingungen zunehmend schwieriger. Dies richtet an die Informations- und Kommunikationsaufgaben höhere Anforderungen, damit auch an das Controlling. Die neuen Formen der Informations- und Kommunikationstechnologie können für das Controlling-Konzept nicht ohne Folgen bleiben. Dieser Trend beeinflusst zunächst die technische Seite und auch die Kostenseite. Sie können die Basis für umfangreiche Informationen, ja für eine Informationsflut bilden. Die für die zukünftige Gestaltung des Controlling-Konzeptes maßgebenden Einflüsse fußen einerseits auf den neuen Verarbeitungstechniken und andererseits auf der zuvor skizzierten neuen Informationsinfrastruktur.

### Controller als Informationsmanager

Zu Recht wird der Controller als Informationsmanager bezeichnet. Insbesondere wird ihm entsprechende Funktion im Rahmen der durch die moderne Informationstechnologie ausgelösten strukturellen Veränderungen von vielen Experten zugewiesen, gleichwohl nicht unbestritten. Im Unterschied zum überwiegend informationstechnisch ausgerichteten Datenverarbeitungs-Manager wächst dem Informationsmanager eine Führungsaufgabe mit breiterer Perspektive zu. ■



# VERHALTEN UND CONTROLLING

von Gerhard Römer, Hamburg

*Vor Investitionsentscheidungen steht eine Geschäftsleitung immer wieder vor dem gleichen Pardonoxon: Sie befürchtet, wenn eine Investition im Sachanlagenvermögen durchgeführt werden soll, daß sie oftmals nicht so funktioniert, wie sie vorher geplant worden war, auch wenn der Nutzeffekt für alle Beteiligten, Führungskräfte und Mitarbeiter, offensichtlich ist. Die Lösung dieses Rätsels ist einfach: vor lauter vordergründigen technischen und/oder kaufmännischen Problemen hat man das Wichtigste vergessen: den Menschen, der von der Veränderung durch die Investition betroffen wird. Entscheidend bei Investitionsüberlegungen ist nicht, was geändert werden soll, sondern es kommt vielmehr auf das "Wie" an.*

*Im Mittelpunkt des Controlling stehen die Ergebnisse einer Leistung. Sind die geplanten Ergebnisse erreicht, ist alles in Ordnung. Treffen die Soll-Ergebnisse nicht ein, wird unter Controlling-Aspekten analysiert und gegengesteuert. Die Frage aber, wie dieses Soll erreicht wurde, ist dabei zweitrangig. Das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften wird überwiegend für unwichtig erachtet.*

Aber in vielen Fällen ist das Verhalten wesentlicher Bestandteil der Leistung oder stellt diese selbst dar. Ist das Verhalten in dieser Hinsicht aber mitentscheidend für die langfristige Unternehmensexistenz, dann sollte es auch einem Controlling zugänglich gemacht werden. Bisher fehlt es an **Ansätzen und/oder Verfahren für ein Controlling des Verhaltens**, weil sich das Verhalten nach allgemeiner Überzeugung mit den Maßstäben des Controlling nicht in den Griff bekommen läßt. Trotzdem will ich einige allgemeine Anmerkungen herausarbeiten.

Im Sinne des Mottos einer umfassenden Betrachtungsweise will ich zwei neuere Aufsätze im Controller Magazin erweitern. K. Bozem (CM 1/87) formuliert materielle Anforderungen, wenn er das Investitionscontrolling unter prozessualen, funktionalen, instrumentalischen und institutionalen Aspekten beleuchtet. D. Liebsch (CM 1/87) hebt auf den

Veränderungen vorzuschlagen, kommt nur denen zu, deren alles umfassender Geist die ganze Einrichtung eines Unternehmens (Staates) mit einem Blick übersehen kann

nach Montesquieu  
De l'Esprit des Loix.



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

Investitionserfolg ab, wenn er das Investitionscontrolling als eine Verfahrensweise, als eine Technik im Sinne Aristoteles' beschreibt.

Mit meinem Aufsatz beabsichtige ich, das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften zu analysieren, die z. T. in verschiedenen Stadien der unternehmerischen Investitionspolitik die Funktion eines "spiritus rector" in einem Investitionscontrolling übernehmen. Diese Stadien reichen von der Information über die Delegation, Zusammenarbeit, Kontrolle, Anerkennung und Kritik bis zur Beurteilung. Dabei werde ich immer wieder den ganzheitlichen Charakter des Controlling betonen und zur Erleichterung meiner Analyse von einer Dynamisierung meiner Überlegungen absehen.

## Investition zwischen Ablehnung und Nutzung

Es liegt in der Natur des Menschen, daß er Ver-

änderungen gegenüber erst einmal mißtrauisch ist. Überraschungen hat er nicht gern. Er fürchtet die mit der Veränderung einhergehende Unsicherheit und Unbequemlichkeit. Er hat Angst. Jeder, der sich mit Veränderungen durch Investitionen befaßt, muß diese psychologische Barriere vorher überwinden.

Jede Veränderung durch eine Investition bedeutet ein Abweichen vom status quo, vom Vertrauten, an das man sich vielleicht recht gern gewöhnt hat. Veränderungen, die sich z. B. im Stellenplan auswirken, in dem jeder Mitarbeiter seinen festen, "angestammten" Platz besitzt, können emotionsgeladene Diskussionen auslösen. Wird ein Mitarbeiter im Stellenplan eine Ziffer tiefer plazierte, fühlt er sich in seiner Persönlichkeit tief getroffen. Dies kann u. U., obwohl mit dieser Veränderung keinerlei wirtschaftliche Folgen verbunden sein müssen, zu Verärgerung, Frustration und sogar zu Leistungsabfall führen. Liebgewordene Gewohnheiten werden ungern aufgegeben, eingefahrene Gleise werden ungern verlassen. Deshalb stoßen **Veränderungen durch Investitionen zunächst einmal auf Ablehnung.**

Es ist eine Erfahrungstatsache, daß bei einer Investitionsentscheidung die Anwender und Nutznießer eines neuen Sachanlagengutes ihre gewohnten Denk- und Arbeitsweisen ändern müssen. Dies interpretieren sie dann vorschnell als eine Gefahr der Fremdbestimmung, der sie sich zu entziehen suchen. Dieses Vorurteil deutet auf die entscheidenden psychologischen Hindernisse bei einer Durchführung einer Investition hin: durch die Fremdbestimmtheit wird die Akzeptanz behindert und die Motivation zur Einführung gebremst. Mit wachsender Beharrlichkeit werden dann Auffassungen vorgetragen, die sich sowohl in einer nebulösen Angst und Irrationalität äußern als auch der neuen Investitions-Technologie ein Übermaß an Hochachtung einräumen. Die Mitarbeiter in den Unternehmen begründen ihre Angstgefühle mit Rationalisierungseffekten. Sie sehen ganz allgemein eine Erweiterung ihrer Aufgabenfelder auf sich zukommen, ohne daß ihr eigenes Anforderungsprofil mitwächst. Alle diese Befürchtungen erscheinen mir vorge-schoben. Sie dokumentieren die **wahren Ursachen für die Ablehnung, die in dem Gefühl der Machtlosigkeit, des Ausgeliefertseins und der Überflüssigkeit liegen.** Sind aber erst einmal die organisatorischen und personellen Umstellungen, die durch die Investition ausgelöst wurden, Teile eines gewohnten täglichen Arbeitsablaufes geworden, so schwinden allmählich die Widerstandshaltungen.

Mit dem zunehmenden Vertrautwerden mit einem neuen Sachanlagengut geht nicht nur ein Umdenken im Arbeitsablauf, sondern auch eine Änderung des Verhaltens einher: die gesamte Organi-

sationsstruktur wird überraschenderweise von den Mitarbeitern in Frage gestellt mit der Absicht, sie zu reorganisieren, um dann die weiterführenden Anwendungsmöglichkeiten des Investitionsobjektes besser nutzen zu können.

### Investitionen prägen Organisation und Verhalten

Ohne die Langwierigkeit bei der Überwindung der Ablehnungstendenzen und bei der Nutzung der Anwendungspotentiale zu schmälern, müssen bei der Anwendung und Nutzung von Investitionsobjekten Fehler zwangsläufig vorkommen. Diese Fehler können sich in ihrer Auswirkung potenzieren, wenn die Mitarbeiter-Führung als einfaches organisatorisches Problem angesehen wird. Vielfach versuchen Unternehmensführungen mit Zuständigkeitsanordnungen, Kompetenzsystemen, Instanzenaufbau, Regelung von Weisungsbefugnissen, Geschäftsverteilungsplänen, Stellenbeschreibungen und ähnliches das organisatorische Problem bei einer Investitionsentscheidung zu lösen.

Mit der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden jedoch nur die äußeren Faktoren einer Organisation einem Controlling unterworfen. Die inneren Faktoren, die das Mitarbeiter-Verhalten regeln, bleiben zunächst einmal außerhalb eines Controlling-Auftrages. Aber eine noch so gut gemeinte, mitarbeiterorientierte Ausgestaltung und Beherrschung der äußeren Faktoren kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß zu häufig **ad rem anstatt ad personam** delegiert wird.

In jedem beliebigen Verkaufsgespräch muß heute ein Verkäufer nicht nur einen speziellen Artikel oder eine Dienstleistung verkaufen. Das gesamte Unternehmen inklusive seiner Verkaufsberatung, seinem Service-Angebot, seinem Führungsstil, seinem gesamten Erscheinungs- und Leitbild ist unsichtbarer Bestandteil des Verkaufsgesprächs. Verkaufsentscheidend ist also **nicht, daß sondern wie** der Verkäufer einen Artikel oder eine Dienstleistung verkauft.

Dieses "Wie" hängt in hohem Maße von der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen ab. Diese Identifikation ist nicht naturgegeben und daher als selbstverständlich vorauszusetzen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen immer wieder motiviert werden, diese Identifikation auch mit Leben zu erfüllen. Das heißt, daß die Unternehmensführung ihnen die Voraussetzungen bieten muß, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen.

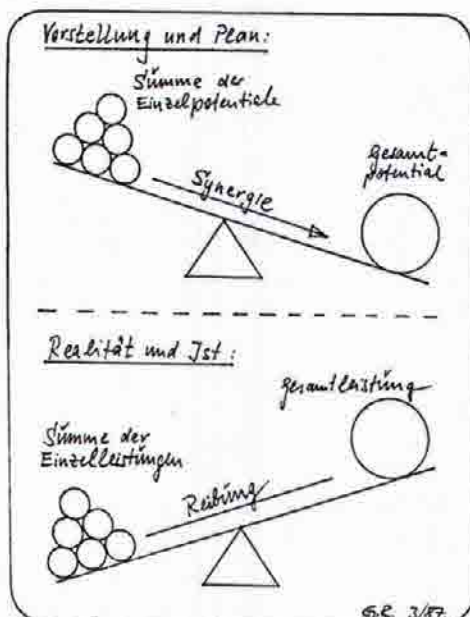
Bei der Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften fragt man nach Anlaß und Ursache des menschlichen Verhaltens. Wird ein Mensch motiviert, dann bedeutet es, daß er veranlaßt wird oder

veranlaßt werden soll, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen. In diesem Zusammenhang bewahrt eine alte Spruchweisheit ihre Gültigkeit: Wird positives Arbeitsverhalten von Erfolgserlebnissen begleitet, wird es wiederholt. Erfolg erzeugt eben Erfolg!

Erfolg zu haben, ist eines der Grundbedürfnisse des Menschen. Genauso wie er essen und trinken muß, um sich am Leben zu erhalten, braucht er **Erfolgserlebnisse**. Aus der ärztlichen Praxis weiß man, ein Mensch, dem fortwährend Erfolgserlebnisse verweigert werden, kann seelisch und körperlich krank werden. Das Gefühl, niemals erfolgreich zu werden oder beständig Mißerfolg zu haben, führt nicht selten zum Zusammenbruch – nicht nur von Menschen, sondern auch von Unternehmen.

**Methodik und Organisation, Verhalten und Einstellung**

Anlaß und Ursache für den Zusammenbruch eines Unternehmens ist nicht die Unvorhersehbarkeit zukünftigen Geschehens, sondern die Diskrepanz zwischen geplantem Gesamtpotential und der realisierten Gesamtleistung. Zu häufig läßt sich folgender Zusammenhang beobachten, daß in einem Unternehmen in der Planungsphase unterstellt wird, daß das Gesamtpotential der Belegschaft größer und gewichtiger als die Summe der Einzelpotentiale der Mitarbeiter sein soll. Aber in der Durchführungsphase muß dann festgestellt werden, daß die Gesamtleistung der Belegschaft kleiner und leichter als die Summe der Einzelleistungen der Mitarbeiter gewesen ist. In der Planung berücksichtigt man das Eintreffen von Synergie-Effekten, in der Realität jedoch muß man das Auftreten von Reibungsverlusten einräumen (vgl. Abb.).



Diskrepanz zwischen Potential und Leistung

Zur Beseitigung dieser Diskrepanz greift man m.E. zu schnell nach den falschen Strohhalmen: Angesichts des Auseinanderklaffens von Potential und Leistung gerät allein das betriebliche Organisationsgefüge in das Blickfeld. Man sucht nach Mitteln und Wegen, um über eine geänderte Organisationsstruktur die Diskrepanz abzubauen. Da bisher viele dieser Versuche erfolglos blieben, scheint es angebracht, nach anderen Ansatzpunkten Ausschau zu halten. D. h. sich also von den äußeren und sachlichen Komponenten der Diskrepanzbeseitigung lösen und auf die inneren und persönlichen Komponenten zurückzugreifen.

Im allgemeinen hängen Erfolgserlebnisse weniger von der absoluten Höhe der Zielsetzung, noch von der individuellen Ausdauer und Energie, noch von der relativen Höhe des Leistungsbeitrages derjenigen ab, die zur Leistungserstellung zusammenarbeiten. **Entscheidend abhängig ist ein Erfolgserlebnis von den selbstgesteckten Erwartungen.** Diese Erwartungen basieren auf individuellen Einstellungen.

Erfolgserlebnisse in einem Unternehmen lassen sich für Mitarbeiter und Führungskräfte vermitteln, wenn ihre Leistungseinheit unter einer gemeinsamen Zielsetzung so organisiert ist, daß sie ein bestimmtes Anspruchsniveau als Erfolgsmaßstab erfüllen kann. Wird dieser Maßstab nicht erreicht, sind zwei rationale Reaktionen denk- und z. T. auch ausführbar: entweder wird die betriebliche Organisation oder die individuelle Einstellung geändert.

Betriebliche Organisationen sind zielgerichtete Regelungen von Aufgaben, Funktionen und Arbeitsvorgängen, so daß alle Elemente der Organisation in eine zweckmäßige Struktur integriert werden können. Methoden, die diese Organisationsstruktur verändern sollen, müssen daher planmäßige Verfahren sein. Eine solche Methodik bietet das Controlling mit seiner integrativen und simultanen Berücksichtigung von Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Führungssystem und Berichtswesen.

Eine individuelle Einstellung kennzeichnet eine relativ tradierte und nahezu unverrückbare Bereitschaft, ein bestimmtes Verhalten gegenüber Objekten, Personen und Ideen auszuüben. Eine Einstellung beeinflusst einerseits die Auswahl und die Wertung von Wahrnehmungen und andererseits die Art und Weise der Reaktion auf bestimmte Wahrnehmungsinhalte. Methoden, die eine individuelle Einstellung verändern sollen, müssen daher im weitesten Sinne die Gesamtheit aller Reaktionsweisen und auch das Reagieren auf bestimmte Anreize antizipieren. Eine solche Methode bietet der Einfluß über das Verhalten. Das Verhalten ist kein automatischer Mechanismus, der an einer bestimmten Stelle beginnt und dann abläuft. **Das Verhalten selbst ist vielmehr in ein geschlossenes System**

**von Verhaltensweisen und Umwelteinflüssen eingebunden, die voneinander abhängig sind und sich gegenseitig modifizieren können. Aufgrund dieser Regelkreis-Charakterisierung ist das Verhalten einem Controlling zugänglich.**

Wie die EDV in hardware und software unterteilt wird, so könnte man das Controlling untergliedern: Controlling im Sinne einer hardware wäre dann als Methodik zu verstehen, wenn es gilt, eine betriebliche Organisation zu beherrschen und zu gestalten. Controlling im Sinne von software wäre dann ein Instrumentarium, um über eine Beeinflussung des Verhaltens auf die individuelle Einstellung einzuwirken und sie zu verändern.

### Verhalten in der Forschung

Die Forschung hat nachgewiesen, daß das Verhalten

- nicht nur von äußeren Faktoren ausgelöst und gesteuert wird,
- sondern es auch eine innere Ordnung und Dynamik besitzt.

Die äußeren Faktoren können zum Ausgangspunkt für ein Controlling des Verhaltens werden, wie es oben schon angedeutet wurde. Unter dem Begriffsumfeld "der inneren Ordnung und Dynamik" kann man die individuelle Einstellung des Menschen verstehen, die mit einem Controlling des Verhaltens beeinflußt werden soll.

Außerdem ist sicherer Kenntnisstand der Forschung, daß die Vorstellung irrig ist, ein bestimmtes individuelles Verhalten sei immer zwangsweise und ausschließlich an einen bestimmten Auslösemechanismus gebunden. Die Reiz-Reaktions-Zuordnung ist beim Menschen recht selten starr, meist jedoch gleitend und flexibel, weil die Bereitschaft zur Ausübung eines bestimmten Verhaltens nicht zu jeder Zeit gleich ist und weil dadurch die Aufnahmebereitschaft und die Funktion dieser Auslösemechanismen quantitativ und qualitativ variiert.

Verhaltensweisen lösen bestimmte Antriebe aus, die wiederum das Verhalten lenken und ordnen. Diese Antriebe finden sich nicht beziehungslos nebeneinander, sondern sie bilden ein sich immer wieder neu ordnendes System, in dem sie sich entweder gegenseitig fördern oder hemmen, je nach der gerade gegebenen Gleichgewichtslage, die sich durch jede individuelle Aktivität gleitend ändert.

**Das Verhalten ist primär nicht auf die Erreichung eines äußeren Zieles gerichtet, sondern auf den befriedigenden Ablauf eines Verhaltens.**

Die wesentlichen Verhaltensweisen im Wirtschafts-

leben werden zum großen Teil durch bewußt gesetzte Anreize gesteuert. Dieses Gefüge von Anreizen beeinflußt auch die individuelle Handlungsbereitschaft. Bestimmte Auslösemechanismen und Handlungsmuster passen zusammen wie Schloß und Schlüssel. Sie bilden die Grundlage jeglicher Verständigung und jeden Zusammenhandelns.

Hätte der homo oeconomicus keine Anreize, so wäre er ein einfacher Reiz-Reaktions-Automat. Was den Menschen von diesem Automatismus befreit, ist das Stützkorsett seiner Anreize und Verhaltensweisen, mit denen er sich dem sonst unausweichlichen Zwang des Anpassen-Müssens entziehen kann und damit befähigt ist, einer gegebenen Situation als sein eigener Souverän entgegenzutreten, statt ihr ausgeliefert zu sein. Erst im Wechselspiel zwischen den betriebsnotwendigen Anpassungsprozessen und der individuellen Anpassungsfähigkeit öffnet sich jener Freiheitsraum, der es den Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht zu entscheiden, welchem der beiden Zwänge sie folgen sollen.

### Verhalten im Unternehmen

Tugenden wie Arbeitsfreude und Initiative, Kreativität und Verantwortungsgefühl, Lernbereitschaft und Leistungswille lassen sich kaum befehlen. Sie müssen durch ein entsprechendes Verhalten geweckt werden. Dieses Verhalten kann man weder käuflich erwerben noch darf man es einfach als innere Anteilnahme bei den Menschen voraussetzen. Um eine positive Einstellung zu diesen Werten zu schaffen, bedarf es bestimmter Voraussetzungen.

Das traditionelle Bild, das sich eine Unternehmensführung von ihrem Aufgabenprofil macht, wird sich ändern. Zukünftig wird immer weniger fachliches Können und Wissen bei der Besetzung von Führungspositionen nachgefragt werden, obwohl beide Kriterien ihren absoluten Stellenwert behalten werden. Relativ aber werden sie an Bedeutung verlieren. In den Vordergrund wird jenes Führungsverhalten treten, das die Befähigung zur Mitarbeiter-Führung in Verbindung mit der Fähigkeit betont, im Team zusammenzuarbeiten.

**Wer das Verhalten von Menschen verändern will, muß sich mit Menschen beschäftigen.** Er muß wissen,

- was die Menschen fühlen, denken, erwarten,
- welche Ansprüche sie stellen,
- wo ihre Interessen liegen,
- wie es um die Leistungsfähigkeit des einzelnen bestellt ist,
- wo die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit liegen,
- was man ihm geistig und körperlich zumuten kann,

- was man von ihm verlangen muß, damit er bei der Arbeit nicht verkümmert, damit er durch die Monotonie bei dieser Arbeit nicht frustriert wird,
- welche Zusammenhänge beispielsweise zwischen Arbeit und Gesundheit bestehen.

Aber auch noch so gutwillige verhaltensorientierte Führungskräfte werden anfangs nicht auf das nächstliegende und erforderliche Verhalten zurückgreifen können, weil sie sich mit Menschen konfrontiert sehen:

- mit denen sie zusammenarbeiten sollen,
- denen sie Anordnungen erteilen sollen,
- denen sie in dienstlicher oder privater Hinsicht helfen sollen,
- die sie kontrollieren und/oder sogar bestrafen sollen.

Eine neu eingesetzte Führungskraft z. B. bekommt - vielleicht zum ersten Mal in ihrem Leben - das Gefühl, wie einsam und isoliert sie in ihrer Position ist. Die reinen Fachaufgaben vermag sie zu lösen, ja sie ist sogar manchmal froh, wenn ein richtiges Fachproblem auftaucht, so daß sie zeigen kann, wie sie solch ein Problem zu lösen in der Lage ist. Hier kann sie zeigen, was sie beherrscht. Aber jetzt soll sie ihre Mitarbeiter beurteilen, soll ein Urteil fällen über ihre Leistung oder ihre Eignung, ihre bestmögliche Verwendung oder ihren Einsatz in der Zukunft, ja sie soll über deren gesamtes weiteres Leben befinden.

#### Verhalten: Einwirken durch das Gespräch

Welche psychologischen Auswirkungen Erfolgserlebnisse haben können, wird bei ihrem Ausbleiben deutlich. Viele Mitarbeiter an modernen Arbeitsplätzen klagen zwar über deutlich höhere psychische Belastungen, bemängeln auch die gestiegenen Konzentrationsanforderungen durch das höhere Arbeitstempo und die zahlreichen Leistungskontrollen am Arbeitsplatz und weisen auf die höhere Bedeutung der beruflichen Aus- und Fortbildung hin. Aber indirekt verspüren sie die negativen Auswirkungen der neuen Technologien auf ihre Persönlichkeit. In summa werden diese Arbeitsbedingungen als zu formalisiert, zu technisiert und zu rationalisiert, eben als zu unmenschlich erlebt.

Ein Führungskräfte-Verhalten, das diese Erlebnisumwelt zu berücksichtigen weiß, kann einen Ansatzpunkt bieten, durch ein persönliches Gespräch und zwischenmenschlichen Kontakt ein Gegengewicht zu diesen Erfahrungen zu schaffen und beabsichtigte Veränderungen durch eine Investition erfolgreicher erlebbar zu gestalten. Will man Veränderungen erfolgreich einführen, muß man die Betroffenen frühzeitig informieren, in den

Planungsprozeß einbeziehen und ihnen so Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen. Man muß vor allem dem Selbstwertgefühl, dem Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung der von einer Änderung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte berücksichtigen.

Insbesondere Führungskräfte glauben noch zu häufig, Probleme, die in ihrem Bereich auftreten, selbst lösen zu müssen, **anstatt dafür zu sorgen, daß sie von der Gruppe gelöst werden.** Der eigene Schaffensdrang, der manchmal bis zur Selbstaufopferung für den Betrieb geht, verschüttet manche gruppenspezifische Erfahrungs- und Kenntnisquelle. Aufgabe jeder Führungskraft muß es daher sein, den Mitarbeitern bewußt Gelegenheit einzuräumen, eigene Erfolgserlebnisse zu erzielen.

Erst das Gespräch macht einen Sachverhalt faß- und begreiflich und jeder kann ihn nach seiner Absicht gliedern, um sich in gewissem Umfang zu verständigen, um gemeinsam sinnvoll zu handeln und um zukünftiges Handeln zweckmäßig zu planen. Der Angesprochene soll dabei eine Rückbeziehung auf sich selbst und auf den Sachverhalt vollziehen.

Im Gegensatz zu einer Unterweisung oder Anordnung bzw. zu einem Dialog oder Diskussion wird das Gespräch als wechselseitige Mitteilung genutzt, um eine intensive pädagogische Einwirkung zu erzielen. Durch dieses Einwirken soll eine bestimmte ökonomische Verhaltensweise fundiert werden, damit sie

- als Inhalt eingepreßt ist, um sie verfügbar zu halten,
- den Mitarbeiter befähigt, seine Aufgaben zu erfüllen,
- die Gesamtpersönlichkeit zu entwickeln hilft.

Der Erfolg eines solchen Einwirkungsprozesses **beruht auf einem System von Elementen, die sich gegenseitig bedingen: Information, Delegation, Zusammenarbeit, Kontrolle, Anerkennung und Kritik sowie Beurteilung.**

#### Erstens: durch Informieren

Eine Information ist zunächst einmal zweckorientiertes Wissen und enthält in nuce etwas Neues. In diesem Sinne steckt in ihr etwas Rationales. Aber sie enthält auch etwas Emotionales, da sie auf Akten zwischenmenschlicher Beziehung beruht. Dieser Aspekt wird häufig übersehen. Aber der emotionale Aspekt der Information gewinnt zunehmend an Bedeutung. Information ist daher nicht das Gegengewicht, sondern ein Balancierungsinstrument, das dem emotionalen und sozialen Vernetzungsaspekt Rechnung trägt und die betriebliche Arbeitsteilung erleichtert. Erfolgreiche

horizontale Zusammenarbeit und vertikale Koordination bedingen einen hinreichenden Informationsstand.

Das Verhalten in Unternehmen wird immer mehr zu einem gegenseitigen Beeinflussungsprozeß zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Je mehr diversifiziert wird, je mehr Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung bei Führungskräften und Mitarbeitern erwünscht ist und ermöglicht wird, um so mehr muß zielgerecht und planvoll informiert werden. Vernachlässigt man diese Information, besteht die Gefahr, daß Abteilungen, Unternehmensbereiche und sogar Betriebe sich abgekoppelt fühlen und sich in der Folge immer mehr verselbständigen.

So wie der mündige Staatsbürger den informierten Staatsbürger voraussetzt, so setzt der mitdenkende und mitsprechende Mitarbeiter den informierten Mitarbeiter voraus. Daher ist das Postulat der Mitarbeiter-Information eine Grundvoraussetzung für jede betriebliche Leistung und jede individuelle Leistungsbereitschaft.

Information ist immer noch die wirkungsvollste Motivation. Wer informiert ist, fühlt sich anerkannt und in die Gemeinschaft der Wissens- und "Geheimnisträger" aufgenommen und steht damit im Blickpunkt des allgemeinen Interesses. Dadurch wird der Wunsch vieler Mitarbeiter nach Zugehörigkeit zu dem inneren Kreis der Informations-träger nur zu verständlich. Aber daß regelrecht Jagd nach betrieblichen Informationen gemacht werde, diese Behauptung geht an der Wirklichkeit innerbetrieblicher Informationspyramiden oder Kommunikationszirkel vorbei. Trotzdem läßt sich aber nicht abstreiten, daß ein gewünschter Nebeneffekt auftritt: will man informiert sein, darf man sich nicht passiv verhalten, sondern man **muß sich um betriebliche Informationen selbst bemühen**. Durch ein entsprechendes Betriebsklima gefördert, wird die innerbetriebliche Information zu einer Holschuld.

#### Zweitens: durch Delegieren

Auf die Mitarbeiter werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung übertragen. Dadurch sollen die Führungskräfte entlastet und das Leistungspotential der Mitarbeiter angeregt bzw. ausgeschöpft werden. Dabei den richtigen Mitarbeiter nach seinen Fähigkeiten an den richtigen Platz zu stellen, heißt der Delegationsauftrag. Aufgrund eines entsprechenden Führungskräfte-Verhaltens gepaart mit Menschenkenntnis werden dann nicht nur die richtigen Mitarbeiter ausgewählt, beurteilt und gefördert, sondern die Führungskräfte müssen sich vergegenwärtigen, daß sie den Mitarbeitern eine Mitwirkung und Mitbeteiligung an

den fach- und sachspezifischen Entscheidungsprozessen einräumen.

Wenn Delegation derart vorgenommen wird, muß sie der Qualifikation des Mitarbeiters und den Bedürfnissen der Hierarchie-Ebenen entsprechen, auf die delegiert wird. Den Mitarbeiter dabei als Partner anzusehen, heißt, ihm Wohlwollen und Sympathie entgegenzubringen, sich für ihn zu interessieren und sich für ihn einzusetzen. Diese soziale Bestätigung verkürzt die Hierarchie-Distanz, nimmt Kontrollen von vornherein ihre Schärfe, hebt die Arbeitsfreude, das Selbstbewußtsein und die Sicherheit. Selbstbewußte Mitarbeiter sind bereit, initiativ zu werden und Verantwortung zu übernehmen.

Eine Delegation gibt es nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben. Die Mitarbeiter sind nicht allein von ihren Führungskräften abhängig. Eine Führungskraft ist mehr denn je auf ihre Mitarbeiter angewiesen, mit denen sie ein Team bilden soll. Teamarbeit setzt aber soziale Anerkennung und Bestätigung voraus. Eine Führungskraft sollte daher niemals außerhalb ihrer Gruppe stehen, sondern gerade im Aufgaben-, Kompetenz- und Kontrollbereich in das Team vollkommen integriert sein.

#### Drittens: durch Zusammenarbeiten

Eine Veränderung durch eine Investition ist immer seltener das Ergebnis genialer Intuition eines einzelnen als vielmehr das Ergebnis systematischer Kooperation und Koordination. Die Zusammenarbeit vollzieht sich jedoch in meist mühseligen, zähflüssigen Entscheidungsprozessen und in einer Vielzahl von Einzelschritten, Einzeluntersuchungen, Einzelanalysen und Einzelergebnissen. Deshalb fällt es vielen Menschen schwer, einen kooperativen Arbeits- und Führungsstil anzuwenden bzw. sich ihm zu unterwerfen.

Aber im betrieblichen Prozeß der Leistungserstellung und der Leistungsverwertung stellt die Teamarbeit eine *conditio sine qua non* dar. Denn die Kreativität in der Gruppe und durch die Gruppe soll die notwendigen Innovations- und Investitionsprozesse anregen und fördern. Gegenstand einer gelungenen Zusammenarbeit ist eine abgestimmte Kooperation und Koordination der Tätigkeiten und Leistungen aller Mitarbeiter. Wer in diesem Sinne erfolgreich zusammenarbeiten will, muß ein Ziel vor Augen haben, das er gemeinsam mit seinen Mitarbeitern festlegt und zur Richtschnur des Handelns aller macht.

Fehler in der Zusammenarbeit sind dazu da, daß sie gemacht werden dürfen. Jedem unterlaufen Fehler. **Den fehlerlosen, idealen Mitarbeiter gibt**

**es nicht. Aber es gibt auch nicht den Mitarbeiter, der nur Fehler macht.** In der Regel ist es aber so, daß gerade Fehler leicht ins Auge springen, während man geneigt ist, das fehlerlose Verhalten als normal und nicht der Rede wert zur Kenntnis zu nehmen.

Ein Fehler ist eine falsche Tat, die mit der Überzeugung begangen wird, richtig gehandelt zu haben. Wer sich irrt, beabsichtigt nicht den Irrtum, sondern im Gegenteil, er will das Richtige tun. Mehr noch: er ist überzeugt, daß er das Richtige tut. Daß man trotzdem einen Fehler begehen kann, verdeutlicht, **daß der Irrtum eine Eigenschaft desjenigen ist, der die richtige Tat sucht**, sie aber verfehlt. Der Gegensatz zum Fehler ist daher streng genommen nicht das richtige Ergebnis einer Tat, sondern die Suche und der Weg nach dem richtigen Zusammenarbeiten. Fehler markieren den Zickzack-Weg, den der technische Fortschritt eingeschlagen hat. Sie sind das Salz in der Suppe des unternehmerischen Alltags.

#### **Viertens: durch Kontrollieren**

Erfolgreiches Zusammenarbeiten verlangt nach Kontrolle. Die Furcht vieler Führungskräfte, Kontrolle ausführen zu müssen, ist genauso weit verbreitet wie die Abneigung der Mitarbeiter vor der Kontrolle. Aufgabe der Führungskräfte muß es daher sein, Furcht und Abneigung auf ein Mindestmaß abzubauen und ein Kontrollklima zu schaffen, das die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bietet.

Kontrolle bezweckt u. a. auch, die Arbeitsmotivation zu fördern. Kontrolle soll in erster Linie in die Zukunft wirken und Hilfen anbieten, wie man noch besser, noch wirksamer, noch erfolgreicher zusammenarbeiten kann. Kontrolle in diesem Sinne kann zum Erfolgserlebnis werden. Erfolgserlebnisse sind aber die besten "Verstärker" für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten in der Zukunft.

Kontrolle beruht zum überwiegenden Teil auf Information und Kommunikation. Soll durch ein Kontrollgespräch etwas bewirkt werden, dann sollte es grundsätzlich vorher angekündigt sein, damit sich beide Seiten auf das Gespräch vorbereiten können. Von dem Ergebnis des Kontrollgesprächs müssen beide Seiten profitieren können.

Die beste Kontrolle ist daher die offene Kontrolle, die Kontrolle der Leistung, der Soll-Ist-Vergleich, die Prüfung, ob Ziele erreicht wurden oder nicht. Insbesondere wenn es um die Kontrolle des Verhaltens von Mitarbeitern und Führungskräften geht, sollte man mit den Betroffenen

offen, aber nach Möglichkeit unter vier Augen über ihr Verhalten sprechen. In einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens gedeiht ein Kontrollklima, in dem sich Verhaltensprobleme leichter erörtern lassen und letztlich Leistungsbereitschaft und die Leistung selbst verbessert werden können.

#### **Fünftens: durch Anerkennen und Kritisieren**

Analog zu der Redewendung, daß der Mensch nicht vom Brot allein lebe, gilt im Berufsleben der Satz: **"Verweigerte Anerkennung ist verweigerter Lohn!"** Die Anerkennung seiner Leistung und damit seiner selbst zählt zu den elementaren Bedürfnissen des Menschen.

Anerkennung der Leistung, in welcher Form auch immer, vermittelt ein Erfolgserlebnis. Wer Erfolgserlebnisse hat, fühlt sich im wahrsten Sinne des Wortes wohl. Menschen, die sich wohlfühlen, erbringen auch gute Leistungen und sind weitergehenden Motivierungen zugänglich.

Anerkennung ist nicht nur eine Rückschau in die Vergangenheit mit dem Schlußstrich unter einer positiven Leistung. Auch da, wo keine vollwertigen Leistungen erbracht werden, muß das erkennbare Bemühen um eine positive Leistung anerkannt werden. Die Anerkennung kleiner Fortschritte zieht größere Fortschritte nach sich.

Eine Verhaltensaufgabe einer Führungskraft besteht darin, in ihrer Arbeitsgruppe **ein Klima zu schaffen, das die Gruppenmitglieder befähigt und dazu anregt, die Leistungen der anderen anzuerkennen.** Denn nicht nur die Anerkennung durch die Führungskraft ist wichtig, es zählt auch die Anerkennung durch die Gruppe.

Kritikgespräche sind vor allem Lerngespräche. Sie sollen Lernprozesse auslösen. Dazu müssen Gesprächsbedingungen vorhanden sein oder geschaffen werden, damit der Kritisierte auch lernen kann, um schließlich das Gelernte zur richtigen Zeit wieder in die Praxis umsetzen zu können. Die Voraussetzungen für die Akzeptanz einer Kritik zu schaffen, heißt, sich zunächst einmal auf die Persönlichkeit des zu Kritisierenden einzustellen. Ob Kritiker oder Kritisierte – jeder sieht bei einem Kritikgespräch zunächst einmal nur die Information, die die Kritik selbst darstellt.

Am Schluß eines Kritikgesprächs müssen beide Partner zu einer eindeutigen Zielvereinbarung kommen. Beide legen ein konkretes, erreichbares, auch lohnendes und vor allem kontrollfähiges Ziel fest und vereinbaren, ab wann nach der vereinbarten Strategie verfahren werden soll. Ziel und Gegenstand des Kritikgesprächs ist immer nur das konkrete Verhalten, das den Anlaß zu diesem Ge-

sprach gab und das durch die Kritik für die Zukunft geändert werden soll, und nicht etwas, was in der Vergangenheit für Verärgerung gesorgt hatte. Kritik stellt daher immer ein Versuch zu weiterer, besserer Zusammenarbeit dar.

**Sechstens: durch Beurteilen**

Auf dem Gebiet des Beurteilungswesens geht es um den Menschen, der der wichtigste Produktionsfaktor eines Unternehmens ist. Gleichzeitig geht es aber auch um die Effizienz des Unternehmens. Deswegen muß das Beurteilen gelernt und geübt werden. Die Beurteiler müssen sich über bestimmte Sprachregelungen einigen, die im Rahmen eines Beurteilungssystems wichtig sind. Denn Beurteilungen sollen vergleichbar sein.

Beurteilungen müssen mit dem Beurteilten besprochen werden. Dieses Gespräch muß von großer Geduld getragen sein und darf nicht in 10 Minuten abgewickelt werden. Es sollte vom zeitlichen Umfang so bemessen sein, daß erkennbar wird, daß Gedanken und Meinungen ausgetauscht werden sollen, wie die Leistungsbereitschaft und die Leistungen im vergangenen Beurteilungszeitraum zu werten sind und welche Perspektiven sich für den Betroffenen für die Zukunft ergeben.

Beurteilen heißt, die Frage zu beantworten: "Ist das der richtige Mann bzw. die richtige Frau für diese Aufgabe?" Je fachkundiger diese Frage beantwortet werden kann, um so größer ist die Chance eines optimalen Personaleinsatzes. Ein optimaler Einsatz von Mitarbeiter und Führungskräften bestimmt maßgeblich die Steigerung der Produktivität. Gerade in einer Zeit, in der Arbeitsplätze immer kostenaufwendiger werden, wird die Effizienz des Arbeitseinsatzes immer wichtiger. Eine intuitive Beurteilung des Personals reicht nicht mehr aus.

Die Beurteilung ist daher eng mit Personalauswahl, Aus- und Fortbildung sowie Personal-Förderung verknüpft. Ein solches Beurteilungssystem bedarf

- einer Personalauswahl, die den Anforderungsprofilen einer eigenverantwortlichen, selbständigen Tätigkeit entspricht,
- einer Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften, die auf einen kooperativen Führungsstil abgestellt ist,
- einer langdauernden Förderung und Persönlichkeitsentwicklung,
- eines Führungssystems, das den Anforderungen des Delegationsprinzips entspricht.

Für den Mitarbeiter bildet das Ergebnis des Beurteilungsgesprächs die Grundlage seiner weiteren beruflichen Existenz. Deshalb bezweckt ein Be-

urteilungsgespräch die Umschreibung von Leistung und Eignung mit den Begriffen:

- Begabung,
- Können,
- Fähigkeiten,
- ein angenehmes Wesen und
- Geschicklichkeit im Umgang mit anderen Menschen.

**Beurteilungsgespräch und die Beurteilung sind in die Zukunft gerichtet.** Denn dadurch soll erreicht werden, daß Beurteiler und Beurteilter künftig noch besser und effizienter zusammenarbeiten können.

**Gesprächsziel: Die individuelle Einstellung**

Mit diesen Verhaltenselementen sind nur einige Bausteine genannt. Aber ein vollendetes Gebäude der individuellen Einstellung ist mehr als die Summe seiner Verhaltens-Bausteine. Wer die Beeinflussung der individuellen Einstellung nur als ein reines Zusammenfügen der Bausteine des Verhaltens versteht, degradiert ein Controlling des Verhaltens zur reinen Techné.

Die einzelnen Verhaltens-Bausteine sind weder mehr oder weniger gut ausgeprägte Eigenschaften noch besondere Fähigkeiten, sie sind Potentiale des menschlichen Verhaltens. Der Mensch allein vermag nach seinem Gusto sie auszuformen. Wie er sie insgesamt anwendet und benutzt, das kennzeichnet seine individuelle Einstellung - eine Bereitschaft aus einer bestimmten Bewußtseinslage heraus an einen Tatbestand urteilend und handelnd heranzutreten.

**Hauptwurzel aller Verhaltens-Bausteine ist die Anerkennung des Mitarbeiters als Partner und die Anerkennung seiner Leistung.** Das Gefühl, etwas erreicht zu haben, löst Freude, Stolz und Zuversicht aus. Das Streben nach Erfolg ist ein genuines Element des menschlichen Handelns. Es muß entsprechend befriedigt werden.

Kennzeichen der allgemeinen Entwicklung in den letzten Jahren ist ein stark gewachsenes Selbstwertgefühl; man kann ein verstärktes Selbstbewußtsein, ein Streben nach Selbstverwirklichung und nach Freiheit beobachten.

Viele Menschen fassen ihren Beruf als Berufung auf. Er wird Teil ihrer Selbstverwirklichung. Ein eigenes Selbstverständnis, eine eigene Identität zu besitzen, ist für jeden Menschen lebenswichtig. Der Entwurf eines eigenen Selbstbildnisses ist die eine Seite der Medaille. Die andere Seite des Selbstbildnisses bedarf der Ergänzung durch das Urteil anderer.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	11	17	G	P	E



Die Realität weist jedoch aus, daß es vielen Führungskräften noch zu häufig schwer fällt, die Leistung ihrer Mitarbeiter anzuerkennen. Sie praktizieren eher eine distanzierende Kühle. Ob diese Kühle sich leistungsfördernd auswirkt, muß ernstlich bezweifelt werden. Nicht nur die Leistungsbereitschaft und damit auch die Leistung selbst werden dann in Frage gestellt, sondern auch die existentielle Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Unter diesen Auspizien ist es nicht verwunderlich, daß sich im Betrieb ein Angstklima ausbreiten kann. Das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wird dann von Mißtrauen und Unsicherheit zunehmend beherrscht. Die Angst, selbst wegen des kleinsten Fehlers zur Rechenschaft gezogen zu werden, wächst und kann sich sogar verselbständigen. Weil sich diese Angstgefühle ohne rationalen Bezugspunkt ausweiten, werden sie in den seltensten Fällen zugegeben. Das betriebliche Miteinander wird von einer Übervorsicht geprägt, Initiativen werden nicht mehr ergriffen, das gesamte Betriebsklima verharrt in Erstarrung.

### Verlagerung des Controlling-Auftrages

Das beste Controlling ist ein lebendiges Controlling, das sich jederzeit flexibel an die Erfordernisse, an die ständig sich ändernden Schwerpunkte und an die neuen Aufgaben anzupassen vermag.

Diese Forderung führt direkt zu einer ersten Schlußfolgerung. Wenn sich die Aufgaben, Inhalte und Ziele eines Unternehmens gewandelt haben, so muß sich zwangsläufig auch der Schwerpunkt des Controlling entsprechend verlagern. Dabei ist es wichtig, so frühzeitig wie möglich mit dieser Verlagerung des Controlling zu beginnen, andernfalls werden vollendete Tatsachen in der betrieblichen Organisation geschaffen, von denen man sich nicht mehr so leicht lösen kann. Nach dem Erfahrungssatz, daß eine Ergebnisauswertung vor Ort die beste Motivation darstellt bzw. eine gut vorbereitete Verlagerung den halben Erfolg garantiert, sollte auch das Controlling systematisch an den Ort seines Überprüfungsauftrages betrieben werden.

Eine zweite Schlußfolgerung beruht ebenfalls auf einem alten Erfahrungsschatz, daß Kontrolle erniedrige, keine Kontrolle jedoch demoralisiert. Diese Kenntnis läßt sich auf Controlling übertragen und derart erweitern, daß danach unterschieden werden sollte, wer das Controlling vornimmt. Eine Aufspaltung des Controlling in Selbst- und Fremd-Controlling, in Controlling durch den Mitarbeiter oder Controlling durch die Führungskraft

gibt einen Einblick in die "Seelenlage" des Unternehmens. Ein Mischungsverhältnis, das das Selbst-Controlling begünstigt, scheint vorzuziehen zu sein.

Die Aufspaltung in Fremd- oder Selbst-Controlling kennzeichnet die individuelle Einstellung; ist sie nun vertrauensvoll oder mißtrauisch. Denn ein controlling-bedürftiges Verhalten der Mitarbeiter hat seine Ursachen. Eine davon könnte das starke Bewußtsein der Geschäftsleitung sein, immer noch "Controlling" mit dem Begriffsinhalt "Kontrolle" mißzuinterpretieren. Diesen *circulum vitiosum* gilt es zu durchbrechen. **Denn bei den Mitarbeitern ist das Verantwortungsbewußtsein in viel größerem Ausmaß vorhanden als allgemein angenommen wird.** In diesem Zusammenhang erscheint es angebracht, der Geschäftsleitung nicht nur die Frage zu stellen, ob die Mitarbeiter ihres Vertrauens würdig seien, sondern auch die Gegenfrage, ob die Geschäftsleitung das Vertrauen ihrer Mitarbeiter noch verdient.

Auch die Anerkennung der Leistung begünstigt die Verlagerung des Controlling von der Geschäftsleitung über die Führungskraft auf den Mitarbeiter. Deren Selbst-Controlling impliziert ihre Selbstverpflichtung zur Verantwortung. Die Erfahrung lehrt, daß das Controlling der eigenen Arbeit nicht zur falschen Großzügigkeit mit sich selbst oder gar zur Schlamperei führt. Im Gegenteil, diese letzte Phase der Umstellung sichert den Erfolg, der mit der Investition beabsichtigt ist.

Praktiziertes Selbst-Controlling setzt aber voraus, daß die Mitarbeiter gefördert werden bei ihrer selbständigen Aufgabenerfüllung, in ihrer beruflich-fachlichen Qualifikation, in der Ausweitung ihrer Kompetenzen und in ihrem Verantwortungsbewußtsein. **Selbst-Controlling hat dann eine Selbstschulungsfunktion.** Es erzieht zum selbstverantwortlichen Denken, entlastet vom individuellen psychischen Druck und schafft daher günstige Voraussetzungen für ein weitgehend fehlerfreies Arbeiten in der Zukunft.

### Verhaltens-Controlling

Ein Controlling des Verhaltens eines Menschen ist problematisch, weil jeder auf die Überprüfung oder gar die Beurteilung seines Verhaltens empfindlich reagiert. Denn beim Verhaltens-Controlling wird einerseits das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters beleuchtet. Dies kann u. U. Leistung und Verhalten des Mitarbeiters beeinträchtigen. Gerade die Entwicklung seiner Persönlichkeit durch Selbstverwirklichung hat die Unternehmensführung den Mitarbeitern in der Hoffnung eingeräumt, dadurch von ihnen ein besseres Leistungsergebnis erwarten zu dürfen. Dies scheint mit einem Verhaltens-Controlling gefährdet zu sein.

Andererseits darf man von einem Mitarbeiter, dem die souveräne Wahl seiner Verhaltensweisen und seiner Arbeitsverfahren überlassen wird, um so mehr Kreativität und Leistungsbereitschaft erwarten, je größer sein Freiheitsraum ist. Unter diesem Gesichtspunkt ist das Verhaltens-Controlling wohl ein schwieriges, aufwendiges und menschlich ein sehr problematisches Führungsinstrument, weil es von den Führungskräften den größeren Sprung ins kalte Wasser verlangt.

Ein Verhaltens-Controlling durch die Führungskräfte ist indirekt quantifizierbar, indem **man die Auswirkungen des Führungskräfte-Verhaltens auf die Mitarbeiter zu messen versucht:**

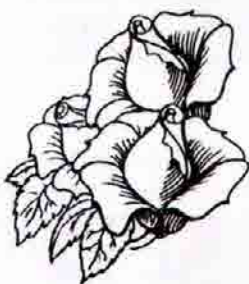
- Krankenstand,
- Fluktuationsrate,
- Unfallquoten,
- Beteiligungsquote am Vorschlagswesen,
- Beschwerdequote,
- Höhe der Schwierigkeiten bei der Personalversetzung,
- die gesamte Relation der Personalkosten.

Aus diesen wenigen Beispielen läßt sich eine Mitarbeiter-Reaktion auf falsches Führungskräfte-Verhalten ableiten, wenn die Mitarbeiter versuchen, sich der Einflüssen seitens der Führungskräfte zu entziehen.

Ein Verhaltens-Controlling wird immer mehr zum Instrument gegenseitiger Beeinflussung. Es ist eine Erfahrung aus der Psychologie, daß sich Menschen oft so entwickeln und auch oft so verhalten, wie man sie einschätzt und wie sie behandelt werden. Mitarbeiter zeigen dabei häufig die Motivation, die der Einstellung der Führungskräfte entspricht. Praktizieren sie Teamgeist, Anerkennung der Leistung, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung, so überträgt sich diese Haltung auf die von ihnen geführte Gruppe. Führungskräfte bestimmen somit weitgehend die Persönlichkeits-Entwicklung ihrer Mitarbeiter.


Bei emotionsfreier Überlegung und Analyse läßt sich eine Vision eines Menschen im Unternehmen konstruieren, dessen individuelle Einstellung durch ein Controlling des Verhaltens gesteuert wird. Zur Zeit ist dieses Bild erst in groben Umrissen und unter Einbeziehung vieler Unsicherheitsmomente sichtbar zu machen. Aber die Ziel- und Suchrichtung schält sich heraus: Eine bewußt rationale Einflußnahme auf die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften. Sie wird zum Ergebnis einer Auseinandersetzung der Notwendigkeit einer langfristigen Unternehmensexistenz mit den langfristig wirkenden Umweltverhältnissen.

LU SHAO QUAN  
 Beijing Electric Light Sources  
 Research Institute  
 Hujialou, Beijing, P.R. CHINA



16 Nov 87

Dear Dr. A. Dayhle,

I have gone to another cities to make a working journey for quite a long time. When I came back to my office, I am so glad to see your letter, "Ah - Dr. A. Dayhle again"! Thank you very much for your good news, that I already belong to the team of the authors in the publication "Controller Akademie". I never forget the beautiful , and the happy time we had gathered together in Theat Gauting's wooden house to work out the Chinese issue. Last year the profit of our institute had increased more than 9.6%, Controller = Gewinn... I'll try to write a new story.

Sincerely yours  
 LU SHAO QUAN

# FORUM

## A CEO's View of the CONTROLLER



Daniel C. Ferguson, vice chairman and chief executive officer of Newell Company, spoke at the NAA/SMAC Controllers' Conference in Toronto, Canada, last year. Following are excerpts from his address.

by Daniel C. Ferguson - Reprint of "MANAGEMENT ACCOUNTING", periodical of the National Association of Accountants, Montvale N. J.

### Be a Controller, Not a Comptroller

There's a comptroller and controller and, believe me, we've had them both. I see the comptroller as a recorder, a bookkeeper, a guy who tells you what's been happening. He records the numbers.

I have seen plenty of bookkeepers record what happened, record the mess, record the problem, and just think that's their job. To me a bookkeeper is what I call a comptroller. On the other hand, it's the **controller who makes things happen**. He controls. If it's not on course, he tries to get back on course. If an operation is not on budget, he tries to get it back on budget. And there's no excuse not to be on budget.

As soon as someone is off budget and I let that stand, I've lost control. So when we see brackets at the end of the month and if there are more than two brackets, **we want to see the person responsible and his controller at headquarters.**

A controller controls. He makes it happen. He plays the heavy. He can't be Mr. Nice Guy. **If he's good, he interprets, too.** He can read the numbers. The numbers tell him what has happened.

Because Newell is about 70 % marketing, executives promoted to president are experienced in merchandising or marketing. But some don't understand the numbers and don't have the accounting background. **It's so important to me to have a good controller with that "marketing" president.** A good controller can tell him what's happening, what's going on, what's going off course before it becomes a disaster.

The controllership in my book is a full-time job. He doesn't have time to fool around with cash, accounts receivable, office girls, and all that kind of stuff. There just isn't enough time to understand all those numbers and make sure they're coming through right.

### Finance and Controllership: Two Different Worlds

The CEO at our company is managing the assets. His perspective is long-term. He deals with the capital structure and the balance sheet, with cash, insurance, real estate, acquisition and divestitures. **The people he works with for the most part are outsiders, bankers, consultants, and investment bankers.** He does have contact with some of the inside staff people.

**The controller is inside working with the sales manager, the manufacturing manager, the president.** He's dealing with an entirely different group of guys. **The controller is monitoring what is happening inside the company.** He is responsible for telling them what's happening. His perspective isn't long range; it is day-to-day - the short-term. His attention is on the income statement. He is most interested in the bottom line. **The P & L is an entirely different piece of paper from the balance sheet.**

The controller deals with the income statements, budgets, variances, operating reports. He is in a different world than the finance guys. And, from where I sit, it's so important that these two positions are separated. I don't want the finance vice president blocking out or filtering the operating information.

Can you think of a worse scenario: There's a real problem in operations but the controller reports to the vice president of finance who is in London trying to raise money and not scheduled to return until next Monday? Nobody wants to go around him, of course, so I don't hear about the problem until next Monday. That is crazy. **If the controller knows today that we have a problem, I want to know about the problem today.**

In the real world I operate in, I see that finance is one area and controllership is another area. So at Newell, the vice president of finance and the controller both report to me. They are on the same level.

**Reporting to Two Bosses**

In a multi-divisional or multiproduct company the controller needs two bosses. That's not new. Every firm copes with this problem in a different way. Some designate the reporting relationship with a **straight line** from one position and a **dotted line** from another position. At Newell, **we have two straight lines.** The controller definitely has two bosses. **The president of the division or group is one boss, and the other boss is the group controller or the corporate controller** or whoever is at the next level up. I admit it's a very tough job for the controller to deal with that situation - to work with two different bosses because they're coming from two different directions. The operating head wants him as a total team member. But, on the other hand, the corporate group wants to make sure that the division is following the proper accounting practices. When the numbers come up we want them to be accurate and true. This poses a conflict sometimes. It's a difficult position. And

not everybody can handle that situation with those two bosses pulling at you. I don't have any answers except that the guy must be very special and well paid.

**If the controller gets too involved in the division, he loses his perspective.** I've never had a president come to us yet and say, "Hey, I don't want this controller anymore. He's not on our team. He's just too much of a corporate guy." That's never happened. What does happen is the other way around. The guy loses his objectivity, his sense of control. He becomes totally part of the team and believes an operating executive when he says he can't market this product for \$5.00, it's got to be \$3.95. That's why it's important that the controller has two bosses.

**Sending in the Controller**

When we create a new division or we buy another company and we take over the management of it, I've learned the hard way that it is vital to have either a president who is from Newell, understands our requirements, and is loyal to us, or have a controller from headquarters. I can't afford to take the risk of both the president and the controller coming from outside. It's unfortunate but nevertheless it's a fact of life. Our latest acquisition, located in Massachusetts, does roughly \$50 million in sewing notions. I personally went down there and found this merchandising guy with a big talent. We made him president. He's great, but we had to send a controller down from Newell to make sure things went our way. On the other hand, if that firm's controller was good, we would have sent a president from Newell. The important thing is we must either have one or both from corporate headquarters.

**Cocktails and Controllers**

Cocktails and controllers **don't mix.** When we have an outing, it's okay for the sales guy to party, we expect that. But the controller is the guy we know is minding the till. **He is Mr. Stable** and can't afford to lose control. He has to be the minister, the chaplain, the respectable man. He has to inspire confidence, and he must have respect from his peers in the company.

Now that leads me to the dress department. You have to dress the part. The salesmen or the factory workers can run around in tee shirts. The controller can't. He's got to look like **Mr. Clean.**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	07	G	F	R

Uniform is a part of the routine. The controller may be only 35, but he knows more about the numbers and what they mean than the president who is 55 or 60 years old. If you can embellish that with a uniform, then you have power.

### The Right Environment

What is the right environment for a successful controller? You may be an effective controller, but you won't succeed if you're in a company that doesn't have the right ingredients. The first ingredient is that **profit has to be the number one objective of the business**. There has to be a profit orientation. We've bought over 20 companies and I can tell you that in not one of them was profit the main objective. The priorities always were a job for the brother-in-law, or a bigger office than any company in town, or a new factory, or we want to be number one in the market.

### Measuring Performance

The only way to measure profitability is through return on investment (ROI) or assets (ROA) and then pay your bonuses accordingly. Our operating guys are all paid on an ROA basis. Our formula, an ROA of 27 1/2 % before taxes, is about equivalent to about 20 % ROI after taxes.

We had the scale maximum one time at 32 1/2 %, and since it is part of our corporate culture to go for the gold, we go for 32 1/2 %. And not one of our presidents really believes he has made it until he gets to 32 1/2 % ROA.

### On Variable Budgets

Let me put in a plug for variable budgets. I don't know where these got lost, but again we have never bought a company that had variable budgets.

I'm sitting on the board of a \$100 million company and they don't have variable budgets. It blows my mind. We couldn't operate without variable budgets. As soon as the sales are off 7 % or 3 %, the budget figures don't mean anything. You've lost your control. Our variable budgets take care of that. I don't see how companies can operate effectively and be in control unless they have variable budgeting. \*

\* "variable budgeting" im Sinne von Budgets und variabler Erwartungsrechnung (Red.)

### Why Aren't More Controllers CEOs?

I'm surprised that more controllers aren't making it to the top. In Newell Company only one of our presidents came out of the controller ranks. The logical guy to run the business is the controller. But he has to fill in that other blank. He has to take off the green eyeshade, go to the trade meetings, and meet some of the customers so he feels comfortable in that area of operation and knows some of the jargon. We have a couple of controllers who are doing that very effectively right now.

There's no question in my mind that if the controller can fill in the human side, the personal side, the marketing side, there is no reason why he can't be CEO. ■

## Impressum

ISSN 0343 - 267X

12. Jahrgang

### Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München  
Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e.V., Berlin

### Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling  
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

Kreativ Beratung Peter Rubin,  
Karl-Hromadnik-Str. 3 · Postf. 60 06 30 · 8000 München 60  
Telefon 089 / 83 08 51 · Telex 528 010 · Telefax 0 89/88 87 03

### Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

### Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

### Verkauf Schweiz:

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

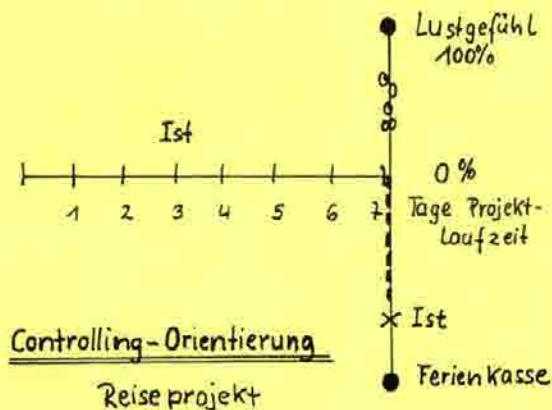
# CONTROLLING GIBT'S ÜBERALL, JEDEN TAG - AUCH ZU HAUSE

von Dr. A. Deyhle, Gauting

Controlling und Controller sind berufliche Dinge zunächst einmal, die man im Unternehmen braucht. Controlling ist aber auch ein Satz von Spielregeln, der ganz generell das Zusammenleben von Menschen charakterisiert. Also gilt es auch zuhause, bei den Nachbarn, im privaten Club. Und Controlling gilt in der Gemeinde, im Kanton. Das WEG-Symbol stimmt auch in der Familie oder in der Gemeinde: Wächst die Einheit - gibt es zusätzliche Kinder, wollen zusätzliche Leute dahinzügeln - wie entwickelt sich das Unternehmen "Familie" oder die Gemeinde (ist sie schon verkabelt, ist die Küche bereits als Transferstraße ausgebildet, steht der Personal Computer am Bett) und stimmt eben auch das Geld (das G im WEG-Symbol für Gewinn oder für Geld).

## Projektcontrolling Ferienreise

Da fährt eine Familie z. B. für sieben Tage in ein schweizerisches Skiferiendorf. Dieses Projekt läßt sich in folgendem Bild veranschaulichen.



Auf der waagrechten Schiene sind die Ferientage eingesetzt - die Projektlaufzeit. Abwärts läuft das Budget der Reise Franken. Die Achse nach oben drückt aus das Lustgefühl zwischen Nullprozent und Hundertprozent. Das ganze Projekt muß vorher geplant sein. Die Tage müssen in den Kalender. Es muß auch Konsens bestehen, ob alle Familienmitglieder mitgehen wollen. Und wie groß ist die Projekt-Kasse? Gibt es ein festes Budget und vielleicht noch einen kleinen Nachtragshaushalt?

Controlling im engeren Sinn ist der Vergleich von Ist und Plan. Den Iststand der Tage hat man einfach ermittelt. Man muß nur abhaken, wieviele Tage schon vorbei sind und welche noch auszuhalten sind, bis man endlich wieder zurück darf. Nehmen wir am Beispiel der Zeichnung den Iststand am dritten Tag. Wieviel von der Reisekasse ist schon verbraucht. Infolge häufigeren Essens im Restaurant und Einladens von Freunden ist vielleicht schon mehr verbraucht, als dem anteiligen Tageverlauf entspricht.

Und wie ist das Lustgefühl? Das kann man nicht einfach messen wie den Verbrauch des Geldes aus der Kasse heraus. Da müßte man auch im privaten Bereich skalieren. Die Punkte auf der senkrechten Achse sollen die Einschätzungen ausdrücken der Familienmitglieder. Diese Einschätzung müßte jedes Mitglied für sich gemacht haben. Und jetzt kommt die eigentliche Controllingfrage: Was ist zu tun bis Projektende? Reste à faire? Wieviele Tage noch verfügbar? Was ist zu unternehmen, um die Lustpunkte noch ein bißchen höher zu bringen. Braucht man dazu Geld? Muß in den letzten Tagen gespart werden? Wirkt das vielleicht lustfördernd? Auch hier ginge es wie bei größeren Aufträgen im Unternehmen um ein projektbegleitendes Controlling. Was hat es für einen Sinn, nur hinterdrein darüber zu rasonieren, was dann gefallen oder nicht gefallen hat. In diesem Moment ist nichts mehr zu ändern. Controlling typisch hat die Hand am Puls und passiert "unterwegs".

## Transparenz-Verantwortlichkeit des Controllers

Controlling machen alle - jeder Manager, jedes Familienmitglied, jeder Bürger eines Gemeinwesens. Wer Controller ist - oder gerade die Rolle des Controllers spielt - macht es transparent; macht es einsehbar. Um im Bild zu sein, braucht man eben Bilder. Um es einzusehen, muß man es sehen. Vom Hörensagen allein gibt es nicht ausreichende Überzeugung. Transparent machen, heißt aufschreiben.

Im Familien-"Betrieb" gilt das auch.



# LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Zum Einstieg in die heutige Ausgabe nach längerer Zeit, insbesondere auch für neue Leser, noch einmal eine zusammenfassende Darstellung der Ausrichtung und Zielsetzung des Literaturforums.

**Das Literaturforum will individuelle Hilfen anbieten**, anhand der Neuerscheinungen und Neuauflagen vornehmlich folgende Ziele zu unterstützen:

- Anpassung der Fachkenntnisse im eigenen Fachbereich an die allgemeine fachliche und fachtheoretische Entwicklung.
- Verbreitung praktischer Erfahrungen und neuer praktischer Ansätze - aber auch Bestätigung vermitteln.
- Erweiterung des Wissens in neuen bzw. zusätzlichen oder angrenzenden Fachgebieten, insbesondere hinsichtlich neuer Entwicklungen und Tendenzen, wie es z. B. derzeit bei der Informations- und Kommunikationstechnologie der Fall ist.
- Teilnahme an der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Diskussion.
- Möglichkeiten zur Verhaltensbeeinflussung und zur Entwicklung der Persönlichkeit suchen.

Das Literaturforum sucht Angebot und Nachfrage anzugleichen. Einerseits soll, soweit dies in diesem begrenzten Rahmen überhaupt machbar ist, eine gewisse Transparenz über Arbeit und Angebot der einschlägigen Verlage geschaffen werden. Andererseits soll der Leser informiert, beraten und vielleicht auch angeregt und angestoßen werden. Der Übersichtlichkeit halber bevorzugen wir meistens Themenbesprechungen. Die Besprechungen aufgrund der von den Verlagen angebotenen Rezensionsexemplare erfolgt unabhängig und von irgendwelchen Interessen ungebunden.

## Inhaltsübersicht

Der **Hauptteil** dieser Ausgabe nimmt Fragen der Materialwirtschaft einschließlich Ersatzteilwirtschaft auf. Folgende Veröffentlichungen werden Ihnen vorgestellt und besprochen.

- Andreas/Reichle: Selbst fertigen oder kaufen
- Weber: Bestandssenkung
- Autorenteam: Bestände senken und Durchlaufzeiten minimieren
- Schmidt: Operative Beschaffungsplanung und -steuerung
- Hug: Optimale Ersatzteilwirtschaft

Der heute ausführliche **Anhang** bringt Ihnen Veröffentlichungen und Hinweise zur

- Berufsorientierung, nämlich
- Staufenbiel, Berufsplanung für den Management-Nachwuchs
- sowie eine Schrift des Bundesinstituts für Berufsbildung.
- Ferner zwei Beiträge zum "persönlichen Controlling"
- Peale: Die Kraft des positiven Denkens
- von Raven: Täglich o. k.
- sowie Kurzhinweise auf zwei früher besprochene Werke, die jetzt in Neuauflage vorliegen und
- letztlich Hinweise auf neue Software-Angebote.

Der Hauptteil der vorliegenden Ausgabe widmet sich dem Themenkomplex Materialwirtschaft einschließlich Ersatzteilwirtschaft.

Skizzieren wir grob die Überlegungen, diese Themenstellung einmal aufzugreifen.

- \* Wesentliche **Steuerungsgrößen** der Materialwirtschaft üben unmittelbar oder mittelbar nachhaltigen **Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg** aus, wie z. B. die Material- und Beschaffungskosten, die Bestandshöhe, die Durchlaufzeiten, die Rüstzeiten, die Losgrößen usw.
- \* Die Materialwirtschaft steht im **Spannungsfeld** konfliktärer Bereichsinteressen; widerstrebende Forderungen und Zielkonflikte rufen nach einer ausgleichenden, koordinierenden, auf Gesamtinteressen zielenden Aktivität.
- \* Die herkömmliche **Kostenrechnung und Kalkulation** liefert z. T. für bestimmte Rechnungen, Optimierungs- und Entscheidungsüberlegungen keine voll brauchbaren Angaben. Oft sind Neben- oder Sonderrechnungen gefordert. So gibt es z. B. in Theorie und Praxis Ansätze in Richtung einer Logistikkosten- und Leistungsrechnung. Oft liefert das betriebswirtschaftliche Zahlenwerk, um dies kurz anzureißen, keine geeigneten Unterlagen für Konstruktion und Arbeitsvorbereitung. Denn das Zahlenwerk zeigt nicht die wirklichen Kosten, die mit der Vielzahl der Teile und der Zahl der Arbeitsgänge verbunden sind. Durch die üblichen Bezuschlagungen werden Abhängigkeitsverhältnisse nicht korrekt zum Ausdruck gebracht, oft umgekehrt. Häufig werden die Gemeinkosten durch Faktoren, wie die Anzahl der Aufträge und der Arbeitsgänge, Bestellaktivitäten usw. beeinflusst, getrieben, weniger oder kaum durch das Fertigungsmaterial (Basis der Zuschlagsermittlung) selbst. Insoweit sind **spezifische Rechnungen** gefragt.
- \* Die Materialwirtschaft bietet ein ständiges Aufgabengebiet **Organisation und Rationalisierung**.
- \* Verbesserungen in der Materialwirtschaft werden heute nicht nur erreicht durch neue oder bewährte Hilfsmittel und Methoden, durch moderne Fertigungs- und Materialflußtechnik, sondern insbesondere auch durch **neue gedankliche Ansätze**, durch neue Management-Konzeptionen. Insoweit auch eine Anfrage an das Controlling.
- \* Wegen der Komplexität, der Vielfalt und Gegensätzlichkeit wird ein **ganzheitliches Verstehen** und Betrachten gesucht, so können z. B. Investitionsentscheidungen irgendwo in der Produktion für die Materialwirtschaft sehr relevant sein.
- \* Durch die Einflußnahme auf Bestände, Durchlaufzeiten und dgl. werden häufig Störungen, **Organisationsmängel aufgedeckt** und sichtbar. Daraus folgt, in zahlreichen Fällen ist es geboten, die gesamte Organisation eines Unternehmens zu verbessern, also eine bereichsübergreifende Aufgabe. Je niedriger Bestände, je kürzer Durchlaufzeiten usw., desto höher die **Anforderungen an die Organisation**.
- \* Ein geordneter und sicherer Ablauf braucht geeignete **Methoden und Verfahren**, z. B. "Spielregeln" zur Entscheidung Eigenfertigung und Fremdbezug. Eine formalisierende Aufgabe. In der Materialwirtschaft stellen sich vielfache Optimierungs- und Entscheidungsfragen, die vorbereitet und betreut werden müssen.

**Andreas/Reichle: Selbst fertigen oder kaufen**

**Frankfurt/Main: Maschinenbau Verlag 1986 - 110 Seiten in Format DIN A 4, broschiert, DM 39,50 (VDMA-Mitglieder DM 31,60)**

Die vorliegende Schrift, herausgegeben von der Abteilung Betriebswirtschaft im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V., basiert in ihren Grundzügen auf einer **Arbeitsunterlage zu einem Seminar** des Deutschen Maschinenbau-Instituts. Die Veröffentlichung wird in 2. Auflage vorgelegt.

**Zum Gang** der Arbeit:

Nach einem Vorwort erörtern die Verfasser die Frage nach der Bedeutung derartiger Entscheidungen. Danach greifen sie die kostenrechnerische Behandlung bei kurzfristiger und bei langfristiger Betrachtung auf. Es schließen sich weitere Kriterien an, die das Ergebnis der Make-or-Buy-Entscheidung beeinflussen, wobei in K.O.-Kriterien und Ja/Aber-Kriterien unterschieden wird. In einem weiteren Kapitel stellen die Verfasser ein Rechen- und Entscheidungsschema als Hilfsmittel für den Einzelfall vor. Der Leser erfährt die Schrittfolge, bekommt ein VDMA-Rechenschema gezeigt, das anhand von drei Beispielen verdeutlicht wird und erhält Anleitungen für Sonderfälle. Sodann stellen Andreas und Reichle die in Rede stehende Alternative als Werbeargument des Zulieferers dar. Ein Praxisbeispiel beschreibt die Entscheidungsregeln für die kurzfristigen Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Maschinenbau-Konzern. Im Anschluß bringen die Verfasser ein Anwendungsbeispiel und geben eine Zusammenfassung. Ein Literaturverzeichnis beschließt die Arbeit.

**Anschauliche Beispiele** aus der Praxis einzelner Unternehmen geben dem Leser zahlreiche **Anregungen**, wie er in konkreten Einzelfällen eigene Regeln für seine Entscheidung erarbeiten und anwenden kann. Das Buch eignet sich sowohl als **Arbeitshilfe** für anliegende Entscheidungen als auch wegen seiner kon-



zeptionellen Substanz für methodische Arbeiten auf diesem Gebiet, etwa der Aufstellung von Anweisungen oder genereller **Entscheidungs- und Rechenregeln**. Die Besonderheiten und Belange des Maschinenbaus stehen zwar im Vordergrund, gleichwohl lassen sich die Ausführungen weitgehend auf artverwandte Unternehmen übertragen. Die Verfasser bedienen sich möglichst **einfacher** Hilfsmittel und Methoden, um auch kleinere und mittlere Betriebe zu erreichen. Sofern im Einzelfalle mathematisch-statische Modellrechnungen gesucht werden, muß der Leser auf die Literaturhinweise ausweichen. An der Arbeit gefällt die fundierte **betriebswirtschaftliche Argumentation**, der herausgestellte Anwendungsbezug, die übersichtliche Darstellungsweise und die verständliche Sprache. Andreas und Reichle stellen das Thema in einen weiten Bezug und leuchten es vielfältig aus. Vorzüge, Besonderheiten und Risiken der Lösungsmöglichkeiten werden deutlich. Der Leser erkennt, neben rechenbaren und wägbaren Faktoren spielen oft auch unwägbare Faktoren eine stark beeinflussende Rolle. So entsprechen die Verfasser nachhaltig der Forderung von Männel, dem führenden Experten auf diesem Gebiet, daß nicht nur Kosten zu vergleichen seien. Denn zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug bestehen in den meisten Fällen nicht nur kostenmäßige Unterschiede, sondern auch Unterschiede anderer Art, die bei der Disposition über die Bereitstellungsalternativen ebenfalls gebührend berücksichtigt werden müssen. Die Schrittfolge des vorgeschlagenen **Rechen- und Entscheidungsschemas** kann für Entscheidungsprozesse **allgemein verwandt** werden. 1. K.O.-Kriterien, die eine mögliche Alternative von vornherein ausschließen können. 2. Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung 3. Ja/Aber-Kriterien, die eine rechnerische Entscheidung modifizieren oder gar aufheben können. Eine empfehlenswerte Veröffentlichung.

**Weber, Rainer: Bestandssenkung**

**Sindelfingen: Expert Verlag 1986 - 100 Seiten, Preis DM 29,50**

Der **Autor** ist Refa-Ing. und in der Unternehmensberatung tätig. Diese Veröffentlichung ist als Band 176 der Reihe Kontakt & Studium erschienen. Die einzelnen Bände beruhen **auf Lehrgängen** der Technischen Akademie Esslingen. Die Buchreihe Kontakt & Studium wird in Zusammenarbeit zwischen dem Expert Verlag und der Technischen Akademie Esslingen herausgegeben. Zum **Inhalt**:

Nach einem Vorwort wird der Zielkonflikt in der Materialwirtschaft erörtert. Danach sucht der Verfasser Ansatzpunkte zur Senkung der Bestände ohne wesentliche Beeinträchtigung der Lieferbereitschaft, danach skizziert er das Anforderungsprofil der Materialwirtschaft und gibt Erläuterungen zu allgemeinen Planungs- und Dispositionsregeln. Im Hauptkapitel werden mit einem 20 Punkte-Katalog einzelne Strategien und Maßnahmen zur Bestandssenkung dargelegt, u. a. Reduzierung der Dispositionsebenen, Reduzierung der Lagerstufen, Lagerung nach bestimmtem Arbeitsgang, Teilevielfalt, Ersatzteilstrategie, Einführung neuer Produkte, neuzeitliche Kostenrechnungsverfahren, Servicegrad, zukünftige Trendentwicklung, Dispositionsverfahren, Restmengenmeldung, Dispositionszyklen, Einbeziehung des Vertriebs, Durchlaufzeiten, Werkstattpuffer, Werkstattsteuerung, Rüstzeiten, Mitarbeitermotivation und Zusammenarbeit mit Lieferanten. Es folgt eine Checkliste zur Bestandssenkung sowie allgemeine Hinweise auf die permanente Inventur, die Lagerorganisation und den Einkauf. Eine Zusammenfassung, Literatur- und Stichwortverzeichnis beschließen das Werk.

Der Verfasser stellt zunächst recht eindrücklich verschiedene **Einflüsse** heraus, die im Hinblick auf die Themenstellung eine besondere Herausforderung an Anpassungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit abgeben. Die Ausführungen verdeutlichen den **Zusammenhang** zwischen **Bestandsniveau** und **Ablaufproblemen** und organisatorischen Rahmenbedingungen. Niedrigere Bestände bringen in der Regel automatisch und unausweichlich vorhandene Organisationsmängel als Störungen und Verzögerungen an den Tag. Der Autor legt knapp und konzentriert dar, **welche Ansatzpunkte** und Möglichkeiten zur Bestandssenkung in Betrachtung genommen werden können. Mit Engagement, dem Bestreben nach Anschaulichkeit und Verständlichkeit führt Weber den Leser in die Breite möglicher Aspekte und Vielfalt denkbarer **Maßnahmen und Strategien** praxisgerecht ein. Die Ausführungen begrenzen sich mehr oder minder auf das **Grundsätzliche**, manche Passage wirkt etwas schlagwortartig. Im Vordergrund stehen Problem- und Lösungshinweise, weniger - mangels Ausführlichkeit - praktische Realisierungshilfen. Der Nutzen des Buches erklärt sich daraus, daß es Aufgaben, Probleme und Lösungsansätze bewußt und prüfbar macht, und zwar sowohl durch Maßnahmen im Bestandswesen als auch auf dem Gebiet der innerbetrieblichen Organisation. Insgesamt ein **Praxisratgeber** zum Einstieg in den Themenkomplex Bestandssenkung.

**Autorenteam: Bestände senken und Durchlaufzeiten minimieren**

**Frankfurt/Main: Maschinenbau-Verlag GmbH 1986 - 250 Seiten, Format DIN A 4, broschiert, Preis DM 79,- (VDMA-Mitglieder DM 63,20)**

In diesem **Tagungsband** berichten Maschinenbauer über ihre Erfahrungen. Diese Praktiker-Broschüre gibt

dem Leser eine Sammlung von 12 **Fallbeispielen** aus Unternehmen verschiedener Branchen im Maschinen- und Anlagenbau an die Hand. Bekannte Fachleute aus namhaften Firmen berichten, so u. a.: von der Pahlen und D. Wäscher (W. Schlafhorst & Co), H. Dosch (Heidelberger Druckmaschinen), K.D. Zoth (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), R. Mau (Digital Equipment GmbH), H. H. Kurschwitz (Unternehmensberatung), um beispielhaft einige zu erwähnen.

**Zum Inhalt** (leicht gekürzt):

Zu hohe Bestände, zu lange Durchlaufzeiten - eine Herausforderung für das kaufmännische und technische Management. Permanente Anwendung der ABC-/XYZ-Analyse für Verbrauch und Bestände. Bestände-Minimierung durch flexible Planung und Dialog-Disposition. Bestandssenkung - praktikabel realisiert. Erfahrungen mit einem gezielten Bestandsmanagement. Beispiele für eine Verkürzung von Durchlaufzeiten durch organisatorische Ansätze. Durchlaufzeitreduzierung und Bestandssenkung. Bestände unter Kontrolle durch autonome Fertigungsinsel. Verkürzung von Durchlaufzeiten in der gesamten Auftragsabwicklung durch Speicherung von Produktinformationen. Gemeinkosten-Management im Material- und Logistik-Bereich. Rüstzeiten gegen 0 und Losgrößen gegen 1. 10 gewichtete Erkenntnisse zur Gesamthematik. Strategische Ausrichtung der Produktionsorganisation und Produktionstechnik. Integriertes Bestandsmanagement.

Die beteiligten Unternehmen belegen mit ihren Darlegungen, wie mit gezielten Anstrengungen Bestände und Durchlaufzeiten positiv beeinflusst werden können. Der hier dokumentierte **Gedanken- und Erfahrungsaustausch** will nicht die wissenschaftliche Fachdiskussion bereichern, sondern beschäftigt sich ausschließlich mit **praxisbezogenen Ansätzen** und praktischen Erfahrungen von Maschinenbauern. Viele Überlegungen, Thesen und Erfahrungen gewinnen wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung Gewicht für artverwandte Unternehmen und Branchen. Die Autoren zeigen anschaulich, verständlich und anwendungsbezogen Zielsetzungen auf, machen denkbare Lösungsmöglichkeiten bewußt und erörtern praktische Erfahrungen. Der interessierte Leser kann reichen Nutzen ziehen. Gestützt auf ermutigende Erfahrungen weisen die Verfasser Wege, welche Ansatzpunkte aufgegriffen werden können, dieses umfangreiche, anspruchsvolle und komplexe Themengebiet zu bewältigen: nicht nur durch moderne Fertigungs- und Materialflußtechnik, sondern insbesondere auch durch eine gesamthafte Betrachtung und neue gedankliche und organisatorische Ansätze. Der Leser hat sich hinsichtlich der verschiedenen Referate auf unterschiedliche Darstellungsweisen und einige kleine formale Erschwernisse einzustellen. Insgesamt vermittelt die vorliegende Schrift in verdichteter und konzentrierter Form in reichhaltigem Maße **Erkenntnisse und Anregungen**, mit gezielten Anstrengungen Bestände zu senken und Durchlaufzeiten zu minimieren.

**Schmidt, Andreas: Operative Beschaffungsplanung und -steuerung**  
**Bergisch-Gladbach; Köln: Verlag Josef Eul 1985 - 260 Seiten, Preis DM 44,-**

Der **Autor** ist nach Studium, Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter, Mitarbeit an einem Forschungsprojekt heute im Bereich Planung und Überwachung eines namhaften Unternehmens der Automobilindustrie beschäftigt. Zum **Inhalt**:

Nach einem Geleitwort von Winfried Matthes und einer Einleitung des Verfassers gibt der Verfasser eine Analyse der Einflußgrößen der operativen Beschaffungsplanung. Daran knüpfend diskutiert Schmidt einige der bekanntesten und verbreitetsten Modelle und Verfahren der Bestellmengenplanung und einiger allgemeiner Operations-Research-Verfahren. Diese erfahren eine durchgängige Anwendungserweiterung auf Planungsbedingungen mit mengenabhängigen und dynamischen Materialpreisen, beschränkten Kapazitäten und Verbundbestellmöglichkeiten. Das im vierten Kapitel vorgestellte Konzept einer operativen Beschaffungsplanung und -steuerung beruht auf dem Grundgedanken, die vorhergehenden Modelle und Verfahren nicht im Rahmen einer stationären Planung einmal vor Beginn eines Planungszeitraums, sondern laufend zur Fundierung der jeweils anstehenden Entscheidungen unter Berücksichtigung des jeweils aktuellen Informationsstandes anzuwenden. Schlußbetrachtungen und ein Literaturverzeichnis beschließen die Arbeit.

Begrenzung der Beschaffungskosten und der Kapitalbindung bei gleichzeitiger Sicherstellung der Materialversorgung sind die Kernforderungen an eine operative Beschaffung. Unter dieser Zielsetzung stellt der Autor für vielfältige Einsatzbedingungen einen **Katalog quantitativer Modelle** und Verfahren zur Bestellmengen- und Bestellterminplanung vor. Nach der Erörterung der wichtigsten Einflußgrößen operativer Beschaffungsentscheidungen beschäftigt sich die Veröffentlichung eingehend mit stationären Kostenminimierungsmodellen und Verfahren. Der erste Teil besteht aus einer **lehrbuchartigen Darstellung** und Diskussion der üblichen Modelle und Verfahren der deterministischen Lagerhaltungstheorie. Der Schlußteil beinhaltet das **Konzept** einer "evolutionären mehrzielorientierten Beschaffungsplanung und -steuerung" mit **innovativem Charakter**. Der Verfasser legt eine **wissenschaftliche Publikation** mit den Merkmalen einer guten akademischen Arbeit vor. Die intensive literaturkritische Analyse von Beschaffungsmodellen

sowie die originelle Konzipierung eines Systems zur Beschaffungsplanung und -steuerung bieten der Betriebswirtschaftslehre fruchtbare Anregungen und Anhaltspunkte weiterführender Arbeiten. Dem nicht oder nicht mehr voll in der theoretischen Arbeit stehenden Praktiker verlangt das Buch besondere Bemühungen ab. Die Veröffentlichung erweist sich als streckenweise recht abstrakt, einer zwangsläufig weiten Mathematisierung, einer verdichteten und gedrängten Darstellung bei allerdings tiefer Gliederung und der Verwendung wissenschaftlicher Begriffsbildung und einer stark formalisierten Sprache muß der Leser begegnen. Insoweit muß sich der Praktiker gebührend **ein- und durcharbeiten**. Systemplaner und Disponenten, die an einer wissenschaftlichen Fundierung interessiert sind, eröffnet die Arbeit neue Einblicke in komplexe Zusammenhänge und fördert das Problemverständnis, stößt zu neuen Lösungsversuchen an. Im Vordergrund der Ausführungen findet der Leser das Bestreben nach wissenschaftlicher Durchdringung und Argumentation, unmittelbare Umsetzungs- und Anwendungshilfen unter Bedingungen der Praxis muß sich der Leser aus diesem vorrangig **theoriegeleiteten** Buch erarbeiten und ableiten, insbesondere durch Vereinfachung und Übertragung von Modellen. Das Werk erreicht vornehmlich Studierende und wissenschaftlich Tätige; über Themenbezug, Breitbandigkeit, Systematik und Vielfalt greift die Arbeit auch an guter Theorie interessierte Praktiker auf.

**Hug, Werner: Optimale Ersatzteilwirtschaft**

**Köln: Verlag TÜV Rheinland 1986 - 508 Seiten, geb., Preis DM 68,--**

Die vorliegende Veröffentlichung ist erschienen in der Schriftenreihe Anlagenwirtschaft, herausgegeben von W. Männel. Über den Autor liegen keine näheren Informationen vor. Das Buch versteht sich als ein Beitrag zum technisch-wirtschaftlichen **Bestände-Controlling**. Zum **Gang der Arbeit**:

Nach einem Vorwort von W. Männel umreißt der Verfasser die Problemstellung. Danach beschreibt er Wesen, Aufgaben und Stellung einer erfolgsorientierten Reserveteilwirtschaft. Nachdem diese Voraussetzungen diskutiert sind, wird im 2. Kapitel der Schrift, gestützt auf das teilweise der Monographie zugrundeliegende, im Rahmen einer Einzelfallstudie gewonnene Fallstudienmaterial, das Problemfeld Ersatzteilwirtschaft durch eine kennzahlengestützte Analyse praktisch bedeutsamer Strukturmerkmale des Ersatzteilbestandes erschlossen. Im Anschluß behandelt der Autor die erfolgswirtschaftliche Grundstruktur des Bevorratungsproblems. Neben den Anlässen der Ersatzteilbevorratung erörtert Hug entscheidungsrelevanten Nutzen und Kosten einer Bevorratung von Ersatzteilen, wobei der Schwerpunkt auf die Probleme der Erfassung des Bevorratungsnutzens gelegt wird. In einem weiteren Kapitel werden die Determinanten einer erfolgsorientierten Reserveteilbevorratung besprochen. Der Leser erfährt Näheres über Alternativen der Reserveteilbereitstellung, der Reserveteilverwertung und -ausmusterung, über Anlageninstandhaltung, Instandsetzungsstrategien etc. Im weiteren Verlauf gibt Hug eine problemorientierte Analyse quantitativer Ansätze zur Bestimmung erfolgswirtschaftlicher optimaler Reserveteilbestände. In diesem Abschnitt arbeitet der Verfasser besonders bedeutsame Problemstellungen heraus, gibt einen Überblick zu den in der Literatur vorhandenen Optimierungsmodellen und diskutiert ausgewählte Reserveteilbereitstellungs- und -bevorratungsmodelle. Im 6. Kapitel werden praxisorientierte Ansätze zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Ersatzteilbeständen vorgestellt. Das letzte Kapitel faßt die dargelegte Methodik noch einmal zusammen.

Der Verfasser der **Monographie** erarbeitet ein praktisch umsetzbares **Instrumentarium** zur Disposition, Steuerung und Optimierung der Ersatz- und Reserveteilwirtschaft von Industrieunternehmen. Die intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen einer **umfangreichen Untersuchung** in einem **anlagenintensiven Unternehmen** der Eisenhütten-Industrie prägt die Arbeit. In einer **geschlossenen ersatzteilwirtschaftlichen Gesamtkonzeption** werden Leitlinien einer optimalen Ersatzteilwirtschaft entwickelt. Ersatzteilverräte sollen eine erfolgsorientierte Anlagenverfügbarkeit sicherstellen. Der Verfasser nimmt sich der Aufgabenstellung mit Akribie, strenger Systematik, auch das Detail suchend und um fundierte betriebswirtschaftliche Argumentation bemüht an. Neben den rein ersatzteilwirtschaftlichen Fragestellungen werden in vorliegender Veröffentlichung **auch** eine Vielzahl **allgemein** anlagenwirtschaftlich interessierende Fragen aufgeworfen. Teile der methodischen Gesamtkonzeption lassen sich auch auf andere anlagenwirtschaftliche Fragestellungen beziehen. Weite Bereiche der Ausführungen lassen sich nicht nur auf gleichartige bzw. **ähnliche Problemstellungen übertragen**, sondern auch auf andere Branchen als die Eisenhütten-Industrie. Die im Rahmen dieser Fallstudie gewonnenen Ergebnisse - spezifische Kennzahlenwerte, Regressionsgeraden, Korrelationskoeffizienten u. ä. - stellen wertvolles **Informationsmaterial** für Betriebs- und Unternehmensvergleiche für ähnlich strukturierte Betriebe. Die Publikation stellt an den Leser Anforderungen, er muß sich ein- und durcharbeiten und auf den Stil des Verfassers einlassen. Das Buch kann dort mit Vorteil herangezogen werden, wo die Gesamtproblematik, insbesondere Optimierungsfragen, oder auch Teilfragen interessieren. So leistet der Verfasser z. B. einen wertvollen Beitrag zur Bestimmung von Fehlmengenkosten. Insgesamt kann die vorliegende Monographie als ein **konzeptionell** durchdachtes, in der Praxis **erprobtes**, breites und zugleich **anspruchsvolles Instrumentarium** zur Verwirklichung optimaler Ersatzteilbestände verstanden werden.

**Staufenbiel, Joerg E.: Berufsplanung für den Management-Nachwuchs**

Erhältlich im Fachbuchhandel oder per Postkarte über den Herausgeber: Joerg E. Staufenbiel, iba-Institut Köln GmbH, Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1, Telefon 0221 / 12 40 38  
536 Seiten, Preis DM 16,80 (bei Versand zuzüglich Porto)

---

Der **Herausgeber** leitet das Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung in Köln. Die vorliegende 8. Auflage der führenden deutschen "Recruitment-Broschüre" für Management-Nachwuchskräfte erscheint mit einer erhöhten Druckauflage sowie mit über 160 Firmenbeteiligungen. **Zum Aufbau:**

Nach einem Geleitwort von Prof. Horst Albach und einem detaillierten Inhaltsverzeichnis folgt eine zusammenfassende Darstellung zum Problemfeld Arbeitsmarkt und Berufsplanung. Es schließen sich Erläuterungen und Empfehlungen zur Studien- und Examenplanung an. Ein weiterer Teil ist Hinweisen zur Management-Aus- und -Weiterbildung vorbehalten. Der Abschnitt über Berufsreports beschreibt 16 typische Tätigkeitsfelder einschließlich Berufschancen in den wesentlichsten Funktionsbereichen. Sodann gibt das Kapitel Branchenreports zu den wesentlichen Wirtschaftszweigen Branchenüberblicke und informiert über Tätigkeitsgebiete sowie über Berufschancen. Der Gehaltsspiegel berichtet über Gehälter und deren Einflußfaktoren. Im Anschluß erhält der Leser Tips zur Bewerbung und Vorstellung. Der Teil Firmen-Dokumentation beleuchtet Trainee-Programme und andere Einarbeitungsmaßnahmen, Einstellungskriterien und Gehälter zu wichtigen Grundinformationen bekannter Firmen. Verschiedene Versicherungs- und Geldtips ergänzen die Ausführungen. Eine Auflistung berufsständischer Vereinigungen und Organisationen sowie bedeutsamer Kontaktadressen runden die Veröffentlichung ab.

Die vorliegende Arbeit zeigt in **kompakter Weise** das breite Spektrum beruflicher Möglichkeiten, Chancen und Risiken auf, wie sie sich derzeit jungen Wirtschaftsakademikern eröffnen. Die Broschüre erweist sich als aktuell, kompetent und umfassend. Die Ausführungen beraten den Leser sachbezogen und verständlich hinsichtlich **Studienverlauf, Berufsstart** und gezielter **Berufsentwicklung**. Wenngleich in einigen Passagen eine stärkere kritische Distanz wünschenswert wäre. An einigen Stellen könnten Ergänzungen vollzogen werden, im Teil 10 sollte z. B. der Controller Verein e. V. und der Verband Deutscher Betriebswirte e. V. einbezogen werden. Neben dem redaktionellen Teil, der sich mit relevanten Fragen zur Studien- und Berufswahl einschließlich Berufsentwicklung befaßt, vermitteln die zahlreichen Stellenangebote **Nachwuchskräften** eine hinreichende Transparenz über den gegenwärtigen Arbeitsmarkt. Insgesamt eine hilfreiche und nützliche Publikation, die in verdichteter Form vielfältige Anregungen, Hinweise und Entscheidungshilfen für den beruflichen Start und die berufliche Planung an die Hand gibt. Zudem handlich und preiswert.

---

#### **Wie können sich Kaufleute weiterbilden?**

"Kaufmännische Weiterbildung 1984/85" ist der Titel einer Sonderveröffentlichung, mit der das Bundesinstitut für Berufsbildung im kaufmännischen Bereich informiert. Seit 1978 ist dies die dritte Veröffentlichung dieser Art. Es ist weitaus umfangreicher als die beiden früheren und gibt Auskunft über insgesamt 1512 Lehrgänge und 229 Fortbildungsabschlüsse.

Diese Sonderveröffentlichung ist beim Bundesinstitut für Berufsbildung, Referat Presse- und Veröffentlichungswesen, Fehrbelliner Platz 3, 1000 Berlin 31, gegen eine Schutzgebühr erhältlich.

**Peale, Norman Vincent: Die Kraft positiven Denkens**

2 Langspiel-Toncassetten mit Begleitbuch in Plastikbox - Landsberg: Moderne Verlagsgesellschaft mbH  
1986 - Preis DM 48,-

---

Der **Autor** gilt als Begründer des positiven Denkens. Peale ist Seelsorger an einer der größten Kirchen New Yorks und zugleich Bestsellerautor zahlreicher Bücher der Lebenshilfe. Seine Bücher wurden in 26 Sprachen übersetzt mit einer Gesamtauflage von mehr als zehn Millionen Exemplaren. "Die Kraft positiven Denkens" ist in deutscher Sprache in rund 430.000 Exemplaren erschienen.

Das Toncassetten-Programm zum gleichnamigen Weltbestseller soll es ermöglichen, die **Kerngedanken** dieses Buches auf eine besonders intensive Art kennenzulernen. Mit Arbeitsheft und Cassette nimmt der Autor durch Grundsatzregeln, erläuternde Hinweise und praktische Beispiele den Leser bzw. Hörer in das **Wesen** und die **Anwendung** des positiven Denkens hinein. Die Überlegungen nehmen wiederholt Bezug zum christlichen Glauben, insoweit muß der Benutzer sein diesbezügliches Verhältnis wegen der Wirksamkeit dieser Motivationen schon klären. Die zweite Cassette beschäftigt sich ausschließlich mit dem Thema **Freundschaft**: "So gewinnst du Freunde".

Bedeutung und Wirkung des positiven Denkens sind weithin anerkannt und werden in unterschiedlichen Formen auf vielfache Weise heute vertreten. Nach dieser **Geisteshaltung** sind es nicht die Lebensum-

stände, sondern wir selbst, ob wir uns positiv und zuversichtlich oder negativ und selbstzerstörerisch verhalten. Buch und Cassette bringen wesentliche **Auszüge** aus der Veröffentlichung und der Lehre zum positiven Denken, sie bringen es dem Benutzer besonders verdichtet und konzentriert nahe. Als Einführung und zum Kennenlernen sicher eine sinnvolle und auch zeitsparende Vorgehensweise. Wieweit dies bereits ausreicht, die komplexen und anspruchsvollen Fragen der menschlichen Einstellung und des Verhaltens nachhaltig zu beeinflussen, muß offen bleiben. Dem Autor gelingt es in beeindruckender Weise, wissenschaftliche Erkenntnisse, Lebensgesetze des christlichen Glaubens und eine tiefe Lebenserfahrung aufeinander zu beziehen und sie zu einer Lehre der Zuversicht und der Hoffnung zu verbinden.

von Raven, Jobst D.: **Täglich o. k.**

**Zürich: Oesch Verlag 1986 - 164 Seiten mit 12 Arbeitskarten im Anhang - Preis Sfr 36,80 / DM 39,80**

Der **Autor** war als Verkaufsleiter und Unternehmensberater tätig und beschäftigt sich intensiv mit persönlichkeitsbildenden Seminaren und Veröffentlichungen. Aus der Erfahrung der mangelnden Anwendung oder Anwendbarkeit, des geringen Langzeitnutzens entwickelte er diese Neuerscheinung. **Zum Verlauf:**

Eingangs wird dem Leser erläutert, wie dieses Buch optimalen Nutzen bringen kann. Der Autor skizziert, wie der Leser geistige, körperliche und materielle Gesundheit erlangen soll. Der Leser wird angeregt, die in ihm vorhandenen Kräfte zu entdecken und zu mobilisieren. Danach stellt der Autor das Ravencard-System vor, über die der Leser Veränderungen bewirken soll. Dies sind kleine Arbeitskarten, etwa in der Größe einer Scheckkarte, die Vermerke aufnehmen, Negatives aus dem Unterbewußtsein zu entfernen und von ihm fernzuhalten und gleichzeitig das Unterbewußtsein mit positiven Werten zu versorgen. Sodann erfährt der Leser Näheres über das vom Verfasser konzipierte System der Negativ-Entsorgung bzw. Positiv-Versorgung. Über entsprechende Tagesanalysen soll der individuelle Fortschritt festgehalten und als Motivationshilfe genutzt werden. Hierzu schlägt von Raven gezielte Vordrucke vor. Abschließend werden dem Leser Hilfen angeboten, seine Ziele zu planen und zu erreichen. Zusammenfassende und ausblickende Bemerkungen runden die Arbeit ab.

Zunächst erfährt der Leser in knapper und präziser Darstellung Wissens- und Beachtenswertes über die **Funktion unseres Unterbewußtseins**. Manche Einstellung und Verhaltensweise läßt sich hinsichtlich ihrer Bildung und Ausprägung verstehen und nachvollziehen. Das Besondere an dieser Neuerscheinung liegt darin, daß dem Benutzer **praktikable Techniken und Anwendungshilfen** an die Hand gegeben werden, die es ihm erlauben, anstehende Probleme selbst zu bearbeiten. Das vorgeschlagene System ist jederzeit anwendbar, einfach und gut handhabbar. Das Buch versteht sich als **Trainingsbuch**, es erfordert aktive Mitarbeit, erlaubt Eigenkontrollen und eine individuelle Ausgestaltung. Das **Selbsttraining** ist auf Langzeitanwendung und Langzeitwirkung angelegt. Das System stellt praktisch auch ein **Controlling** dar, bezogen auf das Individuum Mensch, um Gedanken und Gefühle, insbesondere auch Frust-Erlebnisse, zu beherrschen und **positiv zu steuern**. Eine bleibende Wirkung bedarf sicher einer längeren intensiven Anwendung und läuft letztlich auf eine Selbsterziehung und Selbstbeeinflussung hinaus. Insoweit erfordert es die Kraft des Willens und ein ausreichendes Maß an Selbstdisziplin. Der Verfasser greift verschiedentlich zu hoch, wenn er dem Leser eine geradezu wunderbare Entwicklung vor Augen stellt. So vermißt man Hinweise auf Probleme, Schwierigkeiten und Grenzen, die diesem Verfahren innewohnen. Insgesamt zwar keine "Wunderwaffe", aber eine sehr gelungene Vermittlung des erforderlichen Hintergrundwissens und der Zusammenhänge und ein recht effektives Verfahren, erfolgreich positive Selbststeuerung zu betreiben.

#### Hinweise auf Neuauflagen, die bereits besprochen wurden

**Ziegenbein, Klaus: Controlling**

**2., überarbeitete und ergänzte Auflage - Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH 1986**

**452 Seiten, Preis DM 38,-**

Diese Veröffentlichung wurde in ihrer 1. Auflage ausführlich im Heft CM 6/84, Seite 262 besprochen. Die nun vorliegende 2. Auflage erfuhr in verschiedenen Kapiteln eine starke Überarbeitung. So wurden neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des strategischen und operativen Controlling zum Teil als Folge eines verstärkten Computer-Einsatzes berücksichtigt. Die vorgenommenen Ergänzungen betreffen neben der Investitions- und Plankostenrechnungen vor allem den Übungsteil. Das Buch ist erschienen in der Reihe "Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft". Das Werk vermittelt praktisch verwertbares Grundlagenwissen außergewöhnlich übersichtlich und einprägsam. Ein Buch, das sich vorzüglich als Lehrbuch für Studium und Praxis, soweit es Grundlagenwissen betrifft, eignet. Dankbar registriert der Rezensent, daß in der damaligen Besprechung vorgeschlagene Verbesserungen in gewissem Umfang umgesetzt wurden.

**Bornemann, Hellmut: Controlling heute**

**2., durchgesehene Auflage - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1986 - 155 Seiten, Preis DM 48,--**

Diese Veröffentlichung wurde im Heft CM 2/86, Seite 105 ausführlich vorgestellt. Die zweite Auflage wurde innerhalb weniger Monate fällig. Dieses Werk gliedert sich in die Teile: Einsatz des Controllers im Unternehmen, Entstehung und Entwicklung des Controlling sowie 7 ausgewählte Fallstudien mit Lösungsvorschlägen und Diskussion. Der Autor geht konkret von Stellenangeboten für Controller aus und zeigt, welche Anforderungen in der Wirtschaftspraxis an den Controller gestellt werden. Der Leser kann sich mit der Welt des Controllers in groben Zügen vertraut machen. Der Autor stützt seine Thesen, daß nicht nur das Interesse an der Controller-Aufgabe wächst, sondern auch an die Qualität höhere Anforderungen gestellt werden, auf einschlägige Erhebungen.

**Ein EDV-Hinweis**

Die günstige Preisentwicklung auf dem Mikrocomputer-Markt öffnet den Computer-Anwendern den Zugang zu preiswerten IBM-kompatiblen Systemen. Markt & Technik erweitert deshalb sein **Software-Angebot** um die **Junior-Serie**. Für DM 299,-- bzw. DM 399,-- wird bekannte Software wie WordStar, dBase II, Multiplan und Word für IBM-PC und kompatible Computer jetzt als Low-Cost-Version in der Junior-Serie angeboten. Alle Programme sind autorisierte Lizenzausgaben der Originalprodukte - allerdings nicht in der neuesten Version. Markt & Technik sucht damit einen Weg, jeden PC-Arbeitsplatz und jeden Computer-Anwender im privaten Bereich mit preiswerter, professioneller Marken-Software auszustatten. Bei Interesse schreiben Sie bitte an Markt & Technik Verlag AG, Hans-Pinsel-Straße 2, 8013 Haar bei München. Für technische Rückfragen steht Ihnen Herr Markus Wolfram, Tel. 089 / 4613-614 zur Verfügung.

Für die Leser, die an spezieller Literatur an Datenverarbeitung Interesse haben, sei beispielhaft an einige Veröffentlichungen aus dem Vieweg-Verlag verwiesen (Friedr. Vieweg & Sohn, Verlagsgesellschaft mbH, Faulbrunnenstr. 13, Postfach 58 29, 6200 Wiesbaden 1)

**Baumeister: Chart Software Training, DM 58,--**

Hier liegt ein Lehrbuch vor, das aus der Seminarerfahrung des Baumeister Collegs entstanden ist. Alle Detailfragen und Anwendungsprobleme von Geschäftsgraphiken mit Chart werden berücksichtigt.

**Baumeister: Multiplan Software Training, DM 48,--**

Dieses Buch wendet sich an Anfänger und zeigt Multiplan im praktischen Einsatz. Multiplan ist ein besonders häufig eingesetztes Kalkulations- und Tabellenprogramm.

**Forefont Corporation: Framework II Programmieren, DM 48,--**

Das Buch richtet sich an Fortgeschrittene und behandelt den Software-Einsatz von Framework II. Die Programmiersprache FRED ist Bestandteil des integrierten Softwarepakets Framework II. In diesem Buch werden Struktur und Konzept von FRED ausführlich erläutert.

**Abels/Degen: Normierung von Geschäftsgraphiken, Preis unbekannt**

Das Buch wendet sich an Fortgeschrittene. Auf der Basis des Softwarepakets MC-Chart werden in diesem Buch statistisch korrekte Diagramm-Formatvorlagen vorgestellt, die ähnlich wie Textbausteine verwendet werden können. Das Buch gibt 100 Formatvorlagen.

**Lambert: Business Grafik mit Microsoft Chart, Preis unbekannt**

Mit Microsoft Chart und dem Apple Macintosh können aussagekräftige Business-Grafiken sofort eingesetzt werden. Das Buch bietet eine gut verständliche und leicht nachvollziehbare Einführung in die grundlegenden Prinzipien der Geschäftsgrafikenerstellung.

Bis zur nächsten Ausgabe grüße ich Sie recht herzlich  
Ihr

*M. A. Lin*

Controllingpartner, Hamburg, vermelden mehr Freiheit für den Controller. Mit dem 'Dialog-Controlling' wird eine Lösung für CICS-Anwender geboten, von der man sagen kann: 'Niemals zuvor hatte der Controller mehr Leistung der EDV direkt zur Verfügung als bei diesem Konzept.' Betriebswirtschaftlich sind folgende Problembereiche gelöst: Kostenstellen-, Kostenträger-/Auftrags-, Deckungsbeitrags- und Ergebnisrechnung sowie auch Plansimulation und Breakevenanalyse. Die Integration zur PC-Textverarbeitung ist ebenfalls realisiert. Im Mittelpunkt der Lösung für Kostenrechnung und Controlling steht die Dialog-Verarbeitung, konzipiert auf einer relational modellierten Datenbasis. Die Kommunikation erfolgt über zwei zentrale Instrumente: den VBAB (Variable Berichte und Auswertungen der Betriebsabrechnung), ein problemorientiertes Dialog-Werkzeug, welches der Spezifikation und Abforderung von Auswertungen vielfältigster Art dient und der PC-Integration - voll im Dialog der Zugriff auf operative Daten des Host, auf mehrere Dateien bis auf Feldebene mit vielfältigen Selektionsmöglichkeiten, aus der Zelle der PC-Anwendung heraus.

'Dialog-Controlling' ist nach Aussage der Hersteller ein dickes Bündel zukünftiger Technologie - bereits heute realisiert und für den Anwender nutzbar gemacht. Nach den bisher vorliegenden Erfahrungen führt die kompromißlose Online-Technik im Fachbereich Controlling zu einem bisher nicht gekannten Maß an DV-Unterstützung bei praktischer Unabhängigkeit von der Zentral-DV, wie es eben bisher nur bei PC's möglich war.

\*\*\*\*\*

PST, München, meldet die Entwicklung eines Marketing MIS auf IBM/38 in Ergänzung zum Finanz-Mis. Dabei werden die Bereiche Absatzplanung, DB-Rechnung pro Artikel/Kunde, Abweichungsanalysen ABC-Analysen etc. vollständig abgedeckt. Somit ist die Verknüpfung zwischen Finanzcontrolling und Marketingcontrolling gewährleistet entsprechend des Deyhle'schen Controlling Panoramas = Verbindung von strategischem und operativem Controlling.

\*\*\*\*\*

# LUXEMBURG

Wir sind eine international erfolgreiche Holdinggesellschaft mit zahlreichen auf dem Gesundheitssektor tätigen Tochterfirmen.

Innerhalb unseres Bereiches Finanzen/Controlling suchen wir für die Beratung und Betreuung der europäischen Tochtergesellschaften in Steuer- und Finanzierungsfragen, bei Jahresabschlüssen, bei der Planung, Budgetkontrolle und sonstigen Projekten Mitarbeiter im

## Beteiligungscontrolling

Wenn Sie über eine qualifizierte betriebswirtschaftliche Ausbildung mit anschließender mehrjähriger Berufserfahrung im Controlling – möglichst auch mit internationalem Einsatz – verfügen, wären Sie für uns der richtige Partner.

Notwendig für diese Aufgabe ist die Beherrschung der englischen Sprache. Wünschenswert wären außerdem italienische und/oder spanische Sprachkenntnisse.

Da wir ein junges Team sind, würden wir uns Mitarbeiter im Alter von ca. 30–35 Jahren wünschen, die auch die Bereitschaft zur Detailarbeit mitbringen.

Um auch Aufgaben vor Ort lösen zu können, sind gelegentliche Auslandsreisen erforderlich. Die Vertragsausstattung dieser Position ist den Anforderungen entsprechend attraktiv.

Ihre Bewerbung mit Lichtbild sowie Angaben über Einkommen und Eintrittsmöglichkeit richten Sie bitte an:

Persönlich Herrn W. Joachim

**Pharminvest S.A.**

Postfach 1752, L-1017 Luxemburg

Unser Klient aus dem Bereich Kälte-/Wärmetechnik im Bodensee-Gebiet sucht für den Ausbau eines zukunftsorientierten, strategischen Controllings den berufserfahrenen, kreativen

## Controller

Sie sollten Dipl.-Kaufmann sein und bereits Führungspraxis besitzen, da als Ihr nächster Karriereschritt die Übernahme der **kaufmännischen Leitung** vorgesehen ist.

Die Aufgabe reizt Sie?

Dann senden Sie bitte Ihre kompletten Bewerbungsunterlagen an



® FCI-München  
Eilingerweg 98  
8000 München 80  
Tel. 0 89 / 43 50 77  
Telex: 5 28 030

## CONTROLLERSWITZ NR. 1227

Zwei Controller begegnen sich zum Jahresanfang. Sagt der eine:  
"Ich gratuliere zum Jahreswechsel!"  
"Was?", entgegnet der andere aufgeregt, "wo gibt es Jahreswechsel!"

## 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,-

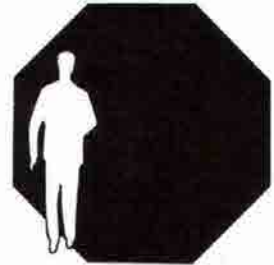
### Info und Vertrieb: Peter Rubin Marketing

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



# FINANZ-MIS Praxisbewährtes Controllingssystem

– ein echtes Instrument zur Lösung heutiger und zukünftiger Managementanforderungen –



## FINANZ-MIS

Management-Informationssystem für das Controlling, die Kostenrechnung, die Betriebswirtschaft, das Rechnungswesen, das gesamte Management.

Mit dieser Standardsoftware lassen sich sofort erstellen:

- Soll/Ist-Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Finanzanalysen
- Kostenanalysen
- Hochrechnungen
- Mehrjahresplanungen
- Simulationen
- Alternativrechnungen
- Fremdwährungsrechnungen
- Konsolidierungen

Integriertes System für die

- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Profit-Center-Rechnung

Frei gestaltbares Berichtswesen für alle Berichtsarten

- BAB
- Deckungsbeitragsrechnung
- Flexibles Budget
- Managementerfolgsrechnung
- Finanzplanung
- G&V-Rechnung
- Bilanzierungswesen
- Kapitalflußrechnung
- Cash-Flow-Projektionen
- Kennziffernanalyse

## FINANZ-MIS

Management-Informationssystem für

- IBM/36
  - IBM/38
  - IBM 43xx (in Vorbereitung)
- (jeweils eigenständig entwickelte Versionen)

ST	ARTIKEL	MENS	SOLL	IST	ABW. GR. CORR.	ABW. I. VGR.	ABW. GR. SOLL	ABW. I. SOLL	FORECAST PLANNING	
									1981	1982
1. UMSATZ	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	100.000.000	100.000.000
2. WARENKOSTEN	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	40.000.000	40.000.000
3. SONSTIGE	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000.000	20.000.000
4. ABWERTUNGEN	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000.000	10.000.000
5. VERFAHRENSWERT	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000.000	5.000.000
6. VERFAHRUNGSAUFW.	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	15.000.000	15.000.000
7. SONSTIGE	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000.000	10.000.000
8. SONSTIGE	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000.000	10.000.000

Erfahrungen aus über 60 Installationen im deutschsprachigen Raum und in den verschiedensten Branchen (bitte Referenzliste anfordern) sowie ein controllingorientiertes Management bei PST sichern ein ausgereiftes und anwenderfreundliches Softwareprogramm und eine optimale Ausnutzung aller vorhandenen Möglichkeiten des EDV-Systems. Als Vertriebspartner der IBM sind wir Partner bei allen Hard- und Softwarefragen.

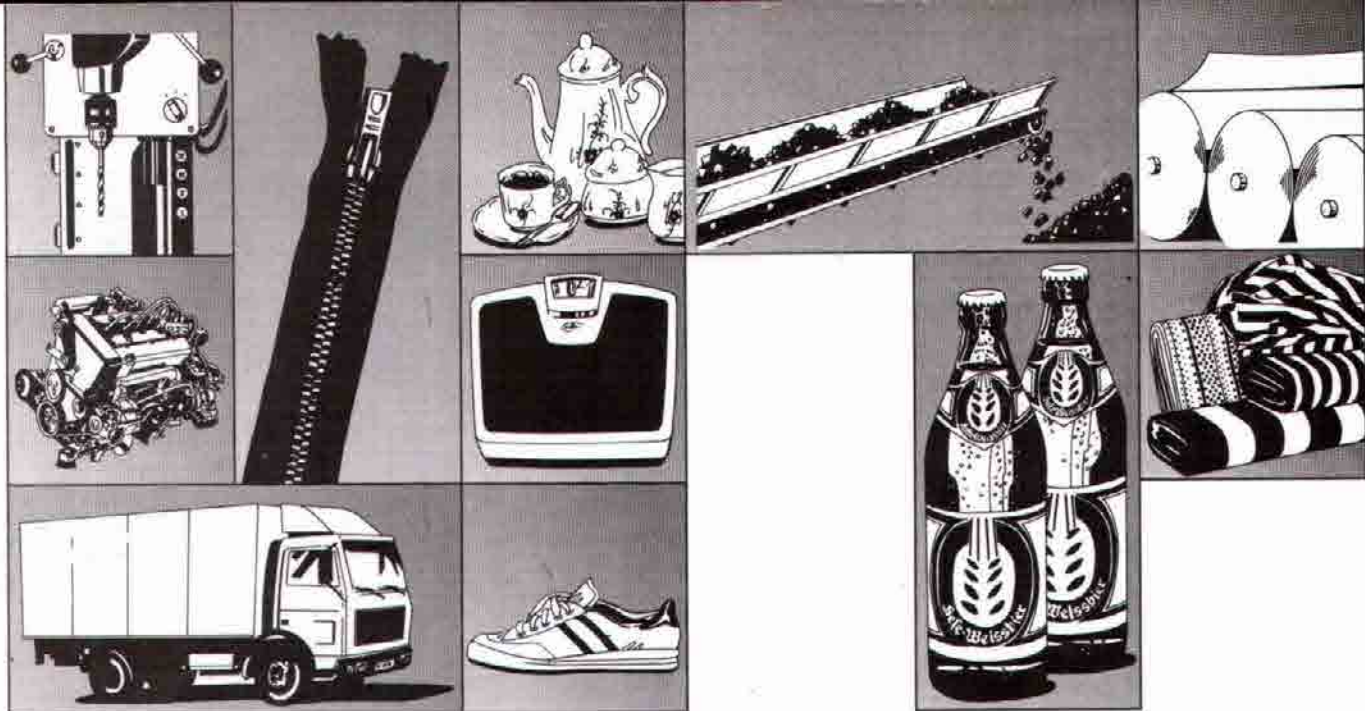
Schnelle und leichte Einführung durch das eigene Fachpersonal sichern eine ungewöhnlich rasche Amortisation der Investition weil sofortige Ergebnisse im Controllingbereich verzeichnet werden.

BILANZ		PLAN
BETRIEBSKAPITAL		1.000.000
ANLAGENVERMÖGEN		1.000.000
VORRÄTE		100.000
FORDERUNGEN		100.000
LIEFERM. MITTEL		100.000
VERLUFVERMÖGEN		100.000
A. R. B.		100.000
AKTIVA		1.000.000
STAMMKAPITAL		1.000.000
RÜCKSTELLUNGEN		100.000
GEWINN		100.000

Partner im Rechnungswesen



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. (089) 5 80 30 81  
Tlx. 8 98 628 Plaut

Plaut Software AG  
Villa Wellingtonia  
CH-6918 Figino  
Tel. (0911) 60 15 01  
Tlx. 79 329

Software Unternehmensberatung Personalberatung

# PLAUT