



controller magazin



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

5/86

Bader	Controlling-Entwicklung im kleineren, mittelständischen Unternehmen	225
Gerberich	Konzepte der strategischen Investitionspolitik	234
Witt	Controlling im Personalbereich	239
Wäscher	Gemeinkostenmanagement	242
Zsagar	Japans Erfolgsrezepte für Handel und Industrie	245
Schömb	Kreatives Wochenende	250
Holtkamp	Die Sensitivitätsanalyse in der linearen Optimierung	252
Nitzschke	Neue Medien	257
Jasper	Steuerliches	261
Kunde	Nutzung der Personalcomputer	263
Literaturforum		267
Blazek	Die Banken im Jahre 2000	272

Fragen über das Normale hinaus haben
bessere Antworten zur Folge.



Der Qualität von Anwendungssoftware liegen zwei wichtige Faktoren zugrunde. Zum einen ist es die qualifizierte Neugier unserer Mitarbeiter, durch gezielte Fragen Problemen auf den Grund zu gehen. Auf der anderen Seite sind es die Investitionen in Forschung und Entwicklung, mit denen wir Softwarelösungen immer wieder optimieren.

Ein Ergebnis dieser Arbeitsweise ist IKOS, das modulare, interaktive System für Kostenrechnung und

Erfolgssteuerung. Die ausgesprochen fortschrittliche Software-Technologie sorgt für transparente Abläufe und damit mehr Effizienz. Dank der außerordentlichen Flexibilität stehen Ihnen jederzeit aktuelle Grundlagen für zielorientierte Entscheidungen zur Verfügung.

Nur am Rande sei noch erwähnt, daß wir Full-Service als Verpflichtung betrachten. Von der fundierten Beratung über den langfristigen Service bis zur intensiven Schulung Ihrer Mitarbeiter.

ADV/ORG A.F.A. MEYER AG · Kurt-Schumacher-Straße 241 · 2940 Wilhelmshaven
Telefon (04421) 8 021 · Telex 253 416 advord · ADV/ORG A in Düsseldorf · Hamburg
München · Wiesbaden · Genf · Zürich · Wien (CBM) · Mitglied im BDI.

Anwendungssoftware
Systemsoftware
Informationstechnik
Beratung

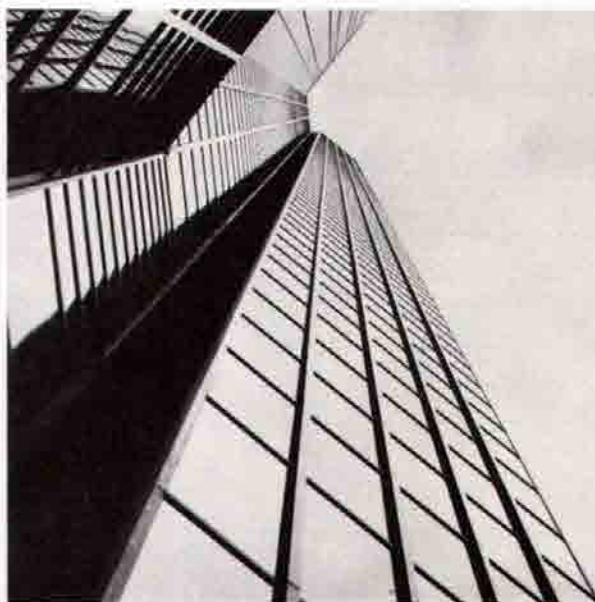


Information ist Vorsprung.
ADV/ORG A ist Information.

ORGANISATIONS PARTNER

Das Wesentliche erleben.

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



Wir bitten um Zusendung von:

Seminarterminen Informationsmaterial

Name/Anschrift _____

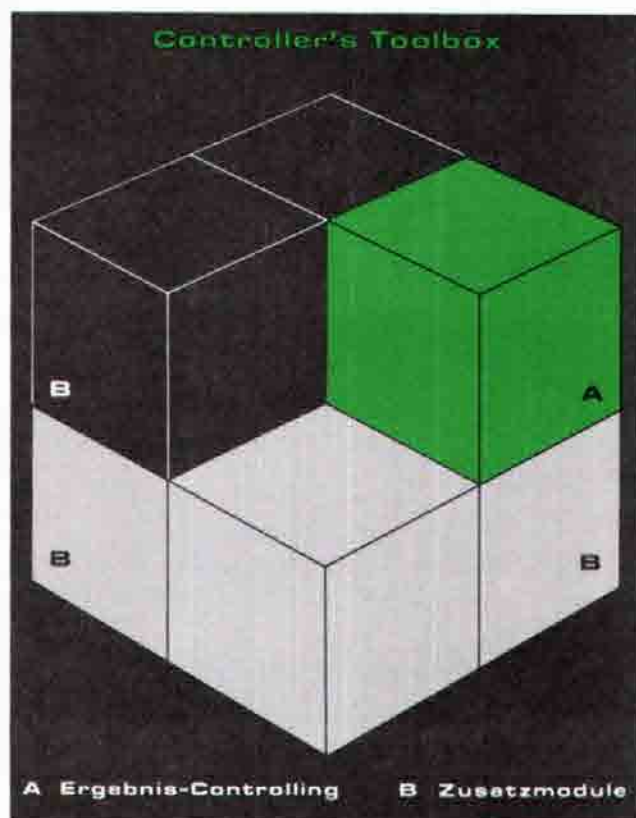
400/CO/9/86

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



**Organisations
 Partner**

Wer sagt denn, dass der Controller keine Werkzeugkiste braucht?



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Name

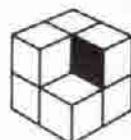
Vorname

Telefon

Adresse

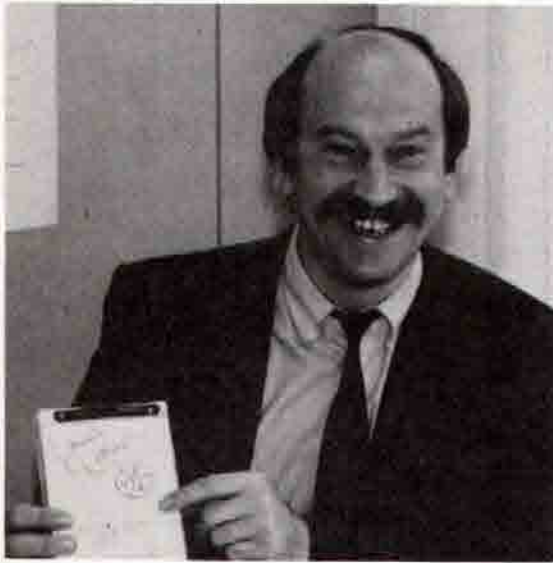
PLZ/Ort

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



COSAG

Controlling Software AG, CH-Jona



von Richard Bader, Leimen

CONTROLLING- ENTWICKLUNG IM KLEINEREN, MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

WIE KANN MAN'S BEWUSST UND VERSTÄNDLICH MACHEN

Das Produktions- und Verkaufsprogramm umfaßt Geräte und Einrichtungen für die Industrie-Automation. Der Produktionsablauf beinhaltet sowohl Serienfertigung als auch Einzelfertigung. Die Vertriebsorganisation ist aufgeteilt in Vertrieb Inland und Vertrieb Ausland. Der Bereich Vertrieb Inland umfaßt z. Z. 15 Verkaufsgebiete mit je einem Außendienstmitarbeiter. Der Bereich Vertrieb Ausland umfaßt o. g. Tochterfirmen und autorisierte Auslandsvertretungen.

Richard Bader ist seit ca. einem Jahr unter anderem damit beschäftigt, das interne Rechnungswesen zu einer Profit-Center-Organisation auszubauen. Damit soll eine Basis geschaffen werden, auf der die Controller-Funktion im Sinne von Controlling wahrgenommen werden kann.

Wie man dabei als Controller im kleineren mittelständischen Unternehmen vorgehen und mit welchen Hilfsmitteln Controlling bewußt und verständlich gemacht werden kann, wird in den nachfolgenden Ausführungen beschrieben.

Am Anfang meines Berichtes möchte ich eine Aufstellung der Tätigkeiten nennen, die in der Regel meinen beruflichen Alltag bestimmen:

Arbeitsgebiet als Controller / Leiter Betriebswirtschaft

Erstellen des Monats-BAB als Ist-Kostenrechnung, monatliche Betriebsergebnisrechnung, Kennzahlenermittlung, Datenerfassung für Auftragsabrechnungen.

Dazu kommen sporadische und jährliche Tätigkeiten wie: Diverse Abrechnungen auf Wunsch, Erstellen eines Plan-BAB als Basis für die Plankalkulation unserer Produkte zu Voll- und Grenzkosten sowie für die monatliche Plan-Betriebsergebnisrechnung; außerdem Kosten- und Ergebnisplanungen für unsere Tochterfirmen.

Als größere Projekte parallel dazu liefen bisher EDV-gestützte Anwesenheitszeiterfassung

und Sachanlagenverwaltung.

Bis auf wenige Ausnahmen möchte ich diese Tätigkeiten als überwiegend abrechnungsorientiert bezeichnen, die isoliert vom betrieblichen Geschehen "im stillen Kämmerlein" abgespult werden.

Vielen von meinen Betriebswirtschafts-Kollegen in mittelständischen Unternehmen wird es wohl genauso ergehen. Hier könnte man den Satz einflechten: **"Ich bin hier der Controller und keiner merkt es"**.

Beängstigend wird die Geschichte allerdings, wenn einem der Gedanke durch den Kopf geht, was passieren könnte, sollte es dem Unternehmen einmal schlechter gehen bzw. müßte eine Talsohle durchschritten werden. Ist das bisherige Rechnungswesen **geeignet, um differenziert Schwachstellen** aufzuzeigen? Können darauf begründet kurzfristige Steuerungsmaßnahmen getroffen werden? Wo kann was gemessen werden?

Ausgehend von solchen "Alpträumen" war dann auch mein Entschluß gefaßt, daß da was geschehen muß.

Deckungsbeitragsgesteuerte Gewinnziele

Die Idee war, wie bereits genannt, der Ausbau des internen Rechnungswesens zur Profit-Center-Organisation mit der Zielsetzung, zukünftig deckungsbeitragsgesteuerte Gewinnziele des Unternehmens **auf einzelne Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche** umzutopfen, um so im Laufe eines Geschäftsjahres **an markanten Meßstellen abzufragen**, inwieweit Teilziele erreicht werden bzw. was getan werden kann, um die Ziele zu erreichen. Darin eingebettet ist somit, daß Mitarbeiter bewußt und motiviert für das Unternehmensziel hinarbeiten.

Im Bewußtsein, daß ein praktisches Funktionieren dieses Systems nur dann gewährleistet ist, wenn alle Ebenen des Unternehmens, von der Spitze bis zur breiten Basis, im Sinne von top down und bottom up zusammenwirken, war meine erste und sicherlich auch entscheidende Aufgabe, **die Zusammenhänge und Zielsetzungen den entsprechenden Personenkreisen nahezubringen** und sie von den damit verbundenen Vorteilen zu überzeugen.

Diesbezüglich und auch im Hinblick auf meine zukünftig geänderte Aufgabenstellung stand ich vor der Frage, wie eigentlich vorzugehen sei, um mein Wirken im Unternehmen vermehrt in der Rolle des Controllers darzustellen und als solcher auch gesehen zu werden.

Dazu waren ein paar kritische Überlegungen anzustellen. Z. B.

- Wo steht man eigentlich in der Ablauforganisation?
- Wie wird man gesehen, als "Pfennigfuchser" oder notwendiges Übel?
- Wo sollte man demgegenüber als Controller stehen und wie von den Mitarbeitern gesehen werden?

Wie man zum Controller "wird"

Ich glaube, daß hier ein wesentlicher Unterschied zu den größeren durchorganisierten Unternehmen besteht. Dort ist die Rolle des Controllers fest installiert und sein Aufgabengebiet klar definiert. In den kleineren mittelständischen Unternehmen wird es dagegen in den seltensten Fällen eine Stellenbezeichnung und Stellenbeschreibung des Controllers geben.

Hier **liegt es an den Leuten des Rechnungswesens selbst, inwieweit sie Controllerfunktionen wahrnehmen** bzw. welche Schritte sie unternehmen, um dahin zu kommen. Zu den ersten Schritten gehört sicherlich, daß das interne Rechnungswesen, in überschaubaren Aktionen, zu einem dem jeweiligen Unternehmen angemessenen Con-

trolling-System angepaßt wird.

Man wird also nicht von heute auf morgen Controller, sondern in dem Maße, wie Controlling im Unternehmen bewußt und verständlich gemacht werden kann. Dazu gehört, daß der künftige Controller sich mehr und mehr von seinem Schreibtisch lösen kann, um seine **"Hausbesuche" bei den einzelnen Bereichen/Abteilungen** machen zu können und gezielt die Philosophie des Controlling anzubringen.

Zurückzukommen auf meine Situation, so mußte ich einen Weg finden, meine bereits beschriebenen Vorstellungen im Unternehmen zu "verkaufen".

Dazu wählte ich eine Vorgehensweise in drei Aktionen:

1. Präsentation vor der Unternehmensleitung;
2. Präsentation vor Bereichs- und Abteilungsleitern
3. Gelegentliche Gespräche mit Personen aus der Unternehmensleitung sowie aus Bereichs- und Abteilungsleitungen.

Als Verkaufs-Hilfsmittel fertigte ich großformatige Ablaufschematas an, die mir dann bei späteren Präsentationen gute Dienste erwiesen.

"Bader's Büchle"

Als **gesprächsbegleitende Unterlage** für die meiner Meinung nach sehr wichtigen "Einzelgespräche" habe ich mir etwas Spezielles einfallen lassen. Aus den Büchern "Controller-Praxis" von Dr. A. Deyhle habe ich mir Abbildungen, mit denen sich Controlling besonders gut erklären läßt, herauskopiert und zu einem **handlichen Gebrauchsbüchlein** in Klarsichtfolien zusammengeheftet. (Format zum in die Tasche stecken.)

Während meines Besuches der Stufe IV an der Controller Akademie in Feldafing wurde es "entdeckt" und spontan **"Bader's Büchle"** getauft. Dieses Büchle ist eigentlich nichts Umwerfendes, läßt sich aber in bestimmten Situationen, wie ich später noch schildern werde, besonders gut verwenden.

Präsentations-Praxis

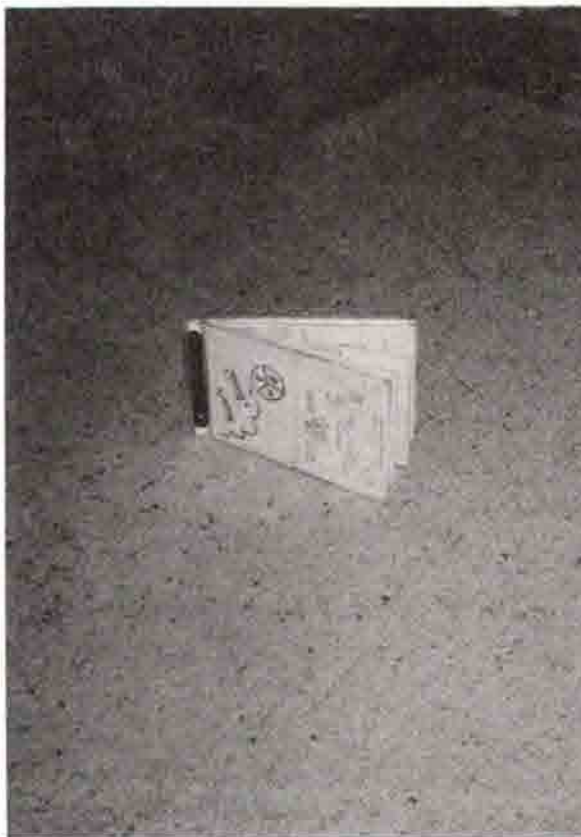
Als ein wichtiger Faktor, um sein Ziel bei einer Präsentation zu erreichen, muß die organisatorische Vorbereitung gesehen werden. Dazu sollte neben der fachbezogenen Vorbereitung ein besonderes Augenmerk auf die Form der Einladung sowie auf die räumlichen Verhältnisse, in denen die Präsentation stattfinden soll, gerichtet sein.

Bezogen auf eine Präsentation vor der Unter-

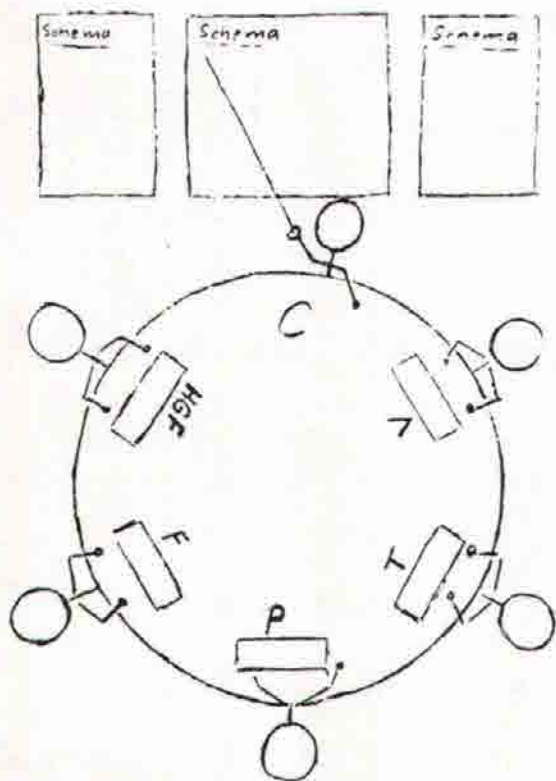
nehmensleitung könnte man in der Einladung bereits auf bestimmte betriebliche Situationen hindeuten, Unternehmensziele ansprechen oder rückblickend das Vergangene darstellen mit dem Hinweis, daß man's mit einer bestimmten Organisation noch besser hinkriegen könnte. Damit kann Interesse für die Sache geweckt werden und man bekommt die Leute schneller und interessierter an den Tisch.

Die Raumauswahl sollte auch nach bestimmten Gesichtspunkten getroffen werden. Abzuraten wäre ein Raum, in dem einer von den Teilnehmern der "Hausherr" ist. Am besten wäre ein **neutraler Raum** mit rundem Tisch und ohne Telefon. Der runde Tisch hat eine integrierende Eigenschaft und weckt bei allen das Gefühl, in einem Boot zu sitzen.

Ich hatte das Glück, einen solchen Raum benutzen zu können. Rechtzeitig vor der Präsentation wurde der Raum entsprechend dekoriert. Die großformatigen Ablaufpläne wurden für jeden sichtbar an die Wand gehängt und die Platzzuordnung am runden Tisch nach meinen Vorstellungen durch Namensschilder getroffen (Kaffee sollte auch dabei sein).



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



Anzeige

**»Ja klar, am
13./14. 10.,
Controlling mit DV
ist schließlich mein
tägliches Brot.«**

Ausfüllen, kopieren und absenden

Zum Seminar „Integration Kostenrechnung – Controlling“ möchte ich die Einladung mit Programm.

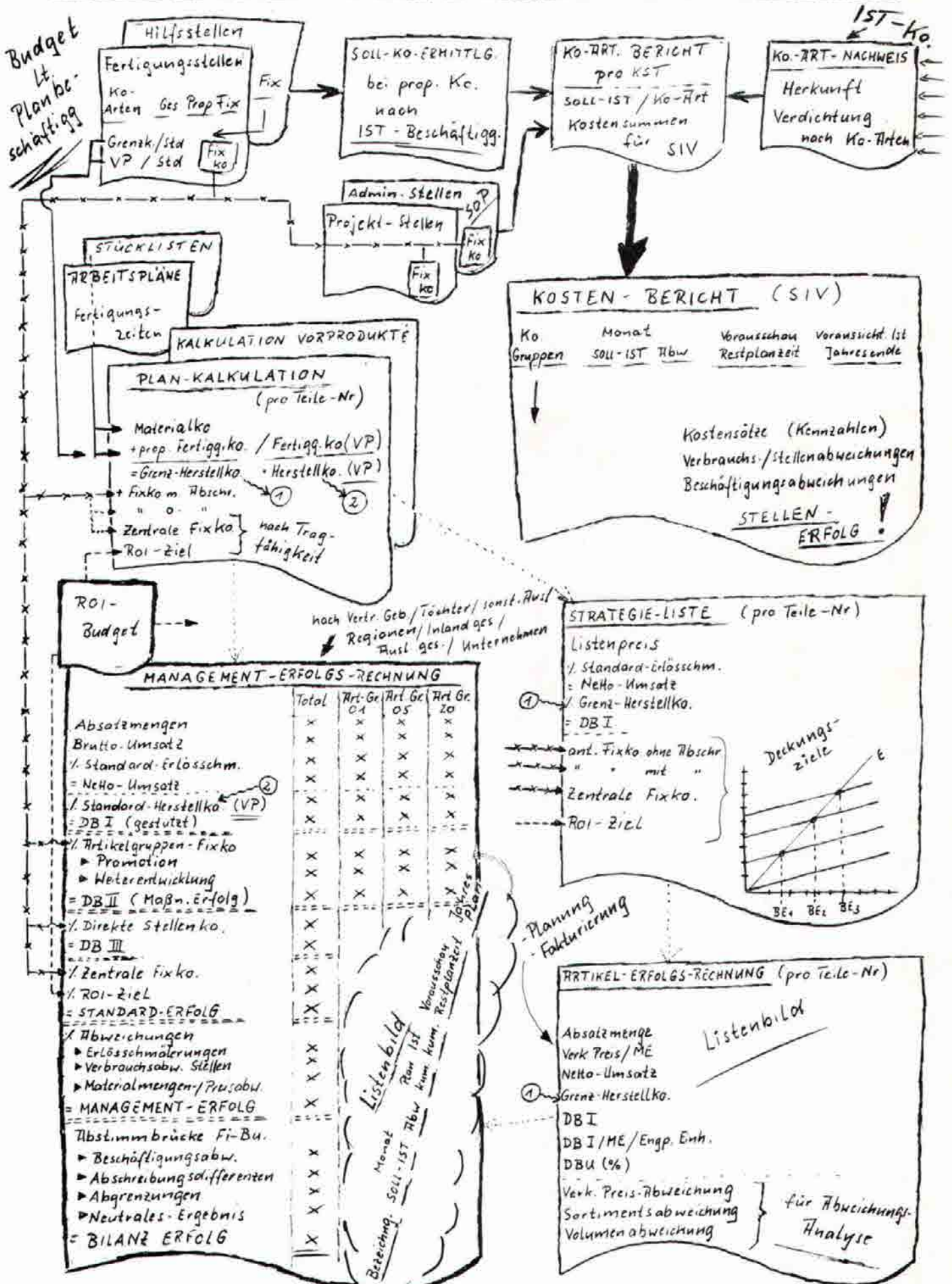
Name: _____

Anschrift: _____

CP Controllingpartner GmbH
Poppenbütteler Bogen 44
2000 Hamburg 65
Telefon 0 40 / 6 06 02 40

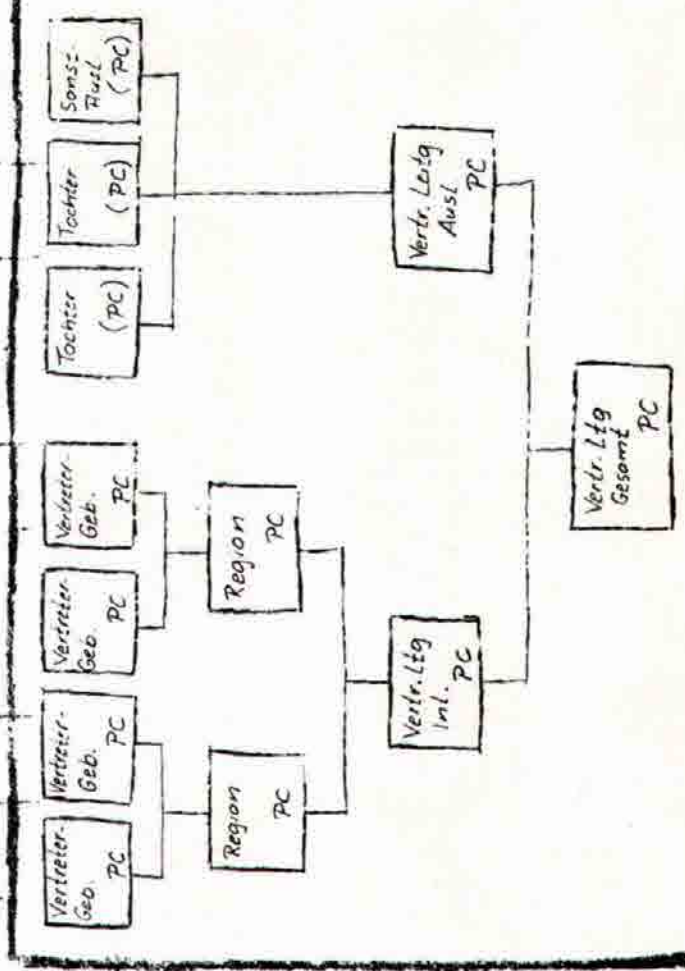
CP immer das Ziel im Auge.

VERKETTUNG DER BAUSTEINE FÜR PROFIT-CENTER-ORG.



SCHEMA PROFIT-CENTER-ORG. VERTRIEB

	Vertriebsleitung Gesamt			Vertriebsleitung Inland			Regionaleitung SÜD			Vertreter-Gebiet 01			Vertriebsleitung Ausland			Absatz an Tochterfirma		
	total	Art. Gr.	Art. Gr.	total	Art. Gr.	Art. Gr.	total	Art. Gr.	Art. Gr.	total	Art. Gr.	Art. Gr.	total	Art. Gr.	Art. Gr.	total	Art. Gr.	Art. Gr.
Absatzmengen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brutto-Umsatz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
/ Standard-Erlösschw.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Netto-Umsatz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
/ Standard-HK (VP)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
/ Direkte Vertr. Ko.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= DB I (gestützt)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
/ Artikelgruppen-Fixko	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Z II	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
/ Direkte Stellenko.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= DB III	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
/ Zentrale Fixko/Ror-Ziel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Standard-Erfolg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
+ Abweichungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Management-Erfolg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Abstimmbrücke	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bilanz-Erfolg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Org. Entwicklung von Improvisation zu Kooperation

"Pionierphase"

Improvisation

viel Freiraum
für
Eigeninitiative



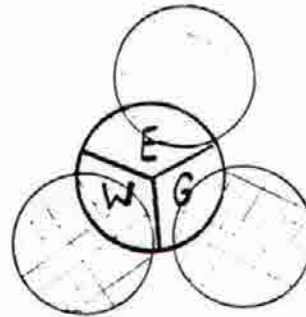
Ausrichten
der Organisation →

Vorteile:

- flexibel
- schnell
- spontan
- überschaubar
- unbürokratisch

"Integrationsphase"

Kooperation



Org. mit Freiraum
für Eigeninitiative

Vorteile der Pionierphase
systematisieren,
rationalisieren.
Ziel- u. entscheidungsorientiertes
Berichtswesen

Moderations-Erlebnisse

Als dann der Zeitpunkt des Meetings kam, war ich als erster dort, um die Erstwirkung der Dekoration als persönlichen Einstieg in die Präsentation mitzunehmen. Besonders gespannt war ich auf die Reaktion bezüglich der Namensschilder.

Die Gesichter der Eintretenden drückten zunächst Erstaunen aus und Kommentare wie "Oh, was Neues" oder "ganz vornehm heute" waren zu hören. Jedoch alles im positiven Sinne.

Die Präsentation und anschließende Diskussion verliefen an meiner Zielsetzung gemessen ganz gut.

Ich hatte nie den Eindruck, als ob sich einer der Teilnehmer uninteressiert mit was anderem beschäftigte. Im Gegenteil, alle waren in das Thema eingebunden, wie sich in der sachlichen und interessierten Diskussion zeigte.

Meine Argumentation bei der Vorstellung der **geplanten Profit-Center-Organisation** stützte sich im wesentlichen auf drei Schwerpunkte:

1. Planung und Steuerung einer dem Unternehmensziel entsprechenden Ertragslage auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung.
2. Umtopfen des Unternehmenszieles auf einzelne Entscheidungs- und Verantwortungs-

bereiche in Form der Profit-Center-Organisation mit Soll-Ist-Analyse. Mit angesprochen das damit verbundene Führungsverhalten durch Zielsetzung und Zieleinhaltung.

3. Beitrag zur Unternehmenssicherung durch Flexibilität bei Entscheidungen betr. Einhaltung der Unternehmensziele bzw. Ertrags-sicherung bei eventuellen konjunkturellen Schwankungen.

Als große Hilfe beim Vortrag und bei der Diskussion erwiesen sich, wie bereits erwähnt, die **großformatigen Schaubilder** an der Wand, wonach jederzeit die Möglichkeit bestand, Vortrags- und Diskussionspositionen sowie bestimmte Zusammenhänge zu verdeutlichen.

Begleitend zu diesen drei Schwerpunkten war es mir noch wichtig aufzuzeigen, in welche Richtung die organisatorische Entwicklung sich durch das geplante System hinbewegen soll. Das bedeutet für unser noch junges Unternehmen, die Vorteile der Pionierphase gezielt in Richtung der Integrationsphase zu lenken. Dazu half mir oben gezeigtes Schaubild, das ich in einem der Controller-Seminare gesehen hatte.

Der Schlußpunkt der Präsentation war dann die Einwilligung der Unternehmensleitung in das geplante Projekt und somit war die Zielsetzung der ersten Aktion innerhalb der Informations- und Überzeugungsphase erreicht.

Profit-Center-Einführung

Bei der darauffolgenden zweiten Aktion, der Präsentation vor Bereichs- und Abteilungsleitern, lagen die Schwerpunkte neben der Philosophie der Profit-Center-Organisation vermehrt **auf dem funktionalen Ablauf** sowie auf der notwendigen Anpassung des **Führungsverhaltens**. Da es hier wesentlich mehr Personen waren als bei der Unternehmensleitung, mußte die Veranstaltung in einem Schulungsraum stattfinden. Dadurch bekam die Sache mehr Seminar-Charakter, wonach ich auch den Ablauf anpassen mußte.

Als Hilfsmittel dienten wiederum die Schaubilder, welche sich auch hier wieder als großer Vorteil erwiesen.

Bei der Erläuterung des funktionalen Ablaufes stellte ich die Eigenschaften eines Profit-Centers als eigener Verantwortungs- und Entscheidungsbereich in den Vordergrund. Die damit verbundene Tatsache, daß neben den Vertriebs-Profit-Centern auch Fertigungs- und Hilfsstellen sowie Projekt- und Administrative-Stellen nachweisbare Beiträge zur Erreichung des Gesamtzieles beisteuern, stellte sich als besonders motivierend heraus.

Die Voraussetzung, um nachweisbare Beiträge zum Gesamtziel messen zu können, ist daß sich **jedes Profit-Center sein individuelles Ziel in der Planung mitbestimmt**. Das damit zusammenhängende Führungsverhalten und auch die Begründung, warum es nur so geht, wurde dann an einem praktischen Beispiel, nämlich der jährlichen Planung von Umsatz- und Deckungsbeitragszahlen im Vertriebsbereich erörtert. Wir haben dazu einfach mal zwei Vorgehensmuster durchgespielt:

Zielerarbeitung im Profit-Center

1. Die Vertriebsleitung - Gesamt legt gemäß dem angestrebten Ziel für das kommende Geschäftsjahr die Gesamt-Umsatz- und Deckungsbeitragszahlen pro Produkt-Gruppe fest und verteilt sie nach bisherigen Erfahrungswerten auf die Vertriebsleitungen Inland und Ausland.

Die Vertriebsleitungen Inland und Ausland wiederum geben die ihnen auferlegten Vorgaben auch wieder nach bisherigen Erfahrungswerten an ihre Vertretergebiete bzw. Auslandstöchter weiter.

Alles nur im Prinzip der Einbahnstraße - top down.

2. Die Vertriebsleitung - Gesamt bespricht mit den Vertriebsleitungen Inland und Ausland die angestrebten Umsatz- und Deckungsbeitragsziele und gibt sie den beiden Managern zunächst mal als Erwartung mit. Diese wiederum versuchen, bei Planungsgesprächen die Erwartungszahlen als Teilziele mit den einzelnen Managern der Vertretergebiete bzw. Auslandstöchter (am besten vor Ort) zu vereinbaren.

Dabei kann die Erwartungshaltung sowohl von Vertriebsleitung - Gesamt gegenüber Vertriebsleitungen Inland und Ausland und weiterführend gegenüber Vertretergebieten und Auslandstöchtern eine herausfordernde Höhe beinhalten (Schluck- und Zuck-Prinzip).

Aber aufgrund der Tatsache, daß der, der letztendlich an seiner Zielerfüllung gemessen bzw. beurteilt wird, bei der Planung mitwirken kann und plötzlich "zuckt", wenn die obere Grenze des Machbaren erreicht wird, kann davon ausgegangen werden, daß - wenn auch erst nach einem zweiten oder dritten Planungsgespräch - sich schließlich die Planzahlen festlegen lassen, die jeder akzeptiert und zu deren Zielerfüllung motiviert hingewirkt wird.

Controlling - Stil

Anhand von diesen beiden Vorgehensweisen war dann auch leicht die Zielsetzung von Controlling im Zusammenhang damit zu deuten. Im ersten Beispiel würde sich wohl niemand mit den auferlegten Vorgaben identifizieren und folgedessen die Zielsetzung nie erreicht werden. Die mit diesem Führungsstil eng verbundene "Warum-nicht"-Fragerei würde nur zu Ausflüchten führen, aber zu keiner vernünftigen Analyse, die den Weg zur möglichen Zielerfüllung aufzeigen könnte. Das wäre dann der Zustand der "Kontrolle".

Im Gegensatz dazu würde im zweiten Beispiel aufgrund der gemeinsamen Zielvereinbarung eine Soll-Ist-Analyse mit Festlegung der weiteren Vorgehensweise erheblich mehr zur Zielerfüllung beitragen und außerdem könnten ohne Scheu vor Konsequenzen die wahren Schwachstellen aufgedeckt werden. Diese Vorgehensweise wäre dann im Sinne von Controlling.

Ich habe diesbezüglich bei der Präsentation, weil so wichtig, klargestellt, daß das ganze Profit-Center-System im Sinne von Controlling steht und fällt mit der Akzeptanz des kooperativen Führungsstils.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	13	S	G	Z

Karten-Diskussion

Um aus dem großen Kreis der Teilnehmer dieser Präsentation alle Meinungen zur anschließenden Diskussion zu erhalten, habe ich dann zur Methode des "Karten-Verteilens" gegriffen. Jeder bekam zwei Karten unterschiedlicher Farbe. Auf der einen Karte war die Frage zu beantworten "Welche Vorteile sehen Sie in der geplanten Profit-Center-Organisation"? Auf der anderen Karte sollte beantwortet werden "Welche Nachteile sehen Sie in der geplanten Profit-Center-Organisation"?

Ich habe nach ca. 10 Minuten die anonym ausgefüllten Karten eingesammelt und getrennt nach der Fragestellung auf zwei Tischen aufgelegt. Aufgrund dieser Karten, die ich einzeln vorlas, entfachte sich eine rege Diskussion, in deren Verlauf dann noch wichtige Fragen abgeklärt werden konnten.

Hier möchte ich speziell auf einen Einwand eingehen, den ich erwartet und auf den ich mich auch vorbereitet hatte. Der Einwand lautete in etwa so: "Besteht nicht die Gefahr, daß insbesondere das mittlere Management, trotz des angestrebten Führungsstiles befürchtet, es würde letztendlich doch auf die totale Kontrolle hinauslaufen, der bürokratische Ablauf könnte zu zeit- aufwendig werden und daß deshalb durch eine innere Ablehnung heraus das Berichtswesen als überflüssige Papierflut angesehen und somit zum Zahlenfriedhof werden könnte".

Sicherlich war im Hintergrund dieser Fragestellung die Glaubwürdigkeit der geplanten Absichten angesprochen, was auch verständlich war.

Ich habe daraufhin die Frage in den Raum gestellt, was auf die Dauer angenehmer sei:

- a) Durch Mangel eines geeigneten Informations- und Berichtswesens immer nur Vermutungen gegenüberzustehen, daß es nicht so läuft wie es sollte
- oder
- b) wenn durch ein geeignetes Informations- und Berichtssystem aufgezeigt wird, es läuft besser als seither vermutet oder es sind wirklich Schwachstellen vorhanden, aber man hat jetzt die Möglichkeit, geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen.

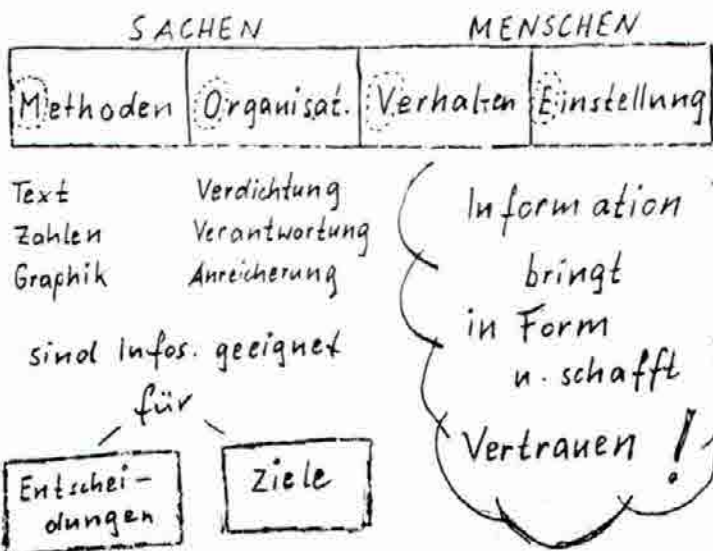
"Move" für Führung durch Ziele

Zur Untermauerung der Zielsetzung des Informations- und Berichtswesens bediente ich mich unten abgebildeter Graphik, die ebenfalls in einem der Controller-Seminare gezeigt wurde.

Anhand dieses Schaubildes erläuterte ich dann nochmals Sinn und Zweck des mit der Profit-Center-Organisation verbundenen Informations- und Berichtswesens. Dabei hob ich besonders die Wechselbeziehung zwischen "Sachen" und "Menschen" hervor, d. h. auf obige Fragestellung bezogen das "Bewegen" (MOVE) vom Vermuten hin zum Wissen durch geeignete Methoden und Organisation, so daß sich das Verhalten der Mitarbeiter und letztendlich auch ihre Einstellung zur Sache zum Positiven ändert.

Auf die Papierflut angesprochen, wies ich ebenfalls auf die Wechselbeziehung hin und zwar dahingehend, daß in dem Maße wie Verhalten und Einstellung zum Positiven steigen, Methode und Organisation bis zum soviel als nötig zurückgefahren werden können (z. B. durch Verdichten des Zahlenmaterials).

Inform.- u. Berichtswesen



Information und Überzeugung für Controlling

Die dritte Aktion der Informations- und Überzeugungsphase benötigt keine festgelegten Termine, sondern kann bei jeder sich bietenden Gelegenheit wahrgenommen werden. Hier befindet sich das ideale Einsatzgebiet meines bereits genannten "Büchle".

Man wird ja gerade bei solchen Gelegenheiten öfter mal gefragt, was eigentlich unter Controlling und Controller zu verstehen sei. Jetzt kann man anfangen, einen Roman zu erzählen mit dem Ergebnis, daß der Zuhörer irgendwann "aussteigt" und am Ende nicht viel schlauer ist als am Anfang. Man kann aber auch an einfachen Schaubildern seinem Gesprächspartner zeigen, was mit Controlling gemeint ist und wie der Controller

im Zusammenhang damit zu sehen ist. Da habe ich z. B. auf dem Deckblatt meines "Büchle" das Controlling "Aha-Berichtsbild" oder auf den nächsten Seiten das Planungs- und Rechnungswesen-Panorama.

Mit diesen drei Schaubildern läßt sich Controlling einfach und verständlich erklären.

"Büchle"-Anwendungen

Des öfteren muß man bei Gesprächen **Kostenbegriffe** klarstellen. Z. B. Was sind Grenzkosten, was sind beeinflufbare Fixkosten. Wie sind Kosten erfaßbar, als Gemeinkosten oder Einzelkosten? Wenn man hier versucht, nur mit Worten zu erklären, stößt man sehr schnell an die Verstehens-Grenze und zum Schluß bleibt nur noch Verwirrung übrig.

Auch hier läßt sich's mit einem Schaubild, dem **Kostenwürfel**, schneller und wirksamer erklären. Wenn dann zusätzlich die einzelnen Positionen im Kostenwürfel mit betrieblichen Beispielen belegt werden, prägt sich's besonders schnell und nachhaltig ein.

Aus diesen beiden Beispielen ist bereits ersichtlich, wo die Vorteile des "Büchle" liegen.

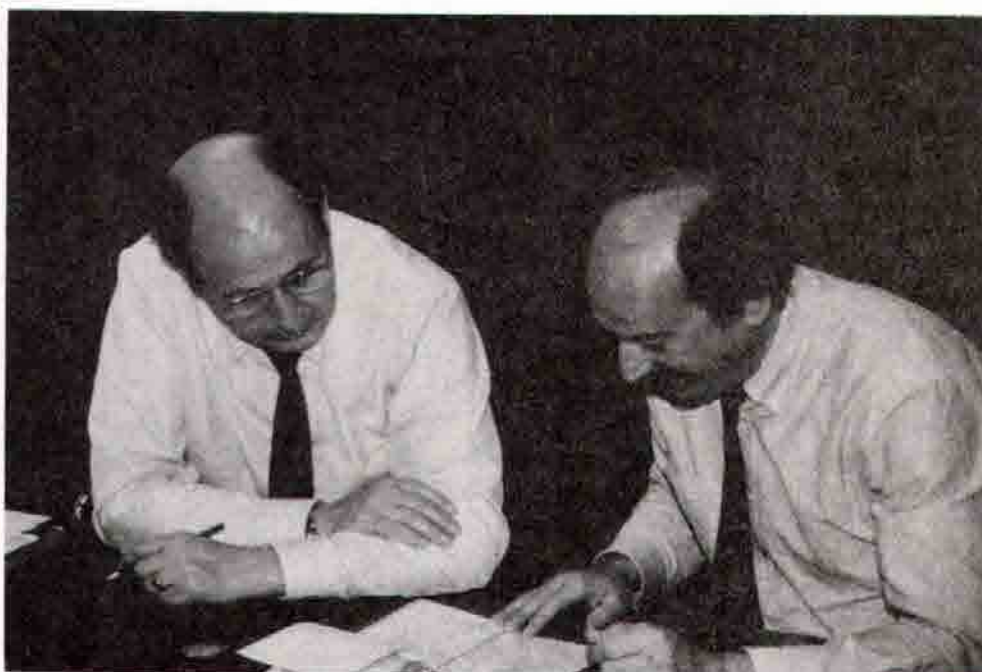
Man kann ja schlecht mit der ganzen Literatur unterm Arm oder mit Ablaufplänen umhängt durch den Betrieb marschieren. Das **"Büchle" mit seinen Ausmaßen 20 x 12 cm läßt sich jedoch bequem in jeder Jackentasche** unterbringen und bei Bedarf hervorzaubern.

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit dem Vertriebsmanager im Zwiegespräch "über's Eck" und wollen ihm erklären, was es mit der Deckungszielrechnung auf sich hat oder Sie unterhalten sich mit ihm über Marktanteile und Erfolgspotentiale bestimmter Produkte. Und bei dieser Gelegenheit ziehen Sie solch ein Büchle aus der Jackentasche und haben nun die Möglichkeit, zusammen Schaubilder wie Break-Even-Diagramm mit Zwischenzielen oder Portfoliobild und Potentialanalyse zu betrachten und in Ihr Gespräch miteinzubeziehen.

So kann man Controlling im Alltagsgeschäft auch mit weniger aufwendigen Mitteln verkaufen, durch Überzeugung aus der Jackentasche.

Für mich selbst ist das "Büchle" auch Leitfaden und Gedächtnisstütze. Sollte bei irgend einem Thema Tiefenbohrung notwendig sein, so kann mit Hilfe der angegebenen Seitennummer im entsprechenden Controller-Praxis-Buch nachgeschlagen werden.

Zurückzukommen auf das Projekt Profit-Center-Organisation haben wir für die nun laufende Realisierungsphase zwei Projektgruppen gebildet, und zwar eine Projektgruppe Vertrieb/Administration und eine Projektgruppe Technik. Beide Projektgruppen wurden bzw. werden bei den ihren Bereich betreffenden Arbeitsschritten und Entscheidungen miteinbezogen. Wichtig dabei ist, und nur so kann meiner Meinung nach eine Projektgruppe funktionieren, daß für die betreffenden Arbeitsschritte rechtzeitig Informations- und Arbeitsunterlagen erstellt und an die Mitglieder der jeweiligen Projektgruppe verteilt werden.



KONZEPTE DER STRATEGISCHEN INVESTITIONSPOLITIK

von Claus W. Gerberich, 8501 Heroldsberg



Investitionen sind eine Schlüsselgröße für Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens in der Zukunft. Fehler in der Investitionspolitik haben langfristige, im nachhinein schwer wieder rückgängig machbare Auswirkungen. Die Investitionspolitik hat daher ein tragender Baustein strategischer Unternehmensführung zu sein.

1. Wirtschaftliche Entwicklung als Anstoß der strategischen Planung

Nach dem Kriegsende verzeichneten alle westlichen Industrienationen ein fast dreißigjähriges ununterbrochenes Wirtschaftswachstum. Schwankungen im Wachstum nach oben und unten waren mehr Pendelausschläge um diesen Trend als eine grundlegende Veränderung der ökonomischen Situation. Seit der Ölkrise im Jahre 1973 zeigt sich nun ein anderes Verhalten der Wirtschaft. Die Zeiten ungebrochenen Wachstums sind vorbei und längere Rezessionsphasen traten auf. Mittelfristig hat sich ein geringeres Wachstum eingestellt; für viele Branchen nur noch eine Stagnation oder sogar ein Schrumpfen. Man spricht häufig von "Krisen" und merkt, daß die Instrumente und Vorgehensweisen der "normalen Zeiten stetigen Wachstums" jetzt nicht mehr anwendbar sind. Betrachtet man die Wirtschaftsentwicklung aber über einen längeren Zeitraum, so stellt man fest, daß der Verlauf der Wirtschaft ab 1974 mit starken Schwankungen eher als normal anzusehen ist, während eine 30-jährige Periode ungebrochenen Wachstums vielmehr als atypisch bezeichnet werden muß. Die Ursachen für diesen langanhaltenden Wirtschaftsaufschwung waren:

- eine weitgehend ungesättigte Nachfrage nach dem 2. Weltkrieg,
- ein starker technischer Fortschritt als Folge des 2. Weltkrieges,
- ein starkes Ausdehnen und Integrieren einzelner nationaler Märkte zu großen Weltmärkten (insbesondere die Märkte der Triade),
- sehr stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen,
- sozialer Basiskonsens zwischen allen Beteiligten.

Diese Faktoren sind in ihrer Gesamtheit nun nicht mehr idealtypisch erfüllt. Dadurch ergaben sich

zahlreiche Probleme in den Unternehmen und der Unternehmensführung.

Dieses veränderte wirtschaftliche Umfeld erfordert auch eine **Neuausrichtung des unternehmerischen Zielkataloges**. In einer stabilen wachsenden Wirtschaft war die kurzfristige Gewinnmaximierung logischerweise oberstes Ziel. Heute, in einer turbulenten wirtschaftlichen Umwelt, kann die kurzfristige Gewinnmaximierung nicht mehr primäres Ziel sein, sondern **der Gewinn ist als periodisches operatives Resultat eines strategischen Handelns zu betrachten**. Strategisches Ziel ist es, das Erhalten der Lebensfähigkeit zu sichern, Ertragskraft zu schaffen, um die Probleme von morgen zu bewältigen und das Unternehmen steuerbar zu erhalten. In diesem neuen wirtschaftlichen Umfeld haben sich die Gedanken und Methoden der strategischen Planung entwickelt, die sich zuerst auf Produkte und Märkte konzentrierten, aber zunehmend **stärker auch für die einzelnen betrieblichen Funktionen** eingesetzt werden. So haben sich Konzepte **strategischer Personalpolitik, strategischer Absatzpolitik** und auch **strategischer Investitionspolitik** entwickelt.

Die Investitionspolitik war bisher stark operativ ausgerichtet; dies ist deutlich erkennbar am Aufbau und den Methoden der Investitionsrechnung und hatte vor allem die Aufgabe der wirtschaftlichen Umsetzung von operativen Entscheidungen. Sie orientierte sich primär an Produktionsmengen und -kosten und weniger an Märkten, Konkurrenz und Lebenszyklen. So wurde zumeist **der Preiseffekt zusätzlicher Produktionskapazitäten** als vernachlässigbar angesehen und die Wirtschaftlichkeit der Investition über Mengenzuwächse und Kosteneffekte errechnet. Empirische Untersuchungen des Strategic Planning Institute im Rahmen des

PIMS-Programms haben aber gerade das Gegenteil bewiesen. Insbesondere in investitionsintensiven Industrien ist, um das geplante ROI-Ziel zu erreichen, Vollausslastung der Anlagen das Schlüsselwort. Um diese Vollausslastung zu erreichen, benutzt man in schwierigeren Wettbewerbszeiten zu allererst das Instrument des Preises. Man hofft, mit Preiszugeständnissen die notwendige Nachfragemenge zu erreichen. Dies führt in kurzer Zeit zu einer Preisspirale nach unten mit der Konsequenz, daß die Investition zwar die Kostensenkungsziele und Mengenziele erreicht, aber dafür die Marktpreise soweit von den geplanten und in der Wirtschaftlichkeitsrechnung benutzten Weise abweichen, daß der erwartete ROI nicht realisiert wird.

Die **Investitionsziele waren bisher** schwerpunktmäßig:

- a) Kapazitätserweiterungen;
- b) Rationalisierungsinvestitionen, wobei vielfach nicht entsprechend berücksichtigt wird, daß Rationalisierungen fast immer auch mit einer Kapazitätserweiterung verbunden sind;
- c) Kostensenkungsziele als tragendes Element der Projektwirtschaftlichkeit.

Strategische Aspekte fehlten fast gänzlich.

2. Ziele strategischer Führung

Zur Entwicklung von Konzepten einer strategischen Investitionspolitik sind zuerst die Ziele strategischer Führung und ihre Steuerungsinstrumente abzuleiten. Die Prinzipien strategischer Führung lassen sich folgendermaßen umschreiben: Bevor man etwas anfängt, z. B. ein neues Produkt, Erschließung eines neuen Marktes, Entwicklung einer neuen Qualität, gilt es systematisch zu überlegen, wie man von Anfang an handeln muß, um am Ende - oder auf Dauer - Erfolg zu haben. Strategische Führung geht somit nicht primär von heute und der Vergangenheit aus und versucht die Zukunft daraus zu extrapolieren, **sondern geht von einem gewünschten Ende oder Dauerzustand in der Zukunft aus** und legt die einzelnen Schritte und Entscheidungen fest, die notwendig sind, um diesen Zustand zu erreichen. Strategische Planung verschiebt auch nicht Entscheidungen von heute auf die Zukunft, sondern ist aktionsorientiert. **Sie fragt vielmehr, was muß ich heute tun, um in der Zukunft einen gewünschten Zustand zu erreichen.**

3. Steuerungssysteme

Strategische Führung hat wie die operative Führung ihre eigenen spezifischen Steuerungssysteme. Diese sind auch auf die strategische Investitionspolitik anzuwenden, **während für die operative**

Abwicklung die bekannten Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung einzusetzen sind. Im Rahmen der Unternehmensführung werden folgende Steuerungssysteme benutzt:

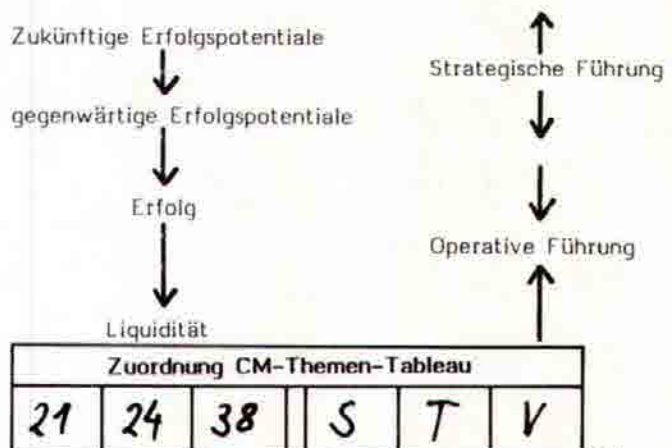
a) **Liquidität**
 Sie ist nur kurzfristig in die Zukunft prognostizierbar und benutzt als Maßgrößen Einnahmen und Ausgaben. Aus der Liquiditätsentwicklung erhält man keine Informationen über die zukünftige Gewinn/Verlust-Entwicklung.

b) **Erfolg**
 Erfolg ist die Quelle der Liquidität. Der Erfolg hat somit eine Vorsteuerungsaufgabe für die Liquidität. Sichere und hohe Erfolgswerte sind die beste Voraussetzung für eine stabile und ausreichende Liquidität in der Zukunft. Maßgrößen der Steuerung sind hier Ertrag und Aufwand. Aus dem heutigen Erfolg erhält man aber keine Information über die zukünftige Unternehmensentwicklung.

c) **Gegenwärtiges Erfolgspotential**
 Das Erfolgspotential umfaßt alles, über das ein Unternehmen verfügen muß, um zukünftig Erfolg zu haben und diesen auch realisieren zu können. Das gegenwärtige Erfolgspotential beinhaltet alles, was auf den heutigen Produkten, Ressourcen und vorhandenen Problemlösungen beruht. Es bildet die Quelle des Erfolges und hat die Aufgabe, die Vorsteuergröße für den Erfolg zu bilden. Als Maßgrößen werden benutzt: die Marktposition und die Kostenposition, die sich aus der Stellung des Geschäftsfeldes auf der Erfahrungskurve ableitet.

d) **Zukünftiges Erfolgspotential**
 Das zukünftige Erfolgspotential ist die Quelle, die das gegenwärtige Erfolgspotential speist. Maßgrößen sind die Entwicklungen der technologischen Substitution und das lösungsinvariante Kunden/Anwender-Problem.

Diese vier Steuerungssysteme bauen aufeinander auf und beeinflussen sich gegenseitig. Versäumnisse auf der ersten Ebene schaffen zukünftige Erfolgsprobleme und lassen sich auf den nächsten Ebenen nicht mehr aufholen.



4. Rolle der Investitionspolitik

In dieses Konzept der strategischen Führung und die dabei benutzten Steuerungssysteme ist die Investitionspolitik einzuordnen. Im strategischen Sinn ist unter Investition mehr als nur die Sachinvestition zu verstehen. Am strategischen Steuerungssystem orientiert ist Investition die Bindung von Ressourcen jeglicher Art im Unternehmen zum Schaffen, Erhalten oder Aufbauen von Erfolgspotentialen. Unter diesen strategisch orientierten Begriff zählen:

- a) Sachanlageinvestitionen,
- b) Finanzanlageinvestitionen (Beteiligungen, Akquisitionen),
- c) Personalinvestitionen,
- d) Marktinvestitionen (Werbung, Marketing),
- e) Produkt- und Verfahrensinvestitionen (Forschung, Entwicklung).

Investitionen sind zweckorientiert als Maßnahmen zur Erreichung strategischer Ziele zu sehen.

5. Orientierungsgrundlagen strategischer Investitionspolitik

Strategische Investitionspolitik kann sich nicht an operativen Größen orientieren. Investitionsentscheidungen sind daher auch nicht aus operativen Überlegungen abzuleiten, sondern primär aus strategischen Unternehmenszielen und Rahmenbedingungen. Dennoch ist eine enge Beziehung zum operativen Management sicherzustellen, um eine bestmögliche Realisierung und spätere Umsetzung in operative Ergebnisse zu erreichen. Folgende Orientierungsgrundlagen haben einen ganz entscheidenden Einfluß auf die Investitionspolitik:

- Erfahrungskurve,
- Substitutionszeitkurve,
- Kundenproblem und Anwenderproblem,
- Produktlebenszykluskurve.

5.1 Erfahrungskurve

Die Erfahrungskurve, auch als Boston-Effekt bezeichnet, hat aufgrund zahlreicher empirischer Untersuchungen erkannt, daß mit jeder Verdoppelung der kumulierten Menge ein Kostensenkungspotential von ca. 20 - 30 % auf die Wertschöpfung, je Stück oder je Einheit, gerechnet zu konstanten Preisen entsteht. Wichtig ist, daß diese Kostensenkung nicht automatisch mit der Verdoppelung des Ausstoßes kommt, sondern daß **dafür ständige Bemühungen des Managements notwendig sind.** Wenn diese potentiellen Einsparungen nicht realisiert werden, ist es sehr wichtig, eine Ursachenforschung zu betreiben. Investitionen haben sich daher zu orientieren an:

- a) Schaffung der Produktionsvoraussetzungen, um die Produktionsmengensteigerung zu erreichen;
- b) Maßnahmen, um die Ursachen für die Nichterreichung des Erfahrungskurveneffektes zu beseitigen;
- c) Steigerung der Wertschöpfung im Unternehmen, da die Wertschöpfung einen entscheidenden Einfluß auf die Höhe des Erfahrungskurveneffektes, d. h. des Kostensenkungspotentials hat.

Es ist jedoch wichtig zu wissen, daß Investitionen nicht alleine ausreichen, um den Erfahrungskurveneffekt zu realisieren.

5.2 Substitutionszeitkurve

Die strategische Investitionspolitik hat sich an der zukünftigen Markt- und Technologieentwicklung zu orientieren. Die aktuelle Markt- und Technologiesituation ist die Basis der bisherigen Investitionen und nicht die der zukünftigen. Neue Technologien, neue Produkte und neue Prozesse ersetzen alte Technologien, Produkte und Prozesse. Dies geschieht jedoch nicht auf einen Schlag, sondern vollzieht sich teils kontinuierlich, teils in Schüben über einen längeren Zeitraum. Empirische Untersuchungen bestätigen, daß Substitutionen ein bestimmtes Verlaufsmuster haben, bis das alte Produkt völlig vom Markt verdrängt ist. Die Substitutionszeitkurve verläuft S-förmig und läßt sich in drei markante Phasen einteilen:

Phase 1: Markteintritt

In der ersten Phase des Markteintritts des neuen Produktes wächst der Marktanteil sehr langsam. Das alte Produkt ist noch eindeutig am Markt beherrschend. Am Ende dieser Phase wird das neue Produkt erst einen Anteil von ca. 10 % des Gesamtmarktes haben.

Phase 2: Marktpenetration

In dieser zweiten Phase wird der eigentliche Substitutionsprozeß in Bewegung gesetzt. Hier entscheidet sich, ob das alte Produkt abgelöst wird und schrittweise aus dem Markt verdrängt wird. Diese Marktpenetration erfordert entsprechende Produktionskapazitäten, um die stark wachsende Nachfrage zu befriedigen. Die Investitionsentscheidungen müssen aber schon zuvor - in Phase 1 - getroffen sein. Am Ende dieser Phase hat das neue Produkt ca. die Hälfte des gesamten Marktes erreicht. Gelingt dies nicht, so wird die alte Lösung dominant bleiben.

Phase 3: Marktsättigung

Die dritte Phase führt zu einem endgültigen Verdrängen der bisherigen Problemlösung. Diese Phase der Marktdurchdringung geht nicht mehr so schnell wie die Phase 2. Ab einem gewissen Substitutionsniveau von 70 - 80 % wird das Verdrängen der alten Lösung immer langsamer. Am Ende wird

immer ein gewisser Restmarkt bleiben, der noch von der alten Technologie abgedeckt wird. Unabhängig von der Substitution der alten Technologie ist in vielen Fällen auch eine Marktausdehnung bzw. das Erschließen neuer Anwendungsgebiete damit verbunden. Die Investitionsplanung hat dafür Sorge zu tragen, daß die wachsende Nachfrage auch befriedigt werden kann.

5. 3 Kundenprobleme

Die dritte Einflußgröße auf die strategische Investitionspolitik ist neben der Erfahrungskurve und der Substitutionszeitkurve das Kunden- bzw. Anwenderproblem.

Jedes Unternehmen bzw. Geschäftsfeld hat sich auf die Lösung eines bestimmten Kundenproblems zu konzentrieren. Unter strategischen Gesichtspunkten reicht es dabei nicht aus, das eigene Sortiment zu betrachten, sondern man muß auch alle Alternativen bewerten und vergleichen. Die Lösung des Kundenproblems ist nach folgenden Möglichkeiten aufzuschlüsseln:

a) Eigene Lösungstechniken

Diese spiegeln sich im aktuellen Sortiment des Unternehmens wider und sind die Quelle des heutigen Erfolges.

b) Am Markt vorhandene Lösungstechniken

Hier sind die eigenen Lösungstechniken im Vergleich zu der Gesamtheit der am Markt vorhandenen Lösungstechniken zu beurteilen und daraus ein Chancen/Risiko-Profil für die zukünftige Entwicklung abzuleiten.

Ist die eigene Lösung den anderen am Markt vorhandenen überlegen oder gibt es deutliche Qualitäts-, Funktions-, Design- oder Kostenvorteile? Welche Lösung präferiert der Endverbraucher? Wie haben sich die Marktanteile der alternativen Lösungen im Laufe der letzten Jahre entwickelt?

Sollte aufgrund einer dieser Fragestellungen Zweifel an der langfristigen Zukunft der eigenen Lösung aufkommen, so müssen die investitionspolitischen Konsequenzen daraus gezogen werden und bisher vorangetriebene Weiterentwicklungen der eigenen Lösungstechnik gestoppt werden.

c) Neue Lösungstechniken

Strategische Investitionspolitik muß verstärkt die Innovation berücksichtigen. Es muß ein bestimmter **Teil der Investitionen für F&E-Aufwand** eingeplant werden, um damit die Basis für das Schaffen neuer Lösungen zu haben. Normale Wirtschaftlichkeitsrechnungen (z. B. Kapitalwertmethode, interne Zinsfußmethode, Annuitätsmethode) versagen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit dieser F&E-Investition. Wesentlich besser eignen sich die **Programme des PIMS-Instrumentariums zur Ableitung des richtigen F&E-Aufwandes** für die Suche nach

neuen Lösungstechniken.

Alle diese Aufwendungen zur Absicherung der bisherigen Lösungstechniken bzw. zum Auffinden neuer, haben Cash-Auswirkungen. Sie sind daher in den Finanzplan des Unternehmens zu integrieren. Aus der Sicht der finanziellen Machbarkeit sind Prioritäten zu setzen zwischen einzelnen Projekten und operativen und strategischen Investitionen.

5. 4 Lebenszyklusurve

Das vierte Orientierungsinstrument zur Festlegung der strategischen Investitionspolitik ist die Lebenszyklusurve der Unternehmensprodukte. An Hand von **Portfolio-Techniken**, die sowohl die Entwicklungsstufe der Produkte (Entstehung, Wachstum, Reife, Alter) als auch den eigenen Marktanteil bzw. die Wettbewerbsposition (dominant, stark, günstig, haltbar, schwach) berücksichtigen, sind die Investitionsschwerpunkte für Produktgruppen bzw. strategische Geschäftsfelder zu formulieren und Prioritäten zu setzen.

Folgende Überlegungen, am Lebenszyklus orientiert, können allgemeine Anhaltspunkte geben:

Phase	Grundempfehlung
Entstehung	Investieren, um möglichst große Marktanteilsgewinne zu erzielen
Wachstum	Selektive Verbesserungen
Reife	Nischenpolitik, Auswahl von Marktsegmenten
Alter	Bei schwacher Wettbewerbsposition - liquidieren

6. Cash-Flow-Wirkungen der strategischen Investitionspolitik

Im strategischen Rahmen ist eine Beurteilung des einzelnen Investitionsobjektes allein nach Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen, wie Kapitalverzinsung, bzw. Barwert nicht genügend. Neben der Beurteilung des einzelnen Investitionsobjektes ist die Beurteilung des gesamten Investitionsprogramms aus der Gesamtunternehmenssicht notwendig. Folgende Fragen sind dafür zu beantworten:

Inwieweit ist die Investitionsstrategie mit der Personalstrategie, der Produktpolitik, der Werbepolitik, der Preisstrategie, der Wettbewerbsposition dem Verhalten der Wettbewerber, der Finanzpolitik übereinstimmend?

Die Cash-Flow-Ströme der einzelnen Geschäftsfelder sind in der Portfolio-Matrix nachzuzuvollziehen. Hierzu sind drei Schritte einzuplanen:

- a) Ermitteln der Cash-Flow-Position jedes Geschäftsfeldes;
- b) Formulieren der SGE-Strategien und

- Berechnung ihrer SGE-Ströme;
 c) Erstellen der CF-Bilanz nach Strategieumsetzung und Überprüfung der Gesamtstrategie auf ihre CF-Machbarkeit.

Besonders hervorzuheben ist, daß diese Cash-Flow-Betrachtungen dynamisch durchzuführen sind, da im Laufe des Lebenszyklus der Cash-Flow eines strategischen Geschäftsfeldes sich verändert. Somit ist es ganz entscheidend, die Investitionsentscheidungen auch zeitlich richtig zu plazieren, um den Cash-Flow zu optimieren und nicht in Finanzengpässe zu geraten.

7. Einflußfaktoren auf Rentabilität und Cash-Flow

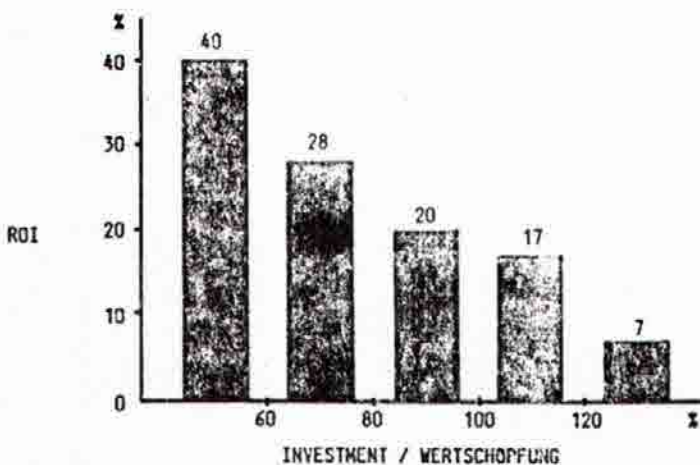
Wichtige empirisch fundierte Erkenntnisse zum Prozeß des strategischen Managements im allgemeinen und zur strategischen Investitionspolitik im besonderen hat das **PIMS-Programm** (Profit Impact of Market Strategies) beigesteuert. Das Herzstück des PIMS-Programms ist eine **Datenbank**, in der z. Zt. die Daten von mehr als 3.000 strategischen Geschäftseinheiten gespeichert sind. Die Daten werden von etwa 300 Mitgliedsunternehmen geliefert, die sich derzeit weltweit am PIMS-Programm beteiligen. **Berichtserstattungseinheit ist jedoch nicht das Unternehmen, sondern die strategische Geschäftseinheit (SGE)**. Die in der Datenbank erfaßten Erfahrungen werden mit Hilfe statistischer Verfahren analysiert und daraus verschiedene **"Laws of the Market Place"** abgeleitet, die die empirisch belegbaren Kausalzusammenhänge der Unternehmensstrategie und ihrer strategischen Komponenten, wie Preisstrategie, Investitions-, Qualitäts-, F&E-, Marketing-, Werbe-, Personal-, Produkt- und Sortimentsstrategien etc. aufzeigen. Diese Erkenntnisse, verknüpft mit den individuellen Erfahrungen und der nötigen Kreativität und Urteilskraft, können zu einer besseren Planung der Unternehmensstrategien, einer wirt-

kungsvollen Implementierung und Steuerung der Strategien führen. Erfolg oder Mißerfolg der Strategien werden im PIMS-Programm am ROI und am Netto-Cash-Flow gemessen. Aus den zahlreichen "Marktgesetzen", die aus der PIMS-Datenbank abgeleitet werden, seien einige für die Investitionssteuerung wichtige selektiert. Ein **strategischer Schlüsselfaktor** ist die Intensität des im Unternehmen gebundenen Investments. Der Maßstab für die **Investment-Intensität** ist der Betrag, der in Sachanlagevermögen und Umlaufvermögen investiert wird, um eine DM-Wertschöpfung zu erzeugen.

Die Abbildung zeigt, daß es einen negativen Zusammenhang zwischen der Investment-Intensität und dem ROI gibt. Sehr investment-intensive SGE's sind im allgemeinen nicht sehr ertragreich. Die Anbieter müssen hier ständig um Auslastung ihrer Kapazität bemüht sein und lösen damit rasch einen Preisverfall aus. Dieses langfristig ruinöse Wettbewerbsverhalten resultiert aus den hinter den Kapazitäten stehenden Fixkostenblöcken. Diese erfordern, auch Aufträge aus DB-Aspekten hereinzunehmen, die unter den Vollkosten liegen. Nach Auswertungen der PIMS-Datenbank hat die Investment-Intensität einen Einfluß von 15 % auf den ROI der SGE. Für strategische Entscheidungen reicht es jedoch nicht aus, den Schlüsselfaktor Investment-Intensität allein zu betrachten, sondern es ist notwendig, die anderen Schlüsselfaktoren zu kennen und die Kausalbeziehung zwischen den einzelnen Schlüsselfaktoren zu verstehen. Die beiden anderen mit starkem Einfluß auf den ROI gekennzeichneten Schlüsselfaktoren sind die relative Produktqualität mit einem Einfluß von 10 % auf die Varianz des ROI, der relative Marktanteil mit einem Einfluß von 12 % auf die Varianz des ROI.

Einen interessanten Zusammenhang verdeutlicht die nachfolgende Tabelle:

vgl. Schluß auf Seite 241.



		RELATIVER MARKTANTEIL		
		NIEDRIG	25%	60%
INVESTMENT WERTSCHÖPFUNG	ROI (%) NIEDRIG	25	29	39
	75%	16	20	28
	106%	8	12	19
		HOCH		

Eine hohe Investmentintensität verschlechtert die Rentabilität

Ein geringer Marktanteil und eine hohe Investmentintensität bieten wenig Aussicht auf Erfolg

CONTROLLING IM PERSONALBEREICH

- EIN PLÄDOYER

von Frank-Jürgen Witt, Bochum



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

Hat der Controlling-Ansatz als neuer Bereich in den letzten Jahren in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft und Praxis mehr an Boden gewonnen, so ist der Personalbereich aus diesem "Siegeszug" bisher relativ stark ausgeklammert geblieben. (Vgl. etwa die Veröffentlichungen von BLAZEK; FRÖHLICH; GAUGLER als anzahlmäßig geringere Ausbeute im Vergleich zur übrigen Controlling-Literatur.) Dabei haben andere betriebliche Funktionsbereiche in vielen Unternehmen (z. B. Marketing; Forschung und Entwicklung; EDV; vgl. Horváth, S. 75 f., S. 771) schon seit einige Zeit jeweils "ihren" Controller.

Die Vernachlässigung des Controlling im Personalwesen, das mit seinen Effekten auf alle übrigen Unternehmensbereiche ausstrahlt und Einfluß nimmt, kann auch nicht dadurch entschuldigt werden, durch ein Controlling seien die betrieblichen Funktionen oft schon mitabgedeckt, so daß damit indirekt der Personalsektor schon erfaßt sei; überdies gebe es "allgemeine" Controller, die dann ebenfalls personalbezogen eingesetzt würden.

Vielmehr zeigt beispielsweise die **wachsende Bedeutung von Personalinformationssystemen** und der damit zusammenhängenden **EDV-Dominanz** (DOMSCH; HEINRICH/PILS), wie wichtig ein **"spezialisierter" Controller auch im Personalbereich** ist. Er soll die bei einem Controlling anfallenden Aufgaben der Kontrolle, Planung, Analyse und Informationsverarbeitung bzw. -aufbereitung (Horváth, S. 23 ff.) übernehmen oder vereinfacht zusammengefaßt: Controlling wird verstanden als Kontrolle im herkömmlichen Sinne der Feststellung von Planabweichungen sowie darauf aufbauend eine Maßnahmen einleitung, d. h., Weisungsbefugnis. Diese Entscheidungskompetenz bildet das wesentliche Element beim Controlling, mit dem personalwirtschaftliche Entscheidungen - auch in anderen Funktionsbereichen eines Unternehmens (z. B. Verkauf, Forschung und Entwicklung) - geprüft werden sollen.

Aufgabengebiete beim Personal-Controlling

Die spezielle Controller-Tätigkeit macht eine stichwortartige Aufgabenbeschreibung sinnvoll, wie das Arbeitsfeld des Controllers i. S. einer Positiv- und Negativliste abgrenzbar ist - nicht zuletzt auch zu "normalen" Linienpositionen, die ebenfalls personalwirtschaftliche Entscheidungen treffen. Im einzelnen ergibt sich etwa als Positivkatalog:

- Bestimmte **Sondermaßnahmen** (z. B. beim Aufbau eines Projektmanagement), die regelmäßig mit Personalentscheidungen gekoppelt sind, müssen schon in ihrer Planungsphase, aber gleichfalls nach ihrer Durchführung vom Controller beurteilt werden.
- Der Controller kann ein **"Spontan-Controlling"** in verschiedenen Unternehmensbereichen vornehmen. Er prüft dann im Rahmen eines sog. Audit die Kontrolltätigkeit ("Controlling der Kontrolle") eines Vorgesetzten über dessen Mitarbeiter. Durch solche spontanen Controlling-Aktivitäten, die zwar seitens des Controllers geplant vorgenommen werden, wird bzgl. der überprüften Vorgänge bzw. Unternehmensbereiche das Controlling indes relativ unplanbar, d. h. unvorsehbar in seiner Kontrollfunktion.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	31		P		

- Neben diesem generellen, konzeptionellen Audit können irradierende, d. h. für das Unternehmensganze besonders hervorstechende und wichtige Detailabläufe ebenfalls gelegentlich Objekt des Controlling sein (z. B. **Arbeitsbelastung** der Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen). Der Controller nimmt auf diese Weise zwei Aufgaben wahr: zum einen die Prüfung der Personalpolitik der Geschäftsleitung, zum anderen das Controlling bzgl. der Mitarbeiterbelastung und des -verhaltens (GAUGLER, Sp. 1044 f.). Daraus läßt sich die originäre Aufgabe des Controllers ableiten: die Überprüfung der Personalpolitik im Unternehmen. Dies schließt daraus ableitbare wichtige Einzelprüfungen (z. B. Personalaufwand; GAUGLER, Sp. 1045) nicht aus.
- Gerade im Zuge einer "EDVisierung" gewinnt **Kommunikationscontrolling**, d. h. eine Überprüfung der Effizienz der Kommunikationswege im Unternehmen aus unternehmensbereichsübergreifender Controller-Sicht, vermehrt an Bedeutung.
 - Daran anschließen kann sich ein **Organisationscontrolling**, also eine den Personalbereich betreffende, aber z. T. in Abstimmung mit anderen Controllern vorzunehmende Maßnahme.
 - Das **Controlling von Personalteilplanungen** (z. B. Personalentwicklung, -freisetzung etc.) bzgl. der Aufstellung, Einhaltung und Durchführung sowie generell auch der Überprüfung, ob die Abstimmungen zwischen solchen Teilplanungen effizient erfolgen, ist gerade bei Personalinformationssystemen auf EDV-gestützter Basis sinnvoll, um es nicht zu "selbstcontrollierenden", eigendynamischen, d. h. letztlich unkontrollierten Entwicklungen kommen zu lassen.
 - Das **Personalbestandsniveau** bildet - gelegentlich i. V. m. der Überprüfung der Kriterien zur Stellenfreigabe von z. B. neuen Planstellen - eine wesentliche Zielgröße des Personal-Controllers.
 - Die damit oft zusammenhängende notwendige **Abstimmung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat** bei mitbestimmungspflichtigen Personalmaßnahmen sollte vom Controller hinsichtlich ihrer Effizienz geprüft werden dürfen. Taktierendes, verzögerndes Verhalten auf beiden Seiten kann so - zum Vorteil des Unternehmensganzen - oft vermieden werden.
 - Daher hat der Controller auch ein Mitsprache- und Weisungsrecht etwa bei generellen **Personaleinstellungskriterien** zu erhalten, die oft von den Beteiligten aus unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden.
 - Die Implementierung von Personalinformationssystemen und/oder quantitativen Analysemethoden im Personalbereich sollte vom Controller angeregt, hingegen nicht in deren Einzelheiten geprüft werden. Es geht vielmehr um den **"Innovationsschub"**, den der Personal-Controller zu leisten hat; er muß die strategische Richtung aufzeigen und grundlegende Anregungen geben können.
 - Die Überprüfung des von den Bereichsleitern eingesetzten Führungsstils bzw. auch genereller: der **Führungstechniken** sollte nicht aus dem Aufgabengebiet des Personal-Controllers ausgespart bleiben - ein zugegeben brisantes, aber nichts desto weniger wichtiges Prüfgebiet.
 - Eine Analyse von Kennzahlen bzw. der Aufbau und/oder die Vorgabe eines **Kennzahlensystems** (GAUGLER, Sp. 1047; HAUSER, Sp. 814 f.) erleichtert dem Controller die eigene Prüfungstätigkeit, führt aber ebenfalls zu einer effizienteren Mitarbeiterführung in den einzelnen Funktionsbereichen. Darüber hinaus sind solche Kennzahlen geeignet, nicht nur einzelne betriebliche Fachabteilungen, sondern auch den Sektor der unternehmensinternen Personalverwaltung zu durchleuchten.
 - Damit verbunden ist sehr oft die Notwendigkeit, bestimmte (externe) **Management- und Personalberater** einsetzen zu wollen oder zu müssen. Der Personal-Controller kann hier eine substitutive, d. h. eine solche Maßnahmen ersetzende Funktion, eine über solche Aktivitäten beratende Aufgabe und ebenfalls auch eine Prüfarbeit der externen Beratertätigkeit leisten.
- Neben diesem Positivkatalog beispielhaft aufgezeigter Personalcontrolling-Aufgaben müssen i. S. einer Negativliste bestimmte Bereiche abgegrenzt werden, die nicht zum Arbeitsgebiet des Controllers zählen, z. B.
- Personalarbeit im engeren Sinne (z. B. Mitarbeiterbeurteilung);
 - ständige Mitsprache, auch bei höher angesiedelten Maßnahmen;
 - Bindegliedfunktion zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung;
 - Verhandlungsführung über beispielsweise Personaleinstellung (selbst bei leitenden Angestellten);
 - konkrete Methodenentwicklung bei der Personalführung und bei Personalinformationssystemen.
- Die Bedeutung des Personal-Controlling in der betrieblichen Praxis - eine empirische Untersuchung**
- Die Anforderungen an ein Personal-Controlling müssen mit der betrieblichen Praxis konfrontiert werden, wie weit dort nämlich das Controlling



Mit der HP-FiBu ist Tagesaktualität keine Glückssache mehr

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

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

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

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

Ich möchte mehr über die HP-Finanzbuchhaltung erfahren.

Name: _____

Telefon: _____

Firma: _____

Branche/Funktion: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

An Hewlett-Packard GmbH, Vertriebszentrale Deutschland,
Hewlett-Packard Straße, 6380 Bad Homburg v.d.H.
Oder rufen Sie direkt Herrn Schmalzle an. Tel.: (070 31) 14 30 80.

CM/FiBu/4



**HEWLETT
PACKARD**

Sie sind Wirtschafts-Ingenieur und suchen eine nicht alltägliche Aufgabe?

Dann könnten Sie der richtige Mitarbeiter für unseren Klienten sein, der bekannt ist für seine hochwertigen Erzeugnisse im Maschinenbau. Sein Name genießt weltweite Anerkennung und ist zum Maßstab für ausgereifte Technik sowie solider, konsequenter Qualität geworden. Für sein Stammhaus in München suchen wir einen jüngeren, kreativen

CONTROLLER

Im Bereich Controlling erwarten wir einen gestandenen Wirtschaftsingenieur oder einen Dipl.-Kfm. mit einer profunden Industrieausbildung für folgende Aufgabenstellungen:

- Erstellung der Budgets, regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungs-Analyse, Erstellung von periodischen Erwartungsrechnungen
- Erarbeitung und Durchsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen
- Mitarbeit bei der kurz- und mittelfristigen Unternehmensplanung im Produktionsbereich

Diese Position will unser Klient einem Herrn anvertrauen, der unternehmerisch orientiert ist und bereits jetzt Verantwortung in einer vergleichbaren Position der Metallindustrie trägt.

Wenn Sie diese Voraussetzungen erfüllen, nicht älter als 40 Jahre sind, nicht nur Ideen haben, sondern sie auch zu realisieren verstehen, also nicht nur Verwalter sein wollen, vielmehr auf der Basis eines modernen Controlling-Instrumentariums aktiv und gestaltend arbeiten wollen, möchten wir Sie gerne kennenlernen.

Aber auch Berufsanfängern bietet sich hier über ein Traineeprogramm eine interessante Chance für einen fundierten beruflichen Einstieg.

Für weitere Informationen steht Ihnen **Herr Richard Hönig** unter **Telefon 089/59 78 71-75** gerne zur Verfügung. Er bürgt für absolute Diskretion. Ihre vollständige schriftliche Bewerbung senden Sie bitte unter der Kennziffer **RH 89 371** an unsere Gesellschaft.



*Treuhand-
Wirtschaftsberatungen
International*

Pappenheimstraße 5
D-8000 München 2

Platz gegriffen hat bzw. noch Raum gewinnen kann. Im Rahmen einer empirischen Analyse, die in ihrer Hauptintention allerdings auf einen anderen Untersuchungsgegenstand gerichtet war, konnten 62 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum - davon 27 Großunternehmen - mittels standardisierter Fragebögen (Rücklaufquote beinahe 87 %) sowie z. T. in anschließenden Tiefeninterviews über ihre Meinung zum Personal-Controlling befragt werden.

Im einzelnen ergaben sich folgende, hier zusammengefaßt präsentierte Antwortbereiche, die aus einer durchgerechneten Faktoranalyse (vereinfacht: Zusammenfassung der wichtigen Items aus den Fragebögen nach übergeordneten Gesichtspunkten) entstanden sind.

- Das **Controlling von Personaldaten** im abrechnungstechnischen Sinne (z. B. Korrektheit der Lohn- und Gehaltszahlung etc.; vgl. dazu GAUGLER, Sp. 1047) sollte nach überwiegender Sicht der antwortenden Unternehmen (91 %) um weitere Bereiche ergänzt werden (z. B. Personalinformationssystem-Controlling).
- Bei nur 17 % der Unternehmen war ein Personal-Controller (unter dieser oder einer ähnlichen Bezeichnung bzw. mit entsprechendem Aufgabengebiet) vorhanden. 53 % hingegen befürworteten eine **Forcierung des Personal-Controlling**; davon standen 21 % der Unternehmen kurz vor der Einführung des Personal-Controlling (in ein bis zwei Jahren).
- Als **Hemmnisse** für die Einsetzung eines Personal-Controllers wurden vor allem der mangelnde Bedarf, also eine fehlende Evidenz (39 % Gewicht), organisatorische Unzulänglichkeiten (beispielsweise Widerstände, eine so hoch angesiedelte Position zu schaffen; 37 % Gewicht) sowie die Verlagerung des Personal-Controlling in den Personalverwaltungsbereich hinein (24 % Gewicht) genannt.
- Im Rahmen einer der Befragungsaktion nachgeschalteten Kontrollanalyse wurde ermittelt, daß lediglich zu 32 % die tatsächlich einem Personal-Controller übertragenen oder zukünftig als Planvorstellung übertragbaren Aufgaben sich mit den in Kap. 2 skizzierten **Aufgabenfeldern** eines Personal-Controllers deckten. Die Controlling-Aufgaben waren faktisch sehr "abgemagert".
- Die **Stellung des Personal-Controllers** wurde von 72 % aller antwortenden Unternehmen nicht mit der Notwendigkeit gesehen, sie höher als andere Bereichs-Controller anzusiedeln.
- Daraus ergibt sich, daß die **Kompetenzen** des

Personal-Controllers eng eher auf dem Personalverwaltungssektor als auf den Bereich der personalwirtschaftlichen Entscheidungen im Unternehmen eingeeengt waren.

Insofern ist das Ergebnis ernüchternd: Zum einen sieht man in der betrieblichen Praxis im gewissen Umfang zwar die Notwendigkeit eines speziellen Personal-Controlling, orientiert sich indes faktisch aber nicht daran. Insofern scheint es noch immer notwendig - das Plädoyer für ein Personal-Controlling.

LITERATUR

- A. BLAZEK
Personal-Controlling, in: Controller Magazin; 1. Jg. (1976), S. 196 - 201.
- M. DOMSCH
Systemgestützte Personalarbeit, Wiesbaden 1980.
- W. FRÖHLICH
Strategisches Personal-Controlling, in: Controller Magazin, 6. Jg., (1981), S. 283 - 287.
- E. GAUGLER
Personalbereich, Kontrolle und Revision, in: Handwörterbuch der Revision, hrsg. v. A. G. Coenenberg / K. v. Wsocki, Stuttgart 1983, Sp. 1041 - 1051.
- E. HAUSER
Erfolgskontrolle im Personalwesen, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. GAUGLER, Stuttgart 1975, Sp. 807 - 818.
- L. J. HEINRICH / M. PILS
Betriebsinformatik im Personalbereich, Würzburg/Wien 1979.
- P. HORVATH
Controlling, München 1979. ■

Finale von Seite 238.

In den Feldern der Matrix ist jeweils der ROI dargestellt, der sich aus einer bestimmten Kombination von relativen Marktanteilen und Investment-Intensität ergibt. Es bestätigt sich hier die Aussage, daß hohe Investment-Intensität die ROI-Erwartungen verschlechtert, daß diese aber wesentlich dramatischer nach unten gehen, wenn hohe Investment-Intensität mit einem geringen Marktanteil kombiniert ist. Die PIMS-Datenbank ist ein hervorragendes Instrument, um die Investitionspolitik des Unternehmens empirisch anhand der Datenbank zu überprüfen und einer kritischen Diskussion zu unterwerfen. ■

GEMEINKOSTENMANAGEMENT

- EINE AUFGABE MIT ZUKUNFT -



von Dipl.-Kfm. Dieter Wäscher, Mönchengladbach

Erfolgreiche Unternehmen durchforsten zunehmend ihre Gemeinkostenblöcke, um dort die Produktivität zu steigern. Fachzeitschriften berichten laufend über hohe Einsparungen, die durch Overhead-Value-Analysis, Gemeinkosten-Wertanalyse oder Zero-Base-Budgeting erzielt wurden. Während die Fertigung mit fortschreitender Rationalisierung regelmäßig Produktivitätssteigerungen erzielt, entziehen sich die Verwaltungs- und andere Gemeinkostenstellen immer noch einem Produktivitätsnachweis. Die Gemeinkosten steigen seit Jahren schneller als die Fertigungskosten. Da die Gemeinkosten im Maschinenbau bereits einen Anteil von ca. 60 % der Gesamtkosten erreichen, liegen zweifellos hier die potentiellen Produktivitätsreserven der Zukunft.

Nach Parkinson hat jede (staatliche wie industrielle) Verwaltung die Tendenz, sich auszudehnen. Auch dann noch, wenn ihre Aufgabe schrumpft.

Es werden unzählige Verwaltungsleistungen erstellt, deren Kosten oft nicht einmal die liefernde Abteilung kennt. Aus Unkenntnis, welchen Nutzen sie für den Empfänger hat, entstehen überflüssige oder unnötig perfektionierte Leistungen.

Zero-Base-Budgeting stellt alles zuvor Gewesene grundsätzlich in Frage und unterwirft die betrieblichen Funktionen einer detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse. Auf diese Weise werden nicht erforderliche Leistungen, Doppelarbeiten, unrationelle Arbeitsabläufe oder Organisationsstrukturen aufgedeckt. Gemeinsam suchen Leistungsersteller und -empfänger nach besseren Lösungen, die vorhandenen Ressourcen optimal einzusetzen. Die bereichsübergreifende Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften fördert das Verständnis für die Aufgaben und Ziele der anderen Abteilungen, vertieft die Problemlösungsfähigkeit und beeinflusst Verhaltensweisen positiv.

Die erzielte Konsens über die zu ergreifenden Maßnahmen erleichtert deren Umsetzung.

Eine der Hauptursachen für die wachsende "Kopflastigkeit" der Gemeinkosten-Bereiche liegt darin, daß das Arbeitsergebnis der Gemeinkostenstellen bisher nicht gemessen wird. Wir beeinflussen die Produktivität positiv, wenn wir Leistung, Auslastung, Kosten usw. messen und zugleich das Ergebnis veröffentlichen. Dies ist möglich, wenn die Tätigkeiten "repetitiven", d. h. routineartigen Wiederholcharakter haben. Die öffentliche Darstellung des Erfolges fördert die Identifikation und stärkt das Selbstvertrauen der Betroffenen. Sie erkennen, daß sie auf sichtbare Weise zum Unternehmenserfolg beitragen. Erfolgreiche Führungsleistungen schaffen Anerkennung und motivieren für weitere Verbesserungen.

Die im Rahmen von Zero-Base-Budgeting empirisch erfaßten Mengen, Zeiten und Kosten für jede einzelne Gemeinkostenaufgabe bilden das Fundament für ein nachhaltendes Gemeinkosten-Controlling.

Es ist notwendig, im Anschluß an ZBB für zahlreiche Gemeinkostenstellen als Meßplatte repräsentative Leistungsbezugsgrößen (z. B. Anzahl getätigter Bestellungen im Einkauf, Anzahl Buchungen in der Buchhaltung, Anzahl Lagerbewegungen im Lager) festzulegen und dafür Zeit- und Kostenstandards zu bilden. Die Multiplikation der quartalsmäßig erfaßten IST-Bezugsgrößenmengen mit den PLAN-Standards ergibt SOLL-Zeiten bzw. -Kosten für die betreffenden Arbeitsgruppen.

Grundsätzlich muß zwischen repetitiven und Grundlast-Tätigkeiten unterschieden werden. Repetitiv sind Aufgaben, die der Bearbeitung der Bezugsgröße dienen (z. B. Bestellabwickler im Einkauf). Die Grundlast umfaßt Leitungs- und Bereitschaftsfunktionen, die unabhängig von der Ausbringung sind (z. B. Beschaffer im Einkauf).

Der Vergleich mit den IST-Zeiten und -Kosten signalisiert den Kostenstellenverantwortlichen den gegenwärtigen Leistungsstand der Abteilung. Er

gibt Auskunft, ob und in welchem Umfang sich das Verhältnis von Leistungsmengen und eingesetzten Stunden oder Kosten verändert hat. Somit dienen die Kennzahlen gleichzeitig als Führungsinstrument, als Leistungsnachweis und als Grundlage zur Personalbedarfsplanung.

Dem Unternehmen verhelfen die Standards zu einer besseren Produktkalkulation. Sind die Einflußgrößen, die die Gemeinkosten treiben, definiert, so können die dafür gefundenen Standards auch in die Kostenträgerrechnung einbezogen werden; dies führt zu neuen, bisher nicht bekannten strategischen Aussagen und zu besseren Entscheidungsgrundlagen für Produktentwicklung, Preispolitik, Wertanalyse und für die Auswahl der kostengünstigsten Fertigungsverfahren bei unterschiedlichen Fertigungsverfahren.

Exkurs zur "strategisch-orientierten Produktkalkulation" unter Einbezug der GK-treibenden Faktoren

Im Hinblick auf die Gemeinkosten stellen sich folgende Fragen:

- Wie sollen die Produkte und Leistungen mit den Kosten belastet werden, die sie tatsächlich beansprucht haben? Auch eine richtige Kalkulation hilft die Gemeinkosten zu senken!
- Wie lassen sich die Gemeinkosten überwachen?
- Welche Maßnahmen sind geeignet, die Produktivität im Gemeinkosten-Bereich zu verbessern?
- Eine Voll-Kostenkalkulation enthält die einem Produkt zurechenbaren prop. Kosten (Material, Fertigungslohn, ...) und die dem Produkt **zugeordneten** Fixkostenanteile.

Die Gemeinkosten der Produktion werden also auf die einzelnen Fertigungsstellen **umgelegt**. Dann werden die Gemeinkosten über die verfahrenen Fertigungsstunden und Produkte verrechnet.

Also: Ein Produkt mit vielen Fertigungsstellen und vielen verfahrenen Fertigungsstunden erhält viele Gemeinkosten zugerechnet und umgekehrt.

Mit den Material-Gemeinkosten ist es ähnlich. Die Material-Gemeinkosten werden heute üblicherweise auf das einzusetzende Fertigungsmaterial en bloc bezogen.

Mit dem daraus resultierenden Prozentsätzen werden für die Kalkulation die Materialeinsätze beaufschlagt.

Dieses trotz verschiedener Differenzierungen grundsätzliche Kalkulationsprinzip bedeutet, daß ein Teil oder Produkt mit hohem Materialeinsatzwert viele Material-Gemeinkosten zugerechnet bekommt und umgekehrt.

Aber: der Materialeinsatzwert **treibt** die meisten Material-Gemeinkosten überhaupt nicht und

ebenfalls die Anzahl der Fertigungsstunden **treibt** überhaupt nicht die Fertigungs-Gemeinkosten.

Vielmehr werden die Material-Gemeinkosten und die Fertigungskosten **allein getrieben durch**

- * die Anzahl der Aufträge und der Arbeitsgänge in der Fertigung;
- * die Art und den Umfang der Vorbereitung für die Fertigung;
- * die Anzahl der Bestellungen im Einkauf;
- * die Anzahl der disponierten Betriebsaufträge;
- * die Anzahl der Ein- und Auslagerungsvorgänge und der Transportvorgänge für die einzelnen Teile;
- * die Art und die Zahl der Kontrollvorgänge;
- * die Zahl der in einem Unternehmen zu produzierenden Teile.

Bei unterschiedlicher Inanspruchnahme dieser GK-treibenden Faktoren durch die verschiedenen Produkte müssen die Gemeinkosten in der Kalkulation entsprechend der Losgröße der einzelnen Produkte unterschiedlich vertreten sein, je nachdem, ob z. B. ein Produkt aus vielen oder wenigen Teilen besteht, ob ein Produkt in der Fertigung viele oder wenige Arbeitsgänge benötigt, ...

Im Vergleich zum Einbezug dieser "neuen" auf-lagefixen Kosten haben die eigentlichen Rüstkosten an den Maschinen nur untergeordnete Bedeutung.

Mit dem Einbezug der GK-treibenden Faktoren im Sinne von auf-lagefixen Kosten in die Produktkalkulation haben wir einen bedeutenden Anteil (30 - 40 %) der Fixkosten, die wir bisher dem Produkt über Stundensätze im Durchschnitt zugerechnet haben, aus dieser Durchschnittszuordnung (und damit auch aus den Maschinenstundensätzen) herausgenommen und eindeutig nach dem Kostenverursachungsprinzip in die Teile- und Produktkalkulation einbezogen.

Dies haben wir getan, weil wir wissen, daß ein bestimmter Block von Gemeinkosten eben nicht von der Anzahl Fertigungsstunden getrieben wird, sondern von der Anzahl Arbeitsgänge.

Bei Teilen und ganzen Maschinenvarianten, für die viele Prozeßsteuerungsvorgänge, d. h. eine große Anzahl GK-treibender Vorgänge bei der Fertigung anfallen - das sind Teile mit vielen Arbeitsgängen und Fertigungsstufen -, zeigt sich die Berücksichtigung der auf-lagefixen Gemeinkosten besonders drastisch in einer Erhöhung der Herstellkosten und umgekehrt. Besonders interessant sind die Ergebnisse der Überprüfung der Ersatzteilpreispolitik auf Basis des Einbezugs der GK-treibenden Faktoren in die Herstellkosten. Wir sehen, daß bestimmte Teile - insbesondere Best-seller-Teile - mit hohen Stückzahlen in den Herstellkosten und damit auch in den Ersatzteil-

preisen deutlich niedriger als bisher liegen und die Nur-Ersatzteile mit geringeren Auftragsstückzahlen drastisch höhere Herstellkosten aufweisen. Wir ziehen jetzt für alle wesentlichen Entscheidungen über die Preispolitik, über die Produktpolitik, für Entscheidungen über die kostengünstigste Alternative bei der Konstruktion, über Eigenfertigung oder Fremdbezug, ... die neuen prop. Herstellkosten plus der auflagefixen Kosten heran. Dadurch glauben wir, daß sich auf Dauer

- eine verringerte Anzahl von Teilen einstellen wird;
- wenige komplexe Teile übrig bleiben mit weniger Arbeitsgängen und damit verringerter Fertigungstiefe.

Eine weitere Aufgabe des nachhaltenden Controllings ist die Beurteilung der **Auswirkungen von strategischen Entscheidungen** (wie z. B. einem Abbau der Teilevielfalt der Produktionstiefe oder der Durchlaufzeiten) auf den Gemeinkostenbereich.

Das nachhaltige Controlling schafft die notwendige Kostentransparenz im Gemeinkostenbereich. Es versachlicht die Diskussion über die angemessene Kostenhöhe bei einer Veränderung der anfallenden Arbeitsmenge. Die regelmäßige Verfolgung der Standards beugt sowohl der Kostenträgheit bei organisatorischen Änderungen als auch Veränderungen der Produktstruktur vor.

Management by Objectives ist ohne Leistungsmessung nicht möglich. Das **Instrumentarium des nachhaltenden Controllings schafft die Anwendungsvoraussetzungen für "Führung durch Zielsetzung" im Gemeinkostenbereich.**

Die Entwicklung der Leistungsstandards gibt den Anstoß, über geeignete Maßnahmen nachzudenken, um die Arbeitsabläufe in den Abteilungen oder die Weiterbildung der Mitarbeiter zu verbessern, andere Arbeitsmethoden oder EDV-Systeme einzusetzen. Das Controlling leistet hier Hilfe zur Selbsthilfe, indem es den Verantwortlichen bei Planabweichungen Signale gibt und Korrekturzündungen initiiert.

Gemeinkostentätigkeiten sind komplex. Eine Messung ist daher schwierig, aber notwendig, um bei den ständig steigenden Gemeinkosten auch hier Produktivitätserfolge erzielen zu können. Gemeinkosten-Management ist eine Aufgabe mit Zukunft. Es eröffnet ein enormes Rationalisierungspotential, da es den Einstieg in ein noch weitgehend unbeackertes Feld mit in Zukunft möglicherweise kriegsentscheidendem Rationalisierungspotential bildet. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	33	T	L	S

Impressum

ISSN 0343 - 267X

11. Jahrgang

Herausgeber

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

Kreativberatung Peter Rubin,
Karl-Hornádnik-Str. 3-Postf. 60/06 30+8000 München 60
Telefon 0 89/85 08 51 • Telex 528 010

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten
zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

Verkauf Österreich

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

Verkauf Schweiz

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

JAPANS NICHT MEHR GEHEIME ERFOLGSREZEPTE FÜR HANDEL UND INDUSTRIE

- EXZELLENTES MARKETING,
VERBISSENE QUALITÄTSSICHERUNG,
KOSTENBEWUSSTE PRODUKTION -

von Wolfgang Zsagar, Waldesch

In diesem Beitrag werden Marketingaktivitäten aus unmittelbaren Beobachtungen geschildert. Die japanischen Qualitätszirkel und ihre weit über die eigentliche Produktverbesserung hinausgehenden Wirkungen stellt der Autor an Hand von Beispielen aus Weltunternehmen wie Mitsubishi, Fuji Bank oder Nippon Steel vor. Wie weit die Eigenverantwortung japanischer Arbeitnehmer reicht und wie die Beziehungen zwischen Unternehmung und Zulieferern beim fast lagerlosen Fertigungs-System Kanban sind, gibt einen Einblick in das Produktionsdenken im Land der aufgehenden Sonne.

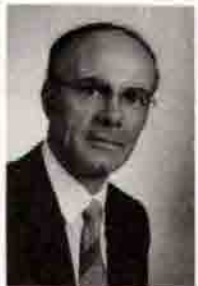
Der menschenreiche homogene Inlandsmarkt von 119 Millionen Einwohnern - jeder zehnte Japaner wohnt im Ballungsgebiet Keihin mit den Städten Tokio, Kawasaki und Yokohama - stellt ein unvorstellbares Wirtschaftspotential dar, um das sich Industrie, Handel, Banken, Gaststättengewerbe und viele andere bemühen. Die Menschen, Handwerker, Kaufleute, Angestellte und Selbständige, stehen alle unter erheblichem Leistungsdruck. Alle scheinen zu wissen, daß sie nur bestehen können, wenn sie einfallreicher sind als die anderen. Die Läden sind abends bis 22 Uhr und länger geöffnet, ja selbst Samstagnachmittag und an Sonntagen kann man einkaufen.

Unübersehbar war überall in den Läden der vielen Arkaden, in den großen Kaufhäusern oder im "Elektroviertel" Akihabara das gewaltige, überquellende Warenangebot. Die vielen Menschen werden an den zahlreichen Eingängen der Warenhäuser von vielen jungen Damen in schmucken Kostümen und Hütchen sowie mit weißen Handschuhen freundlich mit einer Verbeugung begrüßt und beim Verlassen des Geschäfts ebenso höflich lächelnd verabschiedet. Es fiel uns auf, wie personalintensiv japanische Dienstleistungsbereiche arbeiten. Japanische Verbraucher sind diesen Service gewohnt, schnell, zuvorkommend und höflich bedient zu werden.

In den Kaufhäusern geht der Service teilweise soweit, daß Bedienstete des Unternehmens das Einparken des Autos für den Kunden übernehmen - in Tokios Innenstadt gewiß keine leichte Angelegenheit! Auch die überreichlich anwesenden Verkäuferinnen begrüßen die sich die Auslagen anschauenden Passanten und bedanken sich bei ihnen sehr freundlich für das Interesse, auch wenn sie ohne etwas zu kaufen weitergehen. Bei den Lebensmittelabteilungen handelt es sich tatsächlich mehr um moderne Markthallen, in denen sich Hunderte von kleinen Ständen angesiedelt haben. Es sind Einzelhändler und Handelsfilialketten, die quasi als Untermieter in eigener Regie ihre Waren im Untergeschoß der Kaufhäuser anbieten.

Qualitätsbewußte Konsumenten

Die Anzahl kleiner Läden, die sich um die zukommende Bedienung einer treuen Stammkundschaft bemühen, ist stark gestiegen. Scheinbar wollen die Menschen da, wo es sinnvoll erscheint, individuell und persönlich behandelt und informiert werden, statt Massenkonfektionsware zu kaufen. Die vielen kleinen, miteinander konkurrierenden Geschäfte können die Konsumentenerwartung viel besser erfüllen, da sie reichlicher und vielseitiger anbieten. Beispielsweise besuchte ich in Kioto ein



Wolfgang Zsagar, Bankkaufmann, Betriebswirt VWA, 5401 Waldesch, ist im Firmenkundenkreditgeschäft tätig und wirkt als Trainer in Bankwesen und Verkauf.

kleines Geschäft für Seidenstoffe und Obis, den Gürteln zu den Kimonos. Im Eingang zieht man, wie in jeder japanischen Wohnung, seine Schuhe aus und kniet sich auf die Tatami, die Reisstrohmatten, mit der die ganze Verkaufsfläche ausgelegt ist. Es gibt keinen Verkaufstresen. Die Verkäuferin zieht die Seidenstoffe und Obis aus einem Wandregal und breitet sie vor dem sitzenden Kunden aus. Es war eine sehr familiäre Atmosphäre.

Wir konnten an vielen Beispielen feststellen, daß japanische Konsumenten sehr hohe Ansprüche an die Beratung und Bedienung stellen. Es gibt nicht ein Geschäft bis hin zum Kiosk, das nicht die eingekauften Dinge, einzeln wie Geschenke - in Papier einwickelt. Ausgeprägt ist der Wunsch nach korrekter und individueller Behandlung. So kann es vorkommen, daß Japaner schon einen Fingerabdruck oder einen Schmutz-fleck auf einer Chromthermosflasche oder ein schief aufgeklebtes Etikett reklamieren.

Interessante japanische Marketing-Grundsätze

Die Japaner verwenden viel Zeit auf Marktanalysen, dann aber, wenn sie sich entschieden haben, verfolgen sie mit sehr großem Durchhaltewillen ihre Ziele. Der Erfolg des japanischen Marketings liegt u. a. in folgenden Verhaltensweisen begründet:

- * Jede Schwierigkeit wird als eine Marktchance angesehen.
- * Absatzwirksame Innovationen werden in kürzester Zeit in Produkte für den Endkonsumenten umgesetzt.
- * Japaner kennen ihre Stärken (Kostenvorteile, Qualität, Produktivität) und konzentrieren sich darauf und minimieren die Schwächen (Energie- und Rohstoffabhängigkeit).
- * Sie setzen klare Prioritäten und gezielte Produkt- und Marktsegmentierung.
- * In Japan erweitert man zielbezogen die Produktionskapazität in kleinen Schritten und hält sie ständig auf dem bestmöglichen technischen und organisatorischen Stand.
- * Getreu der Grundauffassung der Gruppenharmonie und -Geborgenheit ist die Risikobereitschaft, ja -freudigkeit in großen Unternehmen weitaus größer als bei uns.
- * Höchster Qualitätsstandard ist das Ziel der japanischen Firmen; hieran arbeitet jeder Einzelne des Unternehmens in seiner eigenen Verantwortung mit.

Heftiger Wettbewerb auch an der Innovationsbörse

In Japan herrscht zwischen den Firmen ein geradezu hemmungsloser Wettbewerb auf der Suche nach immer besseren, neuartigen und qualitativeren Pro-

dukten. Diese Geisteshaltung erklärt sich aus der im vorigen Jahrhundert bestandenen nahezu zweihundertjährigen Isolation gegenüber dem Ausland. Da es keine Exportmöglichkeiten gab, war der Binnenmarkt bald übersättigt. Die Handwerker spornte dies dazu an, immer kunstvollere, wertvollere Werke zu schaffen. Nur wer Einfallsreichtum mit Qualität und niedrigen Preisen verband, konnte sich auf lange Sicht behaupten. Heute wird die "Jagd nach der Lücke" (Sukima) beispielsweise sichtbar in japanischen Zeitungen, die fast bösartig voll sind von Firmennachrichten über Verbesserungen von Produkten und Verfahren, Neuerungen und Erfindungen aller Art. Diese Bekanntmachungen haben dann die Wirkung, daß die gesamte Belegschaft der Mitbewerber - von der Firmenleitung oder aus eigener Initiative angespornt - nicht eher ruhen, bis sie "gleichgezogen" haben und ihrerseits eine "revolutionierende" Idee zu vermelden haben. Blitzschnell werden diese Erfindungen auf dem Markt in Konsumprodukte umgesetzt und das heizt den starken Wettbewerb untereinander weiter an.

Auch die Vielzahl von kleinen und mittleren Zulieferern ermöglichen es, daß die Großbetriebe schnell mit ihrem Produktionsprogramm auf veränderte Marktsituationen reagieren können. Die stark spezialisierten Kleinbetriebe produzieren bis zu 60 % billiger. In Krisenzeiten kürzen oder streichen allerdings die Großunternehmen ihre Aufträge, und das Risiko liegt allein beim Zulieferer. Es ist die japanische Marktstrategie, die im Inland wie im Export angewandt wird:

- * man setzt auf eine langfristige Gewinnorientierung und hat anfängliche Verluste einkalkuliert,
- * japanisches Marketing bedeutet gut vorbereitetes, eher behutsames, dafür aber stetiges, fast verbissenes Vorgehen,
- * man geht mit Neuheiten auf bereits existierende Märkte,
- * man betätigt sich nur auf Wachstumsmärkten,
- * Ziel ist es immer wieder, die Marktlücke aufzuspüren,
- * man setzt niedrige Auslandspreise bei hohen Inlandspreisen fest.

Japaner wollen nicht "anders" sein

Der innerjapanische Konkurrenzkampf ist insgesamt so "mörderisch", wie wir Japans Exportanstrengungen in den USA und Europa auf einigen Teilmärkten erleben. Auf dem japanischen Automarkt tobt beispielsweise ein erbitterter Kampf um Marktanteile. Sony-Chef Morita: "Der Grund, daß wir so schnell gewachsen sind, lag auch im scharfen Wettbewerb zwischen japanischen Firmen. Alle, die jetzt existieren, sind Überlebende."

"Es gibt keine großen Unterschiede zwischen den Marken" ist eine gebräuchliche japanische Redewendung. Also wird das Ringen um Marktanteile über den Preis ausgetragen. 15 bis 20 Prozent Rabatt, ja einige Verkäufer opfern sogar einen Teil ihrer eigenen Verkaufsprämie, um ihre Verträge über monatliche Mindestverkaufszahlen erfüllen zu können. Geplante Stückzahlen abnehmen und dann auch absetzen zu müssen, kann durchaus positive Auswirkungen auf das Marketing haben. Erhöhte Kreativität, vor allem aber große Flexibilität im Verkauf sind festzustellen.

Nur sehr wenige Japaner (ein bis drei Prozent) "wollen anders sein" und das mit dem Kauf eines ausländischen Autos zeigen! Sie können eigentlich aus dem Ausland an fertigen Produkten - im übrigen ist das Land stark von Rohstoff-Importen abhängig - lediglich Spitzentechnologie, die sie noch nicht haben und Lebensmittel, Möbel, hochwertige Bekleidung und Kosmetika gebrauchen. Es sollten Waren sein, die dem japanischen Geschmack entsprechen. Nur wenige europäische Produzenten haben sich bisher die Mühe gemacht, der japanischen Mentalität entgegenzukommen. So erfuhren wir vom stellvertretenden Geschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammer Tokio, daß ein deutscher Unternehmer mit sehr großem Erfolg Geschirrspülbürsten mit Holzgriff verkauft. Der Grund für diesen "Renner": Japaner lieben alles, was aus natürlichem Material wie Holz etc. besteht, sich angenehm anfühlt. Ebenso war ein zweimal 25-Gramm-Würfel als Minipack deutschen Kaffees ein Erfolgsrezept von Melitta. Die Erklärung: die Japaner lieben handliche, niedliche Sachen, und die Würfel haben diesen Appeal. Unsere Gesprächspartner erwarten aber von Deutschland etwa jene Neuheiten, wie sie sie mit einem kleinen HiFi-Gerät früher auf den Markt brachten und sehr gut verkauft haben.

Die langen Arme der Sogo Sosha

Der japanische Markt läßt sich für Ausländer nicht im vertriebspolitischen Alleingang öffnen. Vielmehr muß man sich auf verschlungene Distributionswege gefaßt machen. Es ist die besondere Wirtschaftsweise Japans, die ganz spezifische Struktur des japanischen Marktes. Hierzu zählt die enge und oft ausschließliche Bindung zwischen Lieferant und Abnehmer. Scharniere dieses Systems sind die neun großen Generalhandelshäuser der "Sogo Sosha" wie Dai-ichi-Kangyo, Fuji, Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co Ltd., Sanwa oder Sumitomo Corp. Sie haben ein dichtes Geflecht von Abhängigkeiten zwischen Zulieferern, Groß- und Einzelhandel geschaffen, das potentielle Eindringlinge erst mal auflaufen läßt. Sie verkaufen nicht nur, sie vermitteln,

kreditieren, finanzieren, investieren, importieren, vor allem Rohstoffe und exportieren insbesondere Fabriken, Fabrikarüstungen, Kraftfahrzeuge, Hochtechnologie-Erzeugnisse. Die Sogo Sosha gilt auch heute noch als die "Speerspitze der wirtschaftlichen Erfolge Japans in der Welt". Bei der IHK im Tokioter Stadtteil Akasaka empfiehlt Wolfgang Jagla, beim Abschluß von Lizenzverträgen, dem japanischen Geschäftspartner auch die Weiterentwicklungsmöglichkeit des Produkts einzuräumen, was für beide Seiten lukrativer sein könnte. **Folgende Empfehlungen sind europäischen Exporteuren im Japan-Geschäft zu geben:**

- * Untersuchen und analysieren Sie den betreffenden Markt sehr sorgfältig mit eigenen Mitarbeitern, aber in Verbindung mit japanischen Beratern oder Partnern;
- * Geduld ist der Schlüssel des Erfolges. Gehen Sie langsam vor, behalten Sie beharrlich ihr Ziel im Auge, bis das Produkt "angekommen" ist;
- * Wählen Sie Ihren japanischen Geschäftspartner mit äußerster Umsicht aus. Japan hat eine vertikal geordnete Gesellschaft mit fester Rangordnung. Sie müssen genau den Ansprechpartner finden, der zu Ihnen paßt;
- * Wer auf schnelle Profite aus ist, wird sicher enttäuscht sein. In Japan braucht alles seine Zeit!

Ohne Qualität "läuft" gar nichts

Und bei allen Bemühungen darf nie vergessen werden, daß Qualität und nochmals Qualität im Japangeschäft unerläßlich ist. Die unvergleichbar hohen Ansprüche der japanischen Verbraucher sind ebenso von deutschen Firmen zu berücksichtigen, wie die sehr weitgehende Produkthaftung,

Nicht nur auf die Gestaltung der Produkte, sondern ebensoviel Wert wird auf die Qualitätssicherung der Produkte im japanischen Marketing gelegt. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde ein neuer Kamikaze = "Heiliger Wind" entfacht, um die Zerstörung und den wirtschaftlichen Niedergang zu überwinden. Die Welle der Billigpreiswaren-Exporte begann. Nach Vorbildern bauten und fertigten die Japaner zu sehr niedrigen Preisen Massenprodukte, die allerdings auch keine hohe Qualität besaßen. Etwa 1962 hat sich die Einstellung sehr energisch gewandelt. Qualität wurde ab jetzt ganz groß geschrieben - bei weiter steigender Massenproduktion. Das Geheimnis ist die **millionenfache Anzahl von Qualitätszirkeln** (Quality Circle - QC) in Betrieben jeder Größenordnung. Wie manches andere auch, wurden die QC in den USA erfunden und "die Japaner haben lediglich das gemacht, was wir ihnen geraten haben". Unterstützt durch Rundfunksendungen, QC-Literatur und Ausbildungsprogrammen ent-

wickelten sich die Quality Circle zu einer Art nationaler Bewegung. Heute zählt die Aktion über eine Million Kleingruppen mit rund zehn Millionen Mitgliedern. Gut 40 Prozent der Klein- und Mittelbetriebe beteiligen sich, in allen von uns besuchten Großbetrieben zeigte man uns voller Stolz die QC-Erfolge.

QC Aktivitäten für bessere Produkte und leichtere Arbeit

"Fotografieren Sie, was Sie wollen" war die großzügige Aufforderung des Firmenchefs Hosoyama der Fabrik Maruyama Manufactur Co., Inc., die landwirtschaftliche und pneumatische Geräte herstellt. Seine Erklärung war "In einem Jahr haben wir Dank unserer QC-Bewegung unseren Betrieb so sehr verändert und verbessert, daß Sie nichts mehr wiedererkennen." Bei Maruyama treffen sich in 113 QC 610 Teilnehmer regelmäßig außerhalb ihrer Arbeitszeit, um Vorschläge zu erarbeiten. Bei der Fuji Bank, wo wir es kaum vermuteten, sind 2.600 QC tätig, die sich in den dreieinhalb Jahren ihres Bestehens mit 22.000 Themen beschäftigten und 9.000 Verbesserungen vorgeschlagen haben. Die Arbeit in diesen Kleingruppen motiviert, da man seinen Arbeitsplatz mitgestalten kann und sich schult, denn der Informationsaustausch wird ständig fortgesetzt.

Beim Autobauer Mitsubishi arbeiten 459 QC mit je 6 bis 8 Mitgliedern, insgesamt 3.672, an Kostenreduzierungs- und Ausschußverringervorschlägen. Sie kommen auf beachtliche 25.000 Verbesserungen pro Monat, für die MMC 7 bis 10 Millionen Yen Prämien zahlt. Die QC-Leiter werden übrigens mittlerweile von den Gruppenmitgliedern selbst gewählt.

Auch beim Auto-Riesen Nissan - wo alle Minute ein Auto vom Band rollt - treffen sich 3 bis 4 mal im Monat für etwa eine Stunde 500 QC mit 3.500 Teilnehmern außerhalb der Arbeitsstunden. Nur ausnahmsweise kommt man auch einmal während der Arbeitszeit - kurz vor der Mittagspause - zusammen. Mittags essen die Japaner nur eine Suppe, da ihre Hauptmahlzeit am Abend ist! 40 Prozent aller QC-Aktivitäten bei Nissan bemühen sich darum, "Unnötiges abzuschaffen und die Produktivität zu erhöhen".

Bei Sasaki Glass, wie bei den anderen QC, soll der Leiter dieser 39 Kreise mit 320 Angehörigen für gute Harmonie sorgen, die Selbstmotivation und den Teamgeist fördern. Ausgewählte Vorschläge sowie die dafür gezahlten Lösungsprämien werden am "Schwarzen Brett" veröffentlicht und in einer feierlichen Betriebsversammlung an die Preisträger verliehen.

Was sind Quality Circle?

Ein QC besteht aus einer Gruppe von gewerblichen Mitarbeitern, die sich meist wöchentlich für eine Stunde zusammensetzen, um Qualitätsprobleme zu erörtern, deren Ursachen nachzugehen, Lösungen zu empfehlen und Verbesserungen zu veranlassen, wenn das in ihren Verantwortungsbereich fällt. Dadurch wird die Möglichkeit geboten, die kreative und innovative Kraft, die in den Mitarbeitern steckt, freizusetzen (Donald L. Dewar, International Association of Quality Circles). In Japan sind die QC - die auch bei uns mehr und mehr eingeführt werden - **wie folgt organisiert:**

- * Neben der Stärkung des Qualitätsbewußtseins ist das Ziel der QC, die Arbeit selbst zu verbessern.
- * Kleine Gruppen von Mitarbeitern der gleichen Abteilung (Linienorganisation) mit sechs bis acht Teilnehmern treffen sich unter der Moderation des QC-Leiters.
- * Ein Ausschuß mit leitenden Mitarbeitern des Betriebes oder die Gruppe selbst wählen die zu bearbeitenden Problemfälle aus. Auswahlkriterien sind das Interesse der Beschäftigten, die Priorität oder die Lösungschance der betreffenden Frage.
- * Die QC-Gruppe analysiert mit Hilfe verschiedener Methoden das Problem nach seinen Ursachen und Wirkungen.
- * Sie arbeiten Lösungsvorschläge aus und bitten andere Abteilungen um Unterstützung, wenn z. B. Informationen fehlen.
- * Der Lösungsvorschlag wird an den QC-Ausschuß weitergeleitet. Wenn möglich, soll die Gruppe ihre Lösung selber in die Praxis umsetzen.
- * Deshalb sollen zunächst solche Ziele verfolgt werden, die die Gruppe mit eigenen Mitteln lösen kann. Der Erfolg steigert die Motivation.
- * Die Gruppe überprüft, was aus ihrem Vorschlag geworden ist. Notfalls bearbeitet sie den Fall noch einmal neu.
- * Ist ein Thema abgeschlossen, widmen sich die QC-Teilnehmer einem neuen Problem.
- * Wichtig ist, daß der Informationsfluß im QC und zum Ausschuß nicht abreißt.

Was die QC-Aktivitäten gebracht haben

Meßbare Erfolge sind u. a. ein Rückgang der betrieblichen Qualitätsfehler, weniger Ausschuß und Fehlzeiten. Das Total Quality Control (TQC) nach Hajime Karatsu macht die Qualitätsüberwachung überflüssig, wenn es gelingt, im gesamten Betriebsablauf in allen Stufen, wie Entwurf, Planung, Rohstoffe, maschinelle Bearbeitung, Lagerung der Fertigerzeugnisse und Transport erstklassige und einwandfreie Arbeit zu leisten. Die zukünftige Qualität muß bereits

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	26		R	Z	V

während des Entwicklungsprozesses in das Produkt "hineingedacht" werden.

Die dreißigjährige Aufbauarbeit japanischer Qualitätsarbeit hat es bereits weitgehend geschafft, das qualitätsbewußte Handeln unmittelbar in die am Fertigungsprozeß beteiligten Mitarbeiter "einzupflanzen".

Eindeutig wird im japanischen QC-System der Mensch als Mittelpunkt angesehen. Nach ihrer Philosophie ist eine menschliche Atmosphäre im Betrieb Ausdruck für die Respektierung des Mitarbeiters. So verwundert es nicht zu hören, daß Mitarbeiter an QC ihre Arbeiten mit nach Hause nehmen, um sich dort den Fragenkomplexen noch stärker widmen zu können. Etliche sind gar so stark motiviert, daß sie früh am Morgen am Werkstor auf den Beginn der Arbeit warten, damit sie endlich ihre neue Idee ausprobieren können. Die ausgezeichnete Schulbildung der Japaner - 96 Prozent haben die Oberschule besucht und davon nochmals 36 Prozent sind Universitätsabsolventen - ist aufgrund der Allgemeinbildung und des Alters eine ideale Basis für die Quality Circle-Arbeit in den Unternehmen.

Eine **Liste von psychologischen und sozialen Aspekten lassen sich bei QC** noch anfügen:

- * bessere Zusammenarbeit der einzelnen Betriebsabteilungen;
- * die Mitarbeiter werden über QC an der Mitgestaltung durch das Einbringen der eigenen Meinung beteiligt und können sich so stärker mit der Arbeit, mit dem Betrieb und dessen Zielen identifizieren;
- * in Japan wird durch QC eine bessere Durchdringung der Hierarchie von unten nach oben erreicht;
- * die QC-Mitglieder werden zum Mitdenken angeregt und entwickeln ihre Ideen auch über ihren eigenen Arbeitsplatz hinaus;
- * man lernt sich in der Gruppe gegenseitig besser kennen, akzeptiert den anderen wie er ist und respektiert ihn;
- * die Führungsfähigkeit der Vorgesetzten verbessert sich dadurch, daß Vorurteile abgebaut werden und das Verständnis der Führungskraft für seine Mitarbeiter wächst.

Auch beim Kanban-System erhöht sich die Selbstverantwortung der Arbeitskräfte

Kanban ist eine **"Produktion auf Abruf"**. Es zielt darauf ab, die Kapitalbindung des Lagers so klein wie möglich zu halten, da man auf eine Vorratshaltung fast ganz verzichtet. Wir konnten beispielsweise während unserer Betriebsbesichtigung bei dem Automobilbauer Mitsubishi Motors Corporation (MMC) lange LKW-Schlangen sehen, die quer über das ganze Werksgelände bis hin zum Werkstor

reichten. Die Wagen hatten alle möglichen Autoteile wie Stoßstangen, Felgen, Autostrahler, Kolbenstangen, Achsen, Stoßdämpfer oder Lenkräder geladen. MMC hat so gut wie keine Lagerbestände, sondern auf allen Fertigungsstufen wird nur auf Abruf produziert. (Just-in-time-production). Das setzt natürlich ein gut organisiertes System und eine hundertprozentige Zuverlässigkeit der Zulieferer voraus. Die Vorteile dieser Materialfluggestaltung liegen in der geringen Kapitalbindung durch Lagerbestände, in den niedrigen Lagerkosten und in einer besseren Übersicht in allen Fabrikationsebenen. In dem von uns besuchten MMC-Werk Mizushima bei Kurashiki an der Inlandsee werden Personenwagen (z. B. Lancer) bis zu 1800 cbm-Hubraum und LKW's bis zu 2 to-Nutzlast gebaut. Man benötigt pro Wagen eine Produktionszeit von 32 Stunden, das sind netto 10 Stunden. Wir konnten feststellen, daß die Zulieferer unmittelbar mit den Produktionsbändern und den Blechstanzen in Verbindung stehen. Über dem Abladeplatz waren große Tafeln aufgehängt, die den Namen der Zuliefererfirma und die festgelegte Anlieferungszeitangaben. So werden täglich 6.000 Lieferwagen durchgeschleust und entladen. Die "Arbeitsteilung" geht mittlerweile soweit, daß die LKW-Fahrer mit Gabelstaplern selber ihre Fracht abladen müssen. Dadurch hat MMC nochmals 40 Mitarbeiter einsparen können. Die ehemalige Lagerfläche von 100 mal 200 Metern konnte dank des Kanban-Systems wesentlich verringert werden. Die Kostenersparnis aufgrund des enorm reduzierten Zwischenlagers wurden uns mit 2 Milliarden Yen (25 Millionen DM) pro Jahr beziffert. Nur das, was verkauft wird, wird wieder aufgefüllt. Welcher starken Abhängigkeit die Zubehör- und Zulieferindustrie (Kleinst- und Mittelbetriebe) ausgesetzt sind, geht daraus hervor, daß beispielsweise Nissan und Toyota, außerdem diese Firmen noch zwangen, ihre Produktionsstätten in die unmittelbare Nähe des Automobilwerks zu verlegen bzw. anzusiedeln.

Das Kanban-System arbeitet nach dem **Prinzip der Hol-Pflicht**. Das benötigte Material wird von der verbrauchenden Stufe aus der vorgelagerten Stufe abgeholt. Die verbreitete Meinung, es gibt kein Lager mehr, ist nicht richtig. Die Lagerhaltung ist nur stark eingeschränkt und in erster Linie auf die Pufferlager beschränkt. Ferner ist ein "Notlager" mit einem Bestand für einen Fertigungstag vorhanden.

Die **Selbstverantwortung der Mitarbeiter wächst bei Kanban beträchtlich**. Die Arbeitsgruppe ist nicht nur für die "richtige Menge, der richtigen Art, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort" verantwortlich, sondern auch noch für eine einwandfreie Qualität. Alle Mitarbeiter von der produzierenden Ebene bis zum Management sind einbezogen und zur aktiven Teilnahme motiviert.

Durch das "Hol-Prinzip" beim Kanban-System beschränkt sich der Verantwortungsbereich des Maschinenbedieners nicht mehr auf seinen Arbeitsplatz, sondern erstreckt sich auf die Materialbeschaffung. So übernimmt der Bandarbeiter neben den ausführenden (produzierenden) auch dispositive (kontrollierende) Funktionen. Das setzt eine höhere Personalqualifikation voraus. Ferner ist bei der Kanban-Steuerung ein flexibler zeitlicher Personaleinsatz erforderlich wie auch ein flexibler Einsatz des Personals an unterschiedlichen Arbeitsplätzen bzw. in verschiedenen Maschinengruppen (job-rotation).

Wir sahen bei unserem Rundgang durch die Fabrik viele fahrbare Behälter, an denen jeweils die

Kanban-Karten befestigt waren. Kanban heißt Karte; Sie enthält die Anlieferungszeit, die Menge pro Behälter, die Teilnummer bei MMC sowie die des Zulieferers und die Fertigungslinie. Zwischen den Produktionsbändern, dem Puffer- und dem Endlager wird mittels der Karte ein Informationskreislauf aufgebaut. Zurückkommende Kanban-Karten zeigen einen Verbrauch an. Die Lager können so laufend und nicht nur periodisch überprüft und dem Bedarf angepaßt werden. Mit Hilfe der Karten wird fehlerlos das nachgeschoben, was in der Montage verbraucht wurde. Also gehen die Impulse für den Nachschub ganz automatisch in diesem Ordnungssystem an das Lager und dann an das Transportsystem. Die Wiederbeschaffungszeit reicht gerade aus! ■

KREATIVES WOCHENENDE

- IDEENPHASEN BESSER NUTZEN -

von Dr. Wolfgang Schömbis, Bad Harzburg

Wer kennt es nicht, das Wochenende als Phase, in der Ideen geradezu ungebremst sprudeln. Zu Hause, in der freien Natur, beim Laufen oder Gehen. Der Zwang, das Du-Mußt-Diktat der Wochentage fällt weg. Da sprudeln die Einfälle - sofern man wirklich frei ist. Unser Geist sprintet die tollsten Visionen weiter. Fortwährend läuft es, was man machen, tun und unternehmen könnte.

Mir ging's gerade auch wieder so. Alles auf einmal wieder zusammenzubringen, was da an Ideen sich entwickelte, fällt nicht leicht. Die Impulse zu diesem Artikel, zu Seminaren, zu einer Cas-sette, zur Werbung, zur Musik. Jede Menge Ideen und Pläne.

Und in der Tat geht es vielen genauso: Die Ideen tanzen und es fällt schwer, im nachhinein alles wieder einwandfrei zu rekonstruieren. Es kostet Anstrengung und viel Zeit: beim Entwickeln von Projekten, beim Vorbereiten von Reden, von Veranstaltungen, von Angeboten und so fort. Im unerwarteten Augenblick am Wochenende entstehen wunderbare Lösungen, in der Sauna, unter der Dusche, auf der Fahrt, beim Gang durch die Natur. Komplette Lösungsbilder stehen vor unserem geistigen Auge. Und beim Hinsetzen und Ausarbeiten ist vieles wieder weg. Man quält sich endlos, um das Wichtigste wieder zusammenzuschalten. Für viele, wie ich weiß, ein endloser Kampf mit der Materie. Hätte man nur alles gleich festgehalten.

Konsequenz Nr. 1: **Sofort alles aufschreiben!** - ungeordnet wie es ankommt. Auch einmal total chaotisch schreiben, vielleicht malen, kritzeln, skizzieren, ohne auf Formulierung zu achten. Brainstormingmäßig einfach schreiben und fließen lassen! Sobald wir anfangen, "normal" zu schreiben und zu formulieren, geht eine Menge Energie in die falsche Richtung. Wir blockieren uns wieder. Und: Es entsteht ein ganz anderes Bild, als es im Geiste da war. Ideen entstehen im Kopf nicht als Worte oder ausgereifte formulierte Sätze, sondern als bildhafte Zusammenhänge. Beim perfekten Schreiben lassen wir Ideen also nicht so zu, wie sie da sind, sondern wie sie für den Empfänger aussehen sollen. Dadurch wird unsere Kreativität, das Schöpferische kontrolliert und gebremst. Die Folge ist eine Halbierung unserer Energie.

Woher kommt es aber, daß gerade die Wochenenden die Ideenschübe bringen?

Wir können alles zulassen, was an Ideen ankommt. Man ist nicht durch feste Termine blockiert. Wer unter Termindruck steht, muß vieles an Ideen einfach verdrängen. Er kann es nicht zulassen, seinen kreativen Impulsen einfach zu folgen.

Und gehirnpfysiologisch passiert etwas Wichtiges. Frederic Vester hat das in seinem Buch "Denken, Lernen, Vergessen" exzellent dargestellt. Vom Zeitpunkt unserer Geburt an haben sich bis heute in unserem Gehirn Millionen Bilder, Eindrücke, Erfahrungen eingepreßt. Sie sind alle im Computer

"Gedächtnis" gespeichert. Aber sie sind nicht jederzeit abrufbereit und auf unserem Bildschirm sichtbar. Wir brauchen dazu den Schlüssel, mit dem wir sie abrufen können.

Und das sind die gut funktionierenden **Synapsen**. Das sind die Schaltstellen an den Kontaktpunkten zwischen den Nervenfasern unseres Gehirns. **Sie produzieren unter günstigen Bedingungen eine Transmitterflüssigkeit**. Diese wird von den Synapsen förmlich abgefeuert, um den Kontakt zwischen den Fasern herzustellen. Die Datenübermittlung kann beginnen. Die Impulse werden wie beim Abruf von einer Discette weitergeleitet. Die im Gedächtnis gespeicherten Bilder, Erfahrungen, Ideen erscheinen auf unserem inneren Bildschirm. Wir können jetzt damit arbeiten. Die Einfälle, Bilder und Daten sind zugriffsbereit und gelangen in unser geistiges Beziehungsfeld.

Je größer die Arbeitskapazität ist, die wir gerade frei haben, um so mehr Ideen und Bilder können wir aufnehmen und zu Lösungen verarbeiten. Ohne Transmitter blieben die im Gedächtnis gespeicherten Daten leblose Datenbänke.

Wieso funktioniert das am Wochenende aber besser als an "normalen" Arbeitstagen? Unsere Synapsen funktionieren nur unter positiven Streßbedingungen einwandfrei, das heißt unter einer günstigen Versorgung mit dem Streßhormon Adrenalin.

Wird die Normalzufuhr von Adrenalin überschritten, und das ist unter erhöhtem Streß der Fall, was immer auch der äußere oder innere Streßauslöser sein mag - sperren die Synapsen ihre

Tätigkeit und feuern keine Transmitter mehr aus. Die Kontakte sind unterbrochen. Bilder, Gedanken und Eindrücke jenseits des routinemäßig Alltäglichen können nicht geliefert werden. Der freie Gedankenfluß ist blockiert.

Am Wochenende, sofern wir wirklich frei sind, sorgt unser Streßmechanismus für eine günstige Adrenalinversorgung.

Unter dem normalen Alltagsdruck hilft der Mechanismus wieder dafür, daß wir die lebenswichtigen, oft routinemäßigen Dinge erfüllen können. Die Woche steht vor einem. "I don't like Mondays!" singt Bob Geldorf. Unsere Energie wird wieder darauf konzentriert. Eine Überlastung unserer Kapazität wird automatisch verhindert.

1. Nutzen Sie deshalb die Ideen, Bilder und Lösungen vom Wochenende. Genießen Sie die Lust, Ideen frei fließen lassen zu können.
2. Schreiben Sie sich alles auf, halten Sie es also in dem Augenblick fest, wo die Bilder da sind, ohne Druck, ohne Formulierungszwang, chaotisch, ungeordnet.
3. Leben Sie am Wochenende weniger verplant! Dann können Sie Ihre Kreativität besser nutzen.
4. Was aber, wenn auch Ihre Wochenenden voll verplant sind und sie somit geringere Chancen haben, die Gedankenfreiheit zu nutzen? Sie sollten trotzdem jeden, auch den kleinsten Gedankenblitz festhalten. Nutzen Sie ihn. Schreiben Sie ihn auf, wenn er kommt!
5. Lösen Sie sich von dem Gedanken, als arbeitsüchtig zu gelten. Es soll tatsächlich noch Menschen geben, denen Arbeit Spaß macht und die etwas tun, wann immer sie Lust dazu haben!

Arbeitskreistermine Controller Verein e.V.

z. B. **NORD II** - vgl. Seite 274 -
am 6./7. November 1986 in Wilhelmshaven bei
ADV-ORGA; Dr. Barth
Arbeitskreisleiter Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ragnar Nilsson, Düsseldorf
0211 / 618 12 20

WIENER CONTROLLER - CAFE
9. 9. - 14. 10. - 11. 11. - 9. 12.
Leitung Eduard Scheffl, VEW
Tel. 0222 - 58833 / 2272 DW

DIE SENSITIVITÄTSANALYSE IN DER LINEAREN OPTIMIERUNG

von Willy Holtkamp, Prüm



Willy Holtkamp (38), dipl. Controller (CA), ist Unternehmensberater in Düsseldorf, Mannheimer Weg 23. Er befaßt sich mit betriebswirtschaftlichem Computereinsatz sowie Problemlösungsprojekten.

Die Firma Müller & Co stellt 5 Produktgruppen auf 4 verschiedenen ENGPASSMASCHINEN her. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Einzelheiten.

	Kapazitätsminuten/ Absatzstückzahl	PG 1	PG 2	PG 3	PG 4	PG 5
<u>Zeitverbrauch/Stück für</u>						
Maschine 1	810	0,9	1,0	1,1	1,0	0,9
Maschine 2	570	0,6	0,7	1,1	0,6	0,8
Maschine 3	615	0,9	0,7	0,6	0,8	0,8
Maschine 4	355	0,5	0,4	0,3	0,6	0,7

Absatzobergrenze für		150	600	60	100	15

Stückdeckungsbeitrag (DM)		19,5	16,5	17,6	17,3	14,4

Der Controller tippt diese Daten in sein Simplexprogramm ein und startet seinen Apple II+ Personal Computer. Die Computerlösung zeigt nicht nur das optimale Fertigungsprogramm = Absatzprogramm (Anlage 1), sondern offeriert die Möglichkeiten einer Deckungsbeitragssteigerung.

Die Schwankungsbreite der Zielfunktion von Strukturvariablen in der optimalen Lösung:

Es zeigt sich in der betrieblichen Praxis oft, daß die Stück-Deckungsbeiträge = Zielfunktionskoeffizienten nicht exakt im voraus berechnet werden können. Deshalb ist es von Vorteil, zu wissen, um wieviel die Stück-DB nach unten und oben abweichen können, ohne daß die optimale Lösung in ihrer Struktur beeinflusst wird. Wenn man z. B. den Stück-DB der Produktgruppe P1 von DM 19,50 auf DM 15,43 senkt, dann sinkt natürlich der Gesamtdeckungsbeitrag um (19,5 - 15,43) mal 150 Stück auf DM 13.492,48. Jedoch bleibt die ursprüngliche optimale Mengen- und Produktstruktur erhalten!

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:

=====

1	150.00
2	538.46
3	48.08
4	83.65
8	7.31
11	61.54
12	11.92
13	16.35
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 13,492.481

Anders ist es allerdings, wenn der Stück-DB von PG1 auf nunmehr DM 15,41 vermindert wird, und die sogenannte Untergrenze (oder Unterschranke) durchbrochen wird. Jetzt kann keine Aussage mehr über die Mengen- und Produktstruktur bzw. den Gesamtdeckungsbeitrag gemacht werden. Das folgende Bild zeigt deutlich die veränderte optimale Lösung.

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:

1	129.76
2	536.90
3	51.19
4	100.00
8	11.67
10	20.24
11	63.10
12	8.81
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 13,489.512

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:

1	150.00
2	538.46
3	48.08
4	83.65
8	7.31
11	61.54
12	11.92
13	16.35
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,384.058

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:

1	150.00
2	506.67
3	60.00
4	98.89
6	3.44
8	10.22
11	93.33
13	1.11
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,385.033

Wird als Obergrenze (oder Oberschranke) eine Null bei den Stück-DB ausgewiesen, so bedeutet dies, daß der Stück-DB dieser Produktgruppe nach oben hin unbegrenzt ist. Steigert man z. B. den Stück-Deckungsbeitrag der Produktgruppe PG1 von DM 19,50 auf DM 40,--, was in der Praxis wohl illusorisch sein dürfte, dann ergibt sich zwar ein um $(40 - 19,5) \cdot 150$ Stück = DM 3.075 höherer Gesamtdeckungsbeitrag von DM 17.177,9808; jedoch bleiben die Mengen und die vorgeschlagenen Produkte dieselben wie zuvor.

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:

1	150.00
2	538.46
3	48.08
4	83.65
8	7.31
11	61.54
12	11.92
13	16.35
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 17,177.981

Die Produktgruppe PG4 wurde in der Anlage 1 mit einer Obergrenze von DM 20,661 angegeben. Wenn man nun den speziellen Stück-DB für PG4 von DM 17,30 auf DM 20,66 anhebt, so ergibt sich zwar ein höherer Gesamtdeckungsbeitrag von $(20,66 - 17,30) \cdot 83,653846$ Stück = DM 281,076; die Mengen- und Produktstruktur der optimalen Lösung bleibt unverändert. Erst wenn man den Stück-DB über die Obergrenze von DM 20,661 hinaus auf z. B. DM 20,67 erhöht, weist der Computer eine neue optimale Lösung aus.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31		T	L	V

Ermittlung alternativer Absatzprogramme durch die Hereinnahme von bisherigen Nichtbasisvariablen in die optimale Lösung:

Die Produktgruppe PG5 wurde bislang nicht zur Fertigung/Absatz vorgeschlagen. Ihr spezieller Schattenpreis sagt aus, um wieviel der spezielle Stück-Deckungsbeitrag von PG5 zu niedrig ist, um chancenreich mit den bereits in der optimalen Lösung befindlichen Produktgruppen PG1 - PG4 zu konkurrieren. Wenn man nun den Stück-DB auf exakt DM 16,22307 (statt DM 14,40) anhebt, dann wird bei einem neuerlichen Computerrun PG5 in die optimale Lösung aufgenommen, wie die Anlage 2 zeigt. Es ändert sich jetzt zwar die Mengen- und Produktstruktur, jedoch ergibt sich derselbe Gesamtdeckungsbeitrag von DM 14.102,981 wie zuvor!

Bei einem größeren Produktprogramm wird man also immer zuerst auf die niedrigsten Schattenpreise als mögliche Alternativen achten, und dann auf die maximale Absatzmenge.

Die Schwankungsbreite von Schattenpreisen der Nichtbasis-Schlupfvariablen:

Die Maschinen M1, M2 und M4 sind total ausgelastet und weisen deshalb einen Schattenpreis aus, den man als eine Art 'Knappheitsbarometer' verstehen kann. Wenn z. B. die Maschine M1 um 1 Kapazitätsminute weniger ausgelastet wird, so entsteht eine Gesamtdeckungsbeitragsminderung von DM 14,865; bei der ebenfalls voll ausgelasteten Maschine M2 ist eine Minderauslastung von 1 Minute nicht so tragisch, denn der Rückgang im Gesamtdeckungsbeitrag würde nur DM 0,038 betragen. Gelingt es nun, die Maschinenkapazität um 1 Kapazitätsminute zu steigern, so verbessert sich der Gesamtdeckungsbeitrag bei der Produktgruppe PG1 um DM 14,865, bei der Produktgruppe PG2 nur um DM 0,038.

BASVAR 3 =>	48.08	0	0	1	0	1.308	-3.462	3.846	0	1.923	-0.154	0	0	0	0
BASVAR 11 =>	61.54	0	0	0	0	3.154	-9.231	6.923	0	8.462	-0.077	1	0	0	0
BASVAR 8 =>	7.31	0	0	0	0	0.131	-0.846	0.385	1	-0.308	-0.215	0	0	0	0
BASVAR 4 =>	83.65	0	0	0	1	2.615	-4.423	2.692	0	6.346	-0.808	0	0	0	0
BASVAR 1 =>	150.00	1	0	0	0	0.000	0.000	0.000	0	0.000	1.000	0	0	0	0
BASVAR 2 =>	538.46	0	1	0	0	-3.154	9.231	-6.923	0	-8.462	0.077	0	0	0	0
BASVAR 12 =>	11.92	0	0	0	0	-1.308	3.462	-3.846	0	-1.923	0.154	0	1	0	0
BASVAR 13 =>	16.35	0	0	0	0	-2.615	4.423	-2.692	0	-6.346	0.808	0	0	1	0
BASVAR 14 =>	15.00	0	0	0	0	1.000	0.000	0.000	0	0.000	0.000	0	0	0	1
BASVAR 0 =>	14102.98	0	0	0	0	1.823	14.865	0.038	0	4.019	4.088	0	0	0	0

DIE BASISVARIABLEN LAUTEN:

X 1 = P 1 MIT 150.000000 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 19.50 ERGIBT EINEN DB VON DM 2925.00
 X 2 = P 2 MIT 538.461539 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 16.50 ERGIBT EINEN DB VON DM 8884.62
 X 3 = P 3 MIT 48.076923 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 17.60 ERGIBT EINEN DB VON DM 846.15
 X 4 = P 4 MIT 83.653846 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 17.30 ERGIBT EINEN DB VON DM 1447.21
 X 8 NICHT VOLL AUSGELASTETE MASCHINE M3 MIT EINER LEERKAPAZITAET VON 7.30769 MINUTEN
 X11 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICH VON P 2 MIT 61.538461 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!
 X12 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICH VON P 3 MIT 11.923077 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!
 X13 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICH VON P 4 MIT 16.346154 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!
 X14 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICH VON P 5 MIT 15.000000 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!

DER OPTIMIERTE GESAMTDECKUNGSBEITRAG LAUTET AUF DM 14,102,98!

ANALYSE DER DB DES VORGESCHLAGENEN ABSATZPROGRAMMS (BASIS-STRUKTURVARIABLE):

PRODUKTGRUPPE P 1 MIT UNTERGRENZE = - 4.088461540 DM UND OBERGRENZE = + 0.000000000 DM
 PRODUKTGRUPPE P 2 MIT UNTERGRENZE = - 1.610416670 DM UND OBERGRENZE = + 0.005555555 DM
 PRODUKTGRUPPE P 3 MIT UNTERGRENZE = - 0.009999998 DM UND OBERGRENZE = + 4.294444450 DM
 PRODUKTGRUPPE P 4 MIT UNTERGRENZE = - 0.014285712 DM UND OBERGRENZE = + 3.360869570 DM

SOLANGE DIE DECKUNGSBEITRAEGE DER VORGESCHLAGENEN PRODUKTE DIE NUN FOLGENDEN BEGRENZUNGEN EINHALTEN, VERAENDERT SICH NUR DER GESAMTDECKUNGSBEITRAG ENTSPRECHEND. DAS PRODUKTPROGRAMM BLEIBT UNVERAENDERT!

PG 1 MIT SPEZ.STUECK-DB = DM 19.500 UND DER DB-UNTERGRENZE = DM 15.412 U. EINEM NACH OBEN UNBEGRENZTEN STUECK-DB
 PG 2 MIT SPEZ.STUECK-DB = DM 16.500 UND DER DB-UNTERGRENZE = DM 14.890 UND DER DB-OBERGRENZE = DM 16.506
 PG 3 MIT SPEZ.STUECK-DB = DM 17.600 UND DER DB-UNTERGRENZE = DM 17.590 UND DER DB-OBERGRENZE = DM 21.894
 PG 4 MIT SPEZ.STUECK-DB = DM 17.300 UND DER DB-UNTERGRENZE = DM 17.286 UND DER DB-OBERGRENZE = DM 20.661

DIE NICHTBASISVARIABLEN LAUTEN:

NBV	SCHATTENPREIS	STUECK-DB	SCHATTENPREIS+DB
X 5 = NICHT BERUECKSICHTIGTE PRODUKTGRUPPE P 5 =	DM 1.823	DM 14.400	DM 16.223
X 6 = VOLL AUSGELASTETE MASCHINE M 1 =	DM 14.865		
X 7 = VOLL AUSGELASTETE MASCHINE M 2 =	DM 0.038		
X 9 = VOLL AUSGELASTETE MASCHINE M 4 =	DM 4.019		
X10 = VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICH P 1 =	DM 4.088		

NICHT VOLL AUSGELASTETE MASCHINEN/NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICHEN BESITZEN EINEN SCHATTENPREIS VON NULL, WEIL DIE AUSWEITUNG DER OHNEIN NICHT AUSGELASTETEN KAPAZITAET/NICHT AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICH KEINEN ZUNACHS DES GESAMTDECKUNGSBEITRAGES BEWIRKEN WUERDE.

DIE SCHATTENPREISE DER NICHT INS ABSATZPROGRAMM AUFGENOMMENEN PRODUKTGRUPPEN ZEIGEN AN, UM WIEVIEL IHRE STUECK-DECKUNGSBEITRAEGE ZU NIEDRIG SIND, UM EINGANG IN DIE OPTIMALE LOESUNG ZU FINDEN. DIE SUMME SCHATTENPREIS + STUECK-DB WEIST DEN DAZU ERFORDERLICHEN STUECK-DECKUNGSBEITRAG AUS. NIEDRIGE SCHATTENPREISE FUER BISHER NICHT BERUECKSICHTIGTE PRODUKTGRUPPEN EIGNEN SICH NOCH AM EHESTEN FUER EINE AUFNAHME INS OPTIMALE ABSATZPROGRAMM.

DIE SCHATTENPREISE AUSGELASTETER MASCHINEN DRUECKEN DIE GESAMTDECKUNGSBEITRAGS-VERAENDERUNG AUS, WENN DIE KAPAZITAET UM 1 MINUTE ERHOEHT ODER UM 1 MINUTE WENIGER IN ANSPRUCH GENOMMEN WIRD.

DIE SCHATTENPREISE AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICHEN DRUECKEN DIE GESAMTDECKUNGSBEITRAGS-VERAENDERUNG AUS, WENN DIE ABSATZBEREICH UM 1 STUECK AUSGEDEHNT ODER GESENKT WIRD.

JE HOEHER DER SCHATTENPREIS FUER VOLL AUSGELASTETE MASCHINEN/VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICHEN IST, DESTO GROSSER IST DIE CHANCE EINER STEIGERUNG DES GESAMTDECKUNGSBEITRAGES.

DIE GESAMTDECKUNGSBEITRAGS-VERAENDERUNG KANN NUR SOLANGE IM VORAUS (OHNE NEUERLICHEN RUN) BERECHNET WERDEN, WIE DER NACHFOLGENDE GUELTIGKEITSBEREICH DER SCHATTENPREISE EINGEHALTEN WIRD.

GUELTIGKEITSBEREICH DER SCHATTENPREISE VOLL AUSGELASTETER MASCHINEN/AUSGESCHOEPFTE ABSATZBEREICHEN

NBV X 6 = MASCHINE M 1 MIT UNTERGRENZE -3.44444448 MINUTEN U. OBERGRENZE + 6.66666665 MINUTEN
 NBV X 7 = MASCHINE M 2 MIT UNTERGRENZE -9.08888886 MINUTEN U. OBERGRENZE + 3.10000003 MINUTEN
 NBV X 9 = MASCHINE M 4 MIT UNTERGRENZE -7.27272725 MINUTEN U. OBERGRENZE + 2.57575759 MINUTEN
 NBV X10 = ABSATZBEREICH PG 1 MIT UNTERGRENZE -20.23809530 STUECK U. OBERGRENZE + 33.92857140 STUECK

LINEAR PROGRAMMING *Anlage 2*
BY WILLY HOLTkamp

PG5 MIT STUECK-DB = DM 16,22307692

```
80 DATA 810,.9,1,1,1,1,.9
81 DATA 570,.6,.7,1,1,.6,.8
82 DATA 615,.9,.7,.6,.8,.8
83 DATA 355,.5,.4,.3,.6,.7
84 DATA 150,1,0,0,0,0
85 DATA 600,0,1,0,0,0
86 DATA 60,0,0,1,0,0
87 DATA 100,0,0,0,1,0
88 DATA 15,0,0,0,0,1
89 DATA 0,-19.5,-16.5,-17.6,-17.3,-16.22307692
```

AUSGANGSTABLEAU:

810	0.90	1.00	1.10	1.00	0.90	1	0	0	0	0	0	0	0	0
570	0.60	0.70	1.10	0.60	0.80	0	1	0	0	0	0	0	0	0
615	0.90	0.70	0.60	0.80	0.80	0	0	1	0	0	0	0	0	0
355	0.50	0.40	0.30	0.60	0.70	0	0	0	1	0	0	0	0	0
150	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0	0	1	0	0	0	0
600	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0	0	0	1	0	0	0
60	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0	0	0	0	0	0	1	0	0
100	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0	0	0	0	0	0	0	1	0
15	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	-19.50	-16.50	-17.60	-17.30	-16.22	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OPTIMALTABLEAU:

BASVAR 3 =>	29.46	0	0	1	0	0.000	-3.462	3.846	0	1.923	-0.154	0	0	0	-1.308
BASVAR 11 =>	14.23	0	0	0	0	0.000	-9.231	8.923	0	8.462	-0.077	1	0	0	-3.154
BASVAR 8 =>	5.35	0	0	0	0	0.000	-0.846	0.385	1	-0.308	-0.215	0	0	0	-0.131
BASVAR 4 =>	44.42	0	0	0	1	0.000	-4.423	2.692	0	6.346	-0.808	0	0	0	-2.615
BASVAR 1 =>	150.00	1	0	0	0	0.000	0.000	0.000	0	0.000	1.000	0	0	0	0.000
BASVAR 2 =>	585.77	0	1	0	0	0.000	9.231	-6.923	0	-8.462	0.077	0	0	0	3.154
BASVAR 12 =>	31.54	0	0	0	0	0.000	3.462	-3.846	0	-1.923	0.154	0	1	0	1.308
BASVAR 13 =>	55.58	0	0	0	0	0.000	4.423	-2.692	0	-6.346	0.808	0	0	1	2.615
BASVAR 5 =>	15.00	0	0	0	0	1.000	0.000	0.000	0	0.000	0.000	0	0	0	1.000
BASVAR 0 =>	14102.98	0	0	0	0	0.000	14.865	0.038	0	4.019	4.088	0	0	0	0.000

OPTIMALE BASISLOESUNG:

DIE BASISVARIABLEN LAUTEN:

```
X 1 = P 1 MIT 150.000000 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 19.50 ERGIBT EINEN DB VON DM 2925.00
X 2 = P 2 MIT 585.769231 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 16.50 ERGIBT EINEN DB VON DM 9665.19
X 3 = P 3 MIT 28.461538 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 17.60 ERGIBT EINEN DB VON DM 500.92
X 4 = P 4 MIT 44.423077 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 17.30 ERGIBT EINEN DB VON DM 768.52
X 5 = P 5 MIT 15.000000 STUECK MAL STUECK-DB VON DM 16.22 ERGIBT EINEN DB VON DM 243.35

X 8 NICHT VOLL AUSGELASTETE MASCHINE M3 MIT EINER LEERKAPAZITAET VON 5.34615 MINUTEN
X11 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBERGRENZE VON P 2 MIT 14.230769 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!
X12 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBERGRENZE VON P 3 MIT 31.538462 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!
X13 = NICHT VOLL AUSGESCHOEPFTE ABSATZBERGRENZE VON P 4 MIT 55.576923 STUECK = NICHT GENUTZTE MARKTCHANCE!
```

DER OPTIMIERTE GESAMTDECKUNGSBEITRAG LAUTET AUF DM 14,102,981

Die Schattenpreise der voll ausgelasteten Engpaßmaschinen weisen einen Gültigkeitsbereich auf, wie er in der Anlage 1 aufgeführt ist.

Im Falle der Maschine M1 mit dem Schattenpreis DM 14,865 liegt die Untergrenze (Unterschranke) bei -3,44 Minuten Kapazitätsminderungsauslastung und die Obergrenze (Oberschranke) bei +6,66 Minuten Kapazitätssteigerung. Wird eine dieser Grenzen

Wenn die Kapazitätsausweitung mit zusätzlichen Kosten verbunden ist, so sind diese zusätzlichen Kosten von der Summe (Mehrkapazitätsminuten mal Schattenpreis der ausgelasteten Engpaßmaschine XYZ) abzuziehen, und erlaubt dem Betrachter die Erkenntnis, ob eine Kapazitätssteigerung für diese Maschine sinnvoll erscheint.

durchbrochen, so kann über die Summe Gesamtdeckungsbeitrag keine Aussage ohne neuerlichen Computerrun gemacht werden.

Wenn z. B. die Kapazität der Maschine M1 von bisher 810 Kapazitätsminuten um 3 Minuten weniger in Anspruch genommen wird, so muß die Deckungsbeitragsverschlechterung insgesamt

(3 Minuten mal Schattenpreis DM 14,865) = DM 44,596 betragen und damit ein neuer Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von DM 14.058,385 aufscheinen.

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:
=====

1	150.00
2	510.77
3	58.46
4	96.92
8	9.85
11	89.23
12	1.54
13	3.08
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,058.385

Wird nun die Kapazität der Maschine M1 um 1 weitere Minute weniger in Anspruch genommen, und damit die Untergrenze des Schattenpreises von DM 14,865 (Grenze = 3,44 Minuten) durchbrochen, so sinkt der neue Gesamtdeckungsbeitrag nicht etwa um DM 14,865 ab, sondern etwas mehr, nämlich um DM 14,885. Dieser Betrag ergibt sich aus der Differenz von altem Gesamtdeckungsbeitrag (DM 14.058,385) zu neuem Gesamtdeckungsbeitrag (DM 14.043,50).

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:
=====

1	150.00
2	505.00
3	60.00
4	100.00
7	0.50
8	10.50
11	95.00
12	0.00
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,043.500

Wird die bisherige Kapazität der Maschine M1 von 810 Minuten auf 816 Minuten angehoben, so kann mit einem neuen Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von (6 Minuten mal DM 14,865 = DM 89,19 + DM 14.102,981) DM 14.192,173 gerechnet werden. Schraubt man nun die Kapazität um 1 weitere Minute auf 817 Kapazitätsminuten, so beträgt die Gesamtdeckungsbeitragsverbesserung nicht etwa DM 14,865, sondern lediglich DM 9,91, wie die Ausdrücke erkennen lassen.

Zusammenfassend kann man feststellen: bei Änderungen der Kapazitätsinanspruchnahme von ausgelasteten Maschinen (egal ob nach unten oder nach oben) kann mittels des Schattenpreises der neue Gesamtdeckungsbeitrag ermittelt werden, ohne daß eine Neuberechnung erforderlich wird.

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:
=====

1	150.00
2	593.85
3	27.31
4	57.12
8	2.23
11	6.15
12	32.69
13	42.88
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,192.173

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:
=====

1	150.00
2	600.00
3	25.00
4	54.17
6	0.33
8	1.67
12	35.00
13	45.83
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,202.083

Allerdings dürfen die für den jeweiligen Schattenpreis ausgewiesenen Unter-/Obergrenzen nicht überschritten werden. Wie sich das neue Programm zusammensetzt, kann nicht im voraus festgestellt werden. Die alternativen Ausdrücke zeigen, daß bei Kapazitätsveränderungen jedesmal eine neue Zusammensetzung der Mengen- und Produktstruktur stattfindet.

Die für die Schattenpreise der voll ausgelasteten Maschinen gemachten Aussagen gelten inhaltlich auch für die Schattenpreise der voll ausgeschöpften Absatzobergrenzen.

In Anlage 1 wird die Produktgruppe PG1 als voll ausgeschöpft bezeichnet. Der dazugehörige Schattenpreis in Höhe von DM 4,088 pro Stück gilt aber nur innerhalb der Bandbreite von (150 Stück minus 20,23 Stück) = 130 Stück als Untergrenze und von (150 Stück plus 33,92 Stück) = 183 Stück als Obergrenze. Die folgenden Rechnungen beweisen die Richtigkeit dieser Obergrenze von 183 Stück der Produktgruppe PG1. Wenn es der Firma Müller & Co. gelingen sollte, von PG1 diese 183 Stück abzusetzen, kann sie mit einem neuen Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von DM 14.237,90 rechnen (33 Mehrstück mal 4,088 + 14.102,981 DM). Addiert man nun noch den Schattenpreis von DM 4,088 zu der Summe von DM 14.237,90 hinzu, ergibt das DM 14.241,988 für 184 Stück. Der mittels des LP-Programms errechnete Gesamtdeckungsbeitrag für eine max. Absatzmenge von 184 Stück von PG1 lautet aber nur auf DM 14.241,788.

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:
=====

1	183.00
2	541.00
3	43.00
4	57.00
8	0.20
11	59.00
12	17.00
13	43.00
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,237.900

LINEAR PROGRAMMING
BY WILLY HOLTkamp

OPTIMALE LOESUNG BISHER:
=====

1	184.00
2	541.50
3	42.75
4	55.87
9	0.05
11	58.50
12	17.25
13	44.13
14	15.00

MAX. GESAMT-DB = DM 14,241.788

NEUE MEDIEN

- PROBLEME, CHANCEN, GEFAHREN

von Professor Dr. Volker Nitzsche, Universität Frankfurt am Main;
Vortrag gehalten anlässlich Zusammenkunft Controller-Forum Mitte (Leitung
Waldemar Krug, Februar 1986). Vgl. CM Nr. 4/86, S. 215 ff.

In der Didaktik der Sozialwissenschaften gibt es den Konsens, daß alles, was in Wissenschaft und Politik umstritten ist, auch im Unterricht kontrovers dargestellt werden muß. Als Didaktiker halte ich mich daran und versuche mit diesem Vortrag und in der Diskussion, die verschiedenen Auffassungen und Ergebnisse darzustellen. Dabei ist es das Ziel, **zur Meinungsbildung Hilfen zu geben**, ob in der Form, daß eine vorhandene Meinung ausdifferenziert wird, oder daß eine bisher vertretene Auffassung verunsichert wird. Meine eigene Meinung halte ich nicht zurück, versuche sie aber immer als solche zu kennzeichnen.

Neue Medien-Techniken

Man redet von "neuen Medien". Manche Autoren (z. B. Hackforth) sind der Meinung, daß es bei den sog. neuen Medien lediglich um erweiterte und neue Medientechniken, d. h. um neue Verteilungsformen längst bekannter und entwickelter Medien geht.

Die Neuerungen bestehen darin, daß Radio- und Fernsehprogramme **über Satelliten**, die praktisch fest über einem Punkt der Erde stehen, gesendet werden und entweder über eine spezielle Antenne direkt empfangen werden können oder in ein Kabelnetz geleitet werden. Und **das Kabelnetz** ist die zweite Neuerung. Es steigert die Zahl der Fernsehprogramme, die empfangen werden können, verbessert den Hörfunkempfang und eröffnet weitere Kommunikationskanäle. Heute werden noch im wesentlichen **Kupferkabel** verwendet. Eine enorme Leistungssteigerung wird die **Glasfasertechnik** bringen.

Für die **Individualkommunikation** bedeutet das z.B. dezentrale Computerarbeitsplätze, d. h. **Heimarbeit**

am Computer. Es bedeutet Bildtelefon, Konferenzschaltungen mit Bildtelefon, die Möglichkeit, spezielle Informationen abrufen zu können mit der Möglichkeit der Reaktion, d. h. z. B. Bankgeschäfte abwickeln zu können, Bestellungen aufzugeben ... Dieser Bildschirmtext (BTX) ist wirklich neu. Entgegen Befürchtungen der Gewerkschaften gibt es noch kaum dezentrale Computerarbeitsplätze. BTX spielt in der Wirtschaft schon eine Rolle, wurde bis jetzt von den Bürgern in der Privatsphäre aber kaum angenommen.

Für die hier vor allem behandelte Massenkommunikation bedeutet die neue Technik eine Vielzahl weiterer Fernseh- und Hörfunkprogramme. Dazu kommt Videotext, der Videorecorder und die Bildplatte.

Programm-Prioritäten

Interessanterweise werden die Probleme ständig unter dem Stichwort **Fernsehen** diskutiert, für das es ein größeres Angebot im einzelnen Haushalt geben wird. Der **Rundfunk** spielt in der Diskussion kaum eine Rolle. Er ist ja auch schon jetzt - je nach Empfangsapparat - in großer Vielfalt zu empfangen. Im Falle der Kabelübertragung wird sich die Qualität verbessern, die Auswahl jedoch erheblich verringern, weil nicht alle Sender der Welt ins Kabelnetz eingespeist werden. Will man bestimmte Sender z. B. aus Übersee empfangen, muß man bei traditionellen Formen des Antennenempfanges bleiben.

Der **Hörfunk** hat sich weitgehend zu einer Hintergrundangelegenheit entwickelt, d. h. man hört ihn **in den meisten Fällen im Auto**, bei der Arbeit, beim Rasieren ... Er ist eine Geräuschkulisie, der

man sich dann und wann - wenn ein Lieblingslied kommt, bei Verkehrsnachrichten, bei bestimmten Berichten - etwas stärker zuwendet. In einer Anzahl von Fällen - sowohl bei besonderen Sendungen als auch bei einzelnen Menschen - wird ihm auch volle Aufmerksamkeit geschenkt.

Das Fernsehen als dauernd laufende Hintergrundkulisse scheint - so die Aussage der Forscher - noch nicht weit verbreitet zu sein, kein ausdrückliches Problem darzustellen. Dennoch kann man auch dieses Phänomen beobachten. In den USA ist es schon weiter verbreitet. Hier muß man allerdings berücksichtigen, daß der Rundfunk rund um die Uhr sendet.

Kommunikations-Stile

Die Massenmedien und insbesondere das Fernsehen prägen, wie Rogge und Jensen feststellen, mit den ihnen eigenen Rhythmen Tages- und Wochenabläufe von Haushalten, wirken sich auf **Lebens- und Kommunikationsstile** aus. Um das etwas zu illustrieren, ein paar Beispiele: In manchen Familien sind die Krimizeit und die Sportschauzeiten absolut heilig. Der gesamte Tagesablauf wird darauf abgestimmt, damit zu der Zeit keine Störungen stattfinden. Nicht die normalen Lebensvollzüge, sondern das Fernsehen bestimmt, wann was getan wird. Das führt auch dazu, daß bestimmte notwendige Dinge, aber auch spontane Verhaltensweisen nicht mehr vorkommen können oder dürfen. So wird Streit unterbrochen, beginnende Emotionen gestoppt.

Man hat festgestellt, daß die einzelnen Haushaltsmitglieder nie mit dem gesamten Medienangebot umgehen, sondern sich subjektiv ein Medienmenue zusammenstellen. Die dabei unvermeidlichen Konflikte treten heute seltener auf, wenn zwei Apparate oder ein Videorecorder vorhanden sind.

Das Verhalten der Eltern gegenüber den Kindern ist beim Fernsehen meist ambivalent. Einerseits will man sie vom Fernsehen fernhalten, weil man negative Einflüsse befürchtet. Andererseits hält man das Fernsehen für lehrreich und schätzt es auch bisweilen als Babysitter.

Fernsehverhalten

So wird das schon heute für **die Kinder** oft unscharfe Bild der Eltern durch die "Fernseherziehung" häufig noch unklarer. Die Kinder erkennen nicht klar, wie sie mit dem Fernsehen umgehen sollen. Sie sehen im Regelfalle und haben zum Teil schon einen erheblichen Fernsehkonsum, dessen Bewertung unklar bleibt. Für Eltern sind

häufig die Inhalte wichtiger als **das gesamte Fernsehverhalten**, obwohl dies nach meiner Meinung wesentlicher ist. Viele Lehrer berichten, daß die Schüler am Montagmorgen oder auch nach spät ausgestrahlten Serien müde, abgespannt, unkonzentriert sind.

Das Hauptproblem des Fernsehens ist, **daß es keine Antwort gibt**, daß keine Sozialbeziehungen aufgebaut werden, daß Fernsehen sogar häufig die Außenkontakte mindert. **Freizeit wird zu einer schweigenden gemeinsamen Beschäftigung.**

Diese Darstellung darf nicht dazu verleiten anzunehmen, daß das Fernsehen alle anderen Massenmedien in den Hintergrund drängt. Einmal ist noch der Rundfunk als Hintergrund da. Vor allem aber gibt es **Tageszeitungen**. Mit erstaunlicher Konstanz - auch bei wirtschaftlicher Rezession - verkaufen sich die Zeitungen. Sie werden durchschnittlich täglich 40 Minuten gelesen. Allerdings ist der Fernsehkonsum durchschnittlich 183 Minuten täglich (1983 waren es noch 179). Seit einigen Jahren hat der Konzentrationsprozeß im Zeitungswesen aufgehört. Es gibt heute etwa 125 Vollredaktionen. Die Zeitung erhält ihre Lebensfähigkeit einmal dadurch, daß man sie lesen kann, wann man will, daß man gründlich lesen kann oder überfliegen, daß man auswählen kann. Das unterscheidet sie von den flüchtigen Sendungen, die Meldungen ohne Rücksicht auf die Interessen bringen.

Was gesendet wird ...

Eine Tagebuchehebung in 80 Haushalten im **Kabelpilotprojekt Ludwigshafen** hat ergeben, daß der Schwerpunkt der Nutzung von mehr Angeboten auf unterhaltende Sendungen oder entsprechend konzipierte Kanäle konzentriert ist. Das geht zu Lasten der Nachrichtensendungen und der Informationsmagazine von ARD und ZDF. Hinzu kommt die Beobachtung, daß der TV-Konsum bei Kindern drastisch anstieg, nämlich um etwa 65 %, während er bei den Erwachsenen praktisch konstant blieb. Allerdings wurden von den Erwachsenen sehr häufig die Kanäle gewechselt, um jeweils das als optimal empfundene Programm zu empfangen. Die Fernbedienung steigert die Möglichkeit des Reitens auf den Kanälen. Was das bedeutet, wenn sich Sender von Werbung finanzieren wollen, muß gefragt werden.

Insgesamt konnten nach der Untersuchung ARD und ZDF ihre führende Position behaupten mit **Einschaltquoten** von je 25 %. SAT 1 bekam 23 %, die dritten Programme 10 % und 3-SAT 6 %. Dazu kamen Anteile für ausländische Sender. Wo RTL empfangen werden konnte, blieben die Anteile von ARD und ZDF gleich, während die Einschalt-

quote von SAT I auf 14 % sank. Der Luxemburger Sender kam dann auf 16 %.

Dann gibt es auch Probleme des **Verstehens der Filmsprache**. Ich gestehe frank und frei, daß ich das Sehen von Filmen im wesentlichen ab den 40er Jahren gelernt habe und daher mit vielen neueren Filmen Probleme auftreten. Ich durchschaue zum Teil die komplizierte Dramaturgie nicht ganz und werde insbesondere dadurch verwirrt, daß **häufig sehr kurze Schnitte** sind, die ich insgesamt nicht einordnen kann. Genauere Analysen haben mir allerdings gezeigt, daß ich nicht unbedingt an meinen Fähigkeiten zu zweifeln brauche. Manches ist auch nicht einzuordnen. So gelingt es mir oft erst durch längeres Nachdenken, den Zusammenhang einigermaßen herzustellen. Offensichtlich sind jüngere Fernsehzuschauer zumindest diese Technik gewöhnt.

Filmemacher sind in ihre Technik verliebt. Kurze Einstellung folgt auf kurze Einstellung, Rückblenden, Überblenden, Ausschnitte charakterisieren den Film. Sie zeigen den Stil des Regisseurs. Ob Andeutungen und symbolische Darstellungen dem Zuschauer wirklich helfen, bleibt meist offen.

In der Diskussion stehen jedoch vor allen Dingen **die politischen Informationssendungen**. Jede Nachrichtensendung trägt die Handschrift desjenigen, der sie zusammengestellt hat. Das beginnt bei der Auswahl der Informationen. Wenn Sie einen Vergleich zwischen den Fernsehanstalten machen, was bei allen oder was nur hier oder dort gebracht wird, erkennen Sie es. Dann gibt es Nachricht und Kommentar. In einigen Sendungen bemüht man sich ausdrücklich, sie zu unterscheiden, in anderen geht es ineinander über. Zu Nachricht und Kommentar kommt die Präsentation. Es ist die Frage, wann etwas gebracht wird, mit welchen Bildern und wie kommentiert.

Auch die Zahl der Meldungen pro Nachrichtensendung ist sehr unterschiedlich. Den Rekord hält wohl die Nachrichtensendung des Dritten Fernsehprogramms des Hessischen Rundfunks. Ich sehe sie sehr gerne, weil sie sehr viele Informationen bringt. Sie stellt aber hohe Ansprüche, weil die Meldungen Schlag auf Schlag folgen und kaum von Bildern untermalt sind. Das Gegenmodell stellen die Nachrichtenmagazin-Sendungen dar.

Kritisch kann man mit Neil Postman fragen, **ob wir uns zu Tode amüsieren**. Früher war das Buch dominant oder die Flugschrift. Man mußte studieren, es wurde diskutiert. Schon der Telegraf verhindert die Auseinandersetzung. Das Argument wurde zur Nachricht. Heute wird sie kurz und fernsehgerecht gebracht. Einzelne Nachrichten werden aus ihrem Kontext herausgerissen und ermöglichen damit kaum eine sinnvolle Urteilsbildung.

Alles wird von den Seh- und Denkweisen des Fernsehens bestimmt, weil dieses Medium ruhige Argumentation, Nachdenklichkeit und Problematisieren nicht zuläßt.

Fernsehdiskussionen sind mehr zur Schaustellung als zur Argumentation geeignet. Fast immer, wenn es spannend und interessant wird, wenn es an den Kern der Sache kommt, greift der Moderator ein, wird auf die knappe Sendezeit hingewiesen.

Postman meint, daß das Fernsehen alles in Entertainment, in Spiel, Zeitvertreib, Amusement verwandelt, was sich nach seiner Meinung auch schon in der Kommunikation der Menschen untereinander zeigt. Sie wechseln nicht nur keine inhaltsreichen Briefe mehr miteinander, sondern werfen sich auch in Gesprächen nur gegenseitig Bilder an den Kopf. Nach Postman war im Fernsehrededuell zwischen Reagan und Mondale Reagan nicht durch bessere Argumente, sondern durch seine bessere Fähigkeit, amüsant zu unterhalten, der Sieger. So ist Postman der Meinung, daß im Fernsehzeitalter kein Kandidat mit Glatze und mit zwei Zentnern Übergewicht mehr gewählt würde.

Untersuchungen zeigen, daß sich das Fernsehen in den letzten Jahren deutlich in Richtung Unterhaltung gewandelt hat, auf einen fiktiven Publikumsgeschmack ausgerichtet ist. Kritiker sagen, daß **Lieschen Müller** die Zielperson ist. Bisweilen wird allerdings argumentiert, daß **Frau Dr. Elisabeth Müller** angesprochen werde. Das Kriterium, nach dem Entscheidungen in Rundfunk und Fernsehen fallen, sind zum Teil die Einschaltquoten, die genau erhebbar sind.

Geldverteilung

Entscheidend für diejenigen, die Fernsehen machen, ist das Geld, die **Geldverteilung** und damit auch das **Werbeaufkommen**. Es läßt sich nämlich kein Ziel im Fernsehen ohne Geld erreichen.

Nach dem Grundgesetz haben die Länder das Recht der Gesetzgebung, soweit das Grundgesetz nicht dem Bunde Gesetzgebungsbefugnisse verleiht (Art. 70 Abs. 1 GG). Da Presse- und Rundfunkrecht weder im Katalog der ausschließlichen Gesetzgebung noch der konkurrierenden Gesetzgebung genannt sind, sondern nur in Art. 75 GG, hat der Bund nur das Recht der Rahmenvorschriften über die allgemeinen Rechtsverhältnisse der Presse und des Films als Zuständigkeit. Das bedeutet, daß zur Regelung im wesentlichen die Länder gefragt sind. So beobachten wir im Augenblick den Versuch, sowohl landesrechtliche Regelungen zu verändern als einen Staatsvertrag zwischen den Ländern über das Fernsehen zustande zu bringen. Ein Vertrag ist dringend notwendig,

weil bei der Kleinheit der Bundesländer technische Notwendigkeiten im Grunde dazu zwingen.

Bei der Rechtslage müssen wir das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 28. 2. 61 nennen, durch das es der damaligen Bundesregierung **untersagt wurde, eine Deutschland-Fernsehen-GmbH** zu gründen. Die nach 1945 entstandene Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten bekam damit praktisch Verfassungsrang. Allerdings wurden private Anstalten nicht grundsätzlich ausgeschlossen. So kam es zu der Alternative, das Zweite Deutsche Fernsehen zu gründen. In zwei weiteren Urteilen von 1971 und 1981 sagt das Bundesverfassungsgericht: Für den Betrieb von Rundfunk und Fernsehen sind gesetzliche Grundlagen nötig. Im Rundfunk darf es nicht den "freien Markt" geben. Vom Bundesverfassungsgericht wurden die - später noch näher besprochenen - Modelle der Binnenpluralität und Außenpluralität entwickelt.

Doch zunächst: **Welche Organisationsmöglichkeiten gibt es für Rundfunk und Fernsehen überhaupt:**

- Staatsrundfunk bzw. Staatsfernsehen: Die Regierung oder von ihr Beauftragte betreiben die Sender.
- Privat-Rundfunk bzw. -Fernsehen: Private Betreiber haben oder erhalten das Recht, auf bestimmten Frequenzen oder Kanälen zu senden.
- Öffentlich-rechtliche Anstalten.

In der Bundesrepublik herrschen bis jetzt die öffentlich-rechtlichen Anstalten vor. **Öffentlich-rechtliche Anstalt** heißt: Rundfunk und Fernsehen werden zwar als öffentliche Aufgabe angesehen, jedoch nicht vom Staate selbst durchgeführt, sondern in Selbstverwaltung, getragen von gesellschaftlich relevanten Gruppen. Der Staat hat nur eine Rechtsaufsicht, keine Fachaufsicht. Alle Sender der ARD und des ZDF sind so konstruiert. Entscheidend ist ein Rundfunk- oder Fernsehrat, in dem - nach unterschiedlichem Schlüssel - Parteien, Gewerkschaften, Arbeitgeber, Sportverbände, Kirchen, Universitäten ... vertreten sind. Er ist das wesentliche Kontrollorgan, wählt zumeist den Intendanten. Daneben bestehen zumeist Verwaltungsrat und Programmbeirat, so daß gewährleistet ist, daß durch Kooperation die in der Gesellschaft vorhandenen Auffassungen zum Tragen kommen.

Dieses System ist durch einige umstrittene Rundfunk- und Fernsehgesetze in den Ländern schon durchbrochen, jedoch im wesentlichen noch bestehend. Durch einen Staatsvertrag der Länder soll jetzt versucht werden, zu einer bundesweiten Lösung unter den Ländern zu kommen.

Umstritten ist dabei die finanzielle Absicherung der öffentlich-rechtlichen Anstalten und die fi-

nanziellen Chancen der Privatsender. So geht es vor allem um die Werbeeinnahmen, die für Privatsender lebensnotwendig sind. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten finanzieren sich aus den Rundfunk- und Fernsehgebühren. Von den Fernsehgebühren erhält das ZDF 30 %. Die Sender haben daneben noch Einnahmen aus dem Verkauf von Produktionen und die Werbeeinnahmen, die z. B. beim ZDF 40 % auf der Einnahmeseite ausmachen.

Durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und seine Konstruktion hatte man bisher versucht, eine innere Pluralität zu erzeugen. Dagegen wird argumentiert, daß eine äußere Pluralität durch weitere - private - Sender den Bürgern mehr Auswahlmöglichkeiten böte und heute - im Gegensatz zu früher - durch Kabel und Satelliten möglich sei. Die begrenzte Zahl vorhandener Wellenlänge als Argument für öffentlich-rechtliche Anstalten ist nach Meinung der Verfechter eines privaten Rundfunks und Fernsehens hinfällig.

Vorrangig in der Diskussion geht es um die Verteilung der Gelder, insbesondere der Werbegelder. Neben dem Streit um die Verteilung dieser Einnahmen, aus denen im wesentlichen die neuen Angebote finanziert werden müssen, geht es auch um Vermutungen und Ängste über einen evtl. "Verfall" des Programms. Ich weiß nicht, ob man sich nicht um das Fell des Bären streitet, bevor man ihn erlegt hat. Unternehmen werben doch nur, wenn sie kurz- oder langfristig erstrebte Ziele durch den Werbeträger erreichen können. Ob das aber bei vielen privaten Kanälen erwartet werden kann, ist zumindest zur Zeit noch offen. Andererseits steht die Auseinandersetzung vor dem Hintergrund der "Macht" des Fernsehens in den Familien. Haben wir den mündigen Bürger, der mit dem Fernsehen umgehen kann oder haben wir den unmündigen Bürger, dem man eine bestimmte Mischung von Sendungen präsentieren muß? Benutzt der Bürger das Fernsehen oder wird er von ihm benutzt? Die bisherigen Ergebnisse in den Pilotprojekten zeigen, daß die Bürger sich klar orientieren. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten haben ihren Anteil, wobei der der dritten Programme der ARD relativ gering ist. RTL, SAT I und 3-SAT werden in einigem Umfange gesehen. Der Bürger wünscht offensichtlich ein bestimmtes Niveau. Dazu wechselt er die Kanäle und stellt sich sein Programm zusammen. Zusätzlich wird - und auch das ist zu berücksichtigen - auf Video-Recorder gespeichert, was noch als sehenswert angesehen wird.

Nach den Untersuchungen reicht die Zeit zumeist nicht voll aus, um sich schließlich alles anzusehen, was gespeichert wurde. Außerdem werden auch noch Bänder ausgeliehen. Eine weitere Ausdehnung der Sehzeit ist im Augenblick nicht anzunehmen.

Pay-tv?

In einem demokratischen Rechtsstaat ist es unbedingt notwendig, daß Gewalten, daß Entscheidungen, daß Kontrollmöglichkeiten verteilt sind. In diesem Zusammenhang wird die **Presse häufig als vierte Gewalt** bezeichnet und dies nach meiner Auffassung nicht zu Unrecht. Doch wenn wir uns genau fragen, wer diese Gewalt ausübt, so müssen wir feststellen, daß sie mehr von der Presse als von Rundfunk und Fernsehen wahrgenommen wird.

Hier ist vor allem der "Spiegel" zu nennen, ein privatwirtschaftliches Unternehmen, das unserer Republik immer wieder den Dienst erwiesen hat, auf Schwachpunkte, Fehler, Probleme hinzuweisen. Auch vom "Stern" sind entsprechende Anstöße ausgegangen, ebenso von der "Zeit". Die Rundfunk- und Fernsehanstalten haben sich im Regelfalle sehr schnell "angehängt". Eine Kontrollfunktion haben sie nur vereinzelt in politischen Magazinsendungen praktiziert. Daraus ergibt sich die Frage, ob eine private, evtl. richtungsgebundene Presse eher Kontrollen ausüben kann als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten.

Ob zu vermuten ist, daß die politische Kontrollfunktion von privaten Sendern wahrgenommen wird, ist nicht nur offen, sondern eher zu be-

zweifeln.

Presseerzeugnisse leben nicht nur von den Werbeeinnahmen. Sie werden auch vom Publikum gekauft. Dieses System gibt es beim Fernsehen nicht bzw. noch nicht. **Technisch ist pay-tv möglich.** Dazu gibt es verschiedene Vorschläge. Wer hat davor Angst? Muß man davor Angst haben? Könnte nicht **das gesamte Gebührenaufkommen nach Nutzung verteilt werden?** Das gäbe Konkurrenz. Die Folge könnte eine "Verflachung" sein, wie Kritiker behaupten, die den privaten Anbietern skeptisch gegenüberstehen. Sicherlich richtig ist, daß für Bildungsangebote (Schulfunk, Schulfernsehen, Fernstudium/Funkkolleg) und evtl. für ein gediegenes Nachrichtenangebot bei einer solchen Finanzierung sicherlich ein "Zuschlag" notwendig wäre.

Es stehen Entscheidungen an. Entscheidungen sollte man weder spontan noch aus einer Emotion her treffen, sondern möglichst nur nach Abwägung aller Interessen, aller Möglichkeiten. Einige Gesichtspunkte für die Diskussion habe ich versucht aufzuzeigen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau						
21	31			G	V	R

„STEUERLICHES“

von **Diplom-Volkswirt Lothar Th. Jasper, Köln**

BESCHWERDE GEGEN STEUERPRÜFUNG NICHT MÖGLICH

Über den Ablauf der Steuerprüfung werden Sie sicher schon des öfteren gelesen haben. Im schnelllebigen Steuerrecht bieten sich jedoch immer wieder Aspekte, über die Sie als Unternehmer hin und wieder etwas ausführlicher informiert werden sollten. So stellt sich nach jeder Betriebsprüfung die Frage, wie es sich mit dem Rechtsschutz verhält. Insbesondere möchte der geplagte Steuerpflichtige natürlich wissen, wie er gegen einen seiner Meinung nach ungerechtfertigten Prüfungsbericht vorgehen kann.

Schlußbesprechung wahrnehmen

Nun, zum einen ist dringend anzuraten, die zweifelhaften Probleme in der nach jeder Betriebs-

prüfung stattfindenden Schlußbesprechung anzusprechen und nach Möglichkeit eine einvernehmliche Lösung anzustreben. Verzichten Sie auf keinen Fall auf die gesetzlich verankerte Schlußbesprechung; erst recht dann nicht, wenn der Prüfer der Ansicht ist, sie sei überflüssig.

Steuergesetze auslegen

Denn bedenken Sie: Die Steuerrechtswissenschaft ist keine mathematisch exakte Disziplin. Vielmehr geht es fast immer um Sachverhaltsbeurteilungen. Um eine tragbare Lösung der anstehenden Problematik zu erzielen, müssen die maßgebenden Gesetze sowohl vom Betriebsprüfer als auch vom Steuerpflichtigen bzw. seinem Berater ausgelegt werden. Dabei kann sich das Finanzamt genau so wenig wie der Steuerpflichtige sicher sein, welcher Meinung im Zweifelsfall ein Finanzgericht folgt.



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

Kompromisse anstreben

Im Klartext heißt das: Beide Parteien sollten sich einer gütlichen Lösung nicht verschließen. Dies auch dann nicht, wenn es zu keiner maximalen Lösung kommt. Der Kompromiß ist im Steuerrecht oftmals die optimale Lösung.

Der Praxishinweis

Allerdings: Immer wird es kaum zu einer allseits befriedigenden Lösung kommen. Und: Nicht selten geschieht es, daß in dem Prüfungsbericht ein anderer Ton angeschlagen wird, als während der Schlußbesprechung. Deshalb der Hinweis: Fertigen Sie von der Schlußbesprechung unbedingt ein Protokoll an. Noch besser: Lassen Sie es von einem Fachmann – also meist von Ihrem Steuerberater – anfertigen. Aus diesem Protokoll muß mindestens hervorgehen,

- welche Themen
- mit welcher Konsequenz und
- mit welchem Kompromiß vereinbart worden sind. Weicht dann der schriftliche Bericht der Prüfers von Ihrem Protokoll erheblich ab, sollten Sie überlegen, wie Sie gegen das Finanzamt vorgehen können.

Kein Rechtsbehelf gegen Prüfungsbericht

Im Falle der Betriebsprüfung läßt Sie das deutsche Steuerrecht, das doch so stolz auf seine Rechtsbehelfsmöglichkeiten ist, im Stich. Denn: Gegen einen Betriebsprüfungsbericht gibt es keinen Rechtsbehelf des Einspruchs oder gar der Klage. Dies hat der Bundesfinanzhof im Urteil vom 17. Juli 1985 (I R 214/82) ausdrücklich festgestellt. Die Begründung: Der Prüfungsbericht sei kein Verwaltungsakt, der auf eine unmittelbare Rechtswirkung nach außen gerichtet sei. Er stelle nur eine interne, vorbereitende Grundlage für möglicherweise zu erlassende Änderungsbescheide dar.

Der BFH weiter: Nach außen diene der Prüfungsbericht nur der Gewährung rechtlichen Gehörs. Es bestehe daher keine Möglichkeit, gegen das in dem Bereich der Prüfer konkretisierte Prüfungsergebnis Einspruch oder Beschwerde einzulegen. Als Steuerpflichtiger können Sie zwar zu dem Bericht Stellung nehmen. Einen rechtswirksamen Rechtsbehelf können Sie jedoch nicht einlegen. Das Finanzamt verfährt nach dem Motto: Die Hunde bellen, die Karawane zieht vorbei. Die Karawane ist in diesem Fall die Finanzbehörde, die sich um Ihre Einwände nicht schert. Allerdings gibt es noch andere Mittel, sich gegen eine unrechtmäßige Steuernachzahlung nach

einer Betriebsprüfung zu wehren:

Der Steuertip

Bezweifeln Sie die Rechtmäßigkeit der Prüfungsanordnungen überhaupt, so legen Sie gegen die Anordnung frühzeitig einen Rechtsbehelf ein. Ist die Prüfung erst durchgeführt, dann müssen Sie warten, bis das Finanzamt einen vollziehbaren Verwaltungsakt – also einen neuen Steuerbescheid – erlassen hat. Gegen den können Sie dann Einspruch einlegen. Allerdings: Begründen Sie Ihre Meinung doppelt gut. Die Behörde wird natürlich den Betriebsprüfungsbericht einschließlich der in der Schlußbesprechung erzielten Ergebnisse dem Verfahren zugrunde legen. Hier kann Ihnen ein Protokoll zumindest als Grundlage für Ihre Einspruchsargumentation dienen.

BETRIEBSVERANSTALTUNGEN

Der Bundesfinanzhof hatte in zwei Urteilen die bis dahin von der Finanzverwaltung gezogene lohnsteuerfreie Grenze von 50 DM bei Betriebsveranstaltungen aufgehoben. Im Bundesfinanzministerium wurde darüber diskutiert, ob die höchstrichterlichen Urteile in der Praxis angewendet werden sollten, oder ob eine neue 60-DM-Grenze gezogen werden sollte.

Die Problematik ist nun vorläufig im Erlaß des Finanzministers von Nordrhein-Westfalen vom 20. Januar 1986 geklärt worden. Der Erlaß ist im Einvernehmen mit dem Bundesfinanzminister ergangen. Im einzelnen besagt der Erlaß folgendes: Die Verwaltung erkennt an, daß übliche Zuwendungen im Rahmen einer Betriebsveranstaltung kein Arbeitslohn sind. Die Folge: Die Zuwendungen brauchen nicht der Lohnsteuer unterworfen werden. Die Finanzverwaltung erkennt ferner an, daß der BFH den Begriff der Zuwendung ausdrücklich nicht durch eine bezifferte Obergrenze je Arbeitnehmer ausgefüllt wissen will.

Und weiter: Die Verwaltung ist auch der Meinung, daß der Bundesfinanzhof über den entschiedenen Einzelfall hinaus ganz allgemein Aufwendungen des Arbeitgebers bis zur Höhe von 60 DM je Arbeitnehmer nicht als Arbeitslohn ansieht. Für die Praxis ist nun wichtig zu wissen:

1. Angemessenheit und Üblichkeit der Zuwendungen sind bis zur Höhe von 60 DM je Arbeitnehmer und Betriebsveranstaltung nicht zu überprüfen. Es handelt sich in der Terminologie der Verwaltung hier um eine "Nichtaufgriffsgrenze". Daraus folgt: Wenn Sie höhere Aufwendungen haben, wird im Einzelfall genau zu prüfen sein, ob für die übersteigenden Beträge noch Lohnsteuerfreiheit besteht.
2. Die Nichtaufgriffsgrenze gilt nicht für mehr als eintägige Betriebsveranstaltungen. ■

NUTZUNG DER PERSONALCOMPUTER

WARUM SO WEITERMACHEN WIE BISHER?

von Armin Kunde, Ratingen

In der Praxis ist die Arbeit mit dem Personalcomputer (noch) nicht so verbreitet, wie sie es eigentlich von den Vorteilen her sein müßte. Es ist eine Chance, die jede Führungskraft hat, mehr an Erkenntnissen aus seinen Daten - im weitesten Sinne - für das Unternehmen herauszuholen, als es bisher mit der Großanlage gegeben war. So wird auch von Rechenzentren akzeptiert, daß es Mikrocomputer sind, die vor Ort flexibler einsetzbar sind, als es der Online-Betrieb mit einem RZ leisten kann - bei einer ständigen Verarbeitung der Daten mit der Frage "was wäre wenn". Dazu würden wohl auch enorme Vergrößerungen der Anlagen notwendig. Es ist auch nicht der Rückgriff auf die Massendatenspeicher die entscheidende Frage, wohl aber eine sehr hilfreiche, wenn die Daten, die benötigt werden, direkt zur Verfügung gestellt werden. Man muß vielmehr die Möglichkeit sehen, **die der PC mit bisher unbekanntem Unterstützungen für Managementaufgaben auf den verschiedenen Ebenen** liefert. Wer heute die Chance erkannt hat, die in der Anwendung eines PC mit einem guten Tabellenkalkulationsprogramm oder multifunktionalem Programm liegt, wird sich gerade in dieser Entwicklungsphase einen großen Vorsprung sichern können, sei es, daß er in der strategischen oder operativen Planung, in der strategischen Marketingplanung, der Bewertung alternativer Strategien, der Finanzplanung, Kosten- und Leistungsrechnung, der Rentabilitätsrechnung, Operations Research, der Kombination mit der Textverarbeitung, dem Berichtswesen oder auf anderen Gebieten liegt. Die immer besser werdenden Mikrocomputer erlauben es, am Arbeitsplatz des einzelnen Mitarbeiters eine hervorragende Informationsbasis aufzubauen, denn der z. B. 16-Bit-Mikrocomputer beschleunigt und verbessert die Planung, bringt damit eine bessere Kontrolle der betrieblichen Abläufe und schnellere Aktionsfähigkeit.

Die Werkzeuge sind also da und ihr Gebrauchswert ist bewiesen, **aber viele Führungskräfte,**

ansonsten effizient und fortschrittlich, machen noch einen Bogen darum. Es wird nicht darüber gesprochen, welche enormen und vielversprechenden neuen Möglichkeiten dieses Werkzeug bietet, sondern eher mehr darüber, welche Konfliktpotentiale, negativen Folgen und Probleme darin zu finden sind.

Immer wieder wurde in Gesprächen von Benutzern bestätigt, daß man solche Geräte für die Arbeit im Unternehmen nicht mehr missen möchte, trügen sie doch auch zur zeitlichen Entlastung und besseren, schnelleren, anschaulicheren Kommunikation sowie klareren Darstellung betrieblicher Entwicklungen bei.

So ist es an der Zeit, die eigenen Computerängste abzubauen, wie es die Bank für Sozialwirtschaft in ihren praxisbezogenen Seminaren und Vorträgen versucht. Es kann nicht mehr gesagt werden "niemand setzt ihn ein". **Wer auf die letzte perfekte technische Lösung wartet, wird in der Zwischenzeit viele Chancen versäumt haben.** Um diese Ansicht vertreten zu können, muß man nicht ein Computer-Freak sein, eine Führungskraft sollte es auch vielleicht gar nicht sein, wohl aber den Mut zu der Erkenntnis haben, daß es nicht nur die Groß-EDV ist, die sehr gute Lösungen bietet. Denn nichts ist gefährlicher und deutet auf Führungsschwäche hin, sich davor zu fürchten, die Kontrolle zu verlieren und letztlich aber zusehen zu müssen, wie die Benutzer ihre eigenen Geräte kaufen. Manche Führungskräfte würden sicher manchmal erstaunt sein, welcher Ideenreichtum sich in den Mitarbeitern des Hauses verbirgt, wenn die Führungskräfte sich nicht darauf berufen, die Zeit sei noch nicht reif dafür. **Viele Mitarbeiter sind in ihren Gedanken weiter, als manche Führungskraft annimmt,** so daß nicht unterstellt werden kann, daß die Mitarbeiter nicht für die Anwendung bereit seien.

Der Wettbewerb wird zunehmen, so daß Häuser, die nicht bereit sind, ein Minimum an Werkzeugen



einzusetzen, eher in die Gefahr geraten, auf die "Intensivstation" zu müssen, um nicht abzusterben. Das Argument, **daß die Führungskräfte ihre Zeit mit den PC's verschwenden**, daß das Tabellenkalkulationsprogramm dazu verleite, zu viele Simulationen durchzuführen, Textverarbeitung zu oft anzupassen, zeigt eigentlich nur, daß man an der Intelligenz und Reife der Führungskräfte zweifelt. Auch die Gefahr der Eigennutzung für persönliche Dinge sollte positiv gesehen werden, da sich darin das Interesse widerspiegelt, welches man dem neuen Werkzeug entgegenbringt und als Beweis nehmen sollte, daß es gut ankommt.

Auch die ängstliche Frage, was mit der eingesparten Zeit angefangen wird, zeigt eigentlich - wenn es ein Problem sein sollte - daß das Vertrauen in die Führungskräfte so klein ist, daß man sie alle entlassen müßte und derjenige, der so denkt, bei sich selbst anfangen sollte, da er nicht fähig genug ist, eine gute, eigenverantwortlich arbeitende Mannschaft um sich zu versammeln.

Es ist eine Tatsache, daß sich die Informationstechnologie ständig verbessert, daß in zehn Jahren das Preis/Leistungsverhältnis ganz anders aussieht, daß das nächste System schon besser ist als das vorherige, daß das heute gekaufte System schon überholt, aber nicht veraltet ist.

Um sich mit dieser Entwicklung nicht auseinanderzusetzen zu müssen, fordert der Manager, die Führungskraft die ideale Konfiguration, die es nicht geben wird. Durch diesen Aufschub wird kostbare Zeit verтан. Stattdessen sollte eine vernünftige Zielsetzung erarbeitet werden, die nicht den Fortschritt mit seinen Hilfen hemmt, sondern neue, bessere Lösungen aufzeigt und es nicht unmöglich wird, überhaupt anzufangen.

Hören Sie nie auf anzufangen, aber fangen sie auch nie an aufzuhören, wie wahr!

Um nicht mehr weitermachen zu müssen wie bisher, sollten **die folgenden Punkte überdacht werden**, um Computerängste abzubauen und die richtige Software zu finden, die dann für die Anschaffung der Hardware maßgebend ist, d. h. zuerst zu wissen, was gemacht werden soll und danach womit, aber nicht umgekehrt.

1. Der Verantwortliche für die Einführung neuer technischer Systeme muß sich selbst zuerst das erforderliche Wissen und auch erweiterte Fähigkeit zum komplexen Denken aneignen, um zu klaren Erkenntnissen über die Folgewirkungen der beabsichtigten Änderungen zu kommen. Deshalb sollten alle Möglichkeiten genutzt werden, von den Erfahrungen anderer Anwender mit vergleichbaren Systemen zu lernen und sich nicht auf aus-

schließliche Informationen der Technologieanbieter verlassen, sondern gute Lösungen fordern, die dem Mitarbeiter am Arbeitsplatz direkt einsichtige Vorteile und Chancen zur Entfaltung seiner Fähigkeiten bieten.

2. Die eigenen Berührungängste vor dem Computer abbauen und das Angebot nutzen, an einem "Personal" den Zugang mit unmittelbarem Erfahrungsgewinn erleben. Die Zeit ist gut investiert, nicht weil man zum "Computer-Spezialisten" ausgebildet wird, sondern weil dann nach eigenen Erfahrungen im praktischen Tun zu vielen Problemen kompetenter und sicherer Stellung genommen werden kann, was wiederum der Führungskompetenz zugute kommt.

3. Die Mitarbeiter sind von Anfang an mit einzubeziehen, wenn neue technische Systeme eingeführt werden sollen. Es wäre ein verhängnisvoller Irrtum, die Möglichkeiten innovativer Technologie gegen die Mitarbeiter auszuspielen. Angst vor technischer Innovation wird den Mitarbeiter niemals dazu motivieren, die Chancen neuer Systeme zu nutzen oder erkennen zu wollen.

4. Bei allen Maßnahmen ist klar zu machen, daß und wie die Mitarbeiter mit ihren Interessen und Bedürfnissen im Einsatz neuer Systeme berücksichtigt werden.

5. Das Ergebnis der Umstellung wird für das Unternehmen wie für Mitarbeiter besser sein, wenn Neuerungen unter Mitwirkung der Betroffenen realisiert werden.

6. Die Beteiligung der Betroffenen an der Planung, an der Verantwortung, mehr Wissen und Transparenz um den Einsatz neuer informationstechnischer Systeme sind wesentliche Faktoren für den Abbau von Angst bei Mitarbeitern wie bei den Führungskräften.

Aus diesen Gründen sollte bei der Software darauf geachtet werden, daß sie einfach ist. Die Bedienung der Programme setzt ein Minimum an Kenntnissen voraus. Alle möglichen Verarbeitungsschritte sollten stets am Bildschirm oder durch Hilfsfunktionen aufgezeigt und kurz beschrieben werden. Sichere Programme stürzen nie ab, welche Taste sie auch immer betätigen. Bei übersichtlichen Programmen weisen alle die gleiche Struktur auf. Die Bildschirme sind gleich aufgebaut z. B. Schachbrett. Gleiche Tasten haben in allen Programmen die gleichen Funktionen. Die Dokumentation und Testdisketten mit einem Handbuch gestatten das Einarbeiten in die Programme. Wichtig ist es, darauf zu achten, daß die Dokumentation zweistufig aufgebaut ist, d.h. Kurzanweisungen auf den Bildschirm holbar und ausführliche Information in einem Handbuch. ■

FORUM



NOCHMALS

CONTROLLING À LA FRANÇAISE

Es hat mir Spaß gemacht, beim diesjährigen Controller-Kongreß in Berlin über "Controlling à la Française" zu referieren. Der Artikel "In Frankreich sind Controller einsam", der inzwischen im "Blick durch die Wirtschaft" erschienen ist, war eine Art Nebenprodukt aus der Vorbereitung meines Vortrags.

Inzwischen hatte ich Gelegenheit, auch bei den französischen Controllern zu referieren, und zwar über das seitenverkehrte Thema "Le Controlling en République Fédérale d'Allemagne". Ich sprach über Praxisnähe, griffige Zahlen, leichte Verständlichkeit und, vor allem, über das Rentabilitätsbewußtsein aller Beteiligten im Controlling.

Aber mir schien, die Franzosen hätten mich überhaupt nicht verstanden. Ihre eigenen Referate kreisten um Fragen wie "Was ist ein Controller?", "was darf der Controller?", "was ist der Unterschied zwischen dem Controller als Person und dem Controlling als Funktion?" usw., jeweils natürlich mit der französischen Bezeichnung "Contrôle" bzw. "Contrôleur de Gestion".

Da ging mir wieder auf, daß eben eine Welt zwischen der deutschen und der französischen Geschäftspraxis liegt und daß die Franzosen auf dem Weg zum effizienten Controlling noch etwa 10 bis 15 Jahre hinter den Deutschen zurück sind.

Ich habe also an meinen Berliner Aussagen keine Abstriche zu machen. Andererseits soll natürlich nicht der Eindruck entstehen, die "Contrôleurs de Gestion" seien nicht ernst zu nehmen. Im Gegenteil. Aber sie wollen ihren Weg alleine finden und nicht etwa bei den Deutschen und Amerikanern "Anleihen" aufnehmen. Dieser Weg ist länger. Er führt mit Sicherheit auch zu eigenständigen Methoden. Damit werden die Franzosen auch auf diesem Gebiet nationalen Individualismus demonstrieren. Das spricht aber nicht gegen sie.



interconseil

Conseillers de Direction franco-allemands

Deutsch-französische Unternehmensberatung

Klaus W. Härterich

Klaus W. Härterich
26/6/86

In Frankreich sind Controller einsam

Aus Frankreichs Führungsetagen
Von Klaus W. Herterich, Paris

PARIS. Der Controller heißt in Frankreich „Contrôleur de gestion“. Die englische Bezeichnung ist gesetzlich verboten. Doch die von der Obrigkeit-verordnete Bezeichnung hängt den französischen Controllern wie ein Mühlstein am Hals.

„Contrôle“ heißt Kontrolle, daran besteht für niemanden ein Zweifel. Urahn der französischen Kontrollierer war Jean Baptiste Colbert (1619 bis 1683), der Vater des französischen Dirigismus. Er war „Contrôleur général des finances“, heute würde man Finanzminister sagen, und hatte hauptsächlich das Geld einzutreiben, das der Sonnenkönig für seine verschwenderische Hofhaltung in Versailles brauchte.

Kontrollieren ist bis heute eine Lieblingsbeschäftigung des französischen Staates geblieben. Finanzamt, Zoll, Sozialversicherung, Arbeitsinspektion, Preisbehörde schicken unablässig Heere von „Contrôleurs“ ins Land hinaus, um die Gesetzestreue ihrer Untertanen zu prüfen und hinterzogene Abgaben einzutreiben.

Um von diesem Image wegzukommen, sinnen Frankreichs Controller auf positivere Berufsbezeichnung: etwa „Conseiller de gestion“. Bisher ohne Erfolg. „Gestion“ bedeutet Führung, Steuerung im betriebswirtschaftlichen Sinne. Doch das industrielle Rechnungswesen stand in Frankreich nie in hohem Ansehen. Budgets und Soll/Ist-Vergeiche sind hier eher etwas für Subalterne.

Dagegen verkörpert der „Directeur administratif et financier“ (abgekürzt „DAF“) Ruhm und Ansehen. Er kommt gleich nach dem „Patron“, verwaltet Vermögenswerte, entscheidet über Zahlungsziele und verhandelt mit Bankiers. Wie die meisten seiner Kollegen hat er eine „Grande Ecole“ absolviert. Seine Finanztransaktionen sind eher nach dem Geschmack der Franzosen als das tägliche fleißige Machen.

Auch die geschichtlichen Voraussetzungen sind in Frankreich anders: Als in der Bundesrepublik die Diskussion um das „direct costing“- und die Standardkostenrechnung in Gang kam, war Frankreich noch in die Auseinandersetzungen mit seinen Kolonien verstrickt und hatte keine Zeit für so untergeordnete Fragen wie Kostenrechnungssysteme. Auch das fremde Vorbild hat, anders als in Deutschland, Frankreich nie beeindruckt. Angelsächsischen Methoden stand man schon immer reserviert gegenüber.

Erst seit etwa 5 bis 10 Jahren ist „Contrôle de gestion“ in Frankreich modern geworden. Eine regelrechte Explosion an Fachliteratur setzte ein. Die Zahl von Stellenangeboten nahm sprunghaft zu. Ein „Institut du Contrôle de Gestion“ steht in Blüte. Gleichzeitig wächst der Widerstand. In einem Land, wo die größten Unternehmen verstaatlicht oder subventioniert sind, ist Informationstransparenz keine Tugend. Gute Beziehungen zu einem Staatssekretär seien in Frankreich wichtiger als ein gutes Controlling-System, sagte kürzlich der Controller, pardon, Contrôleur de gestion eines großen Unternehmens.

Es wird berichtet, der Patron eines Industrie-konzerns habe, dem Rufe der Zeit folgend, Contrôle de gestion eingeführt und eigens einen Mitarbeiter dafür eingestellt. Als nun ein anderer Industrieboss zu Besuch kam, rief er seinen neuen Contrôleur de gestion: „Zeigen Sie dem Herrn doch einmal unser System!“ Der arme Kerl klemmte eiligst Stöße von Unterlagen unter den Arm und breitete sie vor den Herren aus. Stolz sagte der Chef zu seinem Besucher: „Sehen Sie, auch wir machen Contrôle de gestion!“ Hinterher sortierte der Mitarbeiter säuberlich wieder alles in seine Schublade ein.

Die meisten Contrôleurs de gestion kommen aus der Buchhaltung, der internen Revision oder der Wirtschaftsprüfung. Dementsprechend sind sie in der Unternehmenshierarchie einem Bereichsleiter oder dem Buchhaltungschef zugeordnet. Ein Contrôleur de gestion wird es bis auf weiteres in Frankreich kaum schaffen, in die Geschäftsleitungsebene aufzusteigen.

Wer kann sich vorstellen, bei Renault oder beim Crédit Lyonnais werde ernstlich Controlling betrieben? Wo sollen andererseits die Fachleute herkommen, wenn keine Controlling-Tradition vorhanden ist? Am weitesten fortgeschritten auf dem Controlling-Weg sind privatwirtschaftliche Unternehmen, in denen international erfahrene Führungskräfte das Geschehen bestimmen. Es sind vielfach Unternehmen mittlerer Größe. Doch über das Glashaus der Experten-Diskussionen kommt man häufig nicht hinaus. Ein griffiges, praxisnahes Controlling, daß jeder im Unternehmen verstehen und handhaben kann, wird man nicht oft finden.

Effizientes Controlling braucht dezentralisierte Mitarbeiterverantwortung. Doch aus der französischen Führungsstruktur heraus sind französische Mitarbeiter noch nicht gewohnt, volle Verantwortung zu tragen. Zu sehr war bisher die Führung durch den allein entscheidenden Patron geprägt. Man müsse den Informationsfluß im Unternehmen und die Delegation von Verantwortung fördern, heißt es immer wieder in der französischen Controlling-Diskussion.

Das fällt offensichtlich schwer. Warum sollte sich der Patron freiwillig in ein Informationssystem zwängen lassen, in dem plötzlich alle Zahlen sichtbar werden? Warum soll er seine geheimen Informationsquellen preisgeben? Warum soll er sich seine Wendigkeit aus der Hand nehmen lassen, wenn er es durch persönliches Geschick immer wieder schafft, Umsätze und Gewinne zu machen, die nicht im Budget und nicht unbedingt in der Buchhaltung stehen? Der Fiskus betrachtet die Unternehmen ohnehin seit jeher als Kapitalisten und Steuerbetrüger. Da brachte geschicktes Taktieren oft mehr als systemorientiertes Management.

Man könne die „Concorde“ nicht mit betriebswirtschaftlichen Methoden abrechnen, sagte kürzlich der Chef der Air France. Und geht es einer Firma einmal schlecht, so ruft sie lieber nach dem Staat, statt sich selbst am Riemen zu reißen. Vielleicht braucht ein solches Land gar kein Controlling?

(Blick durch die Wirtschaft, 3. 6. 1986)



LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die vorliegende Ausgabe bringt eine Themenbesprechung zu Neuerscheinungen und Neuauflagen zum Controlling. Bei der Auswahl der zu besprechenden Bücher wurde versucht, das weite Thema Controlling möglichst umfassend auszuleuchten. Einmal in dem Sinne, die Verankerung des Controlling als Aufgabe allgemein deutlich zu machen. Ferner in der Absicht, die verschiedenen Controlling-Ansätze und das vielfältige Einsatzspektrum grob abzustecken. Schließlich sollten Besonderheiten in der Ausrichtung und Aufmachung erkennbar werden.

So kommen heute folgende Bücher an die Reihe:

- Elmar Mayer, Controlling-Konzepte - Controlling-Perspektiven für die 90er Jahre -
- Gilber Probst, Controlling und Unternehmensführung - eine Sammlung verschiedener Einzelbeiträge zum Gesamthema -
- Ernst Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling - eine qualifizierte Einführung mit Schwerpunkt Methoden und Anwendungsproblemen -
- Martin Ziener, Controlling im multinationalen Unternehmen - Darstellung des Controlling in Unternehmen dieser Art -
- Potthoff und Trescher, Controlling in der Personalwirtschaft - Übertragung von Gedanken und Methoden des Controlling in den Funktionsbereich Personalwirtschaft -
- Autorenteam, Projekt-Controlling bei Anlagengeschäften - spezielle Ausprägung des Controlling für derartige Zwecke -

Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling - Konzepte

Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1986 - 223 Seiten, gebunden DM 68,--

Vorliegende Veröffentlichung stammt aus der Feder kompetenter und **profiler Persönlichkeiten**. Neben dem Herausgeber (Fachhochschule Köln und Leiter und Gründer der AWW Köln 1971) wirken mit Ernst Schröder (Geschäftsführung der Robert Krups-Stiftung, Solingen), Konrad Liessmann (Geschäftsführung Dornier-Gruppe), Heinz Kraus (Direktor Planung der KHD, Köln) sowie Götz Winkler (Leiter Controlling der Henkel KGaA, Düsseldorf).

Nach einem Geleitwort von Albrecht Deyhle und einer einleitenden Standortbestimmung des Controlling als modernes Führungskonzept präsentieren die eingangs erwähnten Wirtschaftspraktiker ihre Erfahrungen und Einsichten zu den folgenden Themenkreisen: Operatives Controlling - Strategisches Controlling - Controlling mit internationalen Aktivitäten - Controlling als Steuerinstrument in einem internationalen Konzern. Ein zusammenfassendes Stichwortverzeichnis rundet die Arbeit ab.

Im Rahmen eines **geschlossenen Konzeptes** wird der Stand des Controlling im deutschsprachigen Raum auf der Basis neuester Erkenntnisse und der sich daraus ergebenden **Zukunftsperspektiven** dargestellt. In verdichteter und konzentrierter Form entwerfen die Autoren Gestaltungsformen für das Controlling der Zukunft im Sinne des Untertitels "Perspektiven für die 90er Jahre". Die Arbeit steht auf hohem Niveau und gibt dem Leser fachtheoretisch fundierte, dem neuesten Stand der Entwicklung entsprechende

Hilfen, bei der Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsmethoden im Controlling möglicherweise bestehende Lücken und Probleme zu überwinden. Dabei werden in besonderer Weise die Anforderungen und Bedingungen der Praxis berücksichtigt, um zu anwendungsnahen Aussagen zu gelangen. Der Nutzen der Veröffentlichung liegt darin, dem Leser **Anregungen und Hilfen** zu vermitteln, seine Kreativität zu fördern, möglicherweise den Horizont zu weiten oder ihn auch zu bestätigen. Die Ausführungen sind notwendigerweise mehr oder minder grob und allgemein gehalten, sie sind auf erstrebenswerte Ziele und Konzepte gerichtet, sie setzen Maßstäbe und weisen Perspektiven. Eine übersichtliche und lesefreundliche Darstellung erleichtert das Arbeiten. Ein herausragender Vorzug findet sich in der ganzheitlichen Betrachtungsweise. Die Autoren streben mit ihrer Veröffentlichung an, ein Gesamtkonzept zu vermitteln. Die Verfasser bieten kaum "Schnittmuster", sie erarbeiten mit gedanklicher Schärfe, großem Sachverstand und besonderem Weitblick Beachtenswertes und Bemerkenswertes zur weiteren Ausgestaltung und Ausformung des modernen Controlling heraus. Sie suchen weniger den praktischen Alltag zu erklären und zu lösen, sondern weisen mögliche Wege, die über den Tag hinausreichen. Ein Buch, das den Anspruch erheben kann, die weitere Entwicklung im Controlling mit **zu beeinflussen**. Ein Grundsatzwerk für alle, die an methodischen und konzeptionellen Fragen des heutigen und zukünftigen Controlling interessiert sind.

Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung

Bern: Verlag Paul Haupt 1985 - 200 Seiten, Preis Fr. 33,- / DM 39,-

Diese Veröffentlichung entstand unter Mitwirkung zahlreicher **bekannter Fachleute** aus Hochschule, Beratung und Praxis, u. a. Albrecht Deyhle (Controller Akademie), Siegfried Höhn (VW), Martin Junger (Swissair), Erich Müller (Sulzer AG), Hans Ulrich (Hochschule St. Gallen). Sie ist gewidmet Professor Dr. Hans Siegwart zum 60. Geburtstag. Das Buch sammelt **13 Einzelbeiträge** zum Gesamtkomplex Controlling.

Im ersten Teil geht es um die Schaffung von allgemeinen Grundlagen, die Verankerung des Controlling als Aufgabe sowie um begriffliche Klärungen. Der zweite Teil des Buches widmet sich einzelnen Controlling-Ansätzen in der Praxis. Die Verknüpfung von grundlegendem theoretischen Wissen mit situativem pragmatischen Aspekten des betrieblichen Geschehens wird versucht und sichtbar gemacht. Im dritten Teil werden einige ausgewählte, besondere Probleme des Controlling aufgezeigt, die die Breite der modernen Controllingarbeit ansatzweise wiedergeben. So findet der Leser u. a. Beiträge zu operativem und strategischem Controlling, Instrumente des operativen Controlling, Verhaltensrepertoire des Controllers, Controlling-Konzepte im Konzern, Logistik-Controlling oder Kommunikationsregeln für den Alltag.

Das Buch umschreibt und strukturiert den Themenkomplex Controlling. Das Ziel dieses kürzlich erschienenen Buches ist weniger die Gewinnung neuer Erkenntnisse als vielmehr, ein **aktuelles Bild über den Stand** von Theorie und Praxis im Controlling zu vermitteln. Die Autoren berichten hierzu in **Grundsatzbeiträgen** auf etwa 10 - 15 Seiten über spezifische Fragestellungen. Die Veröffentlichung versteht sich nicht als Lehr- oder Arbeitsbuch des Controlling, sondern zeichnet sie in zusammenfassenden Einzelbeiträgen Stand und Entwicklung nach; macht über Instrumente, Verhaltensfragen, Probleme der Anwendung und speziellen Ansätzen in Marketing und Logistik deutlich, wie breit und umfassend Controlling wirken soll. Die Autoren suchen nicht Feinheiten und Details, sie entwerfen die **große Linie**, setzen Maßstäbe. Eine Publikation, die - in groben Zügen - auf dem laufenden hält, Ideen und Anregungen vermittelt. Die Verwertung einzelner Beiträge durch den Leser wird auseinanderstreben, nicht alle Beiträge werden gleich informativ wirken, aber insgesamt werden sicher wertvolle Hinweise und Hilfen gegeben. Gelungen ist letztlich der Versuch, **theoretisches Anspruchsniveau einerseits und Anforderungen und Bedingungen der Praxis zusammenzuführen**.

Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmens-Controlling

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1985 - 238 Seiten, Preis DM 58,-

Der **Autor** ist Vorsitzender der Geschäftsführung eines bekannten Industriebetriebes. Neben seiner beruflichen Tätigkeit ist er Verfasser mehrerer Publikationen sowie Referent an verschiedenen Instituten. Diese 2., erweiterte und überarbeitete Auflage stellt sich in ihrem Untertitel als Handbuch für die Unternehmenspraxis vor.

Nach einem Geleitwort von Dr. Albrecht Deyhle und einem Vorwort des Autors wird im 1. Kapitel die Frage aufgenommen, **ob Controlling etwas Neues** ist. Der Leser findet Anmerkungen zu Controlling-Funktionen, zu Besonderheiten des Controllings sowie zur Stellenbeschreibung und zum Anforderungsprofil. Im Anschluß erläutert Schröder, daß das **Rechnungswesen Basis des Controlling-Systems**

ist. Hierzu skizziert der Verfasser eine controllinggerechte Kostenrechnung und diskutiert die Deckungsbeitragsrechnung. Im 3. Kapitel führt der Verfasser **durch das operative Controlling**. Dazu wird das Controlling-Aktivitäten-Viereck mit Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung beschrieben und erklärt. Das 4. Kapitel geht **Fragen des strategischen Controlling** nach. Der Leser erfährt, wie und warum das strategische Controlling das operative Controlling ergänzt und erweitert. Der Aufbau und die Nutzung von Ertragspotentialen wird geschildert, die Verzahnung operativ-strategisch angesprochen und der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Praxis erörtert. Hiermit wird in relativ kurzer Zeit nach Erscheinen der 1. Auflage eine erweiterte 2. Auflage vorgelegt. Die Verbesserungen gegenüber der Voraufgabe betreffen neben mehr abrundenden Gedanken zu den ersten 3 Kapiteln den Ausbau der Überlegungen zum strategischen Controlling. Ziel dieses Praktikerbuches ist, eine Darstellung des **Rahmens** für eine controllings-orientierte **Unternehmenssteuerung** zu vermitteln. Der Autor gibt eine Bestandsaufnahme des heute praktizierten und praktikablen **Instrumentariums** des operativen und des strategischen Controlling. Zugleich stellt er die Grenzen und Probleme in der Anwendung und Aussagekraft dieser Instrumente heraus (vgl. auch Besprechung von Wagner, CM 3/86, S. 122).

Ziener, Martin: Controlling im multinationalen Unternehmen

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1985 - 211 Seiten, Preis DM 78,--

Der **Verfasser** war von 1984 bis 1985 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. A. Heigl, Universität Erlangen-Nürnberg. Hier ist auch das vorliegende Buch entstanden. Seit 1984 ist er Mitarbeiter im Zentralbereich Finanzen der BASF. Zum Gang der Untersuchung:

Nach einigen einleitenden Worten gibt der Verfasser einen Überblick über Controlling in Literatur und Praxis. Darauf aufbauend wird eine allgemeine Controlling-Konzeption entwickelt, die sich in die Elemente Controlling-Orientierung, -Ziele, -Funktionen, -Instrumente und -Institutionen unterteilt. Abgeschlossen wird die Controlling-Konzeption mit Überlegungen zu der Frage, welche Merkmale eines Unternehmens die Gestaltung des Controlling im konkreten Anwendungsfall beeinflussen. Diese Einflußfaktoren werden im dritten Abschnitt beschrieben und daraufhin untersucht, welche Ansatzpunkte sich daraus für die Gestaltung des Controlling ergeben. Aufbauend auf den aus der Analyse der Einflußfaktoren gewonnenen Ansatzpunkten für das Controlling wird im vierten Abschnitt ein **Gestaltungsvorschlag für das Controlling im multinationalen Unternehmen** entwickelt, der unter Berücksichtigung allgemeiner Erfahrungen mit dem Controlling eine größtmögliche Realisierung des mit der Controlling-Konzeption angestrebten Problemlösungspotential erwarten läßt. Dieser Abschnitt endet mit Gedanken über Chancen und Risiken der Controlling-Konzeption. Ein umfangreiches Literaturverzeichnis und ein Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Dieses Buch ist das **erste im deutschsprachigen Raum**, das sich umfassend mit der **Gestaltung des Controlling in multinationalen** Unternehmen auseinandersetzt. Es beschäftigt sich mit den besonderen Bedingungen, die das Controlling in multinationalen Unternehmen beeinflussen und entwickelt darauf aufbauend eine Controlling-Konzeption. Multinationale Unternehmen sehen sich Problemen der Planung, Koordinierung, Informationsversorgung und Kontrolle noch stärker ausgesetzt als nur in einem Land vertretene Firmen. Hierzu will diese Veröffentlichung einen wirkungsvollen Beitrag leisten und dem Praktiker unternehmerische Lösungen ermöglichen. Ergebnis der vorliegenden Untersuchung und Erklärung der Controlling-Konzeption ist ein **theoriegestütztes Controlling-Muster**. Der Autor bindet ideenreich und organisch Controlling in die besonderen Bedingungen multinationaler Unternehmen ein. Umfangreiche Materialauswertungen, konsequente Schlußfolgerungen, das Arbeiten am Detail und der Versuch, Anforderungen der Theorie und Bedingungen der Praxis zu verknüpfen, lassen eine anspruchsvolle Arbeit entstehen. Die Publikation reiht sich von ihrem Zuschnitt als **wissenschaftliches** Werk ein und setzt streckenweise gewisse Anforderungen an den Leser. Die Arbeit stützt sich auf eine außerordentlich umfassende Literaturauswertung, Befragungen und Erhebungen werden hingegen weniger herangezogen. Der Verfasser leistet eine relativ tiefgehende und grundsätzliche Themenbearbeitung und findet zu einer beachtlichen Leistung in **konzeptioneller** Hinsicht. Dieses Buch ist lesenswert für alle, die sich mit Fragen des Controlling in multinationalen Unternehmen befassen und auch für die, die eine gute wissenschaftlich fundierte Arbeit zum allgemeinen Controlling schätzen.

Potthoff, Erich / Trescher, Karl: Controlling in der Personalwirtschaft

Berlin: Verlag Walter de Gruyter 1986 - 289 Seiten, gebunden, Preis DM 128,--

Gestützt auf ihre persönlichen Erfahrungen in Wissenschaft und Praxis vermitteln die **Autoren** das theoretische Rüstzeug für eine spezielle Controlling-Aufgabe. Insbesondere Prof. Potthoff hat sich als Verfasser verschiedener Veröffentlichungen einen Namen gemacht.

Die Autoren beginnen mit einer Einführung über Planung und Controlling in der Unternehmung. Danach greifen sie besondere Aspekte des Controlling in der Personalwirtschaft auf. Sie erörtern mit Arbeitsplatz, Personalbestand, Arbeitszeit, Personalleistung und Kosten unternehmensbezogene Komponenten in der Personalwirtschaft. Es schließen sich Überlegungen zum menschlichen Faktor in der Unternehmensorganisation an. Im Anschluß stellen die Verfasser Überlegungen hinsichtlich Grenzen und Zwänge der Wirtschaftlichkeitsrechnungen sowie über arbeits- und datenschutzrechtliche Gestaltungsgrenzen an. Der dritte Teil widmet sich der Planung und Kontrolle und beschäftigt sich mit dem Personalbedarf, den Personalkosten sowie der Planung personalwirtschaftlicher Maßnahmen, wie Beschaffung und Einsatz. Der folgende Teil ist dem Informationswesen und der Berichterstattung vorbehalten. Hier findet der Leser Anmerkungen zu den personalwirtschaftlichen Daten und ihrer Erhebung, zu möglichen Informationssystemen, Kennzahlen, Berichtskontrolle etc. Ein kurzer Abschnitt über Formen der organisatorischen Einordnung des Controlling in der Personalwirtschaft rundet die Arbeit ab.

Die Verfasser stellen sich der Aufgabe, grundsätzliche **Arbeits- und Denkweisen** des modernen Controlling auf einen wichtigen Funktionsbereich **zu übertragen und zuzuschneiden**. Überzeugend legen sie dar, man könne nicht isoliert nur ökonomische oder nur soziale Aspekte berücksichtigen, vielmehr versuchen sie, beide Denkrichtungen aufeinanderzubeziehen und zu verbinden. Sie entwerfen ein umfassendes Verständnis von Controlling in der Personalwirtschaft, wie Gewährleistung der Personalkapazitäten, Kontrolle der Kosten, Einfluß auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Damit sind nicht nur die **Kosten**, sondern **gleichrangig die Leistung** mit den auf sie einwirkenden Faktoren Gegenstand dieser Aufgabe. Die Verfasser **betreten z. T. Neuland**, sie stellen eine Konzeption in die Diskussion, wie sie in dieser umfassenden Form bislang kaum vorliegt. Potthoff und Trescher bemühen sich um einen deutlichen Praxisbezug und allgemeine Verständlichkeit. Verbesserungsfähig erscheint, dem Buch von der Gestaltung her bei einer Neuauflage etwas vom Charakter eines strengen Lehrbuches zu nehmen und es dem Stil moderner, aufgelockerter Arbeitsbücher anzugleichen. Inhaltlich wäre eine stärkere Einbeziehung der Planungsrechnung wünschenswert, denn rechnerische Elemente kommen nur knapp zur Geltung. Die verbale Darstellung sollte verstärkt durch konkrete Beispiele, Checklisten, Maßnahmenentwürfe und dgl. unterstützt werden. Streckenweise bleiben die Autoren etwas im Allgemeinen stecken, daher sind vermehrte Anwendungshilfen angezeigt.

Den Verfassern gelingt es, die Personalarbeit von der verwaltungstechnisch geprägten Ausrichtung zu einem **Teil moderner Unternehmenspolitik** und Planung zu überführen und bewußt zu machen. Sie geben einen **gelungenen Gesamtüberblick** über Aufgaben und Möglichkeiten, aber auch Grenzen und Probleme des Controlling in der Personalwirtschaft. Sie vermitteln Anregungen und stoßen weitere Arbeiten in Forschung, Lehre und Praxis auf diesem Gebiet an. Die Arbeit läßt deutlich werden, daß hierzu ein beachtlicher Bedarf besteht.

Autorenteam: Projekt-Controlling bei Anlagengeschäften

Frankfurt: Maschinenbau-Verlag GmbH 1985 - 189 Seiten, DIN A 4, broschiert, Preis DM 47,50 (DM 38,- für VDMA-Mitglieder)

Die vorliegende Schrift ist das Ergebnis der umfassenden Arbeit der **VDMA-Projektgruppe "Projekt-Controlling"**, die sich zusammensetzte aus einem Redaktionsausschuß und zahlreichen Mitgliedern der Projektgruppe. Neben Vertretern des VDMA nahmen Mitarbeiter einer Reihe deutscher Unternehmungen an der Arbeit teil.

Im ersten Teil wird die Frage erörtert, warum ein Projekt-Controlling geboten ist. Es schließen sich Darstellungen zum Projekt-Controlling in der Angebotsphase an. Dies bezieht sich insbesondere auf Formen und Möglichkeiten der Angebotsklärung und der Erstellung einer controlling-gerechten Angebotskalkulation. Der dritte Teil gilt dem Projekt-Controlling in der Abwicklungsphase. Hier geht es den Verfassern um die Beherrschung von Kosten, Terminen und der Technik sowie um kommerzielle Fragen. Ein weiterer, kurzer Abschnitt widmet sich der Ergebnisanalyse und den Konsequenzen. Zum Abschluß wird die Behandlung von Projekten in Bilanz- und Erfolgsrechnung angesprochen.

Der Nutzen dieser Arbeit liegt zunächst im **Konzeptionellen** und Methodischen. Die Verfasser verdeutlichen, daß derartige Aufträge häufig nicht mit den normalen, d. h. ausführungs- und funktionsbezogenen Organisationen zu bewältigen sind. Vielmehr erfordern die auf den einzelnen Auftrag bezogenen Koordinierungs- und Abwicklungsprobleme hinsichtlich Termine, Kosten und Technik sowie Finanzen **besondere Formen der Organisation, Planung und Steuerung**. Hier bietet diese Veröffentlichung ein geschlossenes Konzept und eine ganzheitliche Abhandlung. Der zweite Pluspunkt liegt in der konzentrierten und recht anschaulichen Aufbereitung der **Erfahrung und des Know-how** der Vertreter zahlreicher Firmen und ihres Fachverbandes. Sie lassen dieses Werk zu einer sehr praxisnahen und nützlichen **Arbeitshilfe** werden, die sich auch Feinheiten und Schwierigkeiten stellt. In vielen Fällen wird sie die

Grundlage und Orientierung eigener, spezieller Formen und Methoden sein können. Seit der 1. Auflage in 1982 hat dieser Arbeitskreis dieses wichtige Thema bearbeitet und in der allgemeinen Diskussion begleitet und seine Vorschläge neu gefaßt und verbessert, so daß jetzt eine erweiterte und überarbeitete 4. Auflage herausgebracht werden konnte. Insgesamt eine sehr brauchbare und hilfreiche Arbeitsunterlage, die unter den Bedingungen und Voraussetzungen der Praxis Hilfen weist.

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

1. Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses und des Finanzausschusses erweitert

Diese interessante Schriftenreihe, herausgegeben vom Verband der Chemischen Industrie e. V. in Frankfurt, wurde um den Band 12 Devisen-Management und den Band 13 Materialwirtschaft als Betriebswirtschaftliche Aufgabe in der Chemischen Industrie ergänzt. Diese Schriftenreihe, die an dieser Stelle bereits verschiedentlich vorgestellt wurde, verfolgt die Zielsetzung, betriebs- und finanzwirtschaftliche Probleme von überbetrieblicher Bedeutung aus praxisorientierter Sicht darzustellen und die gewonnenen Erkenntnisse sowohl den Mitgliedsfirmen des Chemieverbandes als auch einem weiteren Interessenkreis zugänglich zu machen.

Bei Interesse an diesen Heften wenden Sie sich bitte unter Hinweis auf das Controller Magazin oder den Verfasser dieser Zeilen an:

Verband der Chemischen Industrie e. V.

Abteilung Steuern, Finanzen, Volks- und Betriebswirtschaft, z. H. Herrn Dr. Koehler

Postfach 11 19 43 - 6000 Frankfurt am Main 11, Telefon: 069 / 2556-450

2. Neues Loseblattwerk "Versicherungen" und überarbeitete Bilanz-Bücher

Der Haufe-Verlag, bekannt durch eine Reihe verschiedener Loseblattwerke, hat sein Angebot ausgedehnt. Er bietet jetzt neu an: Engels, Das neue Versicherungshandbuch.

Risiken erkennen, Schäden verhindern, optimal versichern. Tips und Beispiele für die betriebliche Praxis.

Bei Interesse richten Sie Ihre Anfrage an den Rudolf Haufe Verlag, Postfach 740 ind 7800 Freiburg.

Bitte weisen Sie dann auf das CM hin. Gleichzeitig macht der Verlag darauf aufmerksam, seine einschlägigen Bücher unter dem Aspekt der neuen Bilanzrichtlinien überarbeitet zu haben. So liegt z. B. das Werk Günther Hoffmann, Bilanzieren kein Problem in neuer Auflage vor.

3. Aus dem AGPLAN-Informationdienst

Das Heft 1/1986 brachte u. a. einen Fachbeitrag über "Konzern-Controlling mit PC" sowie das Thema im Brennpunkt "Strategische Planung am Wendepunkt?".

Herausgeber: AGPLAN Gesellschaft für Planung e. V. Gutenbergstr. 13, 6300 Giessen

4. Neuauflage der führenden Recruitment-Broschüren

Berufsplanung für den Management-Nachwuchs - Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten und weitere Veröffentlichungen von

Joerg E. Staufenbiel

Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung

Burgmauer 68, Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1 - Telefon 0221 / 12 40 38/39

5. Neues Sonderheft der Zeitschrift für Interne Revision

Das Sonderheft 3a 1985 steht unter dem Titel "Die Prüfung der Wirtschaftlichkeit im Unternehmen", es kostet im Abonnementpreis DM 19,60 und im Einzelbezug DM 24,-. Es hat Großoktav und ist 96 Seiten umfangreich. - Verlag Erich Schmidt in Bielefeld

Wenn diese Ausgabe Ihnen voraussichtlich vorliegt, werden viele voll in den Planungsarbeiten stehen.

Hierzu wünscht Ihnen der Verfasser gutes Gelingen.

Freundliche Grüße

Ihr

Alfred Biel

DIE BANKEN IM JAHRE 2000

von Dr. Alfred Blazek, Krailling

Die Juninummer der Zeitschrift "Office Management" ist zu einem großen Teil **ISDN** (= **I**ntegrated **S**ervices **D**igital **N**etwork) gewidmet. Dies scheint die Zauberformel zu sein für den Aufbau einer weltweit kompatiblen Kommunikation. Doch obwohl die "Zauberei" noch im Gange ist, der Anwender noch nichts sehen bzw. bedienen kann, wird schon der nächste Trick angekündigt: **IBFN** = **I**ntegriertes **b**reitbandiges **F**ernmeldenetz, also dieses Mal auf deutsch entschlüsselt. "Die Banken im Jahre 2000" ist der Titel eines Buches von **Erich Priewasser, Professor an der Universität Marburg**, erschienen 1985 im Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main.

Natürlich kommen auch in Priewassers Buch diese Zauberformeln vor. Kreditinstitute sind klassische Informationsverarbeiter. Der Faden der informations-technologischen Entwicklung ist verwoben mit der Prognose über die Entwicklung einer ganzen Branche. Das macht die Sache anschaulicher, nachvollziehbarer, auch für einen Nicht-Banker. Unsere Bank nimmt uns mit auf den Weg in die **Informationsgesellschaft**. Aber die Kundschaft zögert. An die 3000 **Geldausgabe-Automaten** gibt es in der Bundesrepublik. Eine Untersuchung durch Infratest hat ergeben, daß knapp ein Zehntel aller Kartenbesitzer sich den läglichen Bargeldbedarf vom Automaten holt; es wird vermutet, daß es sich dabei häufig um "Spontankäufe" handelt. Was sind die Gründe für die nach wie vor hohe Anhängerschaft der Barauszahlung? Weil ein Automat mal nicht funktioniert oder die Karte "schluckt"? Das läßt sich verbessern. Zur **Identitätsprüfung** des Karteninhabers lese ich bei Priewasser auf S. 79 über die Möglichkeit der "Identifikation durch die Stimmerkennung, die Dynamik der Unterschrift (Druck und Bewegungsablauf), den Fingerabdruck, die Handgeometrie oder die Fingerlänge. Selbst so ungewöhnliche Merkmale wie das Röntgenbild der Arterie, die Augennetzhaut oder die Gehirnwellen des zu Identifizierenden, zum Teil nur mit Infrarotlicht erkennbar, sind im Gespräch". Irre?! Ob wir nicht doch lieber den prüfenden Blick des Bank-Mitarbeiters ertragen?



Der Bankkunde, der in seinem beruflichen Alltag viel vor dem Bildschirm sitzt oder sonstwie immer mehr "kalte" Technik spürt, sucht das Gespräch am Bankschalter, vielleicht angeregt durch eine Werbung aus einer ganz anderen Branche: Ich gehe meilenweit, bis ich eine Bank finde, bei der noch jemand mit mir reden will.

Priewasser nimmt den Technologiefaden auf im Abschnitt Umweltbedingungen für die Entwicklung der Bankpolitik und zieht ihn dann durch die Betriebs- und Marktpolitik. In der Betriebspolitik z. B. bringt er eine graphische Darstellung über die **Nutzeffekte der Büroautomation** für die Entscheidungsprozesse (höchster Nutzeffekt), die Produktivitätssteigerung des Management, der Schreibkräfte und Sekretariatsdienste, der Reduzierung der Kommunikationskosten und die Verbesserung des externen Berichtswesens. In der Marktpolitik spricht er von neuen **Chancen des Bankaußendienstes**, um den umfassenden Einsatz der Technologie zu kompensieren. High Tech - High Touch, soll diesem von John Naisbitt (10 Megatrends) formulierten Trend auf dem Weg in die Informationsgesellschaft damit gefolgt werden?

Ein erfahrener Banker drückte seine Skepsis folgendermaßen aus. Um Kapazität für die Kundenberatung zu gewinnen, verschieben wir das Routinegeschäft auf den Bankautomaten. Mit der Zeit werden immer mehr Kunden dieses Angebot auch annehmen - um dann zum Plaudern an den Schalter zu kommen. Er will ja auch seine "Touch-Einheiten".

Das Problem ist erkannt. Durch die Automatisierung geht die Kundennähe verloren; sie soll z. B. durch den Außendienst wieder gewonnen bzw. aufrechterhalten werden. **Aber wie ist dem Kunden klar zu machen, daß er einerseits abgefertigt und andererseits betreut wird?** Wird er das verstehen und akzeptieren? Zu diesen Fragen paßt ein Diagramm auf Seite 47, das das Ergebnis einer Befragung (1966 - 1981) zur Frage: "Glauben Sie, daß die Technik alles in allem

eher ein Segen oder ein Fluch für die Menschheit ist?" darstellt. 1966 gaben 72 % Segen an, 1981 nur mehr 30 %. Für Technik-Freaks allein wird sich der Technologie-Zauber nicht lohnen. Technologische Innovationen erreichen oft in wenigen Jahren Marktreife. Doch bis zur breiten, von entsprechender Kundenakzeptanz getragenen Durchsetzung werden z. B. beim Bildschirmtext mehr als zwei Jahrzehnte vergehen. So vermutet der Autor auf S. 81: "Mit ähnlich verzögerten Entwicklungs- und Marktdurchdringungsraten wird bei der Akzeptanz automatischer Bankschalter und der pos-Terminals (pos = point of sale) zu rechnen sein. Bremsender Faktor für die Verbreitung technologischer Innovationen an den Kundenschnittstellen wird stets das Beharrungsvermögen der Bankkunden sein, deren Kontaktverhalten und Zahlungsverkehrsgewohnheiten sich nur langfristig ändern."

Ein Prüfschema für die Einführung neuer Technologien steht auf Seite 117, dort allerdings in einem anderen Zusammenhang verwendet.

MOVE: Methoden-Organisation-Verhalten-Einstellung. Die Anfangsbuchstaben dieser 4 deutschen Begriffe ergeben das englische Wort **move**. Wenn wir etwas **bewegen** wollen, müssen wir ganzheitlich oder vernetzt (Frederic Vester) denken und handeln. Wenn ich z. B. eine neue Methode einführen will, muß ich fragen, ob diese zu meiner Organisation paßt oder ich sie ändern muß; ich muß fragen, welches Verhalten ich zu erwarten habe, mit welcher Einstellung ich rechnen kann bei den Betroffenen; und ich muß mich selbst fragen, mit welcher Einstellung ich das Thema angehe und wie ich mich verhalten soll. (MOVE wird ausführlich interpretiert in der Stufe III des Controller-Ausbildungsprogramms der Controller Akademie)

Es lohnt sich, das englische Wort für **Schnittstelle** anzuschauen: **interface**. Face heißt Gesicht. Was passiert an Kommunikation zwischen zwei Gesichtern, zwischen Bankkunde und Bankmitarbeiter? Wieweit kann diese Beziehung durch Technik ersetzt werden? Was geht verloren? Worauf kann verzichtet werden? Schnittstellen gibt es nicht nur zum Kunden (front-office) hin, sondern auch im Haus, im back-office-Bereich. Werden dort die technologischen Innovationen einfach durchgedrückt?

"Wettbewerbsvorteile durch Information" ist der Titel eines Artikels im Harvard Manager 1/1986 von Michael E. Porter und Victor E. Millar. Eine der Fragen, die nach der Empfehlung der Autoren ein Unternehmen abuarbeiten hat, ist: **Wie groß ist die Informationsintensität?** Im amerikanischen Original (Harvard Business Review, No. 4, Juli-August 1985, S. 153) wird dazu eine Matrix angeboten, die die Informationsintensität in der

Wertschöpfungskette mit dem Informationsinhalt des Produkts in Beziehung setzt. Daß Banking im Feld high/high liegt, ist nicht überraschend.



Und wie würden Sie Ihr Unternehmen positionieren?

In der zitierten Nummer des Harvard manager ist auch eine vergleichende Untersuchung amerikanischer und japanischer Managementinformationssysteme nachzulesen (Cole, Robert, Zielorientierte Informationssysteme). Häufig sind einfache und flexible Systeme überlegen, wenn es darum geht, die richtigen Informationen zur rechten Zeit an die richtige Stelle zu bringen. Auch der schnellste Computer kann nicht den unmittelbaren Kontakt zu den Mitarbeitern, eine sinnvolle Auswahl aus der Datenflut und den zielgerichteten Einsatz von Informationen ersetzen. Robert Cole warnt vor einer naiven Begeisterung und überstürzten Investitionen in die neuen Technologien.

Ist nicht gerade in Banken nach anfänglicher Technik-Euphorie und hohen Investitionen Verunsicherung eingetreten? Ein viel diskutiertes Beispiel sind die **elektronischen Cash-Management-Systeme**. Ihr Ziel ist die Einsparung von Sollzinsen, die bessere Nutzung der Liquiditätsreserven eines Unternehmens und die rationellere Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Dies setzt eine zeitgenaue Information über die aktuellen Kontostände und -bewegungen voraus. Viele Kunden zögern wegen der hohen Kosten und aus Sorge über die **Sicherheit der Datentransaktionen**. Im Buch von Erich Priewasser werden aus wissenschaftlicher Sicht die Umweltbedingungen, die Geschäftspolitik sowie die Wachstumsperspektiven der deutschen Kreditinstitute in den 80er und 90er Jahren in ihren quantitativen und qualitativen Dimensionen dargestellt. Im Abschnitt Prognose 2000 werden auf 55 Seiten der Modellaufbau, die Modellsimulation (mit den exogenen Variablen Auslastungsgrad, Inflationsrate, Arbeitslosenquote, Dollar-Wechselkurs, US-Geldmarktzins) und die Ergebnisse der Simulationsläufe dargestellt. Das optimistische Szenarium ergibt Wachstumsraten des Bruttosozialprodukts (1983 - 2000) von 2,8 % p. a., das pessimistische von 1,2 % p. a. Der optimistische (pessimistische) Wachstumspfad der Banken prognostiziert für 1983 - 1990 10,5 % (8,2 %), für 1983 - 2000 9,0 % (7,6 %). Zum Einstieg für Computer- und Bankprofis ist das Wachstumsmodell und die Variablenliste abgedruckt.



CONTROLLING-TRENDS
 von Arbeitskreisleiter
 Ragnar Nilsson, Dipl.-Wirtsch.-Ing.,
 Leiter Zentralbereiche Organisation
 und Datenverarbeitung
 Controlling Plastik/Metall der
 GERRESHEIMER GLAS AG

Der **Arbeitskreis Nord II des Controller-Vereins eV** veranstaltete in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Wirtschaft der **Fachhochschule Bielefeld**, Prof. Dr. Rainer **Bramse**mann, eine Controlling-Tagung. Dieser Idee zur Veranstaltung ging nach langen Diskussionen im Kreis der Mitglieder des Controller Forums Nord II die Überlegung voraus, die bis dato lediglich nach intern gerichteten Aktivitäten des Arbeitskreises zu erweitern und den Gedanken des Controllings sowie die Ideen und Ziele des Controller-Vereins nach außen zu öffnen und zu verbreiten.

Darüberhinaus sollte der **Kommunikation mit der Wissenschaft** und seinen Studenten sowie den Praktikern aus mittelständischen und Groß-Betrieben ein Forum eröffnet werden, durch Referate, Erfahrungsaustausch und Diskussionen gemeinsam sich näher zu kommen. Die Tagung, die im Zeitraum für interdisziplinäre Forschung ZIF in Bielefeld stattfand, richtete sich an Unternehmer, Geschäftsführer, Verantwortliche aus unterschiedlichen Funktionsbereichen des Wirtschaftsraumes Bielefeld sowie an Professoren, Wissenschaftler und Studenten der Hochschule Bielefeld. Insgesamt kamen ca. **135 Zuhörer** der Einladung nach.

Die Fachreferate und Erfahrungsberichte wurden **ausschließlich von Mitgliedern des Controller-Arbeitskreises Nord II** zu folgenden Themen gehalten:

1. Entwicklung und Stand des Controlling in Praxis und Lehre
 Prof. Dr. R. Bramse

- 2) Controlling-Instrumente als methodische Unterstützung für das strategische Management
 Dr. G. Kellinghusen, Bertelsmann AG
- 3) Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet der Betriebsdatenerfassung
 Dipl.-Wirtsch.-Ing. R. Nilsson, Gerresheimer Glas AG
- 4) DV-gestützte partielle Informationssysteme dargestellt an Beispielen der Papierindustrie
 Dipl.-Kfm. W. Kornblum, Nordland Papier GmbH
- 5) Individuelle Datenverarbeitung im Controlling
 Dipl.-Volksw. U. Föck, Controllingpartner GmbH

Die regen Diskussionen sowie die in den Pausen weitergeführten Fachgespräche zeigten, daß ein großer Bedarf bei allen Teilnehmern an dieser Art der fachlichen Kommunikation vorhanden war. Es wurde deutlich, daß das Konzept dieser Tagung den Anforderungen der Praktiker und der Hochschule bezüglich eines engen Erfahrungsaustausches durch Referate und Diskussionen eine entsprechende Plattform gegeben hat. Darüberhinaus konnte ein reges Interesse an der Arbeit des Controllers, des Controller-Vereins sowie seiner Arbeitskreise vermittelt werden.

In einer kritischen Zusammenfassung der Tagungsergebnisse wurde seitens der Mitglieder des Arbeitskreises Nord II festgehalten, daß diese Veranstaltung geeignet ist, Ziele und Arbeitsweisen von Controllern geeignet zu diskutieren. Aus diesem Grunde ist eine Wiederholung geplant.

So können Sie es haben!

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

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



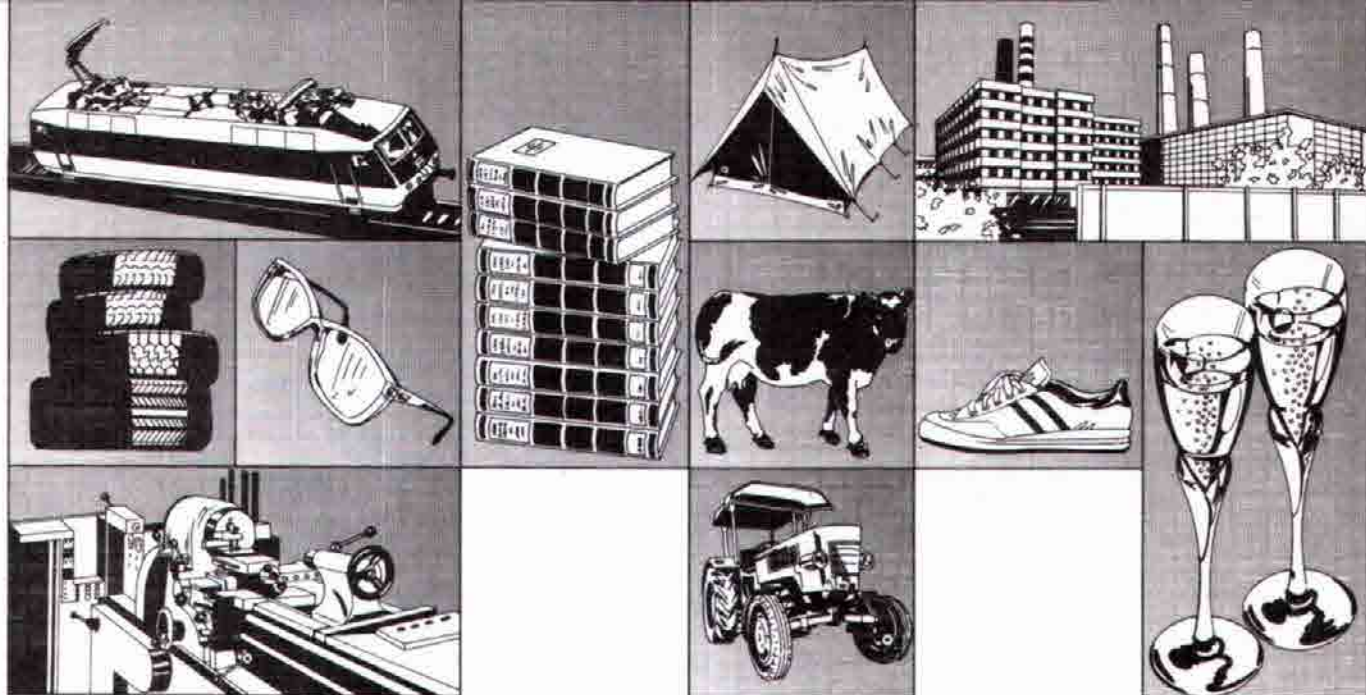
Nichts bringt Sie mehr aus der Ruhe. Ob Monats- oder Quartalsabrechnungen, Zwischenbilanzen oder Abweichungsanalysen, ja selbst Überraschungsangriffe bringen Sie nicht mehr aus dem Konzept. Durch ein frei gestaltbares Berichtswesen sind Sie flexibel und unabhängig.

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

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

PST

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



Der gemeinsame Nenner

Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

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

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

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

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

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

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

PLAUT 

Plaut Software – die Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Plaut Software GmbH	Plaut Software AG
Hogenbergstraße 20	Villa Wellingtonia
D-8000 München 21	CH-6918 Figino
Tel. (089) 5 80 30 81	Tel. (091) 6015 01
Ttx. 8 98 628 Plaut	Tx. 7 9 329

Software Unternehmensberatung Personalberatung

PLAUT

me.w/BW 1