



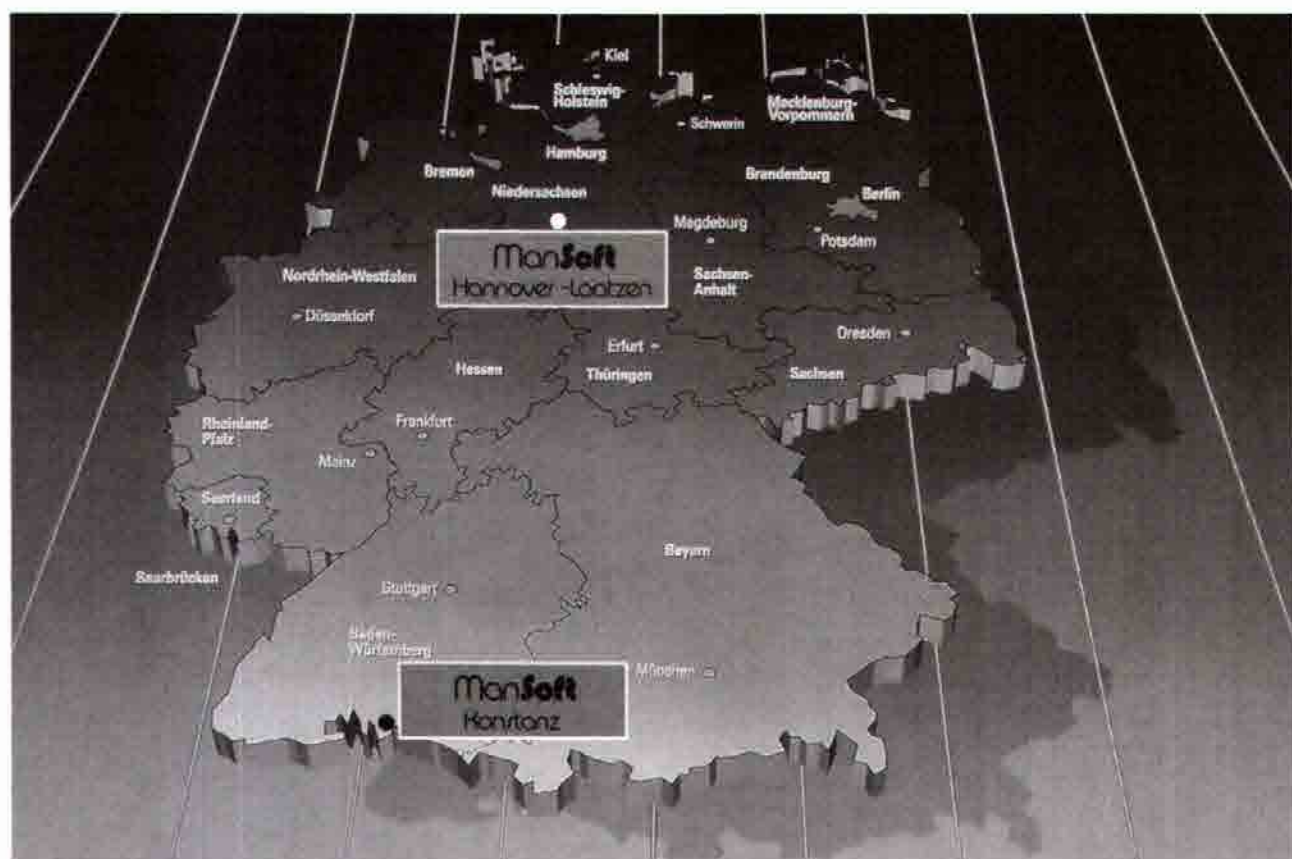
# controller magazin

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

3/91

<b>Oliver Fröhling</b> DV-gestützte Prozeßkostenrechnung	117
<b>Friedrich Ph. Meyer</b> EIS - Executive Information System	128
<b>Nils Pistek / Helmut Hoppe</b> Der Handlungsbedarf für strategisches Finanz-Controlling	133
<b>Brigitte Gagel</b> Elektronisches Notizbuch	138
<b>Dietram Schneider</b> Controlling von F&E zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug - Teil 2	141
<b>Frank-Jürgen Witt / Kerin Witt</b> Controller-Assessment	150
<b>Ragnar Nilsson</b> Manager Arbeitsplatz der Zukunft	157
<b>Impressum</b>	160
<b>Michael Konnack / Johannes Ottenthal</b> Welche Gemeinsamkeiten haben Controlling und Volksmärchen?	161
<b>Franz Ederer</b> Projektcontrolling	164
<b>Literaturforum</b>	167
<b>Gudrun Popp</b> Wenn OPA zu OMI wird	175

# MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEME



## UNSER SERVICE IHR NUTZEN

Wir haben uns der Herausforderung gestellt, Sie noch besser zu betreuen. Deshalb sind wir jetzt mit einer zweiten Niederlassung in Deutschland präsent. Fordern Sie uns auf, Ihre MIS-Anforderungen zu lösen!

Das geeignete Konzept, individuell anpaßbare Software, praxisgerechte Schulung und die Beratung und Betreuung in EDV-technischen sowie betriebswirtschaftlichen Fragen sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche MIS-Lösung.

Nutzen Sie unsere Erfahrung aus zahlreichen Projekten in namhaften Großunternehmen und mittelständischen Betrieben.

Autorisierter Partner für TZ-INFO\*



\* TZ-INFO ist ein Produkt der MIK GmbH

**Managementsoftware und -beratung GmbH** D-7750 Konstanz · Rudolf-Diesel-Str. 10 · Tel. 07531 / 57955 · Fax 07531 / 57151  
D-3014 Hannover-Laatzen · Hilderheimer Str. 126 · Tel. 0511 / 8791350 · Fax 0511 / 8791168

# CONTROLLING

NEUE FACHBÜCHER

*Neuerscheinung*

**Witt**

## Deckungsbeitragsmanagement

Konzepte, Anwendungen,  
Controllingbausteine,  
Trainingsfälle

Von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt

1991. XX, 513 Seiten.  
Gebunden DM 98,-  
ISBN 3-8006-1478-2

In dem vorliegenden Buch werden grundlegende Konzepte, praktische Probleme, entscheidungsorientierte Anwendungen (in Form von 14 Fallstudien) und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten verschiedener Deckungsbeitragsrechnungskonzepte vorgestellt. Damit wird versucht, einem gewissen »Rechnungswesendefizit« in der Praxis im Sinne des Wortes nun »Rechnung zu tragen«. Zugleich werden dem Leser – z.B. als »Check-in« eines Controllers auf ein Reportinggespräch – grundlegende, dann aber auch typische Anwendungsaspekte der Deckungsbeitragsrechnung aufgezeigt, um damit insgesamt ein »Deckungsbeitragsmanagement« aufbauen und durchführen zu können. Das Buch will dabei nicht primär die Rechentchnik in den Vordergrund rücken, sondern vielmehr die Interpretation von Rechnungsweseninformationen im Rahmen eines strategischen Kosten- und Erlösmanagement beleuchten sowie das kritische Nachdenken über einzelne Rechnungskonzepte und -anwendungen fördern.

VERLAG VAHLEN MÜNCHEN

# CONTROLLING

NEUE FACHBÜCHER

*Neuerscheinung*

**Pöbl**

## Controlling und externe Beratung

Ein Konzept zur Verbesserung der Führungsqualität in mittelständischen Unternehmen.

Von Dr. Wolfgang Pöbl

1991. XVI, 298 Seiten.  
Gebunden. Mit einer 5 1/2 Zoll-Programmdiskette nach dem Industriestandard unter MS-DOS. DM 124,-  
ISBN 3-8006-1493-6

Der Autor beschäftigt sich ausführlich mit der Frage, wie durch einen kombinierten Einsatz eines internen Controllingsystems und externer (Dauer-)Beratung durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer die Führungsqualität in Unternehmen verbessert bzw. eine qualifizierte Unternehmensführung gewährleistet werden kann. Zum einen werden dazu die Bestandteile eines Controllingsystems ausführlich dargestellt, und zum anderen wurden zur Unterstützung bei der Definition des Bedarfs an Führungsinformationen bzw. an Hintergrundinformationen für Beratungsgespräche umfangreiche Checklisten erarbeitet. Diese Checklisten wurden in das EDV-Programm »MUBIS« verarbeitet und können dadurch problemlos an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. So ist es möglich, für jede Fragestellung Beschlüsse, Verantwortlichkeiten etc. festzulegen und die Checklisten nachher wiederholt zu verwenden.

VERLAG VAHLEN MÜNCHEN

Was gibt es **herausgereicht aus der Controller-Akademie-Seminarküche?**

Einmal das **Stufenprogramm 1 bis 5** - wobei die ersten beiden Stufen „klein“, aber auch mit Dr. Deyhle und erweiterter Teilnehmerzahl im Großformat laufen.

Seit letztem Herbst und Dank tatkräftiger Trainer-Unterstützung aus dem **Arbeitskreis Banken des Controller Vereins** gibt's speziell für Bank-Controller ein thematisch aufeinander aufbauendes, zweiwöchiges **Bank-Controlling Teil 1 und 2**.

Ja, und dann ist das Seminar **Controlling für Manager** (26. - 30. 8. 91) für uns ein „echter Ex-ote“ - adressiert an Nicht-Kaufleute, die aber Führungskräfte sind und deswegen automatisch auch **sprachfähig im Controlling** sein müßten. Vielleicht wissen Sie wen, der Bedarf, Zeit und auch Lust an so einem Theorie - Praxis - Seminar hat?

Auch ein richtiges **Repetitorium Stufe V** (Küchle/Stamm) gibt es auf vielfachen Wunsch hin (15. - 19. 7. 91). Das allerdings **als Living-case**, was auch bedeutet, daß die Donnerstag-Präsentationen vor einer echten Geschäftsführung stattfinden werden.

Eine gute Küche hat aber auch ihre Spezialitäten, bei uns **Fachseminare** genannt. Darin gibt es **zwei Schwerpunkte: eher an Instrumenten oder am Verhalten ausgerichtet**. Zur ersten Gattung gehören folgende drei:


- **Beteiligungs- und Konzern-Controlling** (17. / 18. 6. 91)
- **Controlling der EDV-Kosten** (9. bis 11. 9. 91)
- **Forschungs- und Entwicklungs-Controlling** (16. bis 18. 9. 91).

Und eher an Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen interessiert - und damit etwas erläuterungsbedürftig - sind:

- **Komplexitäts-Management** (1. bis 5. 7. 91)  
(Es geht bei diesem Seminar u. a. um typische Fehler, die uns bei Analysen, Entscheidungen und Umsetzungen unterlaufen; herausgearbeitet auch mittels Simulationen. Individuelle Analyse und Rückmeldung verhaltensspezifischer Daten.)
- **Interkulturelles Denken im Management** (21. bis 23. 10. 91)  
(Wenn die Aussage stimmt, daß ein Seminar durch den Trainer lebt, dann trifft das potenziert zu auf Prof. Dr. Pietschmann. Er hat ebensoviele Publikationen in theoretischer Physik wie in Philosophie und war für mich, wie ich ihn letztes Jahr hörte, schlicht eine Offenbarung.)
- **Controller's Verhalten, Controller's Erfolgsfaktoren** (11. bis 15. 11. 91)  
(Die Persönlichkeit und Rolle stehen hier im Vordergrund. Beziehungen mit ihren Qualitäten werden herausgearbeitet, analysiert und Veränderungsanstöße herausdestilliert. Das Seminar findet, zur Unterstützung des Inhalts durch die Umgebung, im Kloster statt.)

Sollte Sie etwas davon interessieren, nimmt Frau Wiegand gerne Ihre Anmeldung entgegen. Für weitere Infos erreichen Sie mich persönlich am 7. Juni zwischen 13 und 17 Uhr im Büro unter 089 / 850 60 13.

Herzlich

Ihr  Trainer Markus Stamm



Dipl.-Kfm. Oliver Fröhling, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling und Unternehmensrechnung an der Universität Dortmund und Unternehmensberater bei der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH, Dortmund.

# DV-GESTÜTZTE PROZESS-KOSTENRECHNUNG

## Entwicklungsstand und Perspektiven

von Dipl.-Kfm. Oliver Fröhling, Universität Dortmund

### 1. „OBJECTS OF COSTING ARE ALWAYS ACTIVITIES ...“

... diese bemerkenswerte Aussage von George J. Staubus aus dem Jahre 1971 (Staubus, 1971, S. 1) kann als Kern der **Philosophie der Prozeßkostenrechnung** gelten, einem Verfahren, das sich in wenigen Jahren von einem „Exoten“ zu einem - zumindest im amerikanischen Raum - „Quasi-Standard“ für moderne Kostenrechnungssysteme entwickelt hat. Noch bemerkenswerter ist die Schnelligkeit und Intensität dieser Entwicklung, ist es doch erst fünf Jahre her, daß führende amerikanische Industrieunternehmen, Beratungsgesellschaften und Universitäten die erste Phase des **Cost Management System (CMS) Programmes** einläuteten, das auf eine umfassende Erneuerung bzw. Anpassung des Rechnungswesens abzielt und nicht zu Unrecht als „Quelle“ der Prozeßkostenrechnung bezeichnet werden kann (Berliner/Brimson, 1988). Halb scherzhaft titulierte denn auch Len Moore, Programmmanager des CMS-Projektes, die veröffentlichte konzeptionelle Studie in Anlehnung an das prägende Johnson/Kaplan-Buch „Relevance Lost“ als „Relevance Found“. Wie sieht es heute aus? Dazu nur einige Trends, die die derzeitige Bedeutung widerspiegeln: Über 100 Installationen der Prozeßkostenrechnung weltweit (Romano, 1990, S. 55), eine Vielzahl von Workshops, Einzelseminaren und Kongressektionen, eine wachsende Zahl von Seminar- und Diplomarbeiten und nicht zuletzt eine Flut von Veröffentlichungen zu dieser Thematik sind deutliche Indikatoren dafür, daß dieses Verfahren jetzt und in absehbarer Zeit gleichermaßen Zentrierpunkt wie „heißes Eisen“ in Wissenschaft und Praxis sein dürfte.

Wo so viel angedacht und geschrieben ist, liegt der Verdacht nahe, alles wesentliche sei schon gesagt. Und in der Tat ist die Auseinandersetzung mit der Prozeßkostenrechnung vielschichtig und facetten-

reich: Sie umfaßt die Darstellung der **grundsätzlichen Idee bzw. Philosophie** (vgl. Miller/Völlmann, 1985; Johnson/Kaplan, 1987, S. 227 ff.; Fröhling, 1990), die Ausarbeitung detaillierter **Methoden- und Instrumentalvorschläge** (vgl. Horváth/Mayer, 1989; Wäscher, 1990), Untersuchungen über den **konkreten Praxiseinsatz** (vgl. Göpfert/Rummel, 1988; Landwehr, 1989; Horváth/Renner, 1990, S. 104 ff.) und schließlich auch **kritische Würdigungen** beim Vergleich mit den klassischen Kostenrechnungssystemen (vgl. Herzog, 1989; Franz, 1990; Vikas, 1990; Reichmann/Fröhling, 1990). Trotz dieser inhaltlichen Breite und Tiefe ist ein Bereich nach wie vor relativ „unterbelichtet“: die Schnittstelle **„EDV und Prozeßkostenrechnung“**. Dies verwundert aus zweierlei Gründen. Zum einen verlief die Entwicklung der Prozeßkostenrechnung parallel zu der Entwicklung und Einbindung moderner DV-Technologie (insbesondere Personal Computer) in die Unternehmensstrukturen, was eigentlich deutliche Synergieeffekte hätte nach sich ziehen müssen; zum anderen ist die Umsetzung anspruchsvoller Rechnungswesenkonzeptionen ohne gleichzeitige Berücksichtigung der DV-technischen Realisierbarkeit unrealistisch und wenig pragmatisch.

An diesem „Gap“ setzt der folgende Beitrag auf und will Entwicklungsstand und -perspektiven der DV-gestützten Prozeßkostenrechnung aufzeigen. Aus Sicht des potentiellen Anwenders steht damit nicht die - sicherlich wichtige - Frage „Soll ich vor dem Hintergrund der konzeptionellen und methodischen Charakteristika die Prozeßkostenrechnung in meinem Unternehmen einsetzen?“ im Vordergrund, sondern vielmehr die Problemstellung „Wie kann ich die Prozeßkostenrechnung in meinem Unternehmen denn konkret DV-technisch umsetzen?“. Die besten Konzepte, die von allen Seiten uneingeschränkt Lob und Anerkennung erfahren, sind ja wenig wert, wenn sie bei ihrer DV-technischen Bewährungsprobe versagen.

**2. DIMENSIONEN EINER DV-UNTERSTÜTZUNG DER PROZESSKOSTENRECHNUNG**

Bei einer DV-gestützten Realisierung der Prozeßkostenrechnung sind grundsätzlich folgende Aspekte zu beachten:

- \* Bezogen auf die erforderliche Hardware sind solche Lösungsansätze zu unterscheiden, die auf **Mainframe- oder Mikro-Technologie** basieren. Hinzu tritt allerdings noch die Möglichkeit eines integrierten Ansatzes, der auf einer PC/HOST-Koppelung, d. h. einer Kommunikationsschnittstelle beruht. Die Vorteile von Großrechnern sind insbesondere im Massendatengeschäft (z. B. Periodenabrechnung) und bei speicherplatzintensiven Transaktionen zu sehen. Die besonderen Vorzüge des PC's liegen dagegen im Bereich von Ad-hoc-Abfragen, Rechen-simulationen und grafischen/textlichen Aufbereitungen des Datenmaterials.
- \* Im Hinblick auf die Software-Beschaffung bzw. -Produktion lassen sich **Buy- und Make-Lösungen** differenzieren. Die Problematik der Entscheidung für fremd- bzw. eigenentwickelte Software ist hinsichtlich möglicher Vor- und Nachteile ausgiebig in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert worden. Zu beachten ist gerade im Bereich der DV-gestützten Prozeßkostenrechnung aber zusätzlich das derzeit überhaupt **verfügbare Angebot** auf dem Software-Markt.
- \* Bezüglich der Einbindung bzw. Integration in die DV-Struktur des Unternehmens sind sowohl **Stand-Alone-** als auch **(voll)integrierte Lösungen** in Betracht zu ziehen. Stand-Alone-Lösungen sind gerade im PC-Bereich keine Seltenheit. Im Extremfall (keine Verbindung zu den anderen DV-Komponenten über Kommunikationsschnitt-

stellen) bedeutet dies aber gravierende Redundanzen bei der Datenerfassung, -verwaltung und -pflege. Dem Vorteil der logischen Geschlossenheit der Konzeption und Applikation integrierter Informationssysteme steht hingegen der Nachteil gegenüber, daß diese für fallbezogene Analysen häufig nicht flexibel genug sind und daraus - gerade beim Controller - Probleme bezüglich der Anwenderakzeptanz resultieren können. Für die Prozeßkostenrechnung **fordern die Vertreter überwiegend ergänzende Stand-Alone-Ansätze** (vgl. Kaplan, 1988, S. 62), die aber mittel- bis langfristig in ein integriertes Konzept überführt werden sollen (vgl. Kaplan, 1990, S. 25).

Abbildung 1 zeigt in Form eines Würfels die möglichen Varianten auf, die aus der Kombination dieser drei Kriterien - Hardware, Software und systembezogener Link - resultieren.

Im folgenden werden verschiedene Lösungsansätze aufgezeigt, die sowohl auf der Buy- als auch Make-Entscheidung des Anwenders beruhen. Einen gewissen Schwerpunkt bilden dabei (mögliche) PC-Umsetzungen.

**3. UMSETZUNG AUF DER BASIS VON STANDARD-SOFTWARE**

Standard-Software ist ein recht heterogener Begriff. Viele setzen ihn umgangssprachlich mit Softwarelösungen "von der Stange" in Form der Anwendungsfamilien der größeren Softwarehäuser gleich. Scheer differenziert Standard-Software hingegen in sprachenorientierte Systeme, Spezialprogramme und Softwarefamilien (vgl. Scheer, 1990, S. 141 f.). Bei den **sprachenorientierten Systemen** wird dem Anwender i. d. R. ein **"Funktionsbaukasten" für ein bestimmtes Anwendungsgebiet bereitgestellt**, mit dem er sich

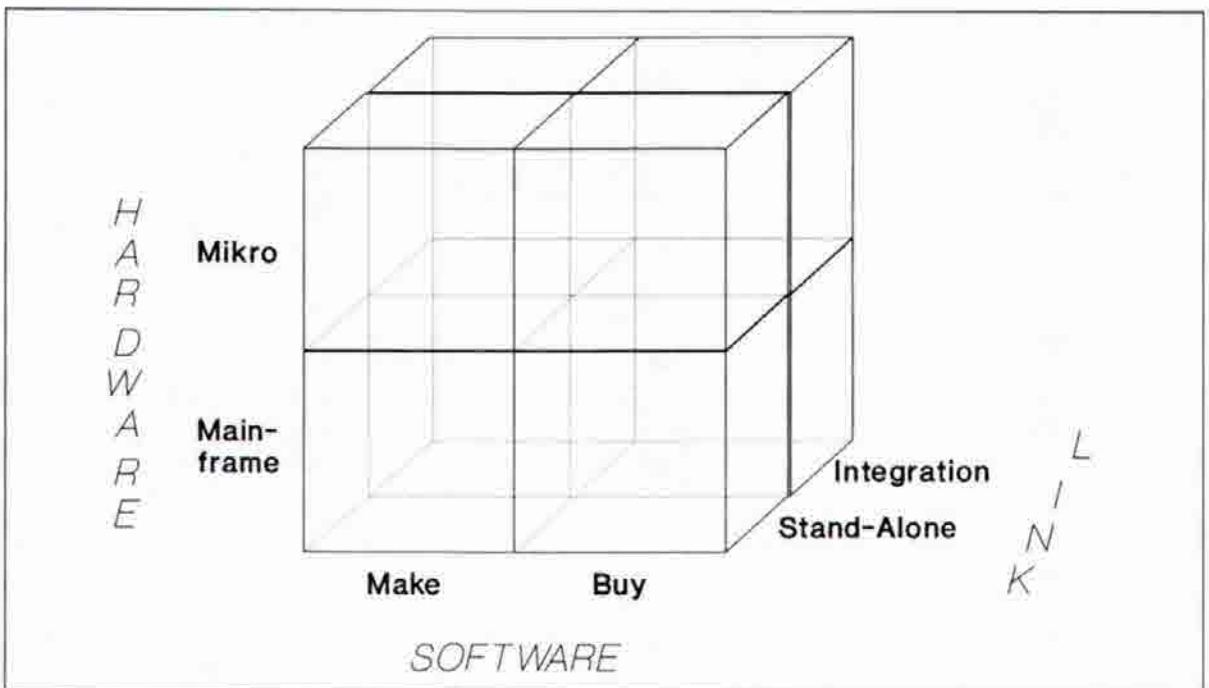


Abbildung 1: "Kriterienwürfel" bezüglich einer Softwaredifferenzierung

sein benötigtes System selbst zusammenstellen kann. Solche Systeme sind zwar sehr flexibel, machen aber umfassende betriebswirtschaftliche Vorarbeiten des Anwenders erforderlich. **Spezialprogramme** haben meist ein hohes betriebswirtschaftliches und DV-technisches Know-How, können aber nur für eng abgegrenzte Aufgaben eingesetzt werden. Standard-Software im oben erwähnten Sinne sind die **Anwendungsfamilien**, d. h. mehr oder minder integrierte Systeme für ein größeres betriebswirtschaftliches Anwendungsgebiet. Für den Bereich der **Kosten- und Leistungsrechnung** fallen darunter u. a. die Software-Familien der PLAUT Software GmbH, der SAP AG, der SEMA GROUP ADV/ORGA AG, der STEEB Informationstechnik GmbH und der ORGA-RATIO GmbH.

**Prozeßkostenrechnung auf Mainframe-Basis**

Es gibt bislang keine standardmäßig erhältliche Großrechner-Software, die speziell für die Prozeßkostenrechnung konzipiert ist. Mainframe-Umsetzungen der Prozeßkostenrechnung beruhen fast ausschließlich auf gängigen Softwarepaketen, die zumeist der **Grenzplankostenrechnung** folgen. Insofern scheint sich das folgende Zitat zu bewahrheiten: "Es kann daher auch in Zukunft nicht, wie dies heute gelegentlich vertreten wird, um 'andere', 'neue' oder 'fortschrittlichere' Kostenrechnungssysteme gehen, sondern ausschließlich um eine allerdings erforderliche, ständige Anpassung und Weiterentwicklung der bestehenden und bewährten Methoden und Verfahren der Kostenrechnung an eine sich ständig ändernde wirtschaftliche Umwelt. Die Grenzplankostenrechnung ist somit die theoretische und praktische Grundlage aller erkennbaren betriebswirtschaftlichen Entwicklungstendenzen" (Müller, 1990, S. 308). Die folgenden zwei Umsetzungen, die kurz angerissen werden, folgen diesen

Gedanken und können nebenbei vielleicht auch helfen, den z. T. heftigen Streit zwischen Vertretern der Prozeßkostenrechnung und denen der Grenzplankostenrechnung (sowie verwandten Konzepten) auf eine **sachliche Basis** zu stellen.

Im Rahmen eines Projektes wurde versucht, eine Prozeßkostenrechnung mit Hilfe der Softwarepakete **ICOS-I** (Kostenstellenrechnung und Bereichs-Controlling) und **ICOS-III** (Auftragskalkulation und Produktions-Controlling) zu realisieren (vgl. dazu näher Fröhling/Krause, 1990). **Die relevanten Kostenstellenprozesse wurden dabei als "Sub-Kostenstellen" interpretiert.** Für jeden (wesentlichen) Prozeß wurde dementsprechend systemspezifisch eine separate Kostenstelle hinterlegt. Damit lassen sich zum einen leistungsmengeninduzierte und -neutrale Prozesse (vgl. Horváth/Mayer, 1989, S. 216 f.) splitten und differenziert verrechnen; zum anderen entsteht bei einer Verdichtung der einzelnen Prozesse auf die "Hauptkostenstelle" (**die eigentliche Kostenstelle, die die Prozesse "sammelt"**) kein Informationsverlust für den Anwender.

Nach Definition dieser Prozeßkostenstellen erfolgte eine Überarbeitung des BAB, die Festlegung der Maßgrößen (Bezugsgrößen- bzw. Cost Driver-Planung) und entsprechenden Mengenvolumina (Prozeßmengenplanung) sowie die eigentliche Prozeßkostenplanung pro Kostenstelle. Über die BAB-Ermittlung ergaben sich im nächsten Schritt differenzierte **Prozeßkostensätze** (auf Grenz- und Vollkostenbasis), die in eine Preisdatenbank eingestellt wurden. Auf Kalkulationsebene mußte zunächst ein spezielles Kalkulationsschema angelegt werden. Nach Definition der Bewegungsarten wurden diese und die entsprechenden Kostenarten mit dem Zeilenschema verknüpft. Die Anlage eines Testauftrages, Bebuchung mit Plan-Belegen und anschließende Kalkulation bildeten die letzten Schritte des

Z- NR.	ZEILEN-BEZEICHNUNG	PLAN - GRENZKOSTEN	PLAN - VOLLKOSTEN	PLAN-GRZ - KOSTEN-SATZ	PLAN-VOLL - KOSTEN-SATZ
8340	////////////////////////////////////				
8360	PROZESSKOSTEN EINKAUF	9.042,00	45.391,60	90,42	453,92
8380	=====				
8400	SONST. VERW. GEMEINKOST	14.110,05	28.767,12	141,10	287,67
8420	VERTRIEBSGEMEINKOSTEN	2.351,68	4.794,52	23,52	47,95
8440	ABSATZ. LDG. GEMEINKOSTEN	470,34	950,90	4,70	9,59
8460	////////////////////////////////////				
8480	S E L B S T K O S T E N	73.007,57	175.802,54	730,08	1.758,83
8500	////////////////////////////////////				
8520	SELBSTKOSTEN PRO STUECK	73,01	175,80	0,73	1,76
8540	GEWINNZUSCHLAG (10 %)	7,30	17,58	0,07	0,18
8560	////////////////////////////////////				
8580	ANGEBOTSPREIS PRO STCK	80,31	193,38	0,80	1,93
INIT001 HGETNXT PSF=NXT FRZ=590 NACHNXT PEND700 VORBNXT					
OK J AC FC 9290H BITTE BLAETTERN					

Abbildung 2: Auszug aus einer Auftragskalkulation auf Prozeßkostenbasis

Programmhandlings. Abb. 2 zeigt auszugsweise das Ergebnis einer solch auftragsbezogenen Prozeßkalkulation.

Zum anderen Ansatz: Horváth und Mitarbeiter haben zusammen mit der SAP AG ein Modul entwickelt, das die Prozeßkostenrechnung in die RK-Systemarchitektur einbindet (vgl. Kieninger/Ritter, 1990; Kagermann, 1990, S. 304 f.). Der Ansatz erlaubt parallel eine Plan- und Istabrechnung der einzelnen Prozesse, Soll-Ist-Abweichungsanalysen sowie Simulationen (Bottom-up und Top-down). Relevante Ablaufschritte bei der Planung betreffen die Prozeßstrukturplanung (Definition von Teilprozessen), die Maßgrößen-/Cost Driver-Planung (manuelle und ggf. automatische Mengenplanung pro Teil- und Hauptprozeß), die Prozeßkostenplanung (Differenzierung der Prozeßkosten nach Mengen- und Prozeßbezug) und die Konsolidierung (Verdichtung der Teil- zu Hauptprozessen und Kostensatzermittlung). Bei der Istabrechnung wird

zwischen Prozeßdaten (Istmengenermittlung), der Istkostenermittlung und der Konsolidierung unterschieden. Abb. 3 zeigt schematisch die Prozeßdefinition und Kostenplanung in diesem Modul auf.

Ein kurzes Fazit sei erlaubt: Anwender, die mit ihrer Großrechner-Standard-Software eine Prozeßkostenrechnung durchführen wollen, die hinsichtlich Funktionalität und Komplexität nicht unbedingt den "State of the Art" verkörpern muß, brauchen keine neue Software, sondern vielmehr ein griffiges betriebswirtschaftliches Konzept und ein wenig Kreativität beim Programmhandling.

**Prozeßkostenrechnung auf Mikro-Basis**

PC-gestützte Umsetzungen der Prozeßkostenrechnung sind auf dem internationalen Softwaremarkt

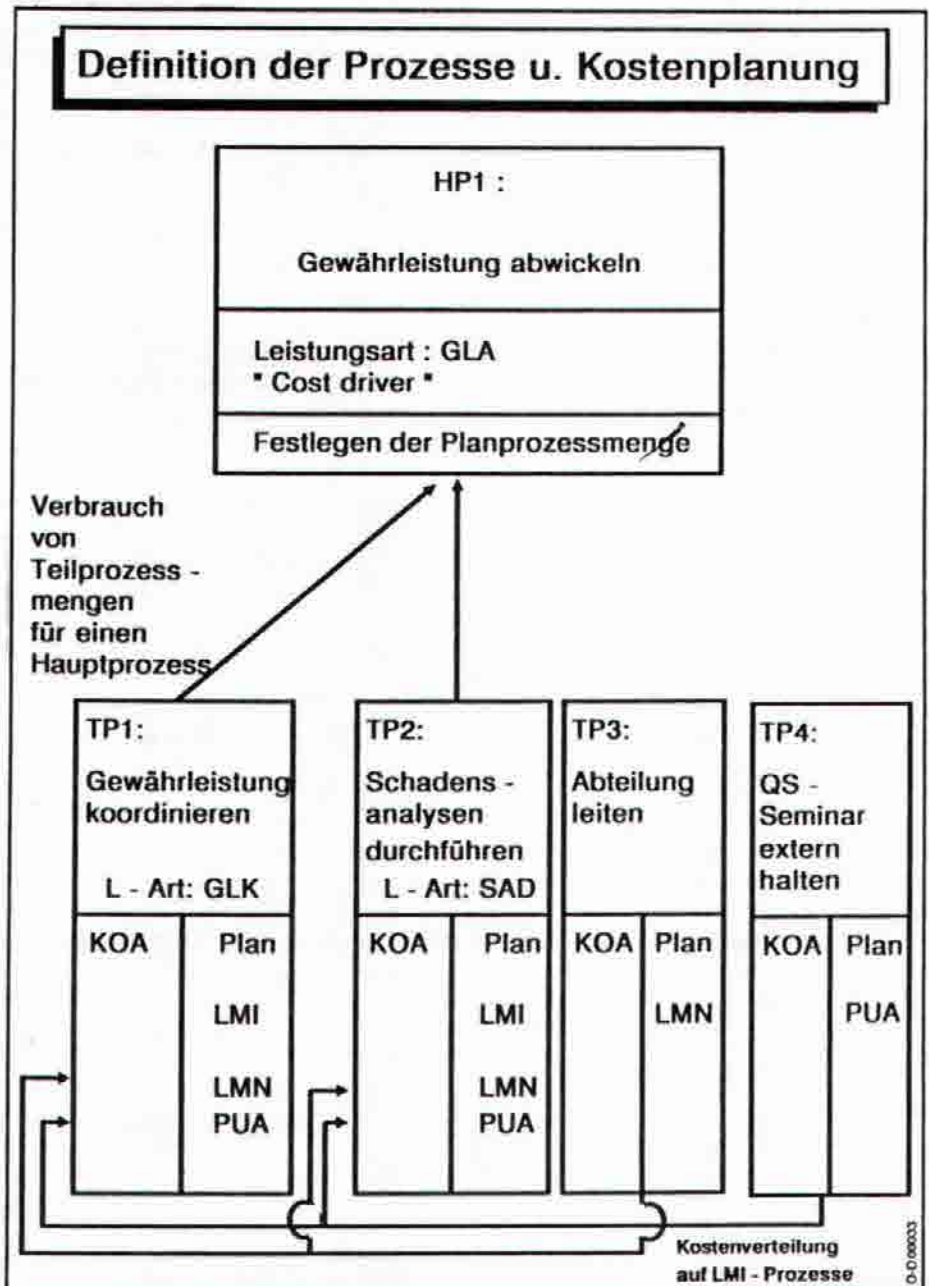


Abbildung 3: Prozeßdefinition und Kostenplanung im SAP-Modul (Quelle: Kieninger/Ritter, 1990)

noch Raritäten. Dies überrascht einmal mehr vor dem Hintergrund, daß im amerikanischen Sprachraum eine DV-mäßige Unterstützung der Prozeßkostenrechnung seit Beginn der Diskussion fast ausschließlich auf Basis der PC-Technologie gefordert wird (vgl. Kaplan, 1986, S. 195 f.). Dem Verfasser ist aber aktuell nur ein PC-Programm bekannt, das auf die Umsetzung der Prozeßkostenrechnung bzw. des Activity-Based Costing abzielt.

Das Beratungsunternehmen KPMG Peat Marwick hat in Zusammenarbeit mit Robin Cooper und Robert S. Kaplan - führenden amerikanischen Vertretern der Prozeßkostenrechnung - ein modulares, PC-gestütztes Programm entwickelt, das sich REVEAL, die "Offenbarung", nennt und in den Vereinigten Staaten und Europa vertrieben wird (vgl. Maisel/Morrissey, 1990). Dieses System (besser die Systemreihe) verfügt über mehrere Funktionskreise bzw. Anwendungs-



bereiche, die u. a. ein systematisches Prozeß- bzw. Aktivitätsmanagement, aussagefähige Produktkalkulationen und segmentbezogene Erfolgsanalysen

ermöglichen sollen. Die inhaltliche Struktur des Programmes zeigt Abbildung 4.

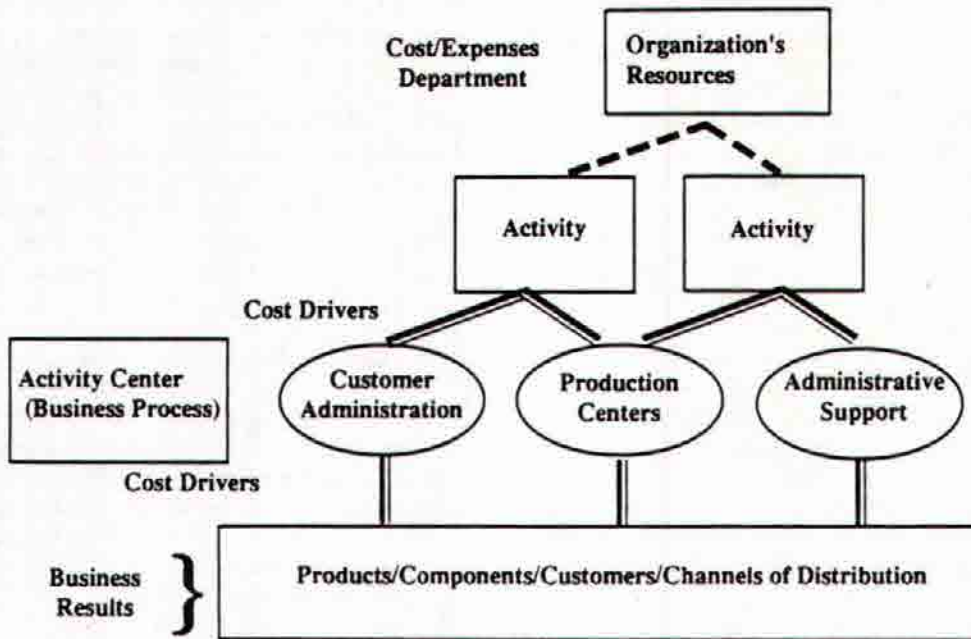


Abbildung 4: Inhaltliche Struktur des Prozeßkostenmoduls "REVEAL"  
(Quelle: Maisel/Morrissey, 1990)

Das **Programmhandling** gestaltet sich wie folgt: Die Kosten bzw. Ausgaben aus der Hauptbuchhaltung ("general ledger") werden zunächst auf die definierten Aktivitäten im Unternehmen verteilt. Der **amerikanische General Ledger** bildet ein "Mittelding" zwischen Hauptbuchhaltung und (einfacher) Kostenrechnung: Auf der einen Seite lassen sich damit anspruchsvolle Ansätze wie z. B. eine Grenzplankostenrechnung nicht umsetzen; auf der anderen Seite erlaubt es hingegen die Verknüpfung von Kosteninformationen mit beliebig anderen Zusatzkontierungen (vg. Stuckert, 1989, S. 324). Zurück zum Programmablauf: Die bewerteten Aktivitäten werden anfolgend in entsprechenden Aktivitätsbereichen bzw. übergreifenden Geschäftsprozessen ("activity centers/business processes") hinterlegt. Durch Definition und Nutzung entsprechender Kostentreiber bzw. Maßgrößen der verschiedenen Prozesse findet im nächsten Schritt dann die Zuordnung der Aktivitäten auf die Produkte statt (alternativ können anstelle von Produkten auch Teile oder Kunden als Ergebnisträger definiert werden).

Die Berichterstattung erfolgt im System **dreidimensional**. Der Ausweis von Prozeßkosten kann nach Aktivitäten/Aktivitätsbereichen, Kostentreibern und Produkten/Kunden erfolgen. Weitere Berichte, die sich mit dem System benutzerindividuell aufbauen lassen sollen, beinhalten z. B. Produkterfolgsanalysen, Zielproduktkosten, maschinen- und/oder produktbezogene Fertigungsanalysen, Aktivitätsanalysen und Ursachenanalysen bezüglich der angefallenen Prozeßkosten (komponenten- und produktbezogen).

REVEAL ist allerdings "nur" als Basissystem für

weitere Applikationen bzw. Moduln gedacht. Im einzelnen sind dies:

- REVEAL-Plus Modul,
- Customer Profitability Modul,
- What-If Modul,
- Download Modul,
- Transfer Modul und
- SPANS Modul.

REVEAL PLUS weist die **gemeinkostentreibenden Aktivitäten** bis auf Ebene der einzelnen Teile oder Komponenten aus. Damit ist es möglich, Produktkosten auf jeder interessierenden Detaillierungsebene zu ermitteln (z. B. für verkaufsfähige Zwischenprodukte oder Baugruppen).

Das Modul **Customer Profitability** ermöglicht eine kundenbezogene Zuordnung der ermittelten Prozeßkosten. Damit lassen sich also Kundenerfolgsrechnungen auf Prozeßkostenbasis durchführen, z. B. mit Fragestellungen wie: "Wieviel Kunden verursachen besonders viele Logistik-Prozeßkosten?" oder "Für welche Kundengruppen fallen überdurchschnittlich viele Verwaltungsleistungen und -kosten an?" Die Philosophie (und wohl auch Rechtfertigung für) dieses Modul umschreibt KPMG Peat Marwick wie folgt: "Overhead is often driven by the behavior and demands of our customers" (Maisel/Morrissey, 1990).

**What If-Analysen** sind Gegenstand eines eigenständigen Moduls der REVEAL-Serie. Es dient primär als Tool zur Unterstützung von Analyse- und Planungsaktivitäten. Wahlfrei lassen sich Produktmengen, Kostentreiber und Aktivitätsmengen verändern und

so verschiedene Szenarien für interessierende Aktivitätsbereiche durchspielen.

Das **Download Modul** dient der Datenübernahme von Mainframe- und Mini-Computern und ist in diesem Sinne ein reines "Server-Programm". Zu welchen Vorkomplexen dieses Modul kompatibel ist und wie die softwaretechnische Lösung konkret aussieht (z. B. Bereitstellung von Übergabe-/Übernahmedateien mit einem festen Format), war leider nicht in Erfahrung zu bringen. Im Gegensatz dazu dient das Transfer Modul nicht dem hardwarebezogenen, sondern dem "organisatorischen" Datenaustausch. Damit ist es möglich, Daten zwischen unterschiedlichen Unternehmensstandorten bzw. Zweigwerken auszutauschen. Sinnvoll erscheint dies insbesondere bei - gerade räumlich - stark dezentralisierten Unternehmen oder bei der Aufgabe einer Vereinheitlichung der Kostenrechnung in international operierenden Unternehmen.

Die tatsächliche Leistungsfähigkeit des vorgestellten Programmes kann an dieser Stelle leider nicht beurteilt werden, da nur wenig Informationsmaterial zur Verfügung stand und eine Arbeit mit dem Programm nicht möglich war. Einen gewissen Vertrauensvorschuß mag man aber zugestehen, wenn man die bisherige Referenzliste und deren durchweg positive Reaktionen in Betracht zieht. Dort finden sich Namen wie General Motors, General Electric, Hughes Aerospace und Kraft General Foods, Inc.

Zieht man eine vorläufige Zwischenbilanz, so fällt auf, daß das marktseitige Angebot an entsprechender Software für die Prozeßkostenrechnung noch als sehr gering zu bezeichnen ist. In vielen Fällen und je nach Ausprägung der Unternehmens- und Umweltfaktoren (z. B. Branche, Unternehmensgröße, Organisations- und Fertigungsstruktur, Wettbewerbsintensität und natürlich DV-Ressourcen und -Know-How) wird man daher darauf angewiesen sein, (a) die verfügbare Software stark zu modifizieren bzw. anzupassen oder (b) gleich eine neue Software zu konzipieren und zu schreiben.

Den möglichen Nachteilen von (b) - u. U. hohe Entwicklungszeiten und -aufwendungen, Qualitätsprobleme sowie kontinuierliche Pflege-, Wartungs- und Aktualisierungserfordernisse - steht aber andererseits die (relative) Unabhängigkeit von Dritten und der Vorteil einer Differenzierung gegenüber. Gerade letzter Aspekt ist nicht unwichtig, denn: Standard-Software steht jedem Mitwettbewerber zur Verfügung, bietet also bei gleicher Anwendungskenntnis und -effizienz keinen spürbaren Hebel zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Gerade bei Umsetzung auf PC-Basis lassen sich zudem viele der angeführten Nachteile ausschalten bzw. in wirtschaftlich vertretbaren Grenzen halten.

#### 4. UMSETZUNG AUF DER BASIS VON EIGEN-ENTWICKELTER SOFTWARE

Die wirtschaftliche Problematik eines "Make" von

Software ist bereits angedeutet worden. Weitere Charakteristika des Software-Engineering liegen u. a. in der Bereitstellung entsprechender Prinzipien, Werkzeuge und Methoden, der Berücksichtigung unterschiedlicher Phasenkonzepte und dem Einsatz spezieller Analyse- und Entwurfsmethoden (vgl. Scheer, 1990, S. 125 ff.). Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen wird ein solcher Ansatz aufgrund der zahlreichen Restriktionen wohl kaum bzw. nur in sehr eingeschränktem Maße in Frage kommen (eine Alternative ist die Hinzuziehung externer Softwarehäuser, die sich auf die Produktion von Spezialsoftware spezialisiert haben).

---

#### Prozeßkostenrechnung auf Mainframe-Basis

---

Im Bereich der Großrechner-Umsetzungen der Prozeßkostenrechnung dominieren **Softwarelösungen von Großunternehmen**. Die "Sensibilität" des strategischen Erfolgsfaktors Software ist eine Hauptursache dafür, daß nur relativ wenige Informationen über konzeptionelle und systemspezifische Details preisgegeben werden. Stellvertretend für weitere Ansätze werden kurz die Konzepte der Firmen Siemens AG und Hewlett Packard GmbH vorgestellt.

Siemens arbeitete bereits sehr früh - 1978 - an einer Umsetzung der Prozeßkostenrechnung in dem Werk Regensburg (vgl. Göpfert/Rummel, 1988, S. 4). Zielsetzung war dabei die Einbindung dieses Verfahrens in die Standard-Kalkulation. Für die Periodenrechnung werden bei Durchführung der prozeßorientierten Kostenrechnung deren Elemente in das bestehende Verfahren der Betriebsabrechnung zwischen die Kostenstellen- und -trägerrechnung geschaltet. Der geschlossene Charakter des Systems bleibt erhalten. Die Kostenstellenkosten werden in einem ersten Schritt den Prozessen, die Prozeßkosten im nächsten Schritt den Kostenträgern mittels unterschiedlicher Prozeßmengen zugeordnet. Bemerkenswert bei dem Ansatz ist, daß es sich um eine Kombination aus einer **prozeßorientierten Zuschlagskalkulation** (Anwendung bei homogenen Produktgruppen höherer Stückzahlen) und einer **prozeßspezifischen Kalkulation** (Anwendung bei heterogenen Produktgruppen geringerer Stückzahl) handelt.

Auch bei der Hewlett Packard GmbH ist die Prozeßkostenrechnung Bestandteil eines **integrierten Kostenrechnungskonzepts**, nicht zuletzt deshalb, weil bestimmte Anforderungen an die HP-Kostenrechnung weltweiten "Standard-Charakter" besitzen (z. B. Standardkostenrechnung, Vollkostenbasis und Umsatzkostenverfahren). Relevante Datenquellen zur Durchführung einer **Plankalkulation auf Prozeßkostenbasis** sind der Teilestamm, die Stücklisten und Prozeßpläne (für Einkaufsteile, Baugruppen und Produkte). Die Prozeßmengenplanung wird aus dem Produktionsplan, dem Materialbeschaffungsplan und dem Teilestamm/Prozeßplan abgeleitet, während die Istmengenermittlung auf Basis der PPS-Daten, der Materialentnahmen und wiederum des Teilestamms/Prozeßplans erfolgt. Die folgende Abb. 5 zeigt Komponenten und Ablauf der Ermittlung der teilebezogenen Prozeßmengen bei Hewlett Packard.

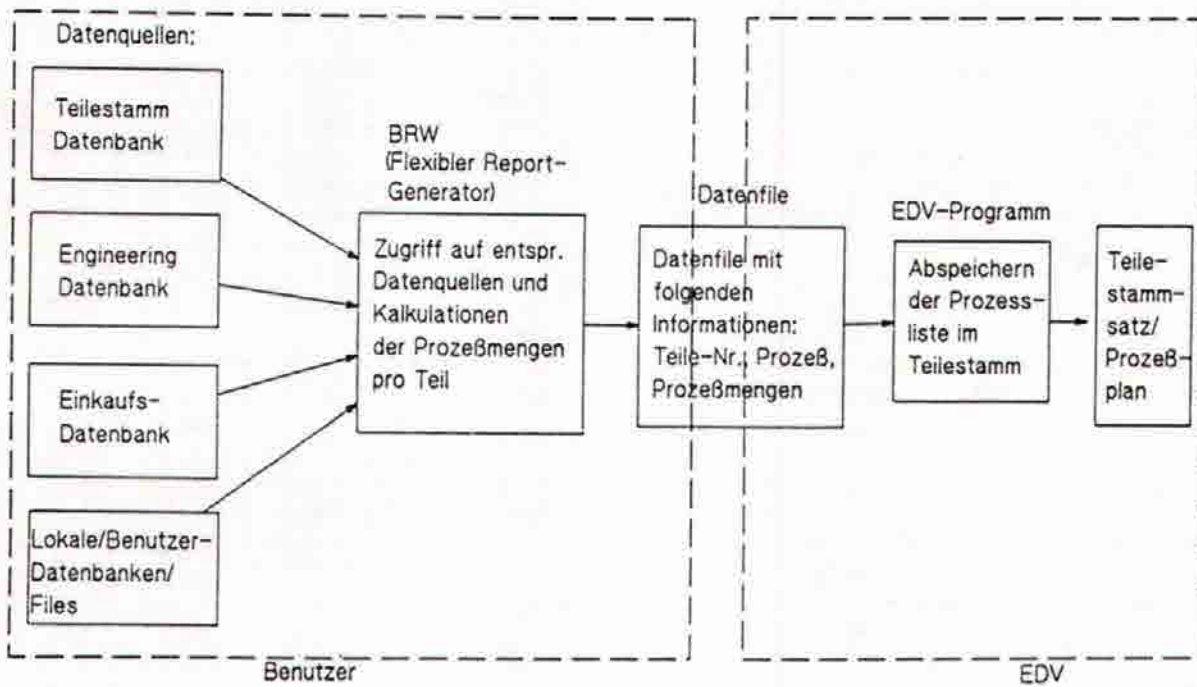


Abbildung 5: Teilspezifische Prozeßkostenermittlung bei der Hewlett Packard GmbH (Quelle: Landwehr, 1989)

**Prozeßkostenrechnung auf Mikro-Basis**

Greift man nochmals den Würfel aus Abbildung 1 auf, so läßt sich eine eigenentwickelnde PC-ge-

stützte Prozeßkostenrechnung mit HOST-Anbindung wie folgt positionieren (vgl. Abb. 6).

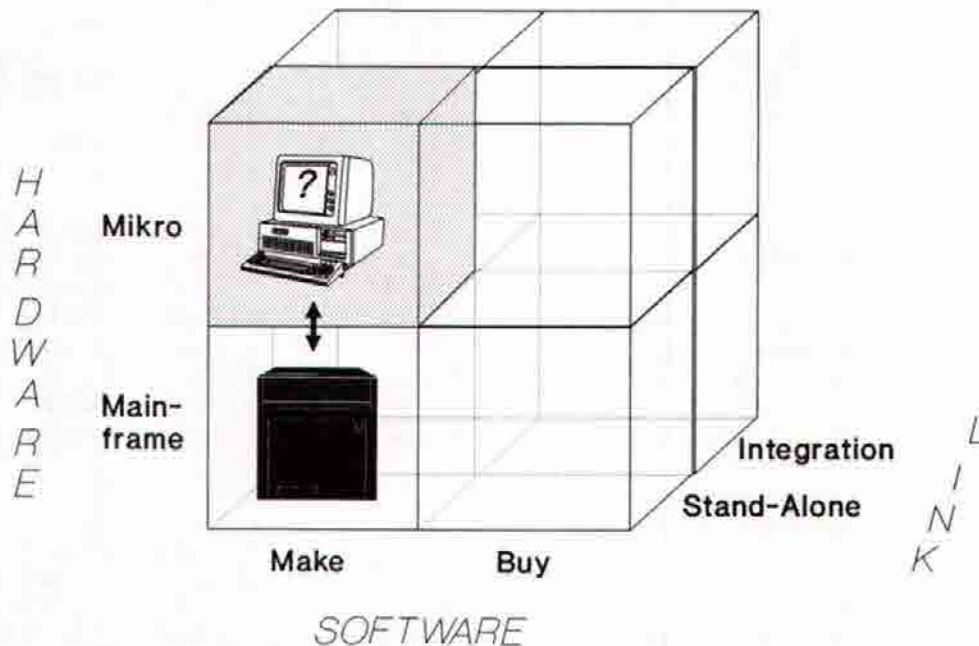


Abbildung 6: Positionierung einer "Make"-Prozeßkostenrechnung auf PC-Basis

Die Realisierung setzt die parallele Lösung folgender Problemkomplexe voraus:

- Betriebswirtschaftliche Konzeption des PC-Moduls,
- Benutzeroberfläche,
- Allgemeine Systemtechnik und
- Schnittstelle PC/HOST

Für den Controller wird insbesondere erster Bereich im Mittelpunkt stehen. Die drei anderen Aspekte werden daher im folgenden nur kurz angesprochen.

Die **Benutzeroberfläche** ist heutzutage weitaus mehr als die bloße "Verpackung" einer PC-Software. Ein transparenter Bildschirmaufbau und eine breite,

intensive Nutzung der grafischen Fähigkeiten heutiger PC-Monitore (Super VGA und neuerdings TIGA-Standard) sind ein wesentlicher Schritt in Richtung Bedienungskomfort, Benutzerfreundlichkeit und damit auch -akzeptanz. Aus Anwendersicht zu fordern sind klar strukturierte, ansprechende Oberflächen (Window-Technik), die zusammen mit leicht handhabbaren Eingabegeräten (Maus, Trackmans und Touch Screens) eine rasche Einarbeitung und Zurechtfindung im Programm ermöglichen. Weitere zentrale inhaltliche Aspekte der Softwareergonomie betreffen die **Dialogtechnik** (benutzer- und/oder systemgeführt), die verfügbaren **Hilfesysteme** und die **Informationsdarstellung** (Gruppierung, Grafik, Farben).

Die allgemeine Systemtechnik umfaßt die Spezifikation der Hardwarevoraussetzungen, der Entwicklungsumgebung und des Datenvolumens sowie Laufzeitverhaltens. Im Hinblick auf die Hardwarevoraussetzungen sind alle Komponenten (Zentraleinheit, Peripherie und externe Speichermedien) auf ihre Notwendigkeit und Zweckeignung im Rahmen der Umsetzung der Applikation hin zu untersuchen. Die Konzeption der Entwicklungsumgebung beinhaltet fast ausschließlich DV-technische Fragestellungen, z. B. nach dem Betriebssystem, dem Datenmodell, den einzusetzenden Programmiersprachen, Compilern, Dienst- und Hilfsprogrammen, Software-Tools und die der Handhabung der Datensicherung. Die Spezifikation des Datenvolumens ist ein ebenfalls DV-technisches Problem und setzt die Strukturierung der Dateien durch den Aufbau entsprechender Index-Schlüssel voraus. Das Laufzeitverhalten des Systems setzt sich zusammen aus einem Test des Speicherplatzbedarfes und der eigentlichen Laufzeit des Programmes, also Kriterien, die der Anwender "online" erlebt.

Die Berücksichtigung einer PC/HOST-Schnittstelle im Rahmen einer PC-gestützten Prozeßkostenrechnung ist unerlässlich, sollen Datenbestände, die beim Anwender in großrechnergestützten Administrationssystemen bereits vorhanden sind und verwaltet werden (z. B. Verrechnungssätze einer Kostenstellenrechnung), in die Applikation übernommen werden. Dabei sollte sowohl ein Download (Übertragen der HOST-Daten zum PC) als auch ein Upload (Rückübertragung der PC-Daten zum HOST) möglich sein. Medium dazu bildet eine entsprechende Kommunikations-Software, die genügend Funktionen zur Datenmanipulation auf dem Großrechner bieten sollte.

**"Heiße Köpfe" wird in den Controlling-Etagen sicherlich die betriebswirtschaftliche Konzeption der Prozeßkostenrechnung verursachen.** Die Synergie aus Kompetenz, Know-How und Kreativität ist einerseits für ein erfolgreiches Gelingen des Projektes Voraussetzung, kann andererseits aber auch leicht die Gefahr zu langer Funktions-Wunschlisten heraufbeschwören, die für Entwickler und Programmierer ein erhebliches "Frustrationspotential" beinhalten. Ein "kleiner" Auszug eines solchen Anforderungskataloges könnte wie folgt aussehen:

- \* **Wahlfreie Definition interessierender Unternehmensprozesse,**
- \* **Alternative Abbildung übergreifender Hauptprozesse,**
- \* **Flexible Verknüpfung von Prozeß- und Kostenstellenstruktur,**
- \* **Wahlfreie Definition prozeßspezifischer Cost Driver bzw. Maßgrößen,**
- \* **Mehrdimensionale Zuordnung von Prozessen auf relevante Kostenträger und Bezugsobjekte,**
- \* **Individueller Aufbau von Prozeßkostenberichten,**
- \* **Getrennte Mengen- und Werteplanung für Prozesse und Kostenstellen,**
- \* **Prozeßkosten- und -mengen-Simulationen mit frei hinterlegbaren Toleranzgrenzen,**
- \* **Möglichkeit zur über- und unterjährigen Analyse von Prozeßkosten und -volumina,**
- \* ...

Nur ein Teil der obigen und im folgenden Beispiel (das ja relativ losgelöst von praktischen Zwängen und DV-technischen Restriktionen ist) vorgestellten Funktionalität kann allerdings schon zu wertvollen betriebswirtschaftlichen Aussagen beim Anwender führen, die das Projekt "PC-gestützte Kostenrechnung" insgesamt lohnend erscheinen lassen.

Den möglichen **Menüaufbau** eines solchen Software-Programmes zeigt Abb. 8. In der obigen Kopfleiste stehen die verschiedenen Anwendungsbereiche des Programmes. Man könnte sie auch als "Sammeltöpfe" bzw. "Schubladen" für die einzelnen Bearbeitungsfunktionen bezeichnen. Ein solcher Anwendungsbereich setzt sich aus verschiedenen Funktionsbereichen und - wiederum untergeordnet - den eigentlichen Funktionen zusammen. Die große, freie Fläche in der Mitte ist der Arbeitsbildschirm des Benutzers. Etwas salopp gesagt: Hier "spielt die Musik"! Am unteren Bildschirmrand ist eine Fußleiste sichtbar, die - je nach Position im Programm - sowohl allgemeine Funktionen (z. B. "Programm beenden" oder "Hilfe"), spezielle Arbeitsfunktionen (z. B. "Einfügen", "Ändern", "Kopieren") in den Untermenüs und Statusmeldungen bzw. Programmhinweise während bestimmter Transaktionen beinhalten (z. B. bei Speicher- und Zuordnungsvorgängen).

Generell sollte/kann eine PC-gestützte Prozeßkostenrechnung die folgenden sechs Anwendungsbereiche umfassen (vgl. Abb. 7):

- **den Bereich "HILFE",**
- **den Bereich "PROZESSTRUKTUR",**
- **den Bereich "GRUNDDATEN",**
- **den Bereich "WERTE",**
- **den Bereich "AUSWERTUNGEN" und**
- **den Bereich "DIENSTE".**

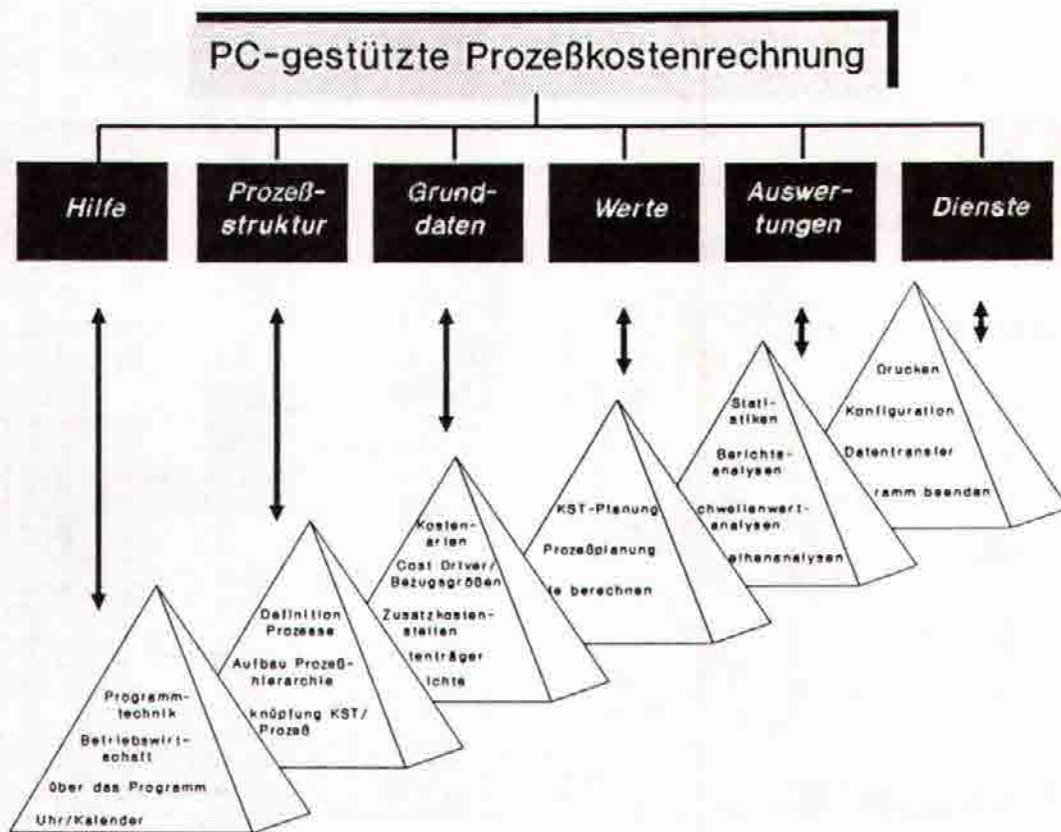


Abbildung 7: Übersicht der möglichen Anwendungsbereiche und Funktionskreise des Moduls

Hinter dem Anwendungsbereich **HILFE** verbergen sich Funktionen, die der Orientierung und programmspezifischen/betriebswirtschaftlichen Unterstützung des Anwenders gerade bei der Einarbeitung dienen. Dazu zählen z. B. Funktions- und Tastenerläuterungen genauso wie betriebswirtschaftliche "Background-Infos". In diesem Bereich könnten auch vordefinierte Strukturen und Berichte (z. B. prozeßorientierte Deckungsbeitrags-Schemata) dokumentiert und erläutert werden.

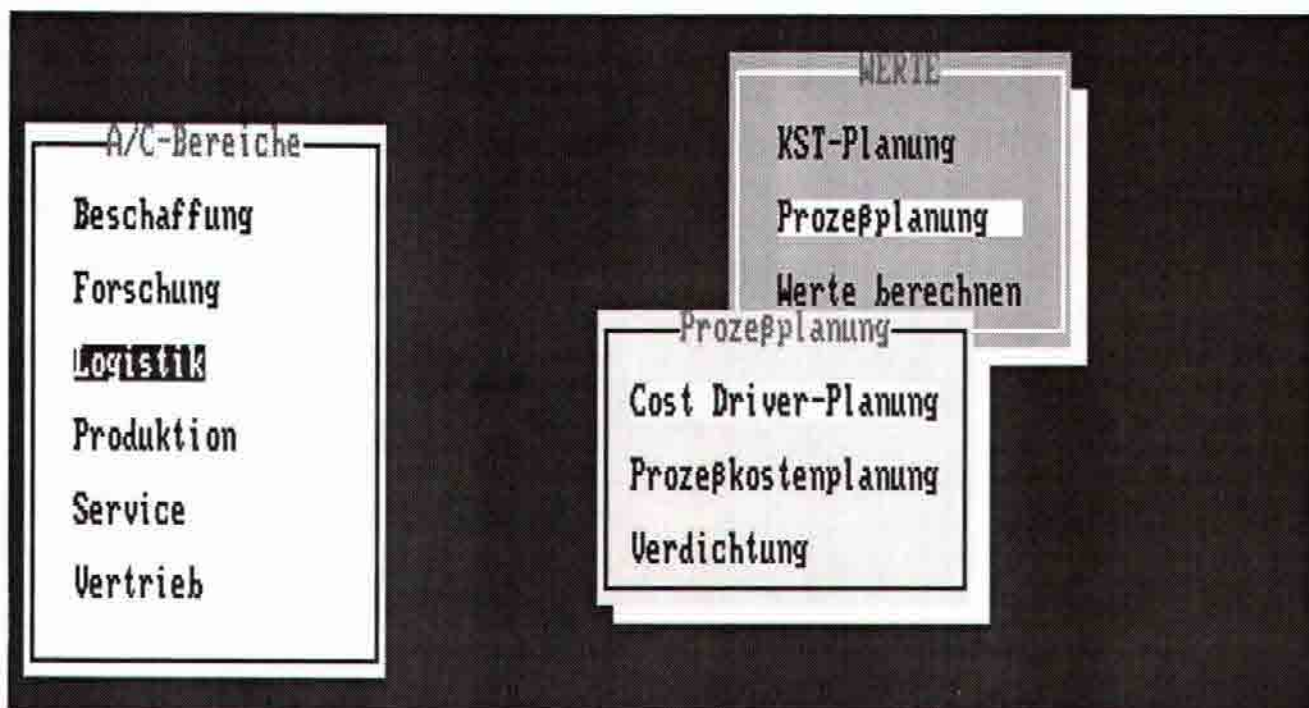
Im Rahmen des Bereiches **PROZESSTRUKTUR** lassen sich die relevanten Einzelprozesse definieren (z. B. Fertigungs-, Logistik- und Vertriebsaktivitäten) und mit deskriptiven Informationen (in speziellen Kommentarfenstern) versehen. Im nächsten Schritt werden diese Detailprozesse in gesonderten Prozeß- bzw. Aktivitätsbereichen gesammelt, die an die Organisationsstruktur des jeweiligen Unternehmens angelehnt sein können. Zur Strukturierung und Verknüpfung dieser noch "flachen" Einzelaktivitäten dient der Funktionskreis "Aufbau Prozeßhierarchie". Eine weitere Option unterstützt schließlich die Verknüpfung bzw. Zuordnung der vordefinierten Prozesse zu den Kostenstellen des Unternehmens. Die konkrete Zuordnung könnte z. B. tabellarisch unter Verwendung spezifischer Schlüssel und - im konkreten Handling - durch Anklicken aus einer Liste des verfügbaren Kostenstellenstammes erfolgen.

Im Anwendungsbereich **GRUNDDATEN** steht die Definition und Pflege des Grunddatengerüsts im Vordergrund, d. h. die Verwaltung und Zuordnung

der einzelnen Kostenarten, der spezifischen Cost Driver bzw. Bezugsgrößen, die Definition und Verwaltung differenzierter Kostenträger und Bezugsobjekte (z. B. Erzeugnisse, Kunden und Regionen als Parallelhierarchien in Form von Baumstrukturen) und die zeilenbezogene Aufbereitung von Prozeßkostenberichten (z. B. Kalkulations- und DB-Schemata). Dieser Anwendungsbereich dürfte vor allem in der Einrichtungsphase des Systems intensiv genutzt werden, während die spätere Arbeit sich überwiegend auf Modifikationen beschränkt (z. B. Organisationsänderungen, neue Produkte).

Die eigentlichen Planungs- und Berechnungsvorgänge finden im Bereich **WERTE** statt. Hier finden sich separate Funktionskreise für die Kostenstellenplanung, die Prozeß(kosten)planung und die Berechnung der eingestellten Werte (vgl. Abb. 8).

Die Funktionskreise "Kostenstellenplanung" und "Prozeßplanung" können funktionsmäßig weiter untergliedert werden in die Bereiche Bezugsgrößen- bzw. Cost Driver-Planung (Aufgabe der Mengengerüste), KST- bzw. Prozeßkostenplanung (Aufgabe der Wertgerüste mit oder ohne Rückgriff auf die Mengengerüste der Kostenstellen/Prozesse) und Verdichtung (flexible Kostenaggregationen auf Kostenarten-, Kostenstellen- und Prozeßebene). Bei der eigentlichen Kostenplanung ließe sich z. B. eine Unterscheidung in Hochrechnung (auf Basis vorläufige Istkosten, kumulierte Istkosten oder Plankosten [neu]) und Plankosten (auf Basis Absolutwerte, Menge/Preis und Verbrauchsfaktoren) vorsehen. Der Funktionskreis "Werte berechnen" sollte sowohl



**E** = A/C-Bereiche    **E** = Erstplanung    **W** = Wiederholplanung    **O** = Optionen

Abbildung 8: Bildschirm-Hardcopy aus dem Anwendungsbereich WERTE

benutzerspezifisch definierbare selektive als auch globale (differenziert nach Kostenstellen und Prozessen) Rechenmöglichkeiten bereitstellen. Ein Beispiel für einen selektiven Rechenlauf wäre z. B. die Neuberechnung aller Prozesse des Bereiches "Forschung" für den Zeitraum 1988 - 1990 auf Basis aktueller Plankosten.

Kernstück einer PC-gestützten Prozeßkostenrechnung ist sicherlich der Bereich **AUSWERTUNGEN**. Hier wird in der Regel jeder seine eigenen Vorstellungen von der Aufbereitung der Ergebnisse haben. Dabei könnte man z. B. bei Implementierung entsprechender Algorithmen und Methoden spezielle statistische Auswertungen, differenzierte Berichtsanalysen und controllingorientierte Sonderauswertungen, wie z. B. Schwellenwert- und Zeitreihenanalysen, als eigenständige Funktionskreise differenzieren.

**Statistiken** geben auf Wert- und Mengenbasis Kerninformationen über die Ausprägung und Entwicklung des konkreten "Prozeß- und Kosten-Mix". Sie sind auch eine gute Grundlage für ein eigenständiges prozeßorientiertes Berichtswesen. Zu fordern sind dabei aus Sicht des Anwenders flexible Abfrage- und Suchmöglichkeiten.

Hinter den **Berichtsanalysen** verbergen sich die eigentlichen Controlling-Berichte, z. B. in Form von Prozeßkostenberichten, Kostenstellenberichten und einfachen Kalkulations- und Deckungsbeitragsrechnungen auf Prozeßkostenbasis. Der Anwender muß

nicht nur die Möglichkeit eines flexiblen Aufbaus der interessierenden Wertespalten (z. B. Istkosten 1990 von Prozeß A31 "Manuelle Warenbereitstellung" aus der Kostenstelle 4711 "Transport und Handling") besitzen, er muß die zum Teil vorgegebenen, zum Teil frei definierten Berichte auch abspeichern und flexibel verwalten können.

**Schwellenwertanalysen** dienen der Abschätzung sensibler Wertkonstellationen bzw. zur Durchführung objekt-/berichtsbezogener Sensitivitätsanalysen. Dabei sollte es möglich sein, für einzelne Berichtszeilen absolute und relative Unter- und Obergrenzen zu definieren (z. B. Prozeßkosten Logistik +/- 6,5 %). Je nach Ausprägung dieser Schwellenwerte können die unterschiedlichen Ausprägungen auf das Gesamtergebnis (bei dem es sich z. B. um einen prozeßkostenorientierten Angebotspreis oder eine Kosten- bzw. Deckungsbeitragsrelation handeln kann) systematisch sichtbar gemacht und dokumentiert werden.

Die **Zeitreihenanalyse** korrespondiert mit dem Funktionskreis Berichtsanalysen. Mit Hilfe einfacher Maus-/Tastaturoperationen und bei entsprechend differenzierter Werterversorgung (die kontinuierliche Datenpflege stellt ja mit das Hauptproblem von allen Informationssystemen dar) sollte der Anwender die vorhandenen Berichte bzw. Berichtsstrukturen unter- und überjährig analysieren können. Ein spezieller Prozeßkosten- oder Kostenträgerbericht sollte z. B. von der Jahresbasis auf die Ebene der einzelnen

Perioden heruntergebrochen werden, um unterjährige Wertentwicklungen und mögliche Kompensationseffekte transparent zu machen.

Der letzte Anwendungsbereich DIENSTE bietet schließlich zahlreiche Möglichkeiten zur Ausgabe der Ergebnisse (Druckoptionen), zur Konfiguration der Hardware (Drucker- und Bildschirmeinstellung, Grafikkartenauswahl) und - last but not least - die Funktionen des eigentlichen Datentransfers (Datenübernahme und -übergabe) zu bzw. mit Vorsystemen.

Diese betriebswirtschaftliche Konzeption ist keineswegs vollständig, sondern sollte nur einen groben Überblick über die Möglichkeiten einer PC-Lösung der Prozeßkostenrechnung geben und in diesem Sinne "Anregungsinformationen" liefern. Im Einzelfall wird der eine oder andere Anwendungsbereich stärker dominieren, andere Funktionen können hingegen ersatzlos gestrichen werden.

**Literatur**

Berliner, C. / Brimson, J. A.: Cost Management for Today's Advanced Manufacturing. The CAM-I Conceptual Design, hrsg. von der Computer Aided Manufacturing-International, Inc., Boston 1988.

Franz, K.-P.: Die Prozeßkostenrechnung im Vergleich mit der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung, in: P. Horváth (Hrsg.), Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Stuttgart 1990, S. 195 - 210.

Fröhling, O.: Prozeßkostenrechnung. Verfahren zur Gemeinkostensteuerung, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg. (1990), 4, S. 553 - 555.

Fröhling, O. / Krause, H.: Systematisches Gemeinkosten-Management durch integrierte DV-gestützte Prozeßkostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1990), 4, S. 223 - 228.

Göpfert, R. A. / Rummel, K. D.: COST MANAGEMENT SYSTEMS: "An Example of How to Implement Activity Accounting, Siemens AG, West Germany", hrsg. von der Siemens AG, München 1988.

Herzog, E.: Stand und Entwicklungstendenzen des innerbetrieblichen Rechnungswesens in den USA, in: A.-W. Scheer (Hrsg.), Tagungsband 10. Saarbrücker Arbeitstagung Rechnungswesen und EDV, Heidelberg 1989, S. 313 - 326.

Horváth, P. / Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg. (1989), 4, S. 214 - 219.

Horváth, P. / Renner, A.: Prozeßkostenrechnung - Konzept, Realisierungsschritte und erste Erfahrungen, in: Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering, 39. Jg. (1990), 3, S. 100 - 107.

Johnson, H. Th./Kaplan, R. S.: Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting, Boston 1987.

Kagermann, H.: Perspektiven der Weiterentwicklung integrierter Standardsoftware für das innerbetriebliche Rechnungswesen, in: P. Horváth (Hrsg.), Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Stuttgart 1990, S. 277 - 306.

Kaplan, R. S.: Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems, in: California Management Review, Vol. 28 (1986), 2, S. 174 - 199.

Kaplan, R. S.: One Cost System Isn't Enough, in: Harvard Business Review, Vol. 66 (1988), 1, S. 61-66.

Kaplan, R. S.: The Four-Stage Model of Cost Systems Design, in: Management Accounting, Vol. 71 (1990), 8, S. 22 - 26.

Kieninger, M. / Ritter, A.: Prozeßkostenrechnung und ihre Umsetzung in ein Standardsoftwarepaket, in: P. Horváth (Hrsg.) Tagungsband 2. Workshop Prozeßkostenrechnung, Stuttgart 1990.

Landwehr, A.: Einführung der Prozeßkostenrechnung bei Hewlett Packard - konzeptionelle und systemtechnische Realisierung, in: P. Horváth (Hrsg.), Tagungsband Workshop Prozeßkostenrechnung, Stuttgart 1989.

Maisel, L. / Morrissey, E.: Activity Based Cost Management. A Revealing Summary, hrsg. von KPMG Peat Marwick, New York 1990.

Miller, J. G. / Vollmann, Th. E.: The Hidden Factory, in: Harvard Business Review, Vol. 63 (1985), 5, S. 142-150

Müller, H.: Entwicklungstendenzen im innerbetrieblichen Rechnungswesen. Realisierungschancen im Standard-Software-Bereich, in: P. Horváth (Hrsg.), Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Stuttgart 1990, S.307-331.

Reichmann, Th. / Fröhling, O.: Fixkostenmanagement-orientierte Plankostenrechnung vs. Prozeßkostenrechnung. Zwei Welten oder Partner?, in: Controlling, 2. Jg. (1990), 6, Erscheinung in Vorbereitung.

Romano, P. L.: Where is Cost Management Going?, in: Management Accounting, Vol. 72 (1990), 2, S. 53-56.

Scheer, A.-W.: EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen für ein effizientes Informationsmanagement, 4. Aufl., Berlin u. a. 1990.

Staubus, G. J.: Activity Costing and Input-Output Accounting, Homewood 1971.

Stuckert, H.: Kostenrechnung im geschlossenen System nach dem amerikanischen Vorbild des General Ledger, in: W. Männel (Hrsg.), Tagungsband Kongress Kostenrechnung '89, Frankfurt 1989, S.321-336.

Vikas, K.: Planung und Abrechnung von administrativen Prozessen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: A.-W. Scheer (Hrsg.), Tagungsband 11. Saarbrücker Arbeitstagung Rechnungswesen und EDV, Heidelberg 1990, S. 20 - 38.

Wäscher, D.: Strategisches Gemeinkosten-Management im Material- und Logistik-Bereich am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens, in: Controller Magazin, 14. Jg. (1989), S. 74 - 80. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

32	33	39	S	A	G
----	----	----	---	---	---

# EIS EXECUTIVE INFORMATION SYSTEM oder ENTERPRISE INTELLIGENCE SYSTEM oder?

von Friedrich Ph. Meyer, Fellbach

In den Ausgaben 4/90 und 1/91 des Controller Magazins hat Fritz J. Schmidhäusler EIS-Aspekte dargestellt und über Erfahrungen berichtet. In Fortführung dazu wird im Folgenden eine Positionierung der Thematik EIS versucht. Dabei werden betriebswirtschaftliche, DV-technische und organisatorische Entwicklungslinien aufgezeigt.

---

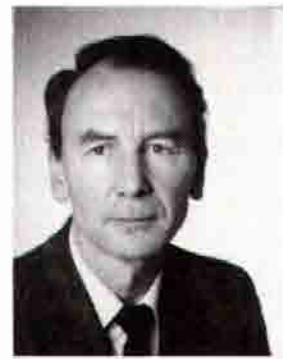
## 1. Eines ist sicher: der Wandel. Und der wird schneller.

---

Das Wirtschaftsleben wird schnellebiger. Ein Wettbewerbsfaktor drängt sich in nahezu allen Wirtschaftszweigen nach vorne: der Zeitvorsprung. Unternehmen organisieren sich neu, um schneller zu werden in Aktion und Reaktion. Nach Ausbau und Optimierung der Funktion (funktionale Organisationsform) und nach der korrigierenden Produktorientierung auf oberen Ebenen (divisionale Organisation) stellt sich nun die durchgängige Beherrschung von Funktionsfolgen (Geschäftsprozessen) als neue Herausforderung. Die Initiativen sollten von der Unternehmensspitze kommen. Denn Arbeitsweisen und Instrumentarien des Middle-Managements werden sich grundlegend ändern müssen (vgl. Wolfgang Dernbach: Warum Sie Ihr Organisationskonzept überdenken sollten, in: Kompetenz, Das Diebold Management Journal Nr. 11, S. 4 - 15).

Die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik zur Beschleunigung von Abläufen eilen der nutzbringenden Umsetzung weit voraus. Denn nicht nur die Technik ist zu gestalten, sondern auch die Organisationsformen und Verhaltensweisen. Neue Informationsvernetzungen sind nur realisierbar, wenn traditionelle Besitzansprüche auf funktionale Hoheit und Informationen aufgelöst werden.

Auch die Zeitstrecken, um neue Konzepte und Strategien zu entwickeln und in die Tat umzusetzen, sollen verkürzt werden.



*Friedrich Ph. Meyer, Dipl.-Ing.,  
Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist in der debis  
Systemhaus GmbH zuständig für das  
Aufgabengebiet Systeme und Projekte  
Finanzen/Betriebswirtschaft*

Tagesgeschäft und strategische Ausrichtung werden durch das (Top-)Management gesteuert. Um die Transparenz und Steuerbarkeit des komplexen Unternehmensgeschehens wirksam zu unterstützen, ist das klassische Berichtswesen zunehmend überfordert: die Palette der Berichtsinhalte fächert sich einerseits auf, z. B. infolge neuer Vertriebsregionen oder feinerer Marktsegmente. Andererseits sind kritische Erfolgsfaktoren und strategierelevante Meßdaten - auch über das externe Geschehen - präziser zu qualifizieren. Schließlich sollte auch die Aktualität der Daten erhöht werden. In Teilbereichen sind gar tagesaktuelle Daten oder Online-Anschlüsse auf öffentliche Datenbanken (z. B. zu Finanzmarktdaten) gewünscht. Je schneller der Wandel, umso höher steigen die Anforderungen an das Berichtsinstrumentarium.

---

## 2. Was dem Senat von Michigan recht ist ...

---

Im Rahmen von Renovierungen der Arbeitsräume des Senats von Michigan wurde 1990 ein Informationssystem für die Senatoren eingerichtet. 34 der 38 Senatsmitglieder nutzen einen persönlichen Computer (PC), der im Netz mit einem Großrechner verbunden ist. Die Senatoren können von ihnen gewünschte Informationen, wie z. B. Kalender der Senatsarbeit, Berichte, Gesetzesentwürfe, Vorlagen, Statistiken, Presse-Nachrichten, nur durch Antippen (der Maus oder des Touch-screens) auswählen, einsehen und bei Bedarf auch ausdrucken. Die Investitionen für Hardware und Software betragen \$ 800.000 (vgl. Caryl Holland: Government by screens and keyboards, in: Computerworld, July 16, 1990, S. 86 - 87).

---

## 3. ... ist der Geschäftsführung billig.

---

Gegen Ende der 80er Jahre sind in den USA und dann auch in England neue Softwareprodukte am Markt erschienen, die speziell auf die Informationsbedürfnisse des Top-Management ausgerichtet sind.



Diese Produkte sind eigentlich Tools (oder für DV-Experten genauer gesagt: Entwicklungsumgebung für die Systemgestaltung und Produktionsumgebung), die auf die speziellen Anforderungen des Kunden (customer) auszugestaltet sind (customization). Für solche Anwendungen wurde das Schlagwort Executive Information Systems (EIS) eingeführt.

EIS-Anwendungen sollen im weitesten Sinne das Geschäftsgebaren in seiner Zielerfüllung und seiner Einbettung in die Umwelt abbilden (**performance monitoring**). Inhaltlich dominierend sind meist Informationen aus der Finanz- und Betriebswirtschaft gefolgt von Daten über Vertrieb / Marketing sowie über die Personal-Ressourcen.

Im äußeren Erscheinungsbild sind EIS-Produkte gekennzeichnet durch komfortable grafische Benutzeroberflächen in Farbe. Zugleich werden alle gängigen Darstellungsformen, wie sie vom PC her bekannt sind, verwendet (**business-graphic**). Weiterhin können eine große Zahl von Symbolen und Bildern (icons) in die Anwendungen eingebaut werden. Die Vertriebsregionen werden - weltweit und/oder regional feiner aufgliedert - in Gestalt farbiger Landkarten präsentiert.

Es sind grundlegend neue Möglichkeiten der Berichterstattung an Leitungsorgane und deren Mitglieder entstanden. Die traditionellen Berichtsformen können vor allem in Vielseitigkeit, Flexibilität und Aktualität weit übertroffen werden. Zuerst werden sich größere Organisationen (Behörden, Anstalten des öffentlichen Rechts, Verbände, Vereine, Unternehmen aller Branchen) dieser Entwicklung stellen.

Dabei erheben sich eine Reihe von Gestaltungsfragen und Fragen nach Folgewirkungen und Folgemaßnahmen. Erhebliche evolutionäre Veränderungen in den Arbeitsweisen und Arbeitstechniken des gesamten Managements sind zu erwarten.

Wesentliche Grundlagen für die EIS-Software sind Technologien der Informatik, die sich in den frühen 80er Jahren stabilisierten (vgl. Bild 2) und in vielen Produkten Eingang fanden. Zu nennen sind vor allem: relationale (also abfragefreundliche) Datenbanken, Programmiersprachen der 4. Generation, die PCs mit ihrer Bedienungsfreundlichkeit, die Arbeitsteilung und Kommunikation zwischen PC und Großrechner (**Client-Server-Architektur**). Erst die Zusammenführung dieser Technologien waren erfolgsbestimmend für die EIS-Produkte.

#### 4. Was lange währt ...

Das EIS-ähnliche Konzept unter dem Schlagwort **Management Information System (MIS)** Anfang der 70er Jahre war wohl deshalb zum Scheitern verurteilt, weil Kosten, Komfort und Mächtigkeit der damaligen DV-Technologien für Anwendungen der (obersten) Führungskräfte wenig attraktiv waren.

INPUT, San Francisco, stellt in einer Studie im EIS-Markt USA für 1990 ein Wachstum von 50 % fest.

Für die 90er Jahre werden aus dem EIS-Bereich deutliche Impulse in den Märkten für Software und Services erwartet. Der EIS-Funke ist von USA zunächst nach Großbritannien übergesprungen. Gesellschaften wie London Underground Ltd, British Airways und British Telecom haben im Laufe der letzten Jahre umfassende EIS-Anwendungen aufgebaut und in Betrieb genommen. Auch in den deutschen Markt ist Bewegung gekommen. Allerdings bevorzugen deutsche EIS-Anwender eher eine zurückhaltende Informationspolitik zu ihren EIS-Erfahrungen.

#### 5. Was heutige EIS-Software unterstützt

Beim Customization können die Masken sehr schnell entworfen, geändert und zu lauffähigen Prototypen verknüpft werden (**rapid prototyping**). Äußerst vorteilhaft ist es, in einem sehr frühen Stadium der kritischen Kundengruppe Vorstand erste Live-Präsentationen zu geben und erhaltenes Feed-back schnell umzusetzen. Hat sich nach entsprechenden Iterationen der Prototyp stabilisiert, so können diese Programme sofort im Echtbetrieb eingesetzt werden.

Beeindruckend bei EIS-Anwendungen ist bereits die Menue-Führung beim Einstieg. So werden häufig im Grundmenue die juristischen Konzernstrukturen aus der Top-down-Sicht aufgezeigt. Sind im EIS-Datenbestand Daten zu den Betriebsergebnissen der in das Berichtssystem einbezogenen Gesellschaften in Plan und Ist gespeichert, so kann bereits in diesem Grundmenue die Plan/Ist-Situation der angezeigten Gesellschaften farblich gekennzeichnet werden. Liegt die Plan/Ist-Abweichung innerhalb einer vordefinierten Toleranzbandbreite (von z. B. plus / minus 5 %), so wird die jeweilige Gesellschaft in gelb angezeigt. Gesellschaften mit einem Ergebnis, das besser ist als die obere Grenze der Bandbreite, sind grün angezeigt. Ist das Ergebnis schlechter als die Bandbreite, erscheint die Gesellschaft in rot. Für diese Art von Information über Farben haben sich die Begriffe **traffic lighting** bzw. **colour coding** eingebürgert.

Üblicherweise können zu den angezeigten Gesellschaften weitere Informationen abgefragt werden. Deshalb ist der Flächenausschnitt (Kästchen mit Firmenname oder Firmenlogo) sensibilisiert (**hot spot**). Durch Berühren dieser Flächen (**touch screen**) oder durch Hinführen des Cursors und Antippen der Maus wird zu der jeweiligen Gesellschaft das Informationsmenue auf der nächsttieferen Detaillierungsstufe angezeigt. Dieses ist beispielsweise eine Matrix mit den Achsen Produkte und Verkaufsregionen. In den Feldern der Matrix findet wiederum traffic lighting statt. Diese Felder sind ebenfalls sensibilisiert und führen zu tieferliegenden Menues oder zu letztendlichen Berichtsinhalten, Tabellen-, Grafik- und Textinformationen können in einem Bild dargeboten werden. Zahlen in Tabellen können mit colour code versehen werden. Das Hinunterbohren zu den Details wird als drill down bezeichnet.

**Exception Reporting** bezeichnet eine Technik, ein verfügbares umfangreiches Berichtsvolumen auf ein begrenztes Berichtsangebot zu wesentlichen Ent-

wicklungen zu reduzieren. Nach vorzuziehenden Regeln lassen sich plankonforme Berichtsinhalte herausfiltern.

Bei den Suchfunktionen (**retrieval**) können auch Zugriffe auf öffentliche Datenbanken integriert werden. Damit wird ein ungeheuer weites Feld externer Daten erschlossen: Daten über Volkswirtschaften, Branchen, Welthandel, Finanzmärkte bis hin zu Presse-Nachrichten. Allerdings ist bei der Ausgestaltung solcher Zugriffsfelder auf viele Details zu achten und die notwendige Expertise einzubringen. Weltweit werden über mehr als 3000 öffentliche Datenbanken Informationsdienste angeboten. Es kann davon ausgegangen werden, daß zum Nutzen der Anwender in diesem Bereich noch erhebliche Fortschritte in der Transparenz, im Handling und bei den Kosten erzielt werden.

Gesellschaften, die sich für die Einführung eines EIS entscheiden, sind häufig große Konzerngesellschaften. Gerade sie benötigen ein leistungsfähiges und flexibles Instrumentarium. Schon in der Vorbereitungsphase wird deutlich, daß die Informationslogistik der Berichterstattung der Tochtergesellschaften an die Mutter besonderer Beachtung bedarf. Hier sind häufig spezifische Lösungen erforderlich, deren Realisierung auch für DV-Profis keine Alltagsarbeit darstellt.

EIS-Produkte unterstützen in der Regel auch den Nachrichten-Austausch über Bildschirm (**electronic mail**). Da der EIS-Teilnehmerkreis zumindest in der Anfangsphase relativ eng gezogen ist, hätte dieses Nachrichtenmedium nur eine sehr begrenzte Reichweite. Es kann deshalb sinnvoll sein, eine Schnittstelle zu einem bereits unternehmensweit installierten electronic mailing system zu schaffen. Dabei können üblicherweise nur Zahlen und Texte (codierte Daten) übertragen werden. Je weiter der Teilnehmerkreis des EIS geöffnet wird, z. B. durch die Einbeziehung weiterer Führungsebenen, von Controllern und Assistenten, kann die Kommunikation innerhalb des EIS genutzt werden. Dies bedeutet, daß dann neben Zahlen und Texten auch Grafiken und Bilder übertragen werden können: der Vorstand bittet den Controller um Kommentierung einer bestimmten Trendkurve. Er schreibt seine Fragen neben die Grafik und schickt die Maske (Grafik und Text) an den Controller.

---

## 6. Noch einige technische Aspekte zu EIS

---

Die leistungsfähigeren EIS-Produkte nutzen die Verknüpfung der Mächtigkeit des Großrechners mit der Benutzerfreundlichkeit des PC. Damit steht die "unbegrenzte" Speicherkapazität des Großrechners zur Verfügung, die zunehmend dann benötigt wird, wenn die Zahl der EIS-Nutzer und die Informationsvielfalt ansteigen.

Für mittlere und kleinere Organisationen gibt es EIS-Produkte auf Basis der Betriebssysteme UNIX bzw. MS-DOS für den Betrieb auf Workstations bzw. PCs. Diese Produkte stehen in der Qualität ihrer Benutzeroberfläche ihren größeren Brüdern nicht nach.

Der Aufbau der Informationslogistik für ein EIS erfordert häufig einen größeren Aufwand. Die Berichtsinhalte stammen aus einer Vielzahl von zuliefernden Bereichen und Systemen in unterschiedlicher Speicherform. Die in der EIS-Software integrierten Schnittstellen zu marktgängigen Softwareprodukten eröffnen den Zugang zu vorhandenen elektronisch gespeicherten Daten. Aus den operativen Dateien werden (relationale) Extraktdateien abgeleitet, um Datenrecherchen jederzeit schnell und unabhängig vom laufenden Betrieb der operativen Anwendungen sicherzustellen. Soweit Daten noch nicht elektronisch gespeichert vorliegen, soll deren Erfassung möglichst am Ort der Entstehung dieser Daten erfolgen. So besteht die Chance einer fehlerfreien Einspeicherung und weiterer Nutzungen außerhalb der EIS-Welt.

Die Datensicherheit spielt bei EIS-Anwendungen eine wichtige Rolle. Daher enthalten EIS-Produkte in der Grundausrüstung grundlegende Sicherheitsfunktionen. Durch zusätzlichen Aufwand, z. B. in Form von Sicherheitskarten in den PCs, lassen sich höhere Sicherheitsniveaus realisieren.

---

## 7. EIS in der Systemlandschaft der Organisation

---

Operative Systeme unterstützen die Geschäftsabwicklung an der Basis der Organisation. Sie verarbeiten Massendaten nach vordefinierten Schritten. EIS unterstützt die Informationsversorgung der Organisationsspitze (s. auch Bild 1, Bild 2).

Die mittleren Ebenen der Hierarchie einschließlich der Controlling- und Assistenzfunktionen sind in ihrer Mittlerrolle in vertikalen und horizontalen Regelkreisen derart komplex eingebunden, daß eine durchgängige Einbindung in computergestützte Informationsströme bisher kaum möglich war. Die Nutzung von Computer-Power in diesem Bereich erfolgte in starkem Maße durch den eher punktuellen Einsatz von PCs (z. B. für Arbeiten mit Tabellenkalkulationsprogrammen wie Lotus 1-2-3 oder Excel) und die Bereitstellung von Endbenutzersystemen wie AS, Focus oder SAS auf dem Großrechner. Meist wurden Anwendungsinselfür Planung und Entscheidungsvorbereitung (**decision support systems, DSS**), für Kontrolle und Berichtswesen aufgebaut und allmählich über Schnittstellen untereinander und/oder mit den Dateien operativer Anwendungen verknüpft. Gleichwohl bestehen in den mittleren Führungsebenen noch viele weiße Flecken auf den Landkarten der Informatik.

---

## 8. EIS-Produkte der Zukunft ?

---

Vieles deutet darauf hin, daß die heute noch weitgehend getrennten Welten EIS, Endbenutzersysteme und Systeme der Bürokommunikation künftig zu integrierten Produktpaketen zusammengeführt werden. Die nahezu unabdingbar erscheinenden Grundfunktionen der Informationstechnologie, nämlich Informationsverarbeitung, Kommunikation und Präsentation, könnten dann gleichwertig und

gleichzeitig erfüllt werden. Die Produkte hätten den Charakter genereller Entwicklungs- und Produktionsumgebungen (**general purpose development tool kit**). Sie würden eine Multimedia-Infrastruktur unterstützen, die auch die Präsentationsformen Bild (**image**), Video und Stimme (**voice**) beinhaltet (vgl. INPUT [Hrsg.]: Developments in Executive Information Systems, Executive Overview, Mountain View, CA 94041, USA, 1990, S. 4 - 7).

Unterhalb dieser sehr leistungsfähigen Infrastruktur besteht weiterhin die eher gleichbleibende Welt der operativen Massendatenverarbeitung. Über Import-/Exportfunktionen sind beide Welten miteinander verbunden (**data pipeline**).

### 9. EIS und das Zukunftsbild der Organisation

EIS ist weit mehr als Komfort für die Arbeit von Vorständen. EIS ist vielmehr der Beginn einer weiten Reise mit vielen Herausforderungen und Lernschritten für viele Beteiligte.

**Decision conferencing** ist eine praktizierte Vorgehensweise der Entscheidungsfindung in Gremien unter gemeinschaftlicher Nutzung der verfügbaren Medien der Datenverarbeitung, der Kommunikation und der Präsentation (vgl. Lawrence D. Phillips: Gaining Corporate Commitment to Change, in: Executive Information Systems and Strategic Decision Support, Tagungsband, Hrsg.: Unicom Seminars Ltd, Uxbridge, Middx, UK, 1990, S. 79 - 85). Vorbereitet und unterstützt durch Assistenzkräfte, Moderatoren und Experten begibt sich der Vorstand in ein

"dynamisches Medien-Szenario", das umfassende Grundinformationen, Zugang zu EIS und externen Datenbanken, Lösungsalternativen, Simulationsmodelle und Analysetools umfaßt und die Arbeitsschritte und Ergebnisse über Beamer, Projektoren, Bildschirme, Flipcharts und Stecktafeln vermittelt. Es ist sehr wahrscheinlich, daß die Arbeit von Entscheidungsgremien sich mehr und mehr im Sinne des decision conferencing verändern wird.

In den Kreis der EIS-Nutzer werden nach und nach alle Führungsebenen und Stabsbereiche einbezogen. Andere Nutzer-Typen, wie z. B. Rechtsabteilung, Presseabteilung, Bildungswesen werden andere Anwendungen einbringen.

Der Zwang, die Wirklichkeit in Modellen abzubilden, schafft tieferes Verständnis für die Wirklichkeit, provoziert präziseres Herausarbeiten von Kernfragen, von Konzeptionen und kritischen Faktoren, erlaubt schnelles Durchrechnen alternativer Vorgehensweisen. Eingebettet in eine leistungsfähige Informationsinfrastruktur, nach außen geöffnet, innen stark vernetzt, kann sich die gesamte Organisation als strategische Lerngemeinschaft verstehen. Diese Sicht gibt dem Kürzel EIS die neue Interpretation:

#### Enterprise Intelligence System. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	29	39	G	F	S

**KÖMMERLING** 

Wir sind eine Unternehmensgruppe mit weltweiten Aktivitäten und beschäftigen uns mit der Herstellung und Vermarktung von Kunststoffprodukten sowie Kleb- und Dichtstoffen.

Für die effektive Zusammenarbeit mit allen Unternehmensbereichen suchen wir den

## WERKS-CONTROLLER

Ihre Hauptaufgaben werden die Pflege des periodischen Berichtswesens (SAP), Unterstützung und Koordination der Ergebnisplanung sowie die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen im Bereich des Stammwerks Pirmasens sein.

Gebrüder Kömmerring  
Kunststoffwerke GmbH  
W-6780 Pirmasens, Postfach 2165  
Telefon (06331) 808-641

Wenn Sie diese Aufgaben reizen und Sie eine fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung mit Schwerpunkt Controlling, Rechnungs- und Finanzwesen absolviert haben, mehrjährige Erfahrung in vergleichbarer Position nachweisen können, der Umgang mit PC (Lotus 123 oder Symphony) für Sie Routine ist und Sie eine teamorientierte, flexible, engagierte Persönlichkeit sind, schicken Sie bitte Ihre aussagefähige Bewerbung mit den üblichen Unterlagen unter der Kennziffer 711 an unsere Abteilung Personal- und Rechtswesen.

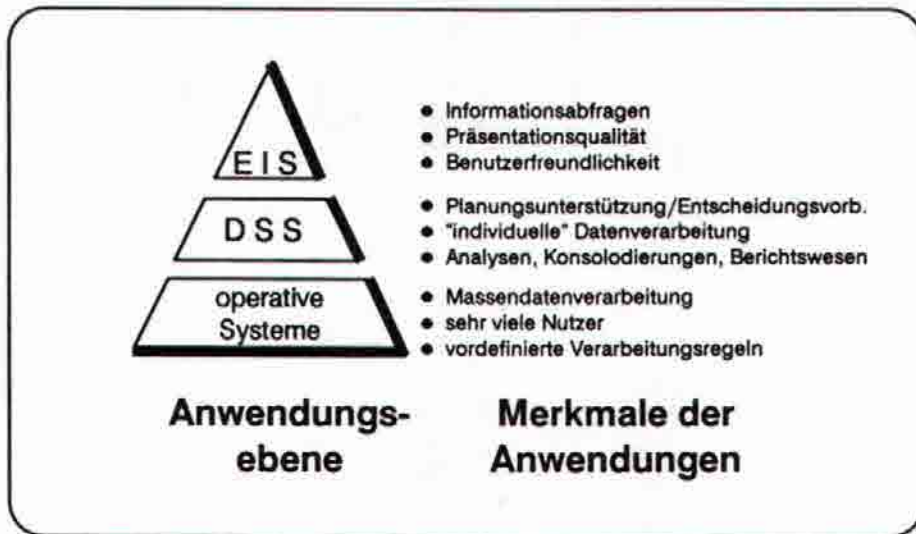


Bild 1



Bild 2



Bild 3

# DER HANDLUNGS- BEDARF FÜR STRATEGISCHES FINANZ-CONTROLLING am Beispiel der AIC Software GmbH



*Nils Pistek ist kaufmännischer Leiter der AIC Software GmbH. Er nimmt - das bringt die Unternehmensgröße mit sich - u. a. die Funktionen des Controllers und Treasurers gleichermaßen wahr.*



*Helmut Hoppe ist Projektleiter für betriebswirtschaftliche Anwendungen und wirkt bei der Ausstattung von Controlling-Instrumenten bei der AIC konzeptionell mit.*

von Nils **Pistek** und Helmut **Hoppe**, München

*Die AIC Software GmbH ist als Unternehmensberatung, Software- und Systemhaus für Hardwarehersteller und Anwender tätig.*

*Oberstes Ziel der AIC ist es, in diesen Bereichen kompetenter Partner der Kunden zu sein und mit einem Team von engagierten Mitarbeitern fachkundige Beratung und Lösungen in überdurchschnittlicher Qualität zu bieten.*

*Mit innovativen Kunden werden in enger Kooperation Pilotanwendungen projektiert und realisiert. Als weiteres Tätigkeitsfeld schälte sich die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Anwendungen, die als Produkte vertrieben werden, heraus.*

## Die Ausgangssituation

AIC ist ein wachsendes Unternehmen. Das zeigt sich am deutlich steigenden Umsatz ebenso wie an der zunehmenden Mitarbeiterzahl, die sich binnen eines Jahres von 17 auf 35 mehr als verdoppelte. Auch die Organisationsform wurde insofern geändert, daß eine zweite Hierarchie-Ebene in Form von Abteilungen gebildet wurde.

Jeweils am Jahresende werden Strategien und operative Maßnahmenpläne projekt-, produkt- und kundenbezogen für das neue Jahr gemacht. Dabei hatte man allein den erfolgswirtschaftlichen Aspekt, den Gewinn im Visier. Der **finanzielle Aspekt** blieb auf dieser hohen Ebene **unberücksichtigt**.

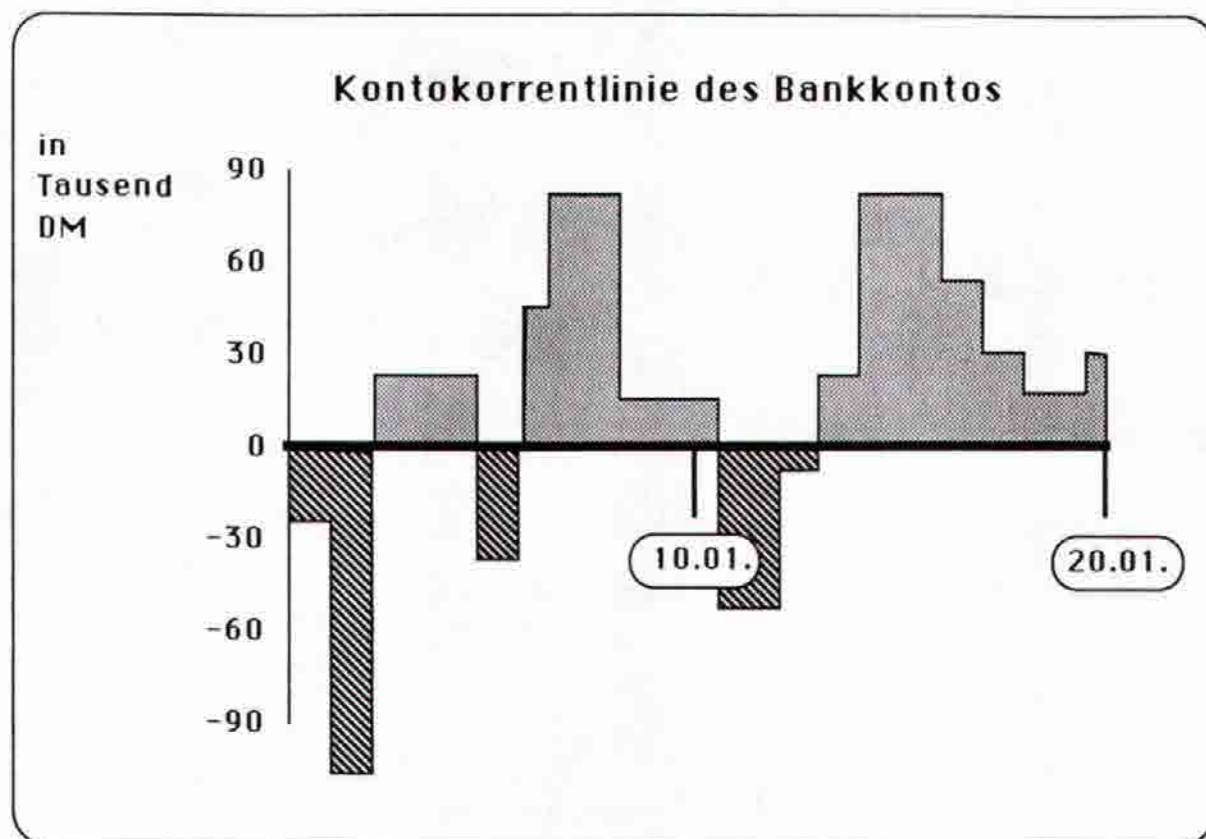
Auf der kleinsten Ebene dagegen, im Tagesgeschäft, spielt die finanzielle Seite bisher eine ganz erhebliche Rolle:

- > So müssen neue Entwicklungsmaschinen, die bei den einzelnen Projekten zum Einsatz kommen, oft vorfinanziert werden.
- > Aufgrund des technischen Fortschrittes im Hard- und Software-Bereich sind nicht selten leistungsschwächere Maschinen bzw. Entwicklungssoftware durch stärkere zu ersetzen, um die Entwicklungsgeschwindigkeit und -qualität deutlich zu verbessern.
- > Die Vergrößerung der Bereiche Entwicklung und Vertrieb schlägt sich finanziell nicht nur durch höhere Gehaltszahlungen nieder, sondern auch durch höhere Infrastrukturkosten.

Dabei erweist es sich als hinderlich, daß wir noch kein Instrument besitzen, um die Finanzen als Ressourcen zur Finanzierung der Investitionen richtig in den Griff zu bekommen. Von diesen Investitionen sind einige nicht im Budget berücksichtigt.

Ersatzweise wurde vom Bankkontostand unter Berücksichtigung der künftigen "sicheren" Ein- und

Auszahlungen abgeleitet, ob eine Investition zum jeweiligen Zeitpunkt getätigt werden durfte oder nicht:



Bemerkenswert an diesen beispielhaft aufgezeigten Kontokorrentausschlägen ist, daß die Höhe und die Termine der Auszahlungen (Gehälter, Mieten, Leasingraten usw.) bekannt sind. Die Einzahlungen sind in ihrer Höhe zwar meistens bekannt, die Einzahlungstermine jedoch sind schwer vorausschaubar. Diese sind im Projektgeschäft häufig an das Erreichen von Meilensteinen geknüpft. Wenn sich nun das Erreichen von Meilensteinen hinauszögert, was im Projektgeschäft leider nicht immer zu vermeiden ist, verschieben sich willkürlich auch die Einzahlungen. Und dieser Aufschub bewirkt wiederum, daß dringend notwendige Ressourcen wie Personal, Hard- und Software, die ein schnelleres Erreichen des Projekt- bzw. Meilensteinendes bewirken können, zurückgestellt werden. Man bewegt sich förmlich in einem finanziellen Teufelskreis.

Diese Methode der Steuerung des Unternehmens vom Bankkonto aus birgt dabei erhebliche Gefahren:

- > Es können sehr wichtige, im Budget bereits berücksichtigte Investitionen blockiert werden, indem anderen, weniger wichtigen Investitionen in Zeiten scheinbar guter finanzieller Situation der Vorrang gegeben wird. Das kann erheblich die Gewinnsituation belasten.
- > Ein finanzieller Spielraum hinsichtlich optimaler Liquidität kann absolut nicht ausgenützt werden. Dazu ist die Sichtweise viel zu kurz und gegenwartsbezogen.

Welchen Ausweg gibt es aus diesem Dilemma?

#### Die Alternative(n)

Das erste, woran man zu denken neigt, wäre, daß bestimmte Instrumente wie die rollierende Finanzplanung, Electronic Banking, Cash-Management schlichtweg die Lösung sind.

Doch sind das nicht doch nur reine Steuerungsinstrumente, die zwar den dispositiven Blick erheblich erweitern, den **dispositiven** Bereich jedoch nicht verlassen?

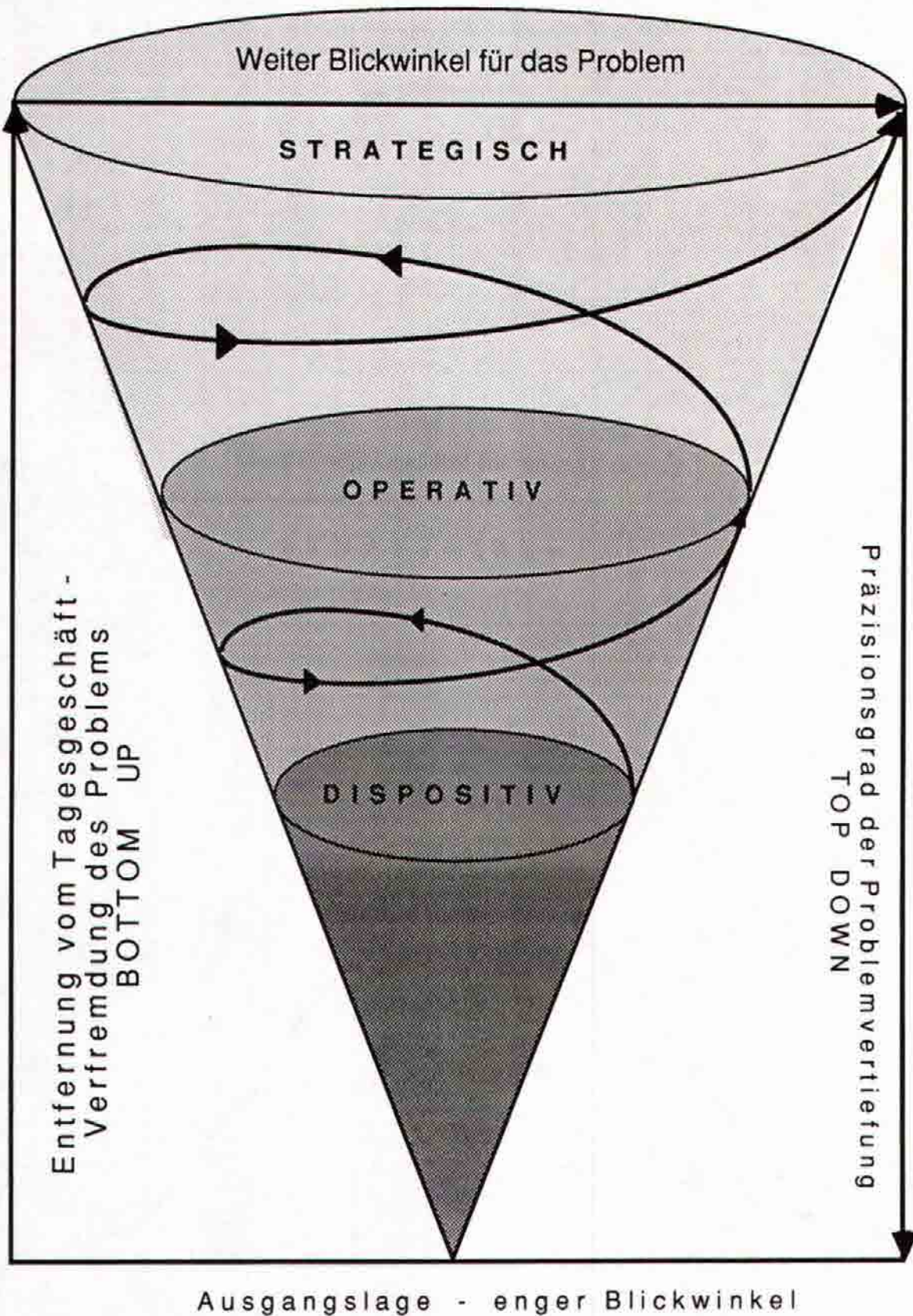
Der **operative** finanzielle Aspekt beinhaltet ebenfalls eine Reihe von Instrumenten wie Bewegungsbilanz und Kapitalflußrechnung. Auch die Finanzplanung, welche die operativen, erfolgsorientierten Teilpläne in finanzieller Hinsicht widerspiegelt, ist sicherlich zum operativen Werkzeugkasten der finanzwirtschaftlichen Seite hinzuzurechnen.

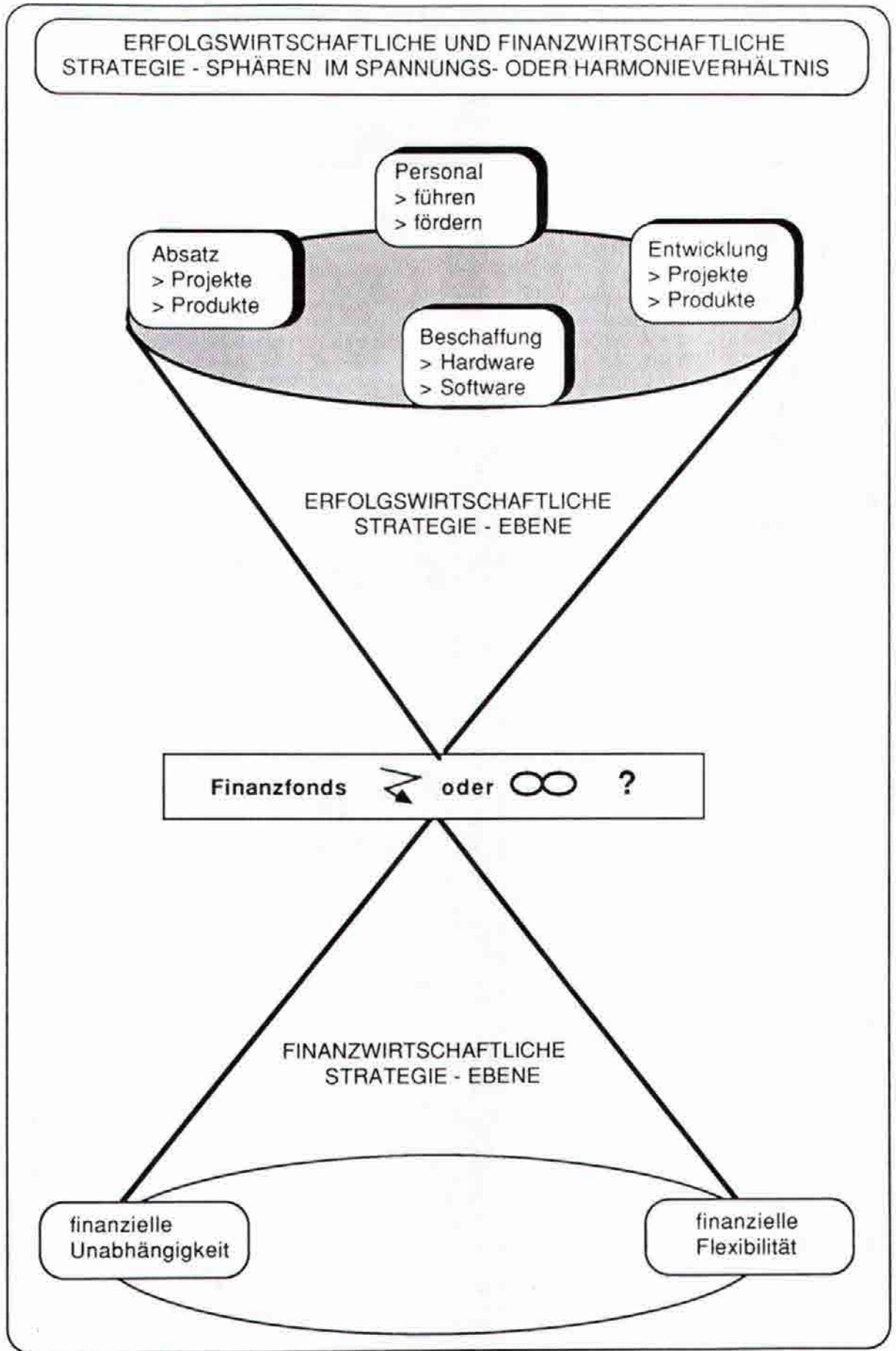
Diese operativen Instrumente können den Blick auf die finanzielle Situation unseres Unternehmens ganz erheblich erweitern.

Doch setzen die Daten, die von diesen Instrumenten zu verarbeiten sind, nicht einen auf die erfolgswirtschaftlichen Belange abgestimmten operativen Finanz-Maßnahmenkatalog voraus?

Und genau dieser fehlt bereits!

Ist es damit getan, daß man das operative Budget, welches wiederum die operativen Teilpläne wie Ab-







satzplan, Personalplan usw. integriert, auf seine finanziellen Auswirkungen untersucht, und je nach Über- oder Unterdeckung pro Berichtsperiode Finanz-Maßnahmen wie "Im Mai kurzfristiges Fremdkapital aufnehmen in Höhe von 100 TDM" oder "Im November 20 TDM überschüssige Geldmittel als Termingelder anlegen" formuliert?

Damit hätte man zwar Maßnahmen definiert, die Art und Weise des Vorgehens würde jedoch wiederum in die operative, wenn nicht sogar in die dispositive Sphäre zurückführen. Dieses Vorgehen würde einer totalen Anpassung der finanziellen Belange an die erfolgswirtschaftlichen Belange entsprechen.

Also sollen die operativen Finanz-Maßnahmen nicht nur besagen: Finanzierung auf Anweisung der prioritätsmäßig ganz oben angesiedelten erfolgswirtschaftlichen Vorgaben!

Nun, dann ist es Zeit, die finanziellen Aspekte endlich zu artikulieren, um die Daseinsberechtigung von Finanz-Strategien zu rechtfertigen. Genau an dieser Stelle - weit entrückt vom "täglichen Brot", dem Tagesgeschäft - ist anzusetzen.

Schrauben wir uns hoch, wenden wir den Blick ab vom Bankkonto und fragen nach dem **finanzstrategischen** Aspekt unseres Unternehmens:

Nur hier oben erhält man den notwendigen weiten Blickwinkel.  
Hier fällt einem ein, was man vielleicht schon immer "gewußt", es aber noch nie zur Sprache bzw. zu Papier brachte, weil es zu trivial erschien.  
Man muß sich nur die Frage stellen: Wie stelle ich mir die Finanzsituation unserer Firma - unabhängig von gestern, von heute, ja sogar unabhängig vom leistungswirtschaftlichen Strategiepaket vor?

Da kommen rein intuitiv Gedanken hervor wie:

> **Finanzielle Unabhängigkeit / Sicherheit**  
Finanzielle Unabhängigkeit ist etwas ganz Selbstverständliches: Es gibt einem die Freiheit, zu tun oder zu lassen, was man will. So manches Unternehmen, besonders auch Software-Häuser müssen sich einen finanzstarken Partner suchen, um zu überleben. Doch das bedeutet wiederum erhebliche Einschränkungen der Gestaltungsfreiheit, und das betrifft nicht nur die Chefetage ...

> **Finanzielle Flexibilität**  
Die Finanzielle Flexibilität besitzt konkret zwei Ausprägungen: Die erste besagt, daß die ursprünglich geplanten oder auch die aktuell erforderlichen Investitionen nicht an einem fehlenden Finanzpolster scheitern dürfen. Es müssen stets Geldmittel aufgebracht werden können. Die andere Ausprägung besagt, das Finanzpolster nicht allzu fett werden zu lassen im Sinne einer Überliquidität. Vielleicht läßt sich in so einem "erfreulichen Fall" der eine oder andere Kredit vorzeitig kündigen, was womöglich der Strategie "Finanzielle Unabhängigkeit" sehr entgegen kommen könnte.

Nun wurden zwei Strategien genannt und beide können zueinander im Widerspruch stehen. Und dennoch haben beide auf dieser hohen Ebene ihre Daseinsberechtigung. Der Widerspruch muß allerdings später auf den unteren Ebenen - ausgedrückt in Zahlen - aufgelöst werden.

Jetzt können wir darüber nachdenken, wie das Zusammenspiel zwischen den erfolgswirtschaftlichen und den eben genannten finanzwirtschaftlichen "Global"-Strategien aussehen kann (siehe Seite 136).

Die erfolgswirtschaftlich / leistungswirtschaftlich ausgerichteten Strategien wie "Neue Produkte und neue Projekte auf den Markt werfen" lösen eine z. T. erhebliche Ressourcen-Aufstockung aus, die das Finanzpolster, den Finanzfonds gravierend belasten. Hier muß man sich förmlich die Stimme des guten Gewissens vorstellen, die einem einflüstert: "Übernimmst Du dich nicht finanziell, wenn das alles operativ umgesetzt wird?"

Diese Frage ist ganz konkret unter der Lupe der beiden Finanzstrategien zu beantworten. Es könnte sein, daß sich das Unternehmen in der glücklichen Lage befindet, an finanziellen Mitteln reichlich gesegnet zu sein. Dann warten diese Geldmittel nur darauf, unter dem Aspekt der finanziellen Flexibilität sinnvoll ausgegeben zu werden.

Es kann aber auch sein, daß nicht genügend Kapital vorhanden ist, um den Kapitalbedarf zu decken. Dann ist unter dem Aspekt der finanziellen Unabhängigkeit zu prüfen, woher, d. h. mit welchen Konsequenzen für das Unternehmen Geld zu beschaffen ist. Wenn die Schmerzgrenze an Unbehagen, was die Geldaufnahme betrifft, überschritten ist, sollte man mit dem Ressourcenbedarf einige Stufen zurückfahren. Es muß ein Review der leistungswirtschaftlich orientierten Strategien unter besonderer Berücksichtigung der Finanzstrategien stattfinden.

Die Kunst besteht nun darin, diese leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Aspekte miteinander in Einklang zu bringen, sie miteinander zu "verheiraten"!

Diese "Ehe" muß ebenfalls jeweils in der operativen und dispositiven Ebene "gelebt" werden.

Erst jetzt können wir eine Top-down-Sicht angehen, an den operativen und dispositiven Werkzeugkasten denken unter den Prämissen:

- > Ab der nächsten operativen Jahresplanung sind auch die finanziellen Aspekte mitzubersichtigen.
- > Im Tagesgeschäft darf nicht allein der finanzielle Aspekt dominieren. Es sind grundsätzlich die Rentabilitätsaspekte miteinzubeziehen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	37	39	S	F

# ELEKTRONISCHES NOTIZBUCH - NOTEBANK - VON IRIS INTERNATIONAL

von Brigitte Gagel, Grenzach-W. 1

Heute möchte ich das elektronische Notizbuch - NOTEBANK - vorstellen, welches dem Manager die Arbeit ungemein erleichtert. Ob es sich um das spontane, geordnete Festhalten von Ideen oder um das der Kontrolle dienende Notieren von Abmachungen usw. handelt - NOTEBANK ist eine große Hilfe. Auch kann man sich durch das Programm an Termine erinnern lassen (Klingelton), welche sogar Jahre im voraus eingegeben werden usw.

1. Per Tastendruck ruft man das Notizbuch auf, ohne daß man das Programm, mit dem man gerade arbeitet, verlassen muß! Nachdem eine Notiz oder ein Bericht oder auch eine Erinnerungszeit eingegeben ist, landet man durch Betätigen der Esc-Taste wieder exakt an der Stelle im Programm, an der man vor dem Anlegen einer neuen Notiz bzw. dem Ändern oder Ergänzen einer bereits vorhandenen Notiz gerade gearbeitet hat. Damit ist die Notiz auch gleichzeitig gespeichert.
2. Wenn man nach einer Notiz oder einem Bericht sucht, von dem man nicht mehr genau weiß, unter welcher Überschrift diese bzw. dieser vorgenommen wurde, so gibt man irgendein Wort aus dem Text, von dem man weiß, daß es dort vorgekommen sein muß ein und schon ist die Notiz bzw. der Bericht auf dem Bildschirm.
3. Erstellte Berichte, Notizen, Hinweise, Aufstellungen usw. können in andere Dateien übernommen werden.
4. Man kann zu einzelnen Notizen bzw. zu jeder Notiz ein Datum mit Uhrzeit eingeben, um den PC zu veranlassen, zu exakt diesen Zeiten jeweils einen Dauer-Klingelton von sich zu geben, bis durch Betätigen irgendeiner Taste der Benutzer seine Kenntnisnahme zu erkennen gibt.



5. So legt man z. B. zum "Notizblock" Budget 91 so viele Unterbereiche an, wie man zur leichten, persönlichen Überwachung für notwendig erachtet. Innerhalb des Bereichs Budget 91 kann dann u. a. auch mit der Taste F5 bzw. F6 von Unterbereich zu Unterbereich gesprungen werden.

Das folgende Beispiel zeigt, was gemeint ist. Sämtliche Notizen sind unter der "Notizbuchdatei" bzw. unter dem Notizblock mit dem Namen BUDGET 91 erfaßt bzw. gespeichert. Ein anderer Notizblock könnte z. B. unter dem Begriff MONATSBERICHTE vorliegen usw.

Jede einzelne Unternotiz wie z. B. Verkauf kann in 627 Zeilen je 68 Zeichen aufnehmen. Auf dem Bildschirm sieht man stets eingeblendet, wieviel Schreibkapazität noch frei ist.

Es können vom Programm her unlimitiert viele Notizblöcke bzw. Dateien und Unterdateien angelegt bzw. verwaltet werden.

Sucht man eine Notiz, von der man nur einige darin vorkommende Worte weiß, so kann durch Eingabe eines dieser Worte die Notiz per Programm sofort gefunden und auf dem Bildschirm angezeigt werden. Kommt das Wort öfter vor, so wandert das Programm durch die Dateien, bis man am Ziel angekommen ist.

Es können komplette Zeilen per F3-Taste gelöscht werden.

Das Löschen einer kompletten Notiz, z. B. Werbung, geschieht durch das Betätigen der Taste F10.

Die folgende Menü-Übersicht zeigt die Befehle bzw. deren Möglichkeiten:

**Befehlstasten**

- Esc.: Damit wird die erstellte oder geänderte Datei gespeichert - und/oder man steigt aus dem Programm Notebank aus.
- F1: Kann an jeder Stelle zur schnellen Hilfe aufgerufen werden.
- F3: Wird betätigt, um eine weitere Unterdatei (z. B. Werbung) anzulegen.  
Im Status F3 nach dem Anlegen der Unterdatei (ein Name ist bereits vergeben):  
Esc: Unterdatei sichern  
F1: Hilfsfunktion aufrufen  
F3: Zeile/n kompl. löschen (Cursor steht auf der Zeile)  
F4: Eine gerade irrtümlich gelöschte Zeile zurückholen  
F5: Zeilenumbruch ein/aus  
F7: Erinnerungsdatum mit Zeit eingeben  
Notizen können mit täglichen, wöchentlichen und monatlichen oder jährlichen Erinnerungszeiten versehen werden!  
F10: Diese Unterdatei komplett löschen
- F4: Wird betätigt, um eine Notiz zu suchen bzw. zu finden oder auch alle mit einem Erinnerungsdatum versehenen Notizen anzeigen zu lassen.  
Im Status F4 nach dem Betätigen von F4:  
Esc: Status F4 abbrechen  
F1: Hilfsfunktion aufrufen  
F5: Notiz suchen (vorwärts)  
F6: Notiz suchen (rückwärts)
- F5: Man springt in die davorliegende/n Notiz/en
- F6: Man springt in die nachfolgende/n Notiz/en
- F7: Um eine bereits existierende Notiz zu bearbeiten  
Im Status F7 nach dem Betätigen von F7  
Esc: Notiz sichern  
F1: Hilfsfunktion aufrufen  
F3: Zeile/n komplett löschen (Cursor steht auf der Zeile)  
F4: Eine gerade irrtümlich gelöschte Zeile zurückholen  
F5: Zeilenumbruch  
F7: Erinnerungsdatum mit Zeit eingeben / ändern / löschen  
F10: Diese Unterdatei komplett löschen
- F8: Optionen  
Im Status F8  
Esc: Rückkehr zum Hauptmenue  
F1: Hilfsfunktion aufrufen  
F2: Auflisten der existierenden Notizblöcke (Dateien) (wie Budget, Monatsberichte usw. usw.)  
Anlegen weiterer Notizblöcke  
Farbmenue zur Anpassung an die Konfiguration  
F10: Um einen kompletten Notizblock (mit allen Unterbereichen) komplett zu löschen

- F9: Ausdrücke  
Im Status F9  
Eingabe: S auf den Bildschirm  
Eingabe: F in ein Daten-File  
Eingabe: P auf den Drucker  
Esc: Rückkehr zum Hauptmenue  
F1: Hilfsfunktion

Wie man auch sieht, haben die Tasten Esc / F1 / F10 innerhalb der Unterbefehle immer die gleiche Funktion.

Wenn das Programm auf der Festplatte installiert ist, kann es mit den Tasten ALT/N aufgerufen werden.

Nachdem man mit der F8-Taste (Options) einen Notizblocknamen vergeben und mit Esc gesichert hat, können in diesem Notizblockbereich Unterdateien (s. Muster) angelegt werden. Dies geschieht durch Betätigen der F3-Taste. Jetzt gibt man die entsprechenden Texte usw. ein. Alles andere geschieht wie im Menue beschrieben.

Die Installation ist sehr einfach und kann sowohl resident als noch non-resident erfolgen. Wenn man resident installiert hat, kann das Programm jederzeit aus anderen Programmen heraus mit den Tasten ALT/N aufgerufen werden. Hat man non-resident installiert, dann muß aus der directory heraus mit SP/Enter gestartet werden.

**Alles in Allem hat man:**

- Schnell notiert, eingefügt oder gelöscht
- Gleich richtig zugeordnet
- Sofort richtig eingeordnet
- Sofort einen Ausdruck verfügbar
- Alles in andere Berichte übernehmbar
- Gleichzeitig wo nötig die Termin-Glocke aktualisiert
- Eine Hilfsfunktion an jeder Stelle im Programm
- Eine Suchfunktion für sofortige Notiz-Anzeige auf dem Bildschirm

Auch dieses Programm ist sehr bedienerfreundlich und kommt aus dem gleichen Haus wie Infochart. Es kostet DM 188,- + MWSt. bzw. 170,- SFr inkl. Handbuch und wird verpackungs- und portofrei geliefert von: Brigitte Gagel, Muttenerstr. 8, D-7889 Grenzach-W. 1, Tel. 07624 / 6229 bzw. von CTB Controlling Software AG, Obere Bahnhofstr. 58, CH-8640 Rapperswil, Tel. 055 / 26 11 20. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	12	14	G	P	

> ■■■----- 07/11/1990 - 11:33:08 -----  
BUDGET 1991  
Allgemein: Der Zeitplan wurde dahingehend geändert, daß alle Termine um genau 8 Tage vorverlegt wurden.  
Verschiedene Detail-Pläne wurden tiefer gegliedert.

Hier werden protokollartig auch die Ergebnisse der Besprechungen festgehalten. Beschlüsse, welche bereits in dieser Phase für künftige Budgets gefasst werden.

> ----- 07/11/1990 - 11:44:49 -----  
Rechnungswesen  
Der Plan-BAB muß künftig pro Kostenstelle den prozentualen Anteil der indirekten Stunden zeigen.  
Den Kostenstellenverantwortlichen sind diesmal bereits am 1. Okt. die Krankheitsquoten und Urlaubsverläufe des Vorjahres zu übergeben.  
Für Lohn- u. Gehaltssteigerungen sind die Quoten bereits am 15. Sept. festzulegen.

> ■■■----- 07/11/1990 - 11:52:37 -----  
Verkauf  
Die Auftragseingangspläne sind bezüglich der Kapazitätsplanung in der Produktion hinsichtlich der notwendigen Detaillierung für diese mit der Arbeitsvorbereitung abzustimmen.  
Beim Heranziehen der Daten der Vergangenheit sind Sonderaufträge hinsichtlich ihrer Wiederholbarkeit bzw. Einmaligkeit unbedingt zu berücksichtigen.  
Die Besprechungstermine mit den jeweiligen Gebietsrepräsentanten zur Erarbeitung der Auftragseingangs-Planzahlen legt ausschließlich der Leiter Marketing und Vertrieb fest.

> ----- 07/11/1990 - 11:59:05 -----  
Produktion  
Bei der Planung des störungsfreien Einsatz-Termins neuer aber seither noch nicht benutzter Produktions-Maschinen muß ein höherer Sicherheitsfaktor berücksichtigt werden.  
Soweit bereits beschlossen wurde seitherige Eigenveredlung an Dritte zu vergeben ist dieses bei der Produktions-Kapazitätsplanung zu berücksichtigen.

> ----- 07/11/1990 - 12:09:39 -----  
Werbung  
Die Planung der einzelnen Aktivitäten muß hinsichtlich der zu den einzelnen Kostenarten zu erwartenden Beträge tiefer gegliedert werden. Die Vorschläge sind bereits unterbreitet.  
Ausserdem sind zu den einzelnen Aktivitäten die erwarteten bzw. erhofften Ergebnisse zu quantifizieren.

Hinweis: Die im Notizblock Budget angelegten Unterdateien Budget 1991 und Verkauf sind mit einem Erinnerungsdatum/Zeit versehen.

# CONTROLLING VON F&E ZWISCHEN EIGENERSTELLUNG („MAKE“) UND FREMDBEZUG („BUY“) ALS STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Teil 2: EINFLUSSGRÖSSEN VON MAKE OR BUY FÜR DAS F&E-CONTROLLING UND STRATEGIEN FÜR DIE DURCHBRECHUNG MAKE-OR-BUY-ORIENTIERTER VERKRUSTUNGSEFFEKTE



Dr. Dietram Schneider, Münchner Str. 38,  
8157 Dietramszell 1, Referent im Zentral-  
controlling eines Elektronik Konzerns

von Dr. Dietram Schneider, Dietramszell

In Teil 1 (Controller Magazin 2/91, Seite 84 ff.) standen verschiedene Bedeutungsaspekte von F&E sowie Defizite des traditionellen F&E-Managements und F&E-Controllings im Mittelpunkt. In diesem Teil 2 wird einerseits ein Überblick über die Vielfalt von Kriterien gegeben, die auf die make-or-buy-Entscheidung im F&E-Bereich Einfluß nehmen. Die Einflußkriterien werden vor allem anhand einer aus der sogenannten Theorie der Transaktionskosten entnommenen Systematisierung diskutiert. Andererseits wird untersucht, welche Konsequenzen und Anforderungen sich daraus für ein an strategischen Faktoren orientiertem F&E-Controlling in der Praxis ergeben. Schließlich werden Möglichkeiten dargestellt, durch die Verkrustungseffekte bei make or buy im F&E-Bereich überwunden werden können. Dabei werden besonders die Vorgehensweisen von sogenannten offensiven und defensiven Strategien unterschieden, mit denen einer "ungezügelter make-Mentalität" entgegen gewirkt werden kann.

### 1. EINE TRANSAKTIONSKOSTENORIENTIERTE PERSPEKTIVE FÜR EIN STRATEGISCHES F&E- CONTROLLING

Es stellt sich die Frage, welche Gesichtspunkte ein strategisches Controlling der F&E-Organisation zu beachten hat, um eine ganzheitliche Controlling-Perspektive sicherzustellen und in der Unternehmensführung zu verankern. Zur Handhabung dieser Fragestellung soll die folgende Argumentation auf eine **transaktionskostenorientierte Perspektive** aufbauen. Das Gedankengut der sogenannten Trans-

aktionskostentheorie dringt heute immer mehr sowohl in die Theorie als auch in das praktische Management ein und hat sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis bislang als äußerst fruchtbar und tragfähig erwiesen.

Transaktionskostentheoretiker gehen davon aus, daß über die Entscheidung, ob bestimmte Leistungen intern, kooperativ oder extern zu erbringen sind, folgende Einflußgrößen bestimmen:

- **Spezifität der Leistung,**
- **Unsicherheit der Transaktionssituation,**
- **Häufigkeit der Erstellung der Leistung,**
- **rechtliche Rahmenbedingungen,**
- **technologische Rahmenbedingungen.**

Im folgenden wird einerseits das Einflußpotential dieser Kriterien auf die Organisation von F&E sowohl theoretisch als auch anhand von praktischen Beispielen aufgezeigt. Andererseits werden die Konsequenzen und Möglichkeiten diskutiert, inwieweit die genannten Einflußgrößen in eine strategisch orientierte und ganzheitlich ausgerichtete Perspektive für das F&E-Controlling Eingang finden könnten.

#### 1.1. F&E-Controlling und Unternehmensspezifität

Die fundamentale Bedeutung der Unternehmensspezifität als Einflußgröße der make-or-buy-Entscheidung und damit für das F&E-Controlling ergibt sich aus folgenden beispielhaften Argumenten:

Vergibt beispielsweise ein auf die Herstellung von Glasfaseroberflächen spezialisiertes Unternehmen einen F&E-Auftrag über die Entwicklung eines optoelektronischen Spektorsensors, mit dem die Qualität von Glasfaseroberflächen überprüft werden kann, begäbe sich ein F&E-Auftragnehmer in große **Abhängigkeit** des F&E-Auftraggebers. Denn das entwickelte Gerät wäre für den Auftragnehmer aufgrund des spezifisch auf die Wünsche des Auftraggebers zugeschnittenen Charakters anderweitig kaum noch verwertbar. Auch die **transaktions-spezifischen Vorleistungen** (z. B. Anbahnung der Vertragsbeziehung, sowie Personal- und Sachinvestitionen, die speziell für diesen Auftrag getätigt worden sind) wären vergeblich investiert worden, würde der Auftraggeber ausfallen.

Aber auch für den Auftraggeber ergeben sich aufgrund des unternehmensspezifischen Zuschnitts von F&E-Leistungen Probleme: fällt der Auftragnehmer aus, hätte auch der Auftraggeber Vorleistungen (sogenannte **"set-up-costs"**) umsonst getätigt und müßte Geld und andere Ressourcen investieren, um einen neuen Auftragnehmer zu finden.

Unternehmensspezifische F&E-Leistungen gehören darüber hinaus auch meist zu den **"F&E-Kernaktivitäten"** von Unternehmen, auf die der Erhalt ihrer Wettbewerbsstellung basiert. Je unternehmensspezifischer die F&E-Leistung, desto eher zählt sie zu den **"F&E-Kernaktivitäten"** und desto eher sollte von make Gebrauch gemacht werden. Je unspezifischer die F&E-Leistung für das Unternehmen, desto weniger stellt sie eine **"F&E-Kernaktivität"** dar und unterliegt der make-or-buy-Disposition (vgl. Abb. 1).

Aus den oben aufgeführten Gründen entsteht durch Spezifität sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer ein sogenanntes **"small-numbers-Problem"**: je spezifischer der Zuschnitt der F&E-Leistung auf ein bestimmtes Unternehmen, desto geringer wird die Anzahl potentieller Transaktionspartner, die ein ökonomisches Interesse an dieser Leistung haben. Fällt ein Transaktionspartner aus, sinkt der Wert der spezifischen Leistungen und die transaktionsspezifischen Vorleistungen sind vergeudet. Im Extremfall kann der Wert sogar negativ werden, wenn die Beseitigung der Leistung Kosten aufwirft (z. B. Verschrottungskosten für F&E-Geräte bzw. Wiederaufarbeitungskosten für chemische Substanzen).

Die Konsequenzen hoher Unternehmensspezifität für die Bereitstellung von F&E-Leistungen sind vor diesem Hintergrund leicht ableitbar: Entweder wird zur Eigenerstellung ("make") der F&E-Leistungen innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen übergegangen; oder beide Transaktionspartner versuchen, durch vertragliche Regelungen die aus der Unternehmensspezifität u. U. resultierenden negativen Transaktionseffekte zu kompensieren. Dazu gehört z. B. die Vereinbarung von längerfristigen Verträgen, um sich gegenseitig wirtschaftlich und rechtlich zu binden. Dazu zählt auch die Aufnahme von Kompensationsregelungen wie z. B. Konventionalstrafen bei Nichterfüllung und Kulanzbestimmun-

gen wie z. B. für Nachbesserungen oder für Fort- und Weiterentwicklungen in die F&E-Verträge. Allerdings steigt durch solche **"private remedies"** der vertikale Integrationsgrad der Transaktionspartner. Und auch die Kosten des Fremdbezugs der F&E-Leistungen steigen hierdurch. Durch ein vergleichsweise hohes Vertragsniveau wird jedoch auch der F&E-Fremdbezug rechtlich stabilisiert und quasi eine Eigenfertigung "simuliert".

Aus diesen Überlegungen ergeben sich verschiedene **Aufgaben für das Controlling**, um die make-or-buy-Entscheidung im F&E-Bereich möglichst sachadäquat treffen zu können:

- \* **Andauernde Beobachtung der Entwicklung des Spezifitätsgrades** intern bereitgestellter und extern bezogener F&E-Leistungen (bei Erhöhung des Spezifitätsgrades liegt die Präferenz bei "make", bei Absinken des Spezifitätsgrades liegt die Präferenz bei "buy").
- \* **Bildung von Indikatoren zur "Messung" des Spezifitätsgrades** und seiner Veränderung. Dazu gehört beispielsweise die Bereitstellung von Informationen über mögliche private und öffentliche Auftragnehmer für F&E-Leistungen (z. B. Batelle- und Fraunhofer-Institute, Lehrstühle an Hochschulen), um das small-numbers Problem abschätzen zu können. Außerdem müssen Informationen über Seriosität, Leistungsmerkmale und Geschäftsgebaren möglicher Auftragnehmer und deren Kompetenz auf den verschiedenen F&E-Gebieten beschafft werden (z. B. Informationen über Patente, Forschungspreise und andere Leistungsnachweise potentieller Auftragnehmer).
- \* **Aufbereitung von Informationen**, die deutlich machen, ob der von der eigenen Unternehmung geforderte **Spezifitätsgrad der F&E-Leistungen überhaupt notwendig** ist (vielfach werden von F&E-Auftraggebern überzogene und unbegründet spezifische Leistungsmerkmale gefordert, die man selbst nicht einhalten könnte).
- \* **Aufzeigen von Möglichkeiten**, durch die der **Spezifitätsgrad gesenkt** werden kann (Überprüfung der Leistungs- und Auftragsverzeichnisse; Aufzeigen von modularartig verwendbaren F&E-Komponenten bzw. F&E-intensiven Bauteilen), um den Fremdbezug zu erleichtern.
- \* **Aufzeigen von Vor- und Nachteilen von "private remedies"** (z. B. zusätzliche Vertragskosten; möglicherweise wird durch zu starke rechtliche Regelung vertragliche Starrheit ausgelöst und ein hoher Kostenblock für notwendige Vertragsanpassungen induziert, der nicht gerechtfertigt erscheint und zum Übergang zu "make" der F&E-Leistung rät).

## 1.2. F&E-Controlling und Unsicherheit

Sowohl im unternehmensinternen Bereich als auch bei Fremdbezug können F&E-orientierte Trans-

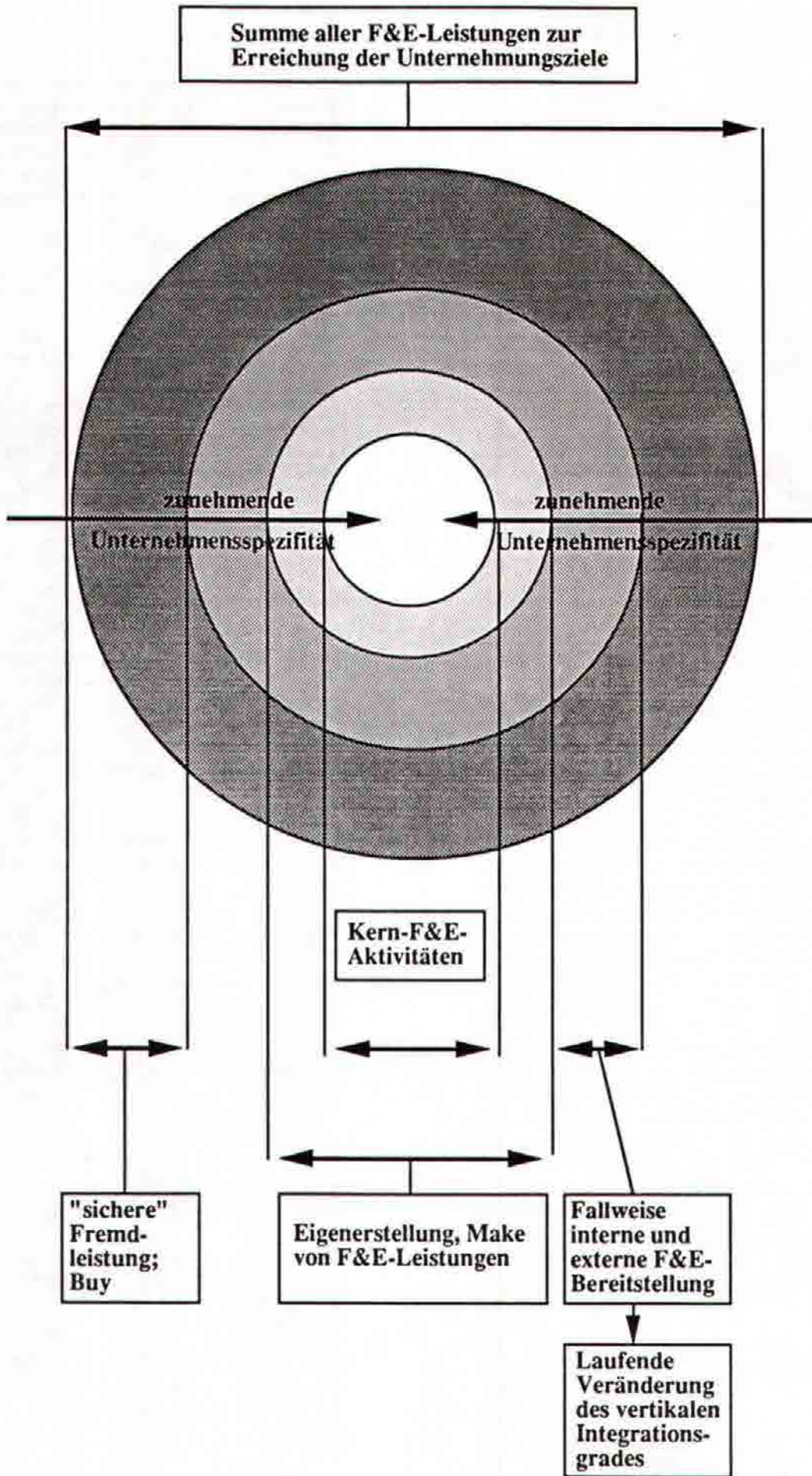


Abbildung 1: Klassifikation von make- und buy-Leistungen im F&E-Bereich

aktionsbeziehungen unsicher sein ("Koordinierungsunsicherheit"). Die Unsicherheit kann sich z. B. auf die Qualität und die rechtzeitige Verfügbarkeit der selbst erstellten oder fremd bezogenen F&E-Leistungen beziehen. Der Unsicherheitsfaktor ist vor allem bei Transaktionsbeziehungen im F&E-Bereich von besonderer Bedeutung, weil die Komplexität und das technologische Niveau der zu transferierenden Leistungen relativ hoch ist.

Im unternehmensinternen Bereich können aufgebaute F&E-Kapazitäten **Leerkostenrisiken** induzieren. Darüber hinaus können bei "make" beispielsweise **organisatorische Starrheit, Kapazitätsengpässe** und **fehlendes F&E-know-how** die Einhaltung hoher F&E-Qualität und zeitliche Vorgaben beeinträchtigen.

Dies gilt letztlich auch für den Fremdbezug. Bei "buy" können sich außerdem **Übernahme- und Akzeptanzprobleme** hinsichtlich der fremd bezogenen F&E-Leistungen einstellen ("not invented here Syndrom"). Es gilt das **"Substitutionsgesetz der make-or-buy-Risiken"**: Im Falle von "make" werden buy- durch make-Risiken und im Falle von "buy" werden make- durch buy-Risiken ersetzt.

Ein make-or-buy-orientiertes F&E-Controlling hat besonders die Aufgabe, die entstehenden **make- und buy-Risiken transparent zu machen**:

- Bereitstellung von Informationen über die qualitative und quantitative **Kapazitätslage interner F&E-Abteilungen und potentieller externer F&E-Auftragnehmer.**
- **Abwägung der Übernahme- und Akzeptanzrisiken** bei fremd bezogenen F&E-Leistungen und Aufzeigen von Möglichkeiten, wie diese reduziert werden können (z. B. Entsendung eigenen F&E-Personals in die F&E-Abteilungen des Auftragnehmers; enge Einbeziehung des Auftragnehmers in die Übernahmephase, um das Risiko des not invented here Syndroms zu verringern).
- Informationsbereitstellung über **organisatorische Schwachstellen**, die eine zeitliche und qualitative F&E-Bereitstellung im internen und bei Fremdbezug bei möglichen Auftragnehmern gefährden könnten (mögliche Indikatoren: Veränderung der Abwicklungszeiten "ähnlicher" F&E-Projekte in der Vergangenheit; Fluktuationsraten in den F&E-Abteilungen; Entwicklung der Intensität erfolglos abgebrochener F&E-Projekte).

### 1.3. F&E-Controlling und Häufigkeit

Die dritte Komponente, die nach Auffassung von Transaktionskostentheoretikern über das make or buy entscheidet, ist die Häufigkeit der Leistungserstellung. Allerdings kommt der Häufigkeit nur der Charakter eines **Tendenzverstärkers** zu. Sprechen z. B. Spezifität und Unsicherheit für Eigenfertigung, so wird diese Tendenz durch zunehmende Häufigkeit noch bestärkt (und umgekehrt).

Je häufiger F&E-Leistungen im Unternehmen bereitgestellt werden, desto eher lohnt es sich, interne F&E-Kapazitäten aufzubauen. Erst ab einem bestimmten Ausmaß der **F&E-Intensität** kann sichergestellt werden, daß die internen und **fixkostenartigen F&E-Kapazitäten** auch ausgelastet werden können und sich F&E-orientierte **"economies of scale"** einstellen. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der sogenannten **"Mindesthäufigkeit im F&E-Bereich"**. Sie gibt an, ab welcher Häufigkeit von F&E-Aktivitäten interne F&E sinnvoll erscheint.

Vor diesem Hintergrund bilden sich oftmals sogenannte **F&E-Kooperationen** mehrerer Unternehmen heraus. Solche F&E-Kooperationen haben das Ziel, durch **Poolung der F&E-Aktivitäten** im Rahmen einer strategischen F&E-Allianz oder F&E-Partnerschaft die Mindesthäufigkeit gemeinsam zu überspringen und gemeinsam in den Genuß von **"profits of large scale research and development"** zu kommen.

Obgleich die dargestellten Argumente die interne F&E - insbesondere für Großunternehmen - insgesamt zu präferieren scheinen, können sich mit zunehmender Häufigkeit auch für die externe F&E (buy) Einsparungseffekte ergeben: Mit zunehmender Häufigkeit der externen F&E-Bereitstellung ergeben sich z. B. **Lerneffekte im Zuge von Vertragsverhandlungen mit externen F&E-Bereitstellern**. Auch die Kosten der Erstvereinbarung eines F&E-Vertrages lassen sich durch mehrmalige F&E-Auftragsvergabe auf mehrere F&E-Projekte verteilen. Dies kann zur **Degression von set-up-costs** führen. Möglicherweise bildet sich durch häufigere Vergabe von F&E-Aufträgen zwischen Auftraggeber und -nehmer auch eine **vertrauliche Atmosphäre** heraus, durch die die Vertragsbeziehung stabil und von Koordinierungsunsicherheiten befreit wird.

Darüber hinaus kann eine externe Vergabe von F&E-Projekten auch zu **Entlastungseffekten innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen** beitragen. Oftmals werden in der F&E-Praxis Kreativität, Intuition und unternehmerischer Freiraum durch zu viele F&E-Projekte und vor allem durch **"Standard- und Grundlast-Aktivitäten" im F&E-Bereich** (Archivierung, verwaltungstechnische Projektabwicklung usw.) zugeschüttet. Durch Delegation dieser standardisierbaren F&E-Tätigkeiten an etwaige Partner auf dem Beschaffungsmarkt bzw. durch eine **"interorganisatorische F&E-Parallelisierung"** können diese Hemmschwellen der F&E-Effizienz überwunden werden.

Die **Aufgaben des F&E-Controllings** unter dem Aspekt der Häufigkeit bestehen vor allem aus folgenden Komponenten:

- \* Informationsbeschaffung über die **Häufigkeit der benötigten F&E-Leistungen** (folgende Fragen sind dann zu beantworten: wie häufig werden bestimmte F&E-Leistungen benötigt; ist bei Eigenfertigung mit "economies of scale" zu rechnen oder werden F&E-Leistungen nur selten nachgefragt; gibt es "diseconomies of scale" wie beispielsweise



Demotivation durch sterile Großforschungsanlagen und/oder aufgrund mangelnder informeller Kommunikationsmöglichkeiten bzw. Abschottungsbarrieren aus Gründen von Geheimhaltungserfordernissen usw.; welche Kompensations- und Anreizfaktoren sind hierfür denkbar?).

- \* Informations- und Handlungsaspekte der **Mindesthäufigkeit abchecken** (ab welcher Anwendungsintensität lohnt sich spezifisches F&E-Gerät; welche Möglichkeiten existieren hinsichtlich der Flexibilisierung der F&E-Kapazitäten, um bei Unterschreitung der Mindesthäufigkeit F&E-Kapazitäten abbauen zu können?).
- \* Sammlung von Informationen über **Häufigkeitsaspekte bei Fremdbezugspartnern** (kommt der gegenwärtige F&E-Lieferant für verschiedene und mehrere oder nur für spezifische und wenige F&E-Projekte in Betracht; ist mit "buy-orientierten economies of scale" wie beispielsweise Aufbau einer stabilen Leistungsbeziehung, Degression der Erstvereinbarungskosten, Bildung einer Vertrauensatmosphäre usw. zu rechnen?).
- \* Bereitstellung von Informationen über Kooperationspartner, mit denen man evtl. gemeinsam die Mindesthäufigkeit überschreiten bzw. **gemeinsame "large scale economies"** erreichen könnte.

#### 1.4. F&E-Controlling und rechtliche Rahmenbedingungen

Auf make or buy von F&E-Leistungen nehmen rechtliche Rahmenbedingungen in vielfältiger Weise Einfluß: Besonders im F&E-Bereich ist beispielsweise an rechtliche Möglichkeiten des **know-how-Schutzes** zu denken (Patente usw.). Bei Fremdvergabe von F&E-Projekten kann der Fall eintreten, daß für die eigene Wettbewerbsfähigkeit wichtiges know-how oder Informationen über die damit verfolgten strategischen Ziele über die eigenen Unternehmensgrenzen diffundieren und potentiellen Konkurrenten zugänglich wird. Darüber hinaus läßt sich know-how vielfach nicht oder nur unter sehr hohen Kosten patentieren. Dies ist z. B. bei Dienstleistungs-, Software- und oft auch bei Verfahrensinnovationen oder Innovationen, die unter einer bestimmten "Erfindungshöhe" bleiben, der Fall.

Außerdem ist es denkbar, daß die F&E-Auftragnehmer an den ökonomischen Früchten ihrer F&E-Leistungen partizipieren wollen und sich nicht mit der Bezahlung der a-priori vereinbarten Auftragssumme begnügen. Diese Situation wird besonders dann eintreten, wenn die Auftragnehmer erkennen, daß sich im Vergleich zur Auftragssumme im Einzugsbereich des Auftraggebers und/oder in der ganzen Branche **weit höhere Erfolgspotentiale ergeben als sie ursprünglich** angenommen haben. Unter Umständen wird die ökonomische Tragfähigkeit der F&E-Leistungen und der daraus hervorgehenden Produkte erst dann offensichtlich, wenn sie mit den Kapazitäten und personellen und sachlichen Potentialen des Auftraggebers (z. B. Distributionskanäle, Komple-

mentärgüter) verbunden werden. Dieses **Phänomen der sogenannten co-spezialisierten assets** kann trivialerweise z. B. dort eintreten, wo ein einzelner Erfinder von Wasserstoffgeneratoren mit einem Energieversorgungs- oder Automobilunternehmen kooperiert und sich die F&E-Leistung unvermutet als Schlüsseltechnologie entpuppt.

Möglicherweise kündigt der Auftragnehmer (bzw. im Beispielfall der Erfinder) den F&E-Vertrag bzw. die F&E-Kooperation und nimmt sogar vereinbarte Konventionalstrafen in Kauf, um schließlich in neue Vertragsverhandlungen eintreten und/oder im Extremfall mit den aus den F&E-Ergebnissen u. U. resultierenden neuen Produkten selbst an den Markt gehen können. Diese vor allem aus Gründen der rechtlichen Schwachpunkte des know-how- und marktlichen Erfolgsschutzes entstehenden Argumente lassen es für den Nachfrager nach F&E-Leistungen oft sinnvoller erscheinen, zu make überzugehen.

Insgesamt gilt, daß mit zunehmender rechtlicher Unsicherheit des Ideen- und Erfolgsschutzes zu make übergegangen werden sollte; und umgekehrt: je besser sich der rechtliche Durchgriff auf know-how und den marktlichen Erfolg von F&E-Leistungen organisieren läßt, desto eher sollte von buy Gebrauch gemacht werden.

Die **Aufgaben des F&E-Controllings** liegen vor diesem Hintergrund nicht nur in der Beantwortung von spezifischen Kostenfragen des internen und externen know-how-Schutzes, sondern darüber hinaus auch darin, Informationen über die allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen:

- \* Auflistung der **Kosten für know-how-Schutz bei buy** (Kosten der genauen Spezifizierung des F&E-Vertrages; Notarkosten; Kosten der Bildung von rechtlichen Schutzvorkehrungen bei Vertragsbruch wie Vereinbarung von Konventionalstrafen und Kompensationszahlungen; Rückstellungen für eventuelle Prozeßkosten; Kosten des Kaufs und/oder der Verlängerung von Lizenzen und Patenten usw.).
- \* Auflisten von **Kosten für know-how-Schutz bei make** (Kosten des internen Ideenschutzes wie z. B. besondere Anreize für Entwickler und Forscher, damit diese im Unternehmen gehalten werden können; Kosten für die Installierung von Zutrittsregelungen zu F&E-Einrichtungen und Labors; Kosten der Einrichtung von Ideen- und Vorschlagszirkeln usw.).
- \* **Gegenüberstellung der Kosten** des know-how-Schutzes bei make und buy
- \* Abschätzung potentieller **Verbundeffekte** durch co-spezialisierte assets
- \* Bereitstellung von allgemeinen **rechtsrelevanten Daten**, die im F&E-Bereich gebraucht werden und sich auf make or buy auswirken können (z. B. Informationen über die Entwicklung des Vertrags-

rechts; Daten über die allgemeine Rechtssicherheit wie z. B. Länge und Ergebnis von Prozessen bei Patent- und Lizenzstreitigkeiten; neueste Urteile über das Arbeitnehmererfindungsgesetz; Entwicklung der gesetzlichen Regelungen zu bestimmten F&E-Gebieten wie z. B. Genforschung usw.).

### 1.5. F&E-Controlling und (informations-) technologische Rahmenbedingungen

**Information und Kommunikation sind grundlegende Voraussetzungen für die Arbeitsteilung** im und zwischen Unternehmen sowie in und zwischen Gesellschaften. Information und Kommunikation überlagern Tauschbeziehungen; Dem Austausch von Gütern und Leistungen sind Informations- und Kommunikationsprozesse zeitlich vor-, nach- und gleichgelagert. Dort wo Information und Kommunikation nicht möglich sind, muß zwangsläufig zum **Selbstversorgertum** übergegangen werden (make).

In dieser Hinsicht hemmt eine ineffiziente Informations- und Kommunikations-Infrastruktur die zwischenbetriebliche Organisation von F&E-Prozessen bzw. den Fremdbezug von F&E-Leistungen. Auch wenn die Technologien zwischen F&E-Auftraggeber und -nehmer nicht kompatibel sind, werden für den Fremdbezug von F&E-Leistungen Barrieren induziert. **Mangelnde Kompatibilität** von Technologien behindert die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung.

Verbesserte und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien schaffen dagegen gute Grundlagen für einen externen Bezug von F&E-Leistungen: Auf Diskette gespeicherte und über **Computer Aided Design** erstellte Pläne von Schaltkreisen fördern zum Beispiel den Austausch von F&E-Informationen zwischen Auftraggeber und -nehmer. Über **telex** abrufbare Leistungsverzeichnisse und Zahlungsbedingungen erleichtern den zwischenbetrieblichen Transfer der Vertragsmodalitäten und nachgefragten Qualitätsanforderungen. **F&E-Datenbanken** tragen sowohl im internen als auch im zwischenbetrieblichen Bereich zu einer schnelleren Verfügbarkeit und zu einem breiteren Überblick über am Beschaffungsmarkt erhältliche F&E-Leistungen und -projekte bei. Bei der Fremdvergabe kann dies **Anbahnungs- und Suchkosten** für den Auftraggeber senken.

Allgemein gehen Transaktionskostentheoretiker davon aus, daß durch verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologien insgesamt der Fremdbezug von Gütern unterstützt wird. Die modernen **Informations- und Kommunikationstechnologien** stehen daher im Dienste einer **buy-orientierten F&E-Strategie**.

Für das **F&E-Controlling** ergeben sich hieraus sehr vielschichtige Fragen und Konsequenzen, für die es Sensibilität entwickeln muß:

- \* Bereitstellung von Informationen über **Kompatibilität und Flexibilität von Informations- und**

**und Kommunikationstechnologien potentieller Fremdbezugspartner** (z. B. wiederum hinsichtlich Kompatibilität und Flexibilität; Aufdecken von Kostenpotentialen, die aufgrund mangelnder Kompatibilität zwischen Systemen des Auftragnehmers und -gebers entstehen könnten wie z. B. Kosten von Mediensprüngen und Konvertierungskosten).

- \* Gegenüberstellung von **Kosten und Nutzen von Kompatibilitäts- und Flexibilitätsuffern** bei Informations- und Kommunikationstechnologien z. B. im Rahmen einer integrierten Informationskostenrechnung.
- \* Entwicklung von **Sensibilität für neuere Entwicklungen** im Bereich der Technologien für Informationsverarbeitung und zwischenbetriebliche Kommunikation (Sammlung und Aufarbeitung von einschlägigen Berichten und Gutachten über Vor- und Nachteile neuer Technologietrends: Systematisierung von Informationen über Anwendererfahrungen mit neuen Technologien usw.).

## 2. DURCHBRECHEN VON VERKRUSTUNGSEFFEKTEN: AUFGABE VON F&E-CONTROLLING UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Obgleich bei den betrieblichen Entscheidungsträgern oftmals (implizit oder explizit) für einzelne Aspekte des oben dargestellten Einflußgrößensystems von make or buy Sensibilität besteht, so bleibt die Berücksichtigung der gesamten Bandbreite der Einflußfaktoren in der F&E-Praxis doch meist lückenhaft und unsystematisch. Oft gehen in den Prozeß der make-or-buy-Entscheidung nur wenige Kriterien ein. Hinzu tritt häufig eine "eingefahrene make-or-buy-Mentalität":

Vielfach neigen F&E-Verantwortliche dazu, möglichst viele Aktivitäten im eigenen Unternehmen bzw. im eigenen Einzugsbereich zu bewerkstelligen (vgl. hierzu auch Teil 1). **Status- und Machterhaltungsgründe** sind oftmals die Ursachen. Dazu gesellt sich nicht selten der Umstand, daß sich F&E-Gebiete und -Projekte oft zu **Steckenpferden des F&E-Personals** entwickeln und sich Unruhe sowie Demotivations-effekte im F&E-Bereich ergäben und sich sogar Widerstand organisieren würde, wenn Gerüchte über den Übergang zu buy aufträten. Aus **Bewahrung interner Ruhe und Stabilität** wird dann make von F&E-Leistungen beibehalten.

Auch die **Überschätzung der F&E-Kompetenz** des eigenen Unternehmens und die falsche Einschätzung der eigenen F&E-Kapazitäten tragen zur Beibehaltung von make bei. Darüber hinaus wird es ganz einfach (beabsichtigt oder unbeabsichtigt) oft versäumt, von make auf buy überzugehen, wenn ähnliche F&E-Leistungen am Markt angeboten werden. Die Gründe liegen vor allem darin, daß - wie bei vielen Entscheidungen über die Organisationsstruktur - aus **emotional-traditionellen Ursachen** heraus oder aufgrund zu **geringer Sensibilität** für die ökonomische Relevanz von make-or-buy-

Fragen an den einmal getroffenen make-or-buy-Strukturen festgehalten wird, obgleich sie **Quellen für Ineffizienzen** darstellen.

Ähnliches gilt für die **Überbetonung des sunk-cost-Prinzips**: Um die in der Vergangenheit aufgebauten und Fixkosten auslösenden F&E-Kapazitäten hinreichend ausnutzen zu können und Leerkosten zu vermeiden, besteht oft ein Zwang, F&E-Aktivitäten in die Unternehmung einzugliedern. **F&E-sunk-costs**, die in der Vergangenheit durch Investitionen im F&E-Bereich ausgelöst wurden, sollen möglichst intensiv und möglichst lange ausgenutzt werden. In Kostenrechnungskalkülen, bei denen die Kosten für buy den make-Kosten gegenübergestellt werden sollen, werden daher den buy-Preisen oft nur die Teilkosten von make gegengerechnet, weil die sunk-costs für die aktuelle make-or-buy-Entscheidung "**irrelevante Kosten**" darstellen. Dies führt zwangsläufig zu einer argumentativen Subventionierung der internen Bereitstellung von F&E-Leistungen. Daß durch diese Überbetonung des sunk-cost-Prinzips strategische Faktoren (z. B. Gefahr der Abkoppelung von externen F&E-Trends oder einer technologischen Einbahnstraße, Vernachlässigung der Technologieattraktivität externer F&E-Leistungen), die im F&E-Bereich viel wichtiger sind, stark in den Hintergrund gedrängt werden, wird oft nicht gesehen.

### 3. STRATEGIEN DES AUFBRECHENS EINER "VERKRUSTETEN MAKE-MENTALITÄT"

Wie können diese Verkrustungstendenzen durchbrochen werden? In diesem Zusammenhang bieten für F&E-Controlling und Unternehmensführung z. B. **defensive und offensive Handlungsstrategien** Lösungsperspektiven.

#### 3.1. Defensive Strategie

Die defensive Handlungsstrategie setzt an den aktuellen und zukünftigen make-or-buy-Entscheidungen an. Danach wird jede neue make-or-buy-Entscheidung von einem sogenannten **make-or-buy-Gremium** in einem problembewußten Prozeß diskutiert und der Unternehmensführung zur Entscheidung vorgelegt. Um den Erfolg dieser Vorgehensweise nicht zu gefährden, sind allerdings bestimmte **Voraussetzungen personeller, institutioneller und formaler Art** zu erfüllen:

##### 3.1.1. Personelle Voraussetzungen

In personeller Hinsicht ist auf eine möglichst **heterogene Zusammensetzung des make-or-buy-Gremiums** zu achten. Mitglieder des make-or-buy-Gremiums können z. B. Vertreter aus den F&E-Abteilungen, aus dem Einkauf, des F&E-Controllings und der Unternehmensführung sein.

In einschlägigen Untersuchungen findet sich einerseits vielfach der Hinweis, daß Personen aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens zu

durchaus unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich der effizienten Mischung von make-or-buy kommen können. Andererseits wird vermutet, daß die make-or-buy-Entscheidung um so objektiver und sachadäquater ausfällt, je vielfältiger die in den Entscheidungsprozeß eingehenden Perspektiven sind - auch wenn sich durch die Berücksichtigung pluraler Meinungen und Interessen der Entscheidungsprozeß womöglich auch verzögern könnte. Dieser Effekt wird allerdings bewußt einkalkuliert und kann durch andere Mechanismen (Standardisierung des Entscheidungsprozesses usw.) kompensiert werden.

Neben der heterogenen Besetzung des make-or-buy-Gremiums aus unternehmensinternen Stellen kann es sich auch als sinnvoll erweisen, einen **externen make-or-buy-Berater** einzubeziehen, der über ein ausgefeiltes make-or-buy-Instrumentarium in seiner tool-bag verfügt. Die Vorteile seiner Konsultation können sich zunächst aus seiner Erfahrung mit make-or-buy-Projekten in anderen Unternehmen ergeben.

Darüber hinaus ist es wahrscheinlich, daß er aufgrund seiner Unabhängigkeit und verschiedenen Erfahrungspotentiale auch zu einer objektiveren Einschätzung der Sachlage kommt und nicht die u. U. vorgefärbte Brille des Unternehmens trägt.

##### 3.1.2. Institutionelle Voraussetzungen

Neben der Erfüllung personeller Voraussetzungen ist die **organisatorische und autorisierte Verankerung des make-or-buy-Gremiums** in der Unternehmenshierarchie von hoher Bedeutung. Es muß sichergestellt werden, daß die Entscheidungen des make-or-buy-Gremiums im Unternehmen **Gültigkeit und Realisationscharakter** haben und nicht zu Lippenbekenntnissen degenerieren. Eine zu tiefe Ansiedelung in der Unternehmenshierarchie kann vor diesem Hintergrund die Torpedierung und Aufweichung der gefaßten Entschlüsse provozieren.

Mit zunehmender Unternehmensgröße ist es empfehlenswert, unterschiedliche **make-or-buy-Ebenen** zu installieren, in denen allerdings jeweils ein Vertreter des F&E-Controllings eingebunden sein sollte. Dabei gilt einerseits das Prinzip, daß mit zunehmender Relevanz der zur make-or-buy-Entscheidung anstehenden F&E-Leistungen die Entscheidungsbefugnis einem make-or-buy-Gremium zugeordnet wird, das auf um so höherer Ebene in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Eine solche **Stufenorganisation der make-or-buy-Entscheidung** darf jedoch nicht dazu führen, daß auf der Ebene der Unternehmensführung und des übergeordneten F&E-Controllings der Blick für anscheinend weniger wichtige make-or-buy-Entscheidungen im F&E-Bereich verlorengeht. Dies könnte zu einer **schleichenden Unterwanderung der strategischen make-or-buy-Beschlüsse** beitragen. Außerdem entstünde sowohl die Gefahr einer Verkrustung der make-or-buy-Struktur auf unterer Ebene als auch die Gefahr eines **F&E-misfits** zwischen den **make-or-buy-Leitlinien** der dezentral-operativen und der zentral-strategischen make-or-buy-Gremien.

### 3.1.3. Formale Voraussetzungen

Die formalen Voraussetzungen betreffen vor allem die Vorgehensweisen bei der Aufbereitung und -strukturierung der für das F&E-make-or-buy notwendigen Informationen. Der Aufbau eines solchen formalen Informationsgerüsts könnte sich am oben aufgezeigten **System der Einflußgrößen für make-or-buy orientieren**. Sowohl für das F&E-Controlling als auch für das gesamte make-or-buy-Gremium könnte es einerseits eine einheitliche und stringente **Diskussions- und Kommunikationsplattform** darstellen, mit der die jeweiligen Vor- und Nachteile der einzelnen Bezugsalternativen systematisch gesammelt und sortiert werden. Andererseits könnte sie durch ihren ganzheitlichen Charakter dazu beitragen, daß einzelne Aspekte im make-or-buy-Entscheidungsprozeß nicht zu sehr in den Hintergrund treten oder gar völlig in Vergessenheit geraten.

### 3.2. Offensive Strategie

Bei der defensiven Strategie werden lediglich die aktuellen und zukünftigen make-or-buy-Strukturen zur Disposition gestellt. Die Auswirkungen von in der Vergangenheit getroffenen make-or-buy-Entscheidungen werden dagegen durch sie nicht tangiert. Insbesondere bereits vorhandene und möglicherweise überdimensionierte make-Kapazitäten werden keiner Korrektur ausgesetzt. Bestehende make-Kapazitäten werden daher durch die Anwendung der defensiven Strategie nicht abgebaut.

Hier liegt das Einsatzfeld der offensiven Strategie, für die letztlich die Einhaltung der aufgezeigten personellen, institutionellen und formalen Voraussetzungen in gleicher Weise gilt. Bei der offensiven Strategie werden besonders die für make von F&E-Leistungen bereits bestehenden personellen und materiellen Kapazitäten neu hinterfragt.

Vertreter der offensiven Strategie handeln - unter Berücksichtigung der oben genannten Einflußgrößen - nach dem Prinzip, daß alle F&E-Leistungen, die von außen bezogen werden könnten, grundsätzlich auch von außen zu beziehen sind. Die Anwendung dieses Prinzips bedeutet im konkreten Anwendungsfall, daß für make in der Vergangenheit aufgebaute F&E-Kapazitäten schrittweise abgebaut werden. Bestehende und in der Vergangenheit mutierte Verkrustungseffekte, die zum u. U. ungezügelt den Aufbau interner F&E-Kapazitäten beitrugen, werden durchbrochen. Daß dabei kurzfristig soziale Härten (z. B. Entlassungen von F&E-Personal) und Widerstände im Unternehmen entstehen können, wird bewußt in Kauf genommen.

Die offensive Strategie ist daher weit aggressiver als die defensive Strategie. Die Gründe liegen u. a. darin, daß bei ihrer Anwendung auch an alten Besitzständen, bestehenden Statussymbolen und Machtstrukturen gerüttelt wird. Bei erstmaliger Anwendung fällt sie am radikalsten aus, weil sämtliche make-Kapazitäten auf ihre Notwendigkeit bzw. Abbaubarkeit hin überprüft werden.

Ist man nach u. U. mehrmaliger Anwendung der offensiven Strategie am "**Bodensatz der unvermeidlichen make-F&E-Aktivitäten**" angekommen, wird lediglich dafür Sorge getragen, daß durch zukünftige make-or-buy-Entscheidungen die make-Kapazitäten nicht mehr zu sehr aufgebläht werden. Die offensive Strategie geht also nach ihrer mehrmaligen Anwendung in die defensive Strategie über und verliert damit ihre Aggressivität und Radikalität.

## 4. INSTITUTIONALISIERUNG EINER F&E-ORIENTIERTEN MAKE-OR-BUY-KULTUR

Die **Schaffung tiefgehender Sensibilität** für die aufgeführten Einflußgrößen und die **Beobachtung ihrer Veränderungsdynamik** sind grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mischung aus make or buy für F&E-Leistungen. Auch eine feste **Verankerung F&E-orientierter Prinzipien** - in Anlehnung an die offensive und/oder defensive make-or-buy-Strategie - in den **Leitlinien des Unternehmens** kann hierzu beitragen. Damit wird auf der Ebene des Controllings und der Unternehmensführung gleichzeitig sowohl nach innen als auch nach außen signalisiert, daß man einer **effizient orientierten make-or-buy-Kultur** gegenüber tradierten make-Verkrustungen höhere Priorität einräumt.

Durch eine sorgsam betriebene **make-or-buy-Kultur** ergeben sich darüber hinaus **positive Stabilisierungseffekte** für das eigene Unternehmen und die Unternehmensumwelt: innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen trägt ein gezieltes Haushalten im Bereich der make-Kapazitäten und die Verlagerung von eher unspezifischen F&E-Aktivitäten nach außen (buy) nicht nur zur Erreichung von Entlastungseffekten bei; sondern sie erlaubt auch eine **stärkere Konzentration auf die besonders differenzierungsrelevanten "F&E-Kernaktivitäten"**. Während eine ungezügelt Ausweitung bzw. orientierungslose make-or-buy-Politik sowohl für das eigene F&E-Personal und die Gesamtbelegschaft als auch für F&E-Partner auf den F&E-Beschaffungsmärkten **Identifikationsprobleme** auslösen kann, erleichtert die bewußte Fokussierung auf ausgewählte F&E-Kernaktivitäten die **Steigerung der Unternehmensidentität und -stabilität**. Mit "sicheren" und ökonomisch tragfähigen make-Aktivitäten bzw. im Sinne der offensiven Strategie mit dem abgespeckten "F&E-Bodensatz-Aktivitäten", die einer kritischen ökonomischen Überprüfung Stand gehalten haben, kann man sich langfristig leichter identifizieren als mit **F&E-Randaktivitäten**. Denn bei Eigenfertigung von F&E-Randaktivitäten muß man vermuten, daß sie nur aus emotional gefärbten und/oder individuellen Machterhaltungsgründen im eigenen Unternehmen durchgehalten werden, in Wirklichkeit aber aus ökonomischen Effizienzüberlegungen zu anderen Unternehmen besser passen würden.

Nur beim F&E-Bodensatz bzw. den unternehmensspezifischen F&E-Kernaktivitäten kann man davon ausgehen, daß sie langfristig innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen realisiert werden (sollen).

**Literatur:**

**Brockhoff, K. (1984):** Controlling in Forschung und Entwicklung der Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 608 - 618

**Brockhoff, K. (1986):** Die Produktivität der Forschung und Entwicklung eines Industrieunternehmens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 525 - 537

**Deyhle, A. (1986):** Controller-Praxis, 6. Aufl., Management Service Verlag, Gauting/München

**Popp, W. (1989):** Controlling in F&E-Bereich - ein recht vielseitiger Job, in: controller magazin, S. 133 - 138

**Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, S. 267 - 284

**Schneider, D. (1989):** Strategische Aspekte für das Controlling von Eigenfertigung und Fremdbezug (EuF), in: controller magazin, S. 153 - 155

**Schneider, D.; Zieringer, C. (1991):** Forschung und Entwicklung zwischen Make or Buy: transaktionskostentheoretische und unternehmensstrategische Überlegungen, Gabler Verlag, Wiesbaden

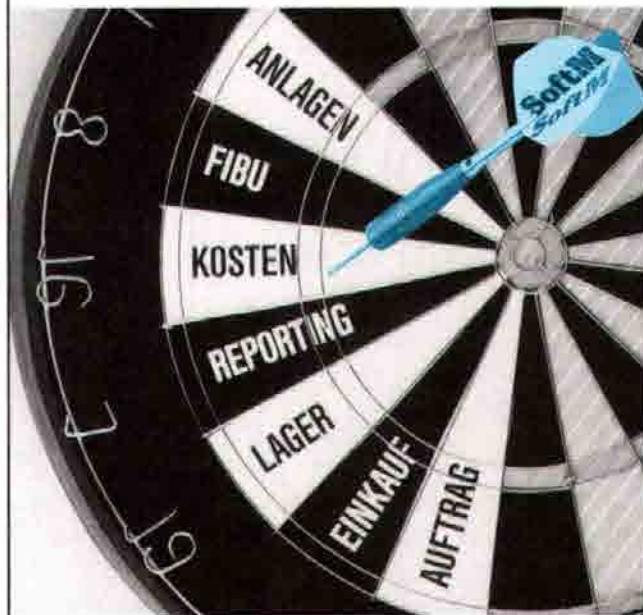
**Schneider, D.; Zieringer, C. (1991):** Interorganisatorisches F&E-Management und F&E-Integration als Herausforderungen innovativen Unternehmertums: F&E zwischen E&F, in: Innovation und Unternehmertum, hrsg. v. U. D. Laub und D. Schneider, Gabler Verlag, Wiesbaden

**Williamson, O. E. (1975):** Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, Collier Macmillan, London und New York

Zuordnung CM-Themen-Tableau

24	31	33	E	F	A
----	----	----	---	---	---

## Treffsicherheit: Software für IBM AS/400



### KOSTEN SCHNELL IM GRIFF

Sie bestimmen selbst die Einsatztiefe und Aussagefähigkeit Ihrer Kostenrechnung. Der modulare Aufbau der SoftM Kostenrechnung/400 hilft durch große Flexibilität.

- Praxisgerechte Kostenplanung
- Projekt- und kundenorientiert
- Einfache Auswertbarkeit
- Übersichtliche Darstellung

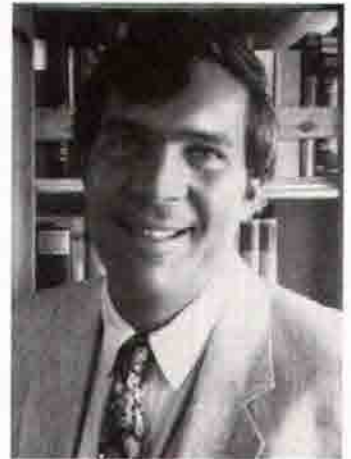
SoftM Programme sind praxiserprobt, schnell zu installieren, leicht zu erlernen und einfach zu bedienen.

# SoftM

Ihre Software-Partner für IBM AS/400

SoftM München GmbH, 8000 München 40 Rheinstraße 22, Telefon (0 89) 36 00 06-0  
 SoftM Hamburg GmbH, 2000 Hamburg 50 Virchowstraße 17, Telefon (0 40) 38 90 01-0  
 SoftM Münster GmbH, 4400 Münster Alter Steinweg 47, Telefon (02 51) 5 88 92  
 SoftM Stuttgart GmbH, 7060 Schorndorf Schlachthausstr. 26, Tel. (0 71 81) 20 04-0  
 SoftM AG, CH-8152 Glattbrugg Flughafenstraße 57, Telefon (01) 811 03 10

## CONTROLLER-ASSESSMENT



von Prof. Dr. Frank-Jürgen **Witt** /  
Dipl.-Kaufrau Kerin **Witt**, Kenzingen

*Professor Witt ist Leiter des Transferzentrums „Controlling & Management Freiburg (TZ C&M), D-7832 Kenzingen. Dipl.-Kff. Witt ist Mitarbeiterin im TZ C&M.*

Wie wichtig das Controlling "an sich" auch ist und demnach als "boomende betriebswirtschaftliche Innovation" gehandelt wird, die ihren Weg schon machen werde, so sehr hat man doch um die Aufrechterhaltung einer "Controllingqualität" im Unternehmen besorgt zu sein. Wesentlicher Garant für ein effizientes Controlling ist dabei u. a. eine konzeptionelle Controllerentwicklung. Als Instrument im Rahmen einer strategischen Controllerentwicklung, die Controller beurteilen und/oder auswählen will, verdient insbesondere das Assessment-Center-Konzept verstärkte Beachtung. Im folgenden werden daher einzelne Ausgestaltungsmöglichkeiten und -probleme des Controller-Assessment - auch vor dem Hintergrund ihrer empirischen Evidenz - diskutiert. Dabei fließen die eigenen Erfahrungen der Verfasser aus der Konzeption verschiedener Assessments für Industrie und Handel mit in diesen Beitrag ein.

### 1. PROBLEMSTELLUNG: CONTROLLING- UND CONTROLLER-ENTWICKLUNG ALS AUFGABE DES PERSONALMANAGEMENT UND DES CONTROLLER-"SELBSTMANAGEMENT"

Der Controllinggedanke greift in der unternehmerischen Praxis immer mehr um sich; gleichfalls wird aber durch bestimmte empirische Untersuchungen überhaupt erst einmal festzustellen versucht, was denn "Controlling" letztendlich sei und wie es tatsächlich ausgestaltet sei. Eines scheint sich jedoch inzwischen als verlässlich herauskristallisiert zu haben: Es handelt sich um ein stets noch in der Veränderung begriffenes Aufgabenfeld, das hohe Qualifikationsanforderungen an den Controller stellt. Dies wiederum zieht sofort die Frage nach sich, wer die Funktion bzw. Stelle eines Controllers in einem bestimmten Unternehmen ausfüllen kann oder soll. Denn aufgrund der vielfältigen, aber nicht eindeutig abgegrenzten Controlleraufgaben zeichnet sich als eine besonders wichtige Controllereigenschaft die **Flexibilität** ab, mit der ein Controller auf veränderte Anforderungen, auf spezifische Sonderaufgaben, aber ebenfalls hinsichtlich einer **Vermarktungsnot-**

**wendigkeit** seiner eigenen unternehmensinternen Controllingleistung gegenüber (potentiellen) unternehmensinternen Nachfragern reagieren muß. Diese Reaktion kann - oder muß sogar - umschlagen in ein aktives Controllerverhalten, um nicht allein nur unternehmensinterne Nachfragerwünsche nach Information, Consulting etc. zu befriedigen, sondern relativ eigenständig Controllingkonzepte zu entwickeln und sich damit erst innerbetriebliche Nachfrage zu schaffen bzw. diese zu wecken und zu fördern. Noch immer nämlich und trotz aller positiven Entwicklungen in Praxis und Wissenschaft leidet das Controlling in vielen Unternehmen bzw. auf spezifischen Hierarchieebenen und/oder in bestimmten betrieblichen Funktionsbereichen an einem **Akzeptanzproblem**, das zudem mit einem **Evidenzproblem** gekoppelt ist.

Um diesen Anforderungen - oder besser: Herausforderungen - und Hemmnissen gerecht zu werden, muß ein Controller bestimmte berufsspezifische Qualifikationen aufweisen. Plakativ formuliert bedeutet das: Nicht jeder sich so nennende Controller (etwa auch als Bewerber auf eine Controllerstelle) ist ein guter Controller; nicht immer aber muß hingegen

auch das eigene Controllerpotential im Unternehmen unterschätzt werden, wo vielleicht ein guter Nachwuchs auf seine Entdeckung wartet. Grundsätzlich hat daher die Controllerentwicklung als Unter-, aber auch als Sonderfall der sog. Personalentwicklung eine wesentliche unternehmerische Bedeutung aufzuweisen, damit langfristig und konzeptionell die Controller- und Controllingqualität im Unternehmen gesichert bleibt. Denn gerade hinsichtlich der Rekrutierung von Controllern stellt sich die **Make-or-Buy-Frage** in einem ganz besonderen Lichte dar:

- Einerseits kann man versuchen, sich am Personalmarkt einen "fertigen" Controller zuzukaufen und durch dieses "Buy" von Controlling-Know-how beispielsweise kurzfristige Engpaßsituationen, die eines Controllers bedürfen, zu meistern bzw. Betriebsblindheit zu vermeiden.
- Andererseits kann es durch das "Buy" zu erheblichen Friktionen kommen (z. B. mittelfristig mangelnde spezifische Branchenkenntnisse eines zugekauften Controllers, allgemeine Probleme der Einarbeitung und Akzeptanz), so daß aus dieser Perspektive eher eine unternehmensinterne Entwicklung von Controllerpersonal Bedeutung aufzuweisen könnte; im Zuge einer "internen Hausbesetzungspolitik" träte durch die Controllerentwicklung dann das "Make" in den Vordergrund.<sup>1</sup>

In der Praxis sehen indes viele Unternehmen die beiden Pole des Make-or-Buy nur allzu einseitig, weil sie insbesondere ein drängendes Controllingproblem sehen und zur "schnellen" Lösung mittels "Buy" greifen wollen bzw. grundlegend im Unternehmen stets - und also auch für das Controllingpersonal - im Sinne des "Make" Hausbeförderungen präferieren. Darin konkretisiert sich die im folgenden zu diskutierende Problemstellung:

**Welche praktikablen Möglichkeiten gibt es, um die Controllerqualität zu verbessern und im Rahmen der Personalentwicklung und z. T. auch der -auswahl überhaupt "richtig" einzuschätzen?**

Als eine in der Praxis sich immer mehr durchsetzende personalwirtschaftliche Methode hat sich das sog. **Assessment-Center-Konzept** für solche Fragestellungen als adäquat erwiesen.<sup>2</sup> Es fehlt indes bislang an einer Übertragung des Assessment-Gedanken auf den Controllerbereich. Die folgenden Überlegungen wollen diese Lücke schließen helfen, um auf diese Weise mit der Controllerqualität nun auch die Controllingqualität zu heben.

## 2. METHODEN DER CONTROLLERENTWICKLUNG UND -AUSWAHL

Ein Blick auf die in der Praxis gängigen Verfahren zur Controllerentwicklung - soweit überhaupt solche eingesetzt werden - zeigt, daß man z. T. noch recht weit von einem systematisch-konzeptionellen Vorgehen entfernt ist. Zusammenfassend finden sich etwa diese punktuellen, d. h. in den allermeisten Unternehmen nicht gesamtheitlich-ergänzend, son-

dern vielmehr nur sporadisch-singulär angewendeten Ansätze zur Controllerentwicklung:

- \* Ausbau der Abteilung "Rechnungswesen" durch Personalaufstockung und Formalaufgabenenerweiterung (z. B. gemäß Stellenbeschreibung) um das Controlling
- \* Einsatz allgemeiner Personalentwicklungsmaßnahmen nach dem "Gießkannenprinzip", bei dem der Controllingbereich mitunter auch etwas "benetzt" wird
- \* Externe Personalbeschaffung eines Controllers, ohne diesen indes nach erfolgter Einarbeitung in seiner Weiterentwicklung zu unterstützen
- \* Durchführung von Seminaren bzw. Abordnung des Controllers zum Besuch solcher (z. B. einwöchigen) extern angebotenen Veranstaltungen
- \* Duldung bzw. Nichtbeachtung einer controllerseitigen Eigenentwicklung (beispielsweise Förderungsgespräche innerhalb einer größeren Controllingabteilung, spezialisierende Aufgabenzuweisungen an Controllernachwuchs etc.)
- \* Beurteilung von Controllerreportings insbesondere an höherrangige Manager, um auf diese Weise Rückschlüsse auf die Controllerqualitäten ziehen zu können
- \* Veränderte, d. h. meist: wachsende Aufgabenübertragung an den Controller, damit dessen Entwicklung bzw. Know-how eben mit den zu erfüllenden Aufgaben wächst. Allerdings darf es sich sinnvollerweise dann nur um relativ grob umrissene Aufgabenfelder handeln (etwa zusätzliche Übernahme des DV-Controlling), da ansonsten die eigenständige kreative Flexibilität des Controllers verloren ginge und er in Schemata gezwungen würde.

Wenn auch insgesamt und trotz vereinzelter Ansätze zur Controllerentwicklung noch ein gewisses Defizit in der unternehmerischen Praxis zu verzeichnen ist, so zeigen doch bereits einige der o. g. Entwicklungsmaßnahmen deutlichen Bezug zu "Arbeitsproben": Der Controller wird anhand seiner konkreten Leistung (Controllerperformance) beurteilt und/oder in seinem Entwicklungspotential eingeschätzt.<sup>3</sup> Es handelt sich daher um nichts anderes als um bestimmte Teilphasen eines Assessment-Centers. Versteht man nämlich ein Assessment-Center als - wenn auch auf einen relativ engen Zeitraum zusammengedrängte -

- praxisnahe Arbeitsaufgaben,
- die ein Controller in Entsprechung zu seiner > täglichen > und strategischen Controllingarbeit nun im Assessment-Center zu bewältigen hat,

so wird der Hintergrund der Controllerentwicklungsabsicht sehr deutlich. Der Controller soll nämlich nicht etwa nur mittels herkömmlicher personalwirtschaftlicher Methoden beurteilt werden, wie sie etwa durch Einstellungsgespräche, Dokumenten- und Lebenslaufanalyse etc. zu skizzieren sind. Vielmehr soll anhand einzelner Teilaufgaben, die dem **tatsächlichen Anforderungsprofil** eines Controllers in

einem bestimmten Unternehmen entsprechen bzw. dieses Profil entsprechend abbilden, die Controller-"performance" erkannt werden, um auf diese Weise durch das Assessment-Ergebnis Rückschlüsse auf die tatsächlichen Controllerqualitäten in seiner praktischen Arbeit ziehen zu können.

### 3. AUSGESTALTUNG EINES CONTROLLER-ASSESSMENT

#### 3.1. Das Konzept eines Controller-Assessment

Das Assessment-Center-Verfahren erfreut sich in der Praxis wachsender Beliebtheit. Die Idee, durch das Assessment wirklichkeitsnah und im Sinne eine "Mikro-Probezeit" das Personal beurteilen zu können und darauf basierend Personaleinstellungs- und -entwicklungsentscheidungen effektiver und "realitätsgerechter treffen zu können, besticht und hat sich in der Praxis bewährt. Jedoch sollte man sich vor einer generellen "Assessment-Euphorie" hüten, denn es gibt bestimmte **Schwachstellen des Assessment-Konzepts**, die den Einsatz für die Praxis doch etwas relativieren. So sind insbesondere

- die hohen Kosten der Assessment-Durchführung (gebundene Zeiten, Räumlichkeiten etc.)
- die mangelnde Objektivität und z. T. überaus schlechte Schulung der Beurteiler (= Assessoren)<sup>4</sup>
- die mitunter einseitige Aufgabenauswahl im Assessment-Center
- die manchmal tendenziöse Kandidatenauswahl innerhalb eines Unternehmens

als mögliche Nachteile zu erwähnen, die die unbestreitbaren Vorteile doch sehr leicht (über)kompensieren können. Nichtsdestoweniger haben sich im Zeitablauf bestimmte Varianten des Assessment-Center-Verfahrens entwickelt, die mehr oder minder zur Beurteilungsbildung geeignet erscheinen. Zu nennen sind beispielsweise sog. Ein-Tages-Assessments<sup>5</sup>, bei denen die Arbeitsprobenanzahl auf einen Tag zusammengepreßt werden; ähnlich verknapppt gehen mitunter sog. Einzel-Assessments<sup>6</sup> vor, bei denen nicht mehrere Kandidaten, sondern lediglich ein Kandidat den Assessment-Parcour durchläuft. Mag man daher zusammenfassend - und mit Recht - durchaus auch nur geteilter Meinung über die Effizienz der Assessment-Methode sein, so zeigt die praktische Erfahrung gleichwohl die weitgehende Akzeptanz und ebenfalls auch die verbesserte Beurteilungsbasis im Vergleich zu traditionellen Auswahl- und Beurteilungsmethoden und -kriterien auf. Die eigenen praktischen Beratererfahrungen der Verfasser bei der Konzeption von funktions- und hierarchiespezifischen Assessments belegen aber zusammenfassend, daß Assessings grundsätzlich durchaus effizient sind, d. h. zu einem guten Beurteilungsergebnis führen.<sup>7</sup>

Speziell beim Controller-Assessing geht es nun darum, den Controllernachwuchs zu "durchleuchten" und entwicklungsfähige Potentiale zu entdecken, aber mitunter auch konkret über die externe Personaleinstellung eines Controllers zu befinden. Grund-

legend lassen sich zwei große **Aufgabengebiete für das Controller-Assessment** abstecken, nämlich die Prüfung

- des fachlichen Know-how
- des "menschlichen" Know-how.

Denn neben fachspezifischem Wissen (z. B. bzgl. Kostenrechnung, statistische Methoden) erfordert gerade die Funktion des Controllers als "Informationsaufbereiter und Steuermann" die aktive Controllerkommunikation beispielsweise mit anderen Abteilungen des gesamten Unternehmens oder Konzerns; vereinfacht läßt sich die damit geforderte Controllerfähigkeit wiederum mit einem Controllerdenken in "unternehmensinternen Führungs- und Marketingkonzepten" umschreiben. Konkret muß daher ein Controller-Assessment bestimmte **Spezifika und Rahmenbedingungen** berücksichtigen, die die Aufgabenzusammenstellung - und damit letztlich ebenfalls die zu beteiligenden Assessoren, die Assessment-Länge und -Aufgabenreihenfolge - determinieren. So gilt es etwa zu beachten:

- die Interdependenz der Controllerleistung zu Partnern - oder auch zu "Hemmschwellen" - im Unternehmen (etwa kooperative vs. "blockierende" Fachabteilungen)
- die im Unternehmen vorhandenen bzw. fehlenden Rahmenbedingungen, speziell hinsichtlich der Informatikunterstützung, die die Informationsquellenerschließung dominant beeinflussen und daher auch die Controlling- und Controllereffektivität (= Controllernutzen) determinieren können
- die grundlegende "Macht" bzw. der Status eines Controllers in einem bestimmten Unternehmen, was insbesondere organisatorische und hierarchische Anbindungen, Kompetenzen und Aufgabenumfang angeht.

Angesichts solcher unternehmens- und z. T. auch branchenindividueller Besonderheiten der Controllerposition kann es kaum ein generelles Assessment-Konzept für die Controllerbeurteilung geben. Vielmehr müssen allgemeine Rahmenbedingungen im Unternehmen - insbesondere auch in bezug auf die beabsichtigte Forcierung des Controlling im eigenen Unternehmen, also die "Controllingintensität" - mitberücksichtigt werden, um erst auf dieser festgelegten Basis ("status quo") einen Controller im Controller-Assessment angemessen beurteilen zu können.

#### 3.2 Anforderungsprofile im Controller-Assessment

Versteht man das Controller-Assessing als Hilfe zur

- konkreten Stellenbesetzung (= Stellen-Assessing)
- grundlegenden Durchleuchtung der Controllerfähigkeiten (= Potential-Assessing),

so muß man sich zunächst klar werden, wie man sein Assessment-Center einsetzen will. Beim **Stellen-Assessing** ist dies vergleichsweise "einfach", weil man - mehr oder minder "richtige" - Vergangenheitswerte und -kriterien kennt, auf denen man zu-



mindest weiter aufbauen kann. Bei gerade erst geschaffenen/definierten Controllerstellen, die erstbesetzt werden sollen, und beim Potential-Assessing ist dies hingegen nicht so leicht möglich. Grundsätzlich hilft dabei ein Blick auf die angestrebte Positionierung des Controllers und wie weit er sich vermutlich später selbst weiterentwickeln kann oder dazu Hilfe "von außen" benötigt. Die Abbildung zeigt, welche verschiedenen Controller-Entwicklungstypen bei den Controllern anzutreffen sind.

Auf einem solchen Portfolio aufbauend, kann man nun das konkrete Aufgabenprofil des Controllers für den Assessment-Durchgang definieren. Die Vielzahl empirisch ermittelter Controlleraufgaben läßt sich aber nur recht willkürlich auf einzelne Anforderungsmerkmale reduzieren - also "bündeln" - und gibt damit nur indirekte Hilfestellung zur Profilgenerierung. Denkt man nämlich an die verschiedenen empirischen Erhebungen der letzten Zeit, die jeweils ein umfangreiches Aufgabenspektrum des Controll-

lers zutage gefördert haben, so fällt die geforderte Fähigkeit des Controllers als "Allrounder" sofort ins Auge. Daher kann man in der Praxis meist nur von unternehmensindividuellen Anforderungsprofilen ausgehen. Eine deshalb ergänzend durchgeführte Studie<sup>8</sup>, die nach unternehmensindividuellen Profilen speziell hinsichtlich der Controllerauswahl fragte, also etwas anders positioniert war als die inzwischen "üblichen" Fragen nach der Controlleraufgabe, konnte folgende zusammenfassende Faktoren ermitteln, die aus dieser speziellen Perspektive heraus die Anforderungen an einen Controller beschreiben. Danach ergibt sich im Rahmen der Faktoranalyse, die eine Vielzahl von Einzelkriterien bündelte, nun eine Rangfolge der Bedeutungsgewichte (in Prozent) hinsichtlich der Controlleranforderungen.

	Resignation	Vorbildung	Karriereziel
Alter Kostenrechner	Problemfall, Extrem 1		Operatives Potential
Nachwuchs-Controller		Strategisches Potential	
Quereinsteiger	Künftiger Problemfall?		Problemfall, Extrem 2

Controller-Entwicklungstypen in Portfoliodarstellung

Daraus wird deutlich: Das Controller-Entwicklungsportfolio wird durch die beiden Dimensionen

- Position des Controllers im Unternehmen
- Back- and Foreground des Controllers

aufgespannt. Dabei gibt es verschiedene aktuelle Problemfälle, so etwa den resignierenden (dienst- und lebens)alten Kostenrechner, der sich häufig nicht zu einem modernen Controller "umentwickeln" und weiterpositionieren läßt, oder auch den allzu rigorosen Quereinsteiger, dem mitunter mehr an sich selbst als am Unternehmen gelegen ist. In der Praxis des Controller-Assessing hat sich immer wieder gezeigt, daß nicht selten ein kurzfristiges "operatives" Entwicklungspotential in ehrgeizigen Kostenrechnern liegt. Das längerfristige "strategische" Potential liegt indes eindeutig bei jüngeren Nachwuchskräften mit entsprechender betriebswirtschaftlicher Vorbildung!

Fähigkeit zur innerbetrieblichen Kooperation	22 %
Sondercontrolling in einzelnen Funktionen und/oder Bereichen	21 %
Weitere Sonderaufgaben	21 %
DV-Kenntnisse	15 %
Übliche Rechnungswesen-Performance	14 %
Personalführung innerhalb der Controlling-Abteilung	7 %

### 3.3 Aufgaben im Controller-Assessment

Aus solchen verschiedenen Anforderungen an einen Controller müssen sich im nächsten Schritt konkrete einzelne Aufgaben ableiten, die der Assessment-

Kandidat zu bearbeiten hat. Die im folgenden dargestellten Aufgaben wurden zusammen mit Praktikern generiert, die sowohl die Controllersichtweise als auch die Perspektive des "anwendenden" Management repräsentieren. Dabei wurde so vorgegangen, daß aus einer Vielzahl verschiedener Aufgaben die aus individueller Praktikersicht jeweils wichtigsten Aufgaben zu benennen waren. Im Rahmen einer offenen Diskussion wurde dann von den Praktikern ein Vorschlag erarbeitet, der auf allgemeinen Konsens stieß. Probeweise und allerdings von ihrem Umfang her nicht-repräsentative Assessment-Durchgänge sollten anschließend die Effizienz dieser Aufgaben aus Kandidaten- und Beurteilerperspektive ergänzend überprüfen. Die folgende Darstellung gibt zusammenfassend einen Vorschlag für ein hinreichend gutes Controller-Assessment ab, so wie Praktiker die einzelnen Aufgaben als Assessment-Bausteine für wichtig erachten. Dieses Assessing erstreckt sich über einen vergleichsweise langen Zeitraum, der im Einzelfall verkürzt werden kann. Das relativ lange Assessing hängt mit den Besonderheiten des Klienten zusammen, für den ein solches Assessment konzipiert wurde.

**Ablauf eines Controller-Assessment**  
**(Gruppen-Assessment für Controllernachwuchs)**

<b>1. Tag</b>	
bis 20.00 h	Kandidatenanreise
20.00 h - 22.00 h	Formalia, gemeinsames Abendessen Einführung in die Assessment-Idee
<b>2. Tag</b>	
ab 8.00 h	Frühstück
8.45 h - 10.30 h	Gruppenarbeit zur Fallstudie "Kostenrationalisierung"
10.30 h - 10.45 h	Pause
10.45 h - 11.45 h	Ergebnispräsentation
11.45 h - 12.30 h	Analyse und schriftliche Stellungnahme zu einem finanzwirtschaftlichen Problem
12.30 h - 13.30 h	Gemeinsames Mittagessen
13.30 h - 14.30 h	Postkorbbearbeitung I (mit z. T. controllingrelevanten Inhalten)
14.30 h - 15.45 h	Rollenspiel: Integrierte Produktions- und Vertriebsplanung
15.45 h - 16.00 h	Pause
16.00 h - 17.30 h	Vorbereiten eines Reports (30 min.) und anschl. Vorgesetztenreporting (Fallbeispiel: "Stagnierender Markt")
17.30 h - 18.30 h	Einzelgespräch mit Beurteiler (Tiefeninterview)
ab 18.30 h	Gemeinsames Abendessen und zur freien Verfügung
<b>3. Tag</b>	
ab 8.00 h	Frühstück
8.45 h - 10.30 h	Analyse und Vorschlag bei vorgegebenen Kostendaten (Gruppendiskussion)
10.30 h - 11.00 h	Vorbereitung auf Fallstudie: Aufbau eines Management-Informationssystemes im Unternehmen

11.00 h - 11.15 h	Pause
11.15 h - 12.45 h	Führerlose Gruppendiskussion bzgl. der Fallstudie
12.45 h - 13.30 h	Gemeinsames Mittagessen
13.30 h - 14.30 h	Postkorbbearbeitung II (s. o.)
14.30 h - 15.30 h	Fallstudie- bzw. -verhalten: Einholen entscheidungsrelevanter Informationen ("Preisentscheidung")
15.30 h - 15.45 h	Pause
15.45 h - 17.00 h	Abstimmung mit Mitarbeitern/ Kollegen aus der Controllingabteilung bzgl. Arbeitsteilung eines DV-Projekts
17.00 h - 18.15 h	Einzelgespräch mit Beurteiler (Tiefeninterview)
ab 18.15 h	Gemeinsames Abendessen und zur freien Verfügung

**4. Tag**

ab 8.00 h	Frühstück
8.45 h - 10.00 h	Skizzierung und Präsentation eines Portfolios gegenüber der Geschäftsleitung
10.00 h - 11.00 h	Bilanzanalyse
11.00 h - 11.15 h	Pause
11.15 h - 12.15 h	Fachgespräch zur Bilanzanalyse mit Themenerweiterung durch die Assessoren
12.15 h - 13.30 h	Schulung von Fachabteilungsmitarbeitern zum Thema "Statistische Methoden im Controlling" mit gezielten Störfragen der Assessoren
13.30 h - 14.30 h	Entscheidungssituation: Auswahl von Anwendungssoftware für den Controller, anschl. offenes Gespräch und Verabschiedung

Auffallend ist dabei vor allem die große Bedeutung der "menschlichen", d. h. kommunikativen und kooperativen Komponente, die durch mehrere Assessment-Aufgaben geprüft werden soll (vgl. z. B. "Einholen entscheidungsrelevanter Informationen", "Schulung von Fachabteilungsmitarbeitern"). Insofern tritt sie mindestens gleichgewichtig neben die Prüfung des fachspezifischen Know-how. Die umfangreichen Tätigkeiten eines Controllers bedingen relativ viele Aufgaben während eines Controller-Assessment. Deshalb ist mit einer durchschnittlichen **Assessment-Dauer** von drei Tagen (ohne Vor- und Nachbereitung) sicherlich zu rechnen. Auf diese Weise hebt sich ein so konzipiertes Controller-Assessment (wohltuend) von Ein-Tages-Assessments, die mitunter allzu gebündelt bzw. singular - und die Beurteiler überfordernd - einen Kandidaten prüfen. Abhängig von bestimmten Controllertypen als Assessment-Kandidaten kann hier jedoch eine Verkürzung, aber u. U. und in Einzelfällen auch eine Assessment-Verlängerung sinnvoll erscheinen. So wird speziell bei der Assessment-Teilnahme eines "gestandenen" und damit höher positionierten Controllers, der beispielsweise extern eingestellt werden soll, eher ein kürzeres **Einzel-Assessment** gewählt werden, um ihn von seinem Status her nicht zu sehr zu berühren. Umgekehrt können gerade Assessments zur Durchleuchtung des **Controllernachwuchses** umfangreicher und als Gruppen-Assessments konzipiert sein, weil bzgl. dieser Kandi-

daten weniger auf eine bisher schon vorhandene Hierarchiestellung bzw. auf eine Statusposition Rücksicht genommen werden muß. Insgesamt jedoch scheint es notwendig zu sein, relativ viele, zumindest indes heterogene Assessment-Aufgaben einzubringen; dies wird zwangsläufig zu einer gewissen Mindestlänge von Controller-Assessments - selbst bei Einzel-Assessments - führen müssen.

In Entsprechung zu den spezifischen Controlleraufgaben werden die Beurteilungskriterien ausgelegt. Dabei zeigte sich indes in der empirischen Studie, daß die praktikerseitig für wichtig gehaltenen Kriterien sich weitgehend mit den Merkmalen decken, die allgemein für Führungskräfte bzgl. einzelner Assessment-Aufgaben herangezogen werden (z. B. sprachlicher Ausdruck, Überzeugungskraft, Körpersprache etc. bei einer Präsentation von Arbeitsergebnissen).

Ein besonderes Problem in Controller-Assessments stellt die **Beurteilerauswahl** dar. Aufgrund der vielfältigen Controlleraufgaben, aber ebenfalls angesichts des relativ hohen Status zumindest von "etablierten" Controllern kommt hier nach Praktikermeinung regelmäßig nur das Middle- bis Top-Management als Assessoren in Betracht. Dieser Personenkreis ist jedoch häufig hinsichtlich einer Assessorntätigkeit recht ungeübt bzw. unerfahren, so daß Ergebnisverzerrungen, frühzeitige und/oder irradierende Beurteilungen allenfalls durch intensive Schulungen vermieden werden können. Bei höher-rangigen Controller-Assessments scheint genau an diesem Punkt die wesentliche Schwachstelle zu liegen. In Assessments für den Controllernachwuchs hingegen wird sich das Assessoren-Mix verändern, indem insbesondere Controller und Fachabteilungsleiter als potentielle Nachfrager der Controllingleistung hinzutreten. Auch hier stellt sich wiederum das Schulungsproblem der Beurteiler; indes dürften hier etwas geringere Schwierigkeiten in der Praxis zu erwarten sein, diesen Personenkreis durch Schulungen beurteilungs- bzw. assessment-fähig zu machen.

#### 4. PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN MIT CONTROLLER-ASSESSMENTS

##### 4.1 Akzeptanz

Aufgrund der relativen Neuartigkeit von Controller-Assessments in der Praxis war mit einem "Akzeptanzeinbruch" zu rechnen. Um diesen Effekt - wie auch die folgenden Ergebnisse - transparent zu machen, wurde in Ergänzung zu der empirischen Analyse bzgl. der Assessment-Generierung eine weitere Studie durchgeführt, die in den Grundzügen ihres Untersuchungsdesigns stichwortartig so beschreibbar ist:

- > Datengewinnung mittels standardisierter Fragebögen und z. T. ebenfalls durch Tiefeninterviews
- > Einbeziehung von 135 Controllern, 36 potentiellen Assessoren, 54 weiteren Personen (Fachabteilungsleiter, Controllernachwuchs aus anderen Abteilungen etc.)

- > Dadurch Abdeckung von 21 Groß- und 51 Mittelstandsunternehmen mit einer branchenübergreifenden Perspektive
- > Datenanalyse durch geeignete statistische Verfahren (multivariate Verfahren, Inhaltsanalyse).

Wenn diese Studie insgesamt auch nicht unbedingt repräsentativ ist, so gibt sie immerhin deutliche Tendenzen wieder. Die folgenden Ergebnisse zeigen zusammenfassend ausgewählte Erkenntnisse auf (z. T. fehlende Einzelantworten bleiben unberücksichtigt, d. h. keine "Dummy-Einfügung". Prozentangaben leicht gerundet).

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Akzeptanz eines Controller-Assessment überwiegend in günstigem Licht dar:

- 82 % der befragten Controller befürworten den Assessment-Einsatz für Nachwuchscollender; hingegen würden lediglich 52 % sich selbst - wenn aufgrund der erreichten Position überhaupt notwendig - einem Assessment stellen. Mit 46 % der unternehmensexternen, d. h. sich bei einem Unternehmen bewerbenden Controller waren es insgesamt nicht wenige Personen, die im Assessment-Konzept die Chance zur Eigeninformation über das Unternehmen sahen. Eine spezifische diesbezügliche Aufgabenstellung im Controller-Assessment (etwa: "Informationsverhalten des Kandidaten bzgl. seines zukünftigen Unternehmens") wurde indes fast einhellig von allen Beteiligten abgelehnt.
- Controller-Assessments wurden von 71 % des Middle- und Top-Managements als notwendig bzw. sinnvoll erachtet. Immerhin 29 % gaben zur Auskunft, im eigenen Hause intensiv über eine Einführung von Controller-Assessments oder an eine Auftragsvergabe an Personalberater nachdenken zu wollen.
- Ähnlich positiv äußerten sich die übrigen befragten Personen, wobei speziell Fachabteilungsleiter mit ihrer befürwortenden Einschätzung dominierten.
- Beim Controllernachwuchs stimmten assessment-unerfahrene Kandidaten zu 43 %, bereits an "Probendurchläufen" teilgenommene Kandidaten zu 79 % dem Assessment-Ansatz zu.

##### 4.2 Assessment-Effizienz und weitere Einzel-ergebnisse

Die Effizienz von Controller-Assessments läßt sich kaum "objektiv" bestimmen, da dies den Vergleich zwischen "ähnlichen", zum einen assessment-ausgewählten, zum anderen hingegen lediglich mit traditionellen Methoden beurteilten Controllern auf ihrem Berufsweg verlangte. Ein solches Vorgehen entzieht sich jedoch weitgehend der Praktikabilität und der Operationalisierungsmöglichkeit. Deshalb wurde im Sinne einer **Dokumentenanalyse** ansatzweise versucht, nicht die Controllerqualität selbst,

sondern vielmehr die Transparenz und Detaillierung der Beurteilung zu erheben. Im Vergleich zwischen herkömmlichen Bewerbungs-/Beurteilungsgesprächen, der Durchsichtung von Kandidatenunterlagen etc. einerseits und dem Beurteilerverhalten im Rahmen von Controller-Assessments andererseits zeigte sich dann, daß etwa 37 % mehr Einzel- und Detailkriterien von den Assessoren beachtet und in die Beurteilung einbezogen wurden. M. a. W.: Das Controller-Assessment zwingt zu größerer Transparenz bei der Beurteilung. Nimmt man diese Tatsache als wichtigen Indikator für die Assessment-Effizienz, so ist dieses Verfahren herkömmlichen Beurteilungsmethoden deutlich überlegen. Speziell für die Beurteilung von Controllern scheint ein Assessment-Konzept besonders angebracht zu sein, da ansonsten aufgrund der Vielzahl von Anforderungskriterien an einen Controller ohne den Assessment-Einsatz bestimmte Merkmale von den Beurteilern - z. B. aufgrund einer Überforderung - untergewichtet blieben. Die eigene Erfahrung des Verfassers zeigt in diesem Zusammenhang, daß der Detaillierungsgrad, der sich aus den um 37 % vermehrten Einzelmerkmalen ergibt, beim Controller-Assessment deutlich über dem Detaillierungsgrad anderer Assessments (z. B. für Informatiker, Vertriebspersonal) liegt. Dort kann man mit lediglich 20 % bis 27 % mehr Einzelkriterien beim Assessment-Einsatz im Vergleich zu herkömmlichen Beurteilungsverfahren rechnen. Insofern belegt dies noch einmal durch den "Quervergleich" zwischen verschiedenen Berufsgruppen die Effizienz eines Controller-Assessment.

Neben diesem Aspekt bzgl. der Assessment-Effizienz ergaben sich weitere Einzelerkenntnisse, die an die Effizienzbetrachtung anknüpfen. Im einzelnen sind zu erwähnen:

- Der Einfluß der Aufgabenauswahl auf das Assessment-Ergebnis, d. h. auf die Beurteilung scheint gerade bei Controller-Assessments recht ausgeprägt zu sein.<sup>9</sup> Dies beruht offenbar darauf, daß die Assessoren mit ihnen selbst bekannten Aufgabentypen mehr Erfahrung und Beurteilungsfähigkeit aufweisen und daher vielfach "anders" - nicht unbedingt immer nur strenger - bewerten. Insofern sollte die Tendenz - neben einer Assessorenschulung - zu einer relativen Aufgabenstandardisierung führen.
- Die Urteilsvarianz<sup>10</sup> der Assessoren nahm beim Assessment-Center um 17 % gegenüber traditionellen Verfahren ab. Dies belegt noch einmal die Assessment-Effizienz für Controller.
- Im Zuge einer Kandidatensegmentierung, bei der verschiedene Kandidatentypen hinsichtlich ihrer Leistungen im Controller-Assessment gebildet werden sollten, ergaben sich keine grundsätzlich signifikanten Unterteilungsmöglichkeiten. Es ließen sich lediglich bestimmte Einzelaspekte ermitteln, nämlich daß
  - \* Kandidaten mit Controllerpraxis bzgl. derselben Aufgaben besser als controller-unerfahrene Kandidaten abschnitten
  - \* akademisch vorgebildete Kandidaten Nicht-Akademiker dominierten

\* "mittelalte" Kandidaten (etwa 35 - 45 Jahre) sich besser als ihre jüngeren und älteren Konkurrenten/Kollegen bewährten.

Insgesamt scheint damit die Effizienz des Controller-Assessment im Rahmen der durchgeführten Studie belegt zu sein. Dies schließt noch vorhandene Detailmängel nicht aus, die sich indes erst durch den (noch) intensiveren praktischen Einsatz von Controller-Assessments überhaupt offenbaren werden.

**Fußnoten**

- <sup>1</sup> Siehe generell zur Controllerentwicklung F.-J. Witt: Controllerentwicklung. Controller Magazin 13 (1988c)6, 311 - 314
- <sup>2</sup> Vgl. z. B. W. Jeserich: Mitarbeiter auswählen und fördern. München/Wien 1981; J. Staud: Assessment Center. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1985, 517 - 520
- <sup>3</sup> Vgl. F.-J. Witt / K. Witt: Controllerperformance. Controller Magazin 1991, 43 - 46
- <sup>4</sup> Vgl. dazu speziell F.-J. Witt: Das Beurteilerverhalten bei der Assessment-Center-Methode. Personal 39 (1987b), 298 - 301
- <sup>5</sup> Vgl. dazu F. N. Bohlen: Das eintägige Assessment-Center. Personal 39 (1987), 380 - 384
- <sup>6</sup> Vgl. dazu exemplarisch etwa W. Jochmann: Fundierte Führungskräfte-Beurteilung durch Einzel-Assessments. Personalwirtschaft 15 (1988), 183 - 187
- <sup>7</sup> Vgl. z. B. F.-J. Witt: Assessment-Center für Informatiker. Handbuch Moderne Datenverarbeitung 26 (1989) 149, 817 - 826; F.-J. Witt: Einkäufer- und Einkaufsleiter-Assessments. Beschaffung aktuell 41 (1990) 2, 52 - 55; F.-J. Witt: Assessments für die Interne Revision. Zeitschrift Interne Revision 25 (1990) 1, 1 - 14; F.-J. Witt: Personalauswahl - Probe für Filialmanager. Lebensmittel-Zeitung 42 (1990) 7, J18 - J 19; F.-J. Witt: Rechnungswesen-Assessments. Handbuch Finanz- und Rechnungswesen, hrsg. v. J. Tanski, erscheint Landsberg 1991
- <sup>8</sup> Vgl. zum Untersuchungsdesign F.-J. Witt: DV-Assessment I. Personal 41 (1989b) 2, 56 - 59. Die hier referierten Ergebnisse stellen "By-Products" dar, also enthalten Zusatzergebnisse zu den dort publizierten Ergebnissen,
- <sup>9</sup> Vgl. zu quantitativen bzw. informatikgestützten Hilfen bei dere Aufgabenzusammenstellung F.-J. Witt: DV-Assessment II. Personal 41 (1989c) 3, 108 - 112
- <sup>10</sup> Beurteilung gemessen mittels Ratingskalen, so daß nach der Mittelwertbildung auch Varianzen berechenbar waren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	15	16	P	F	

# MANAGER ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT

- eine strategische Einordnung zum  
Anforderungsprofil -

von Ragnar Nilsson, Dipl.-Wirtsch.-Ing., Köln



*Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ragnar Nilsson ist Direktor Organisation und Informationstechnik Klöckner Humboldt-Deutz AG und Vorstandsmitglied des Controller Verein eV*

Die sich ändernden Markt- und Wettbewerbseinflüsse bezogen auf die Unternehmens-Ergebnisse haben in den vergangenen Jahren direkten Einfluß auf die Informations-Wirtschaft als bedeutenden strategischen Erfolgsfaktor des Unternehmens zur Zielerreichung gehabt.

Unter Erkennung der Risiken und Chancen für die angemessene Einbeziehung und Integration der Informations-Wirtschaft in die Unternehmens-Zielsetzung wurden die Möglichkeiten zur Verbesserung der Wettbewerbssituation realisiert.

Dabei ist die Informations-Wirtschaft nicht mehr der ausschließliche Rationalisierungsfaktor, der interne Abläufe des Unternehmens unterstützt, sondern befindet sich im Wandel zum nach extern gerichteten Erfolgsfaktor zur Verbesserung der Wettbewerbssituation des Unternehmens. Es bleibt dabei die Einsicht, daß die Vorteile eines verstärkten zielgerichteten Einsatzes von Informations- und Kommunikations-Techniken für die Führung und die Organisation von Unternehmen lebensnotwendig sind.

In den vergangenen Jahren hat sich die Informations-Verarbeitung zum strategischen Erfolgsfaktor des Unternehmens gewandelt, dabei hat die Informations-Verarbeitung eine Entwicklung vom Management der Informations-Techniken zum Management der Informationen vollzogen.

In diesem Zusammenhang sind die Daten des Unternehmens als kleinste Einheit durch die Informations-Verarbeitungssysteme sowie die Informations-Techniken zu Informationen verarbeitet worden. Dieses wird durch die Informations-Verarbeitungs-Dienstleistungen des Unternehmens gewährleistet.

Der Manager greift auf die so erstellten Informationen zu, um mit ihrer Unterstützung strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen zur Ver-

besserung des Unternehmens-Ergebnis herbeizuführen. Dabei ist darauf zu achten, daß die Informations-Verarbeitungs-Dienstleistungen und das Unternehmens-Management in der Integration beider den Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellen.

Die Informations-Verarbeitung ist Managementsache, weil sie auf der einen Seite eine kapitalintensive strategische Langfristplanung darstellt.

Auf der anderen Seite ist die **Informations-Verarbeitung als Infrastruktur-Potential strategische Waffe des Unternehmens** und muß in diesem Zusammenhang in die Unternehmens-Zielsetzungen integriert werden. Die Einbeziehung des Managers in das Management der Informationen ist dazu zwingende Voraussetzung.

Die durch die Informations-Verarbeitungs-Dienstleistungen gewonnenen und erarbeiteten Informationen werden vom Manager zur Entscheidung und damit zur Realisierung der notwendigen Maßnahmen benötigt. Der Manager wird aus diesem Grunde zukünftig das dazu notwendige Arbeitsmittel zur Nutzung, Bearbeitung bzw. Verarbeitung der Informationen direkt an seinem Arbeitsplatz erwarten.

Dabei stellt die moderne Informationstechnik durch den Einsatz effizienter Techniken (Hardware und Software sowie die notwendigen Kommunikationsnetze) die Voraussetzung zur Verfügung. Der zukünftige Arbeitsplatz des Managers wird durch die Erweiterung seines Handlungsfreiraumes in bezug auf den individuellen Einsatz der DV-Techniken bestimmt.

Dabei sind neben dem Termin- und Ressourcen-Management sowie der größeren Erreichbarkeit der Mitarbeiter u. a. der Transfer von Informationen durch z. B. die Substitution von Hauspost-Dienstleistungen durch Mailbox-Systeme zu verbessern. Damit werden abteilungsübergreifende Kommuni-

# STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR INFORMATION

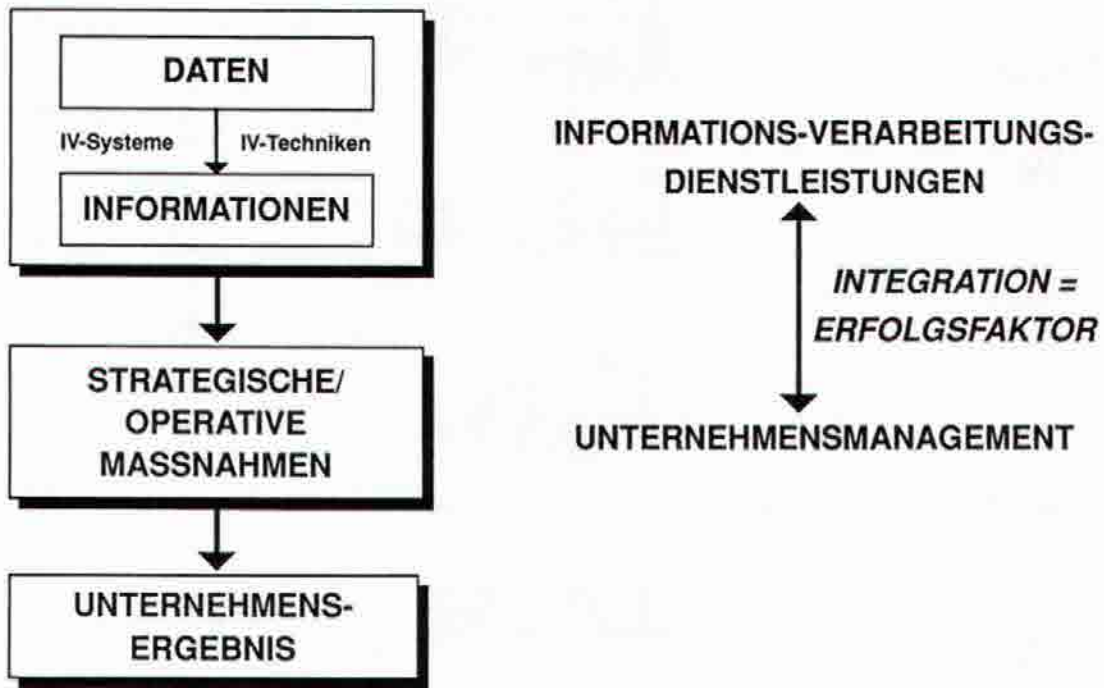


Abbildung 1

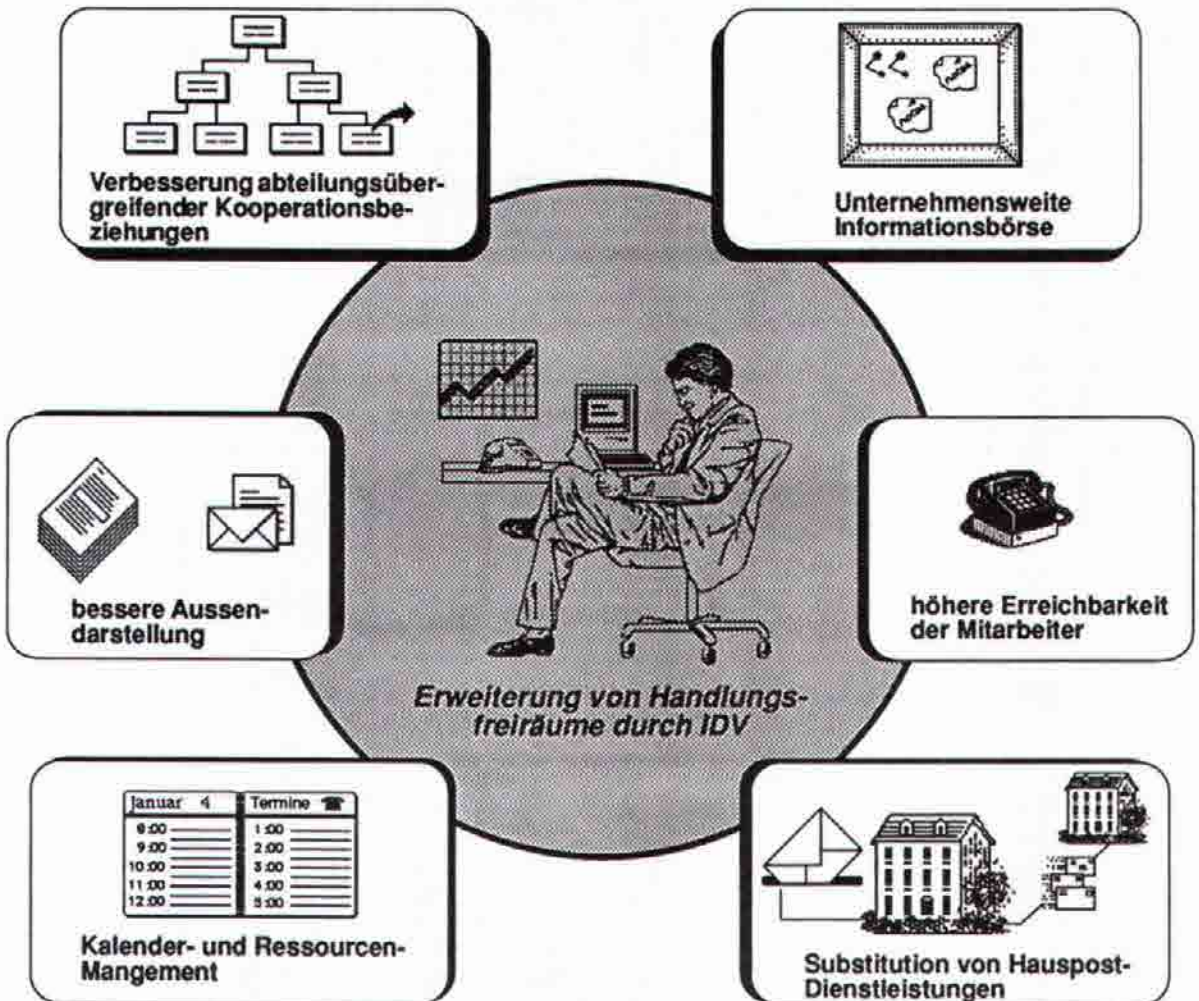


Abbildung 2

kations- und Kooperationsbeziehungen durch den so neu gestalteten Arbeitsplatz des Managers erweitert. Die Zielsetzung des zukünftigen Arbeitsplatzes des Managers wird insbesondere durch die erhöhte Produktivität sowie die verbesserte Kommunikation innerhalb des Unternehmens bzw. zu Geschäftspartnern, Kunden, Händlern geprägt (Abb. 2).

In der Integration vorhandener System-Techniken zu multifunktionalen vernetzten Arbeitsplätzen sind die Informationswege unter Nutzung der Hostsysteme insbesondere auch durch externe Dienstleistungen zu erweitern. Damit wird erreicht, daß durch flexible und transparente Dienstleistungen durch Durchlaufzeiten im Unternehmen verkürzt werden (Abb. 3)

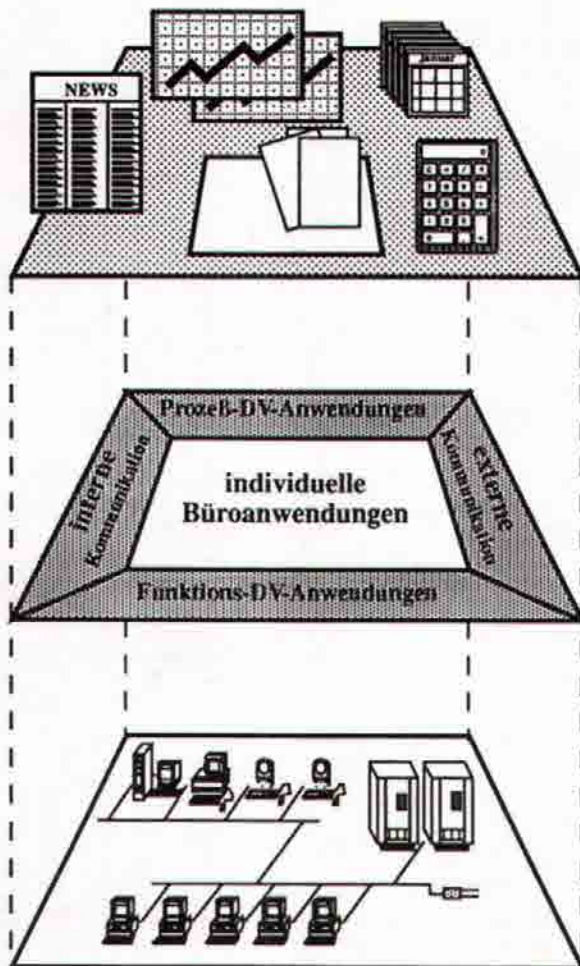
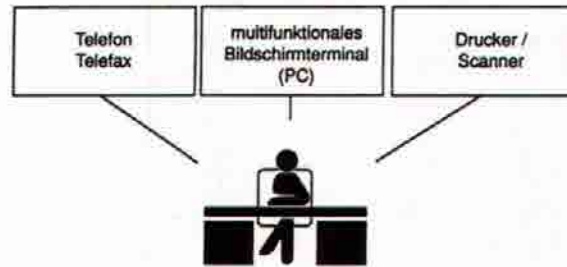


Abbildung 3

In der Vielzahl der möglichen Kommunikations-Techniken ist das Anforderungsprofil und die geeignete Gestaltung des Manager-Arbeitsplatzes der Zukunft zu integrieren. Dabei sind insbesondere folgende Ziele zu beachten:

- o **Kompakte Kommunikations-Techniken am Büroarbeitsplatz,**
- o **Angepaßte Umfeld-Organisation,**
- o **Neue Kommunikations-Gewohnheiten,**
- o **Durchgängige Arbeitsabläufe.**



- Ziele**
- **Kompakte Kommunikations-technik am Büroarbeitsplatz**
  - **angepaßte Umfeldorganisation**
  - **neue Kommunikationsgewohnheiten**
  - **durchgängige Arbeitsabläufe**

Abbildung 4

Diese Zielsetzungen sind möglichst kompakt durch den Einsatz der Informations-Techniken zusammenzufassen (Abb. 4)

Die Anforderungen an den Manager-Arbeitsplatz lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Teilnahme an den internen unternehmensweiten Kommunikationsverbund,**
- **Zugang zu operativen Systemen (Rechnungswesen, Bilanzierung) mit einem Führungs-Informations-System (FIS);**
- **Anschluß an externe Informations-Systeme (z. B. Reuters) und externe Datenbanken;**
- **Nutzen von Post-Telekom-Diensten, wie z. B. Telefax, Teletext, Btx etc.;**
- **Grafisch orientierte Bildoberfläche;**
- **Portable, mobile Systemeinheiten.**

Die strategische wie auch operative Aufgabe des Informations-Management ist es dafür zu sorgen, daß der Manager der Zukunft in der Ausgestaltung seines Arbeitsplatzes die hier aufgeführten kompakten Techniken zur Verfügung gestellt bekommt, um seine Aktivitäten mit Hilfe der Anwendersystem-Techniken zielgerichtet gestalten zu können.

Dabei ist die Infrastruktur eines Manager-Arbeitsplatzes bezogen auf die Informations-Techniken sowie die Kommunikations-Ströme organisatorisch zu integrieren und in eine Gesamtkonzeption einzubinden. Darüber hinaus sind durch die zuständigen Bereiche der Bürokommunikation die entsprechenden Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die u. a. die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Installation entsprechender technischer Systeme, die Schulung sowie den Hotline-Service bereitstellt (Abb. 5).

In der Zusammenfassung läßt sich sagen, daß der Einsatz der Bürokommunikations-Systeme am Manager-Arbeitsplatz der Zukunft Bestandteil der Informations-Verarbeitungs-Strategien und Dienstleistungen sein muß. Dabei sind die arbeitsplatz-individuellen Aufgabenstellungen durch die genannten Techniken schnell lösbar und tragen zur Erhöhung der Flexibilität bei. Das Hineinwachsen in die Bürokommunikation am Arbeitsplatz ist logisch integrierter Teil des betrieblichen Gesamtumfeldes. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	14	G	L	

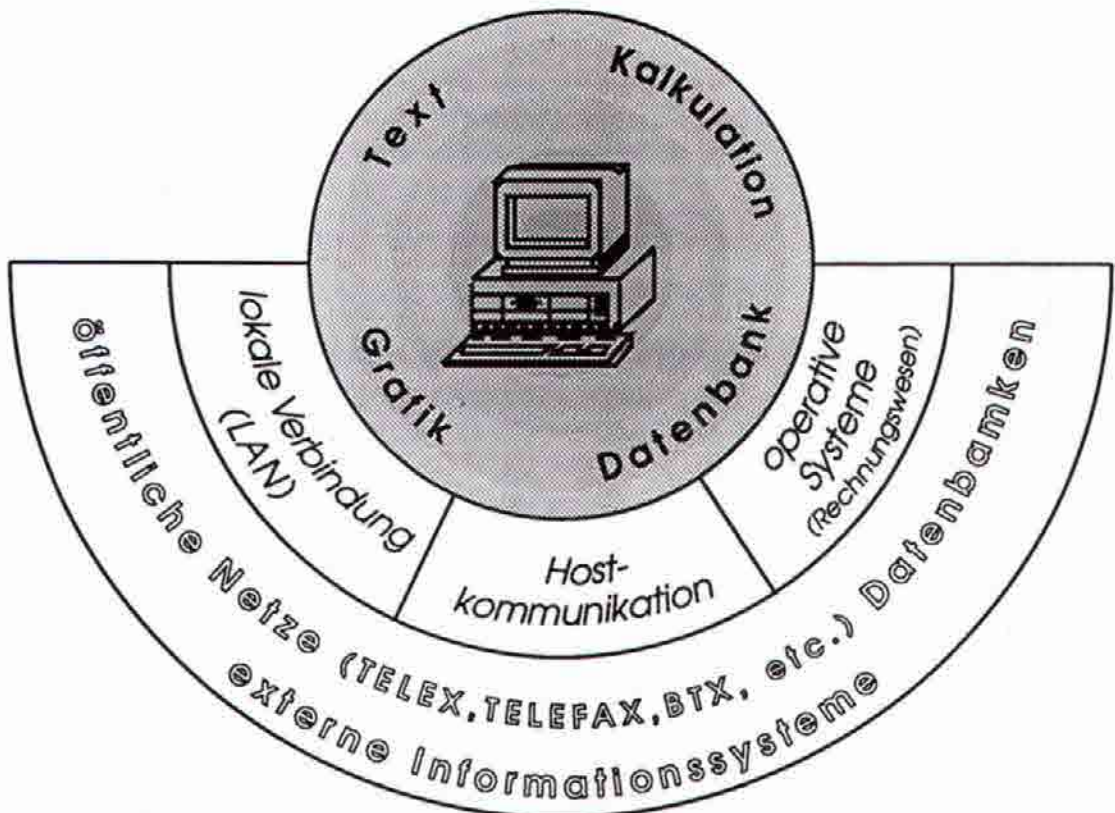


Abbildung 5

**Impressum**  
ISSN 0939-0359

16. Jahrgang

**Herausgeber**

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

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

**Redaktion**

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar  
Anschritt: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13  
FAX 089 / 850 24 15

**Herstellung**

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

**Anzeigen**

zusammen mit Kreativ Beratung Peter Rubin, München  
direkt an den Verlag z. Hd. Frau Kießling

**Verlag**

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76, Postfach 1168,  
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51; FAX 089 / 850 81 72

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

**Erscheinungsweise**

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr 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 (aus auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

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





**Michael Konnack:**  
 Versicherungslehre, Staatlich gepr.  
 Betriebswirt, Absolvent der Controller-  
 Akademie in Gauting,  
 Controller / Versicherungen



**Johannes Ottenthal:**  
 Versicherungslehre, Dipl.-Betriebswirt  
 (FH), Diplom-Soziologe,  
 Autor wissenschaftlicher Bücher und  
 Aufsätze

## WELCHE GEMEINSAMKEITEN HABEN CONTROLLING UND VOLKSMÄRCHEN ?

von Michael **Konnack** und Johannes **Ottenthal**, München

In Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon, Ausgabe 1971, wird Controlling als eine neuartige betriebswirtschaftliche Funktion bezeichnet, die in amerikanischen Unternehmen vorkommt.

Inzwischen ist Controlling in Deutschland in vielen mittleren und größeren Firmen und Unternehmen als Management-Service fest etabliert.

Als **Hauptziele des Controlling** gelten:

- > wirtschaftliche Entwicklung,
- > Wachstum und
- > Gewinn des Unternehmens.

Um diese Ziele zu erreichen - die angesichts der ökologischen Situation der Erde, welche kaum noch Expansion verträgt, nicht mehr unkritisch angestrebt werden können - muß geplant, analysiert, überwacht, informiert und kommuniziert werden.

**Planung** kann als systematischer Prozeß verstanden werden; Maßnahmen und Mitteleinsatz (z. B. Budgetierung, Personaleinsatz) werden festgelegt und mit dem Leiter der Kostenstelle abgestimmt.

**Information** beinhaltet zielorientierte Kommunikation zwischen Management und Controller.

Planung kann strategisch sein (**die richtigen Dinge tun**) oder operativ (**die Dinge richtig tun**).

**Das Wort Märchen wurde vom mittelhochdeutschen Wort "maere" abgeleitet und bedeutet soviel wie Kunde, Nachricht.**

Für das Märchen besteht seit eh und je großes Allgemeininteresse. Auch Massenmedien, wie Filme, Schallplatten, Comic-strips, Cartoons, Illustrierte sowie die Werbung verbreiten Märchen oder bedienen sich deren Stilmittel und Symbolik.

Die Pioniere der Märchenforschung waren die Brüder Grimm, deren gesammelte Kinder- und Hausmärchen (im folgenden mit "KHM" zitiert) erstmals 1812 erschienen. Heute befassen sich mehrere wissenschaftliche Disziplinen mit dem alten Kulturgut "Volksmärchen" (z. B. Soziologie, Psychologie, Volkskunde, Literaturwissenschaft u. a.). Bei unserer Untersuchung wurde die Urfassung benutzt.

Wer Unglaubliches berichtet, wird oft gefragt, ob er ein Märchen erzähle.

Fantastische und zauberhafte Aspekte im Märchen sind jedoch nur ein Element unter anderen.

Wie der Märchenforscher Lüthi bemerkt, spiegelt sich in den Glasperlen des Märchens die Welt.

Das Märchen enthält offene und symbolisch verschlüsselte Werte, Normen und Verhaltensweisen. Normen (Verhaltenserwartungen) leiten sich aus den Werten (dem Wünschenswerten in einer Gesellschaft) ab.

Das Märchen zeigt soziale Beziehungen auf, stellt Schwierigkeiten und ihre Bewältigung dar und zeigt Entwicklungswege auf, welche aus Krisen herausführen.

Die Inhalte des Märchens sind nicht nur für den Sozialisationsprozeß, in dem das Individuum in die Gesellschaft hineinwächst, bedeutend. Sie sind auch Ratgeber und Vorbilder in den verschiedensten Lebenslagen und Schwierigkeiten. Einige Aussagen des Märchens sind in ihrem gesellschaftlichen Kontext (z. B. Feudalgesellschaft) zu sehen, andere sind zeitlos, allgemeingültig.

Welche Werte, Normen und Verhaltensweisen des Märchens finden sich im Controlling wieder?

Der Grundgedanke des marktwirtschaftlichen Mechanismus (Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis) findet sich im Märchen "Von dem Schneider, der bald reich wurde" wieder (KHM, Teil I, Nr. 61).

Der Controller als betriebswirtschaftlicher Begleiter hilft durch planen, analysieren, überwachen, informieren, kommunizieren, kooperieren und koordinie-

ren, die Ziele des Unternehmens mit festzulegen und zu erreichen.

Der Held des Märchens ist meist ein Mensch, welcher sich in einem Wachstums- und Entwicklungsprozeß befindet (Zunahme an Alter und Erfahrung) und sich durch mehrmalige zielstrebige Handlungen und Taten bewährt.

Dem Gewinnziel des Controllings stehen im Märchen analog gegenüber:

**Glück, Hochzeit, Reichtum,  
Erwerb eines Königreiches,  
Erlösung von einer Verzauberung,  
Erfüllung von Wünschen.**

Um seine Ziele zu erreichen, plant der Märchenheld. Neben der kurz- und mittelfristigen Planung kennt das Märchen auch die langfristige Planung (KHM, Teil I, Nr. 49, "Die sechs Schwäne"):

"Wenn du uns erlösen willst, mußt du in sechs Jahren sechs Hemdlein aus Sternblumen zusammennähen, während der Zeit aber darfst du nicht sprechen und nicht lachen, sonst ist alle Arbeit verloren".

Rumpelstilzchen (KHM, Teil I, Nr. 55) plant schrittweise:

"heute back' ich, morgen brau' ich, übermorgen hol' ich der Frau Königin ihr Kind...".



Abbildung 1

Als Mittel, Ziele zu erreichen, sind im Märchen auch Betrug und List legitim: (KHM, Teil I, Nr. 59 "Prinz Schwan").

Auch Glück hilft, Probleme zu lösen. (KHM, Teil II, Nr. 12 "Dr. Allwissend").

Damit er sein Ziel erreicht, stehen dem Märchenhelden auch geheime Helfer (z. B. Tiere, übernatürliche Kräfte) zur Verfügung. So gibt es auch betriebliche Situationen, in der der Controller sich "geheimer" Helfer bedient oder die Rolle des "geheimen" Helfers übernimmt (z. B. bei der Informationsbeschaffung).

In dem bekannten Märchen "Hänsel und Gretel" (KHM, Teil I, Nr. 15) gibt es, wie im Controlling, Ziele und Aufgaben:

Die Eltern von Hänsel und Gretel planen langfristig, ihr Problem - an Hunger sterben zu müssen - dadurch zu lösen, daß sie ihre Kinder für immer in den Wald schicken wollen. Hänsel und Gretel planen kurzfristig und überlegen sich, wie sie wieder nach Hause kommen können. Die Hexe sperrt Hänsel ein und mästet ihn - mittelfristig planend -, um ihn, wenn er fett genug ist, zu essen.

Alle Personen des Märchens haben sich mit verschiedenen Sachzwängen auseinanderzusetzen und scheitern mehrmals, bevor sie ihr Ziel erreichen.

Hänsel markiert den Weg in dem Wald mit Brotkrumen, die von den Vögeln aufgefressen werden. Strategisch gesehen (die richtigen Dinge tun), war das richtig; operativ (die Dinge richtig tun) jedoch falsch.

Auch richtige und irreführende Informationen sowie Situations- und Problemanalyse sind wichtiger Bestandteil der Märchenhandlung. **Einen Soll-Ist-Vergleich zeigt das Märchen auf, wenn die Hexe kontrolliert, ob Hänsel fett genug ist.**

Auf Umwegen wird das von Hänsel und Gretel mehrmals verfehlte Ziel, aus dem tiefen Wald wieder nach Hause zu kommen, letztendlich erreicht. Im Hexenhaus finden sie Edelsteine und Perlen, so daß ihre Existenz künftig gesichert ist.

Controlling-Ziele und -Aufgaben finden sich in markanter Weise im Märchen "Die drei Brüder" (KHM, Teil II, Nr. 38) wieder. In diesem Märchen setzt der Vater nach Analyse der Situation (drei Söhne, aber nur ein Haus zu vererben) ein Gewinnziel.

Er informiert seine drei Söhne über seine Forderung: Sie müssen ein Handwerk erlernen. Die drei Söhne planen mittelfristig und versuchen, ein Handwerk möglichst perfekt zu erlernen. Nach der Lehrzeit (Entwicklung und Wachsen der Fähigkeiten und Erfahrungen) kehren sie zum Vater nach Hause zurück, der einen Soll-Ist-Vergleich vornimmt. Die Söhne zeigen ihrem Vater beispielhaft ihr perfektes handwerkliches Können.

Dieses Märchen endet harmonisch. Obwohl nur einem Sohn das Haus zugesprochen wird, teilen sich die drei Brüder das Gewinnziel.

Wie aus den Märchen-Beispielen zu ersehen ist, enthalten die Volksmärchen Verhaltensweisen, Werte, Normen, Aufgaben und Ziele, die mit denen des Controlling identisch sind. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	17	26	G	P



Abbildung 2

## PROJEKTCONTROLLING - ENGES ZUSAMMENSPIEL ZWISCHEN PROJEKT- LEITER UND CONTROLLER

von Franz Ederer, München

Wer kennt sie nicht, die Negativschlagzeilen über Großprojekte in den Zeitungen - umstrittene, abgebrochene, zu teure Projekte. Den Rhein-Main-Donau-Kanal nannte der Ex-Verkehrsminister Volker Hauff das unsinnigste Bauprojekt seit dem Turmbau zu Babel, die Wiederaufarbeitungsanlage in Wackersdorf wurde - vielleicht gerade noch rechtzeitig - gestoppt - inzwischen waren allerdings rund 4 Mrd. DM buchstäblich in den Sand gesetzt. Das Kulturzentrum am Gasteig in München sollte ursprünglich 100 Mio DM kosten, tatsächlich wurden fast 400 Mio DM daraus. Sieht man, welche Geldmengen im Rahmen von schlampig geführten "Projekten" verpulvert wurden und werden, wird deutlich, wie notwendig effizientes Projektcontrolling ist.

**Was ist ein Projekt?** In der Praxis gibt es keine einheitliche Definition. Man kann aber grob sagen: ein Projekt ist ein **zeitlich befristetes, einmaliges**, d. h. vom "normalen Tagesgeschäft abweichendes **Vorhaben** mit einem **bestimmten Ziel**. Beim normalen Tagesgeschäft kennt man das Mengen-, Zeit- und Kostengerüst relativ genau, bei der Projektarbeit hingegen nicht. Projektcontrolling ist deswegen nicht nur Kostencontrolling, sondern vor allem auch Controlling von Terminen und Inhalten, die bei Projektbeginn formuliert und soweit wie möglich quantifiziert werden müssen. Deshalb ist es bei der Projektplanung notwendig, das gesamte Projekt in möglichst viele, in sich abgeschlossene Arbeitspakete (Packages) zu zerlegen und die Planung auf dieser Ebene vorzunehmen.



Dipl.-Kfm. Franz Ederer, Hochschulassistent Universität der Bundeswehr München, Gruppenleiter MAN Technologie AG, Referatsleiter Softlab GmbH.

Die Komplexität und Einmaligkeit von Projekten im Vergleich zu Routineaufgaben impliziert ein sehr enges Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Projektcontroller. Während der Projektleiter für eine termingerechte und sachlich richtige Projektabwicklung sorgt, liefert der Controller begleitend das Zahlenmaterial, das der Projektleiter zur Verfolgung seines Projektes benötigt. Der Controller macht das Projekt transparent. Basis für eine zahlenmäßige Einschätzung des Projektes bildet der Soll-Ist-Vergleich.

In dem folgenden Beispiel soll aufgezeigt werden, wie eine Projektsitzung ablaufen könnte und welches Zahlen- sowie grafische Material der Controller den übrigen Projektteilnehmern präsentieren könnte.

In dem Beispiel (siehe Grafik und Tabelle) plant die Radstein GmbH, mit dem neuen Softwarepaket "CONTROL-WARE" seine Controlling- und Planungsinstrumente wesentlich zu verbessern. Sie beauftragt die MICRO CONTROL AG mit der Konzeption und Installation dieser neuen Software. Die MICRO CONTROL erstellt in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber einen Projektplan. Monatlich finden bei MICRO CONTROL Projektsitzungen statt. Bereits in der Oktobersitzung wurde der Projektleiter vom Abteilungsleiter "Software-Installation" darauf hingewiesen, daß aufgrund von Lieferschwierigkeiten bei SIBMIX die neue Großrechenanlage noch nicht geliefert sei und er deshalb CONTROL-WARE nicht installieren könne. Inzwischen sei der Groß-

rechner da und die Software installiert, doch summarum sei man rund 6 Wochen hinter dem Plan. Systemprogrammierer der Radstein GmbH hätten ihm außerdem gesagt, daß die geplanten 4 Wochen für die Schnittstellenprogrammierung nicht ausreichen würden. Man müßte realistischere dafür gut und gerne 6 Wochen ansetzen.

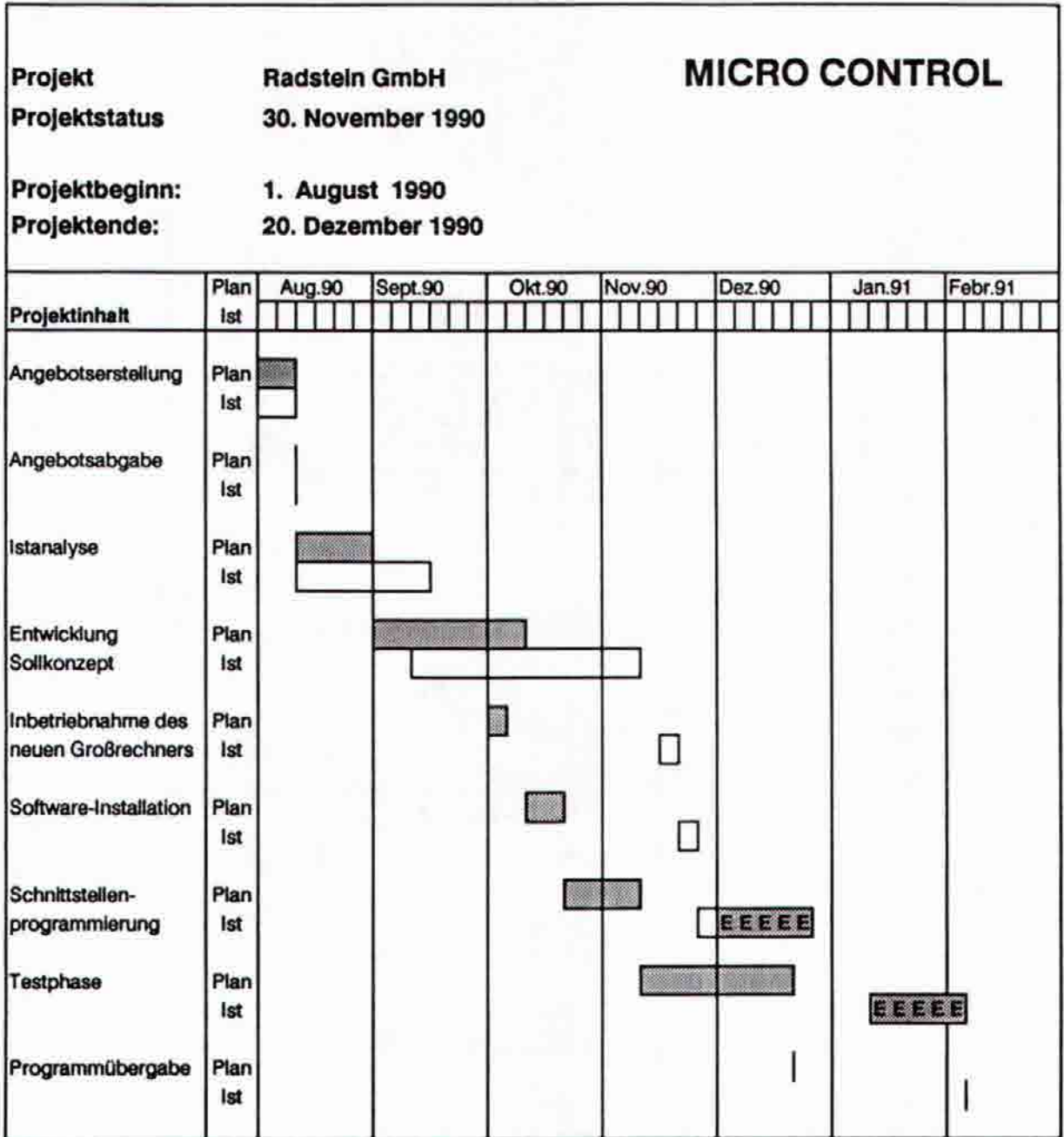
Der Controller hat ein Projektflußdiagramm vorbereitet und darin Plan (grüne Balken) dem Ist (rote Balken) gegenübergestellt und auf der Basis besserer Erkenntnisse neue Zielwerte (blaue Balken) aufzeichnet. Er hat die Aussagen der Projektbeteiligten, den Plan und das bereits eingetretene Ist transparent gemacht und damit verdeutlicht, daß der ursprünglich geplante Programmübergabetermin 20. Dez. 1990 nicht haltbar ist. Er weist allerdings klar darauf hin, daß die sechswöchige Verzögerung bei der Inbetriebnahme des Großrechners nicht von der MICRO CONTROL zu vertreten sei.

Die klare Forderung, daß mindestens ein Monatsabschluß mit dem neuen Programm als Test gefahren werden müsse, könne nur eingehalten werden, wenn die Programmübergabe erst Anfang Februar stattfinde.

Der Controller macht die übrigen Projektteilnehmer darauf aufmerksam, daß - wie die Erwartungsrechnung zeigt - der Mindest-Deckungsbeitrag in Höhe von 25 TDM nicht erreicht werden könne. Er weist darauf hin, daß die größte negative Abweichung bei der Entwicklung des Sollkonzeptes aufgetreten sei. Diese Abweichung sei eigenverursacht. Andererseits konnten die durch die Lieferverzögerungen entstandenen Turbulenzen nur durch das Vorziehen anderer Aufträge im Rahmen gehalten werden. Man könnte die Lieferverzögerung allerdings nun zum Anlaß nehmen, einen Preisaufschlag beim Auftraggeber in Höhe von etwa 5 TDM durchzusetzen. Der Vertriebsbeauftragte wurde gebeten, entsprechende Gespräche mit der Radstein GmbH zu führen.

Der Controller wirkt bei Projektsitzungen als Koordinator und Moderator zwischen den beteiligten Fachabteilungen. Er sieht aufgrund seiner Funktion als betriebswirtschaftlicher Begleiter die Wechselwirkung zwischen mehreren Projekten und anderen betriebswirtschaftlichen Vorgängen (Stichwort: vernetztes Denken), macht Zielkonkurrenzen zwischen mehreren Aktivitäten (z. B. aufgrund von Kapazitätsengpässen) transparent und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf. ■

Projektkosten	Std.-Satz	P l a n		Ist/Erwartung		Abweichung	
		Std.	TDM	Std.	TDM	Std.	TDM
Projekt							
Radstein GmbH							
30. November 1990							
Projektbeginn:							
1. August 1990							
Projektende:							
20. Dezember 1990							
Projektkosten							
137 DM							
Verkaufspreis							
100,0							
Deckungsbeitrag							
27,3							
Mindest-Deckungsbeitrag							
25,0							
Über-/Unterdeckung							
2,3							
Abweichung							
-49							
TDM							
-6,1							



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	27	33	T	L	A



## LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser !

Die heutige Ausgabe selektiert aus dem reichhaltigen Angebot an Neuerscheinungen und Neuauflagen eine Auswahl mit dem Ziel, die Interessen und Belange einer möglichst breiten Leserschaft zu erfassen und abzudecken. Auch dieses Mal wird ein Buch herausgegriffen, das zur Reflexion anregt und zur Stellungnahme in besonderer Weise herausfordert. Daneben werden zahlreiche beachtenswerte Hand- und Lehrbücher sowie Arbeits- und Entscheidungshilfen vorgestellt. Der Leser-Service dieser Ausgabe bezieht sich auf das Thema Recht und Steuern sowie auf Cassetten zur Konfliktbewältigung. **Schwerpunktthema** ist Controlling und Rechnungswesen.

### Im Überblick:

#### Das Buch zur Diskussion

- Kübel, Ressource Mensch

#### Handbücher

- Mayer/Weber, Handbuch Controlling
- Radke, Handbuch der Budgetierung
- Schweitzer, Industriebetriebslehre
- Eisele, Technik des betrieblichen Rechnungswesens

#### Lehrbücher

- Peemöller, Controlling
- Seicht, Moderne Kosten- und Leistungsrechnung
- Egger/Winterheller, Kurzfristige Unternehmensplanung
- Preißler, Intensivkurs Finanzwirtschaft
- Loos, Betriebsabrechnung und Kalkulation

#### Arbeits- und Entscheidungshilfen

- Coenenberg, Bilanzanalyse nach neuem Recht
- Männel, Kostenrechnungs-Standardsoftware für mittelständische Unternehmen
- Schwarze, Aufgabensammlung zur Statistik
- Däumler, Leitfaden zur Investitionsrechnung
- Betw. Ausschuß, ZVEI-Kennzahlensystem

#### Recht und Steuern

- Schaeberle/Utech, Deutsches Steuerlexikon
- Glanegger/Niedner/Renk/Ruß, HGB (Handkommentar)
- Meyer, Arbeitsrecht für die Praxis

#### Konflikte erkennen und bewältigen (Cassetten-Auswahl)

#### Besprechungen

**Kübel, Rolf: Ressource Mensch**

München: Verlag C. H. Beck 1990 - 248 Seiten - Leinen - DM 48,-

---

**Autor und Ziel/Gegenstand**

Kübel zählt zu den bekanntesten **Unternehmensberatern** und ist heute Leiter der Gesellschaft zur Erforschung strategischer Unternehmens-Organisation (GEO) in Rottach-Egern. Ausgehend von einer **Kritik** der bekannten und üblichen **Kostensenkungsprogramme** zeigt das Buch auf, welche - so der Autor - gewaltigen menschlichen **Reserven** für die Zukunftssicherung im Unternehmen brachliegen. Der Verfasser fordert, Rationalisierung solle nicht mehr ein Synonym für Entlassungen und Leistungsverdichtung sein, sondern - im ursprünglichen Wortsinne - intelligentere Nutzung menschlicher Ressourcen.

**Inhalt**

Einführung - Turbulenz und Neuorientierung - Ressource Mensch als ungehobener Schatz - Programme zur Kostensenkung als "lebende Fossilien" - Strategische Organisationsentwicklung als Aufbruch zu neuen Ufern (Zielgerichtetes wechselseitiges Verständnis; Zielgerichtetes Planen, Ergünden und Bewerten; Aufzeigen des notwendigen Handlungsbedarfs; Planung des Personalbedarfs und Freisetzung durch Arbeitsgestaltung; Zukunftsgerichtete Personalnutzung; Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Mitarbeiterführung; Andauernde Stärkung der Ertragskraft) - Zukunftschancen aus der europäischen Tradition - Anhang mit Anmerkungen, Literatur- und Stichwortverzeichnis.

**Kommentierung**

Der Autor rechnet vor, daß die **Leistungsfähigkeit** und **Leistungsbereitschaft** der sogenannten indirekten Mitarbeiter wegen gravierender Organisationsmängel, schlechter Motivation und fehlender individueller Gestaltungsmöglichkeiten im Durchschnitt nur etwa zur Hälfte ausgeschöpft werde. Die wichtigste Erkenntnis aus der 25jährigen Tätigkeit sei, so Kübel, daß wirkliche Leistung nur von solchen Menschen erbracht werde, die sich mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen voll identifizierten. So manches, was der Autor außerordentlich engagiert, anschaulich und mit vollem Nachdruck in seiner Veröffentlichung vorträgt, mag trivial klingen. Doch die Erfahrung zeigt, wie begrenzt und wenig beherzt in diesem Sinne verfahren wird. Der Verfasser verdeutlicht, daß sich die vorgetragenen Erkenntnisse und der Zeitgeist, durch seriöse Umfragen dokumentiert, perfekt miteinander in Einklang befänden. Die verblüffend einfache Lösung des Problems liefert Kübel gleich mit. Intelligentere Arbeitsgestaltung durch Beteiligung der Mitarbeiter an diesem Prozeß, und vor allem Spaß, Freude und Befriedigung an der Arbeit, setzten diese Reserven frei. Zum Schluß des Buches richtet sich der Autor auch nachdrücklich an den Controller. Er nimmt ihn in die Mitverantwortung für die Freisetzung von Produktions-, Qualifikations- sowie Motivationsreserven. Er schlägt ein permanentes Ressourcen-Controlling vor und rät zu einer Umkehr des Denkens in der Weise, im Menschen weniger den Kosten- als vielmehr den Potentialfaktor zu sehen. Dem Autor schwebt eine auf die Erfordernisse des Ressourcen-Controlling ausgerichtete nutzenorientierte Leistungsbewertung vor. Insgesamt eine Neuerscheinung, die einen überaus lesens- und diskussionswerten Beitrag zu einer systematischen und wirkungsvollen Personal- und Organisationsentwicklung vorstellt. Ein Buch, das ein verändertes betriebliches Denken und Handeln einfordert, Impulse gibt und mutmachende Perspektiven und Visionen vermittelt.

**Mayer, Elmar / Weber, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Controlling**

Stuttgart: Verlag Poeschel 1990 - 1047 Seiten - gebunden - DM 268,-

---

**Autoren und Ziel / Gegenstand**

Die Herausgeber haben sich als Hochschullehrer und Controlling-Experten einen Namen gemacht. Rund **50 Experten**, Controller auf Vorstands- und Geschäftsleitungsebene sowie Fachwissenschaftler umreißen das begriffliche Spektrum, die funktionalen Einbindungen sowie die Aufgaben und Einflußbereiche des Controlling in den wichtigsten Branchen der deutschen Industrie und Unternehmen der öffentlichen Hand.

**Inhalt**

Grundlagen des Controlling (Ursprünge, Begriffe und Ausprägungen; Führungskonzept; Strategisches und Operatives Controlling) - Teilgebiete des Controlling (Marketing, Logistik, Forschung und Entwicklung, Personal, Anlagen) - Träger des Controlling (Aufgabe des Management, Anforderungen und Anforderungsprofil, Treasurer, Interne Revision) - Ausgewählte Controlling-Instrumente (Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen, Früherkennungssysteme, Moderation, Datenverarbeitung) - Organisation des Controlling - Besonderheiten des Controlling in öffentlichen Institutionen - Stand des Controlling im internationalen Vergleich - Beispiele erfolgreicher Controlling-Konzepte - Einführung und Entwicklung des Controlling - Literatur- und Stichwortverzeichnis.

**Kommentierung**

Das ausgesuchte Autorenteam bietet Gewähr für eine umfassende, kompetente und zeitgerechte Darstellung. Das Handbuch, verspricht der Verlag, dokumentiere den "**definitiven Stand** des Controlling in Wissenschaft und Praxis". Diese Neuerscheinung vermittelt in beispielhafter Weise einen nahezu **geschlossenen Überblick** über die Entwicklung des Controlling als Denkansatz und Werkzeug. Konzeptionelle, instrumentelle wie



verhaltensbezogene, nationale wie internationale, operative wie strategische Aspekte werden gemeinsam angesprochen. Das Buch ist in Sprache und Diktion anschaulich und verständlich, ohne eine gewisse Präzisions-ebene zu verlassen. Die Veröffentlichung bringt eine produktive Mischung aus Beiträgen von Autoren verschiedener Herkunft und Richtung und sucht einen Brückenschlag zwischen Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis. Das Werk bündelt erstklassiges Know-how und erfüllt die Anforderungen einer **Top-Veröffentlichung**.

**Radke, Magnus: Handbuch der Budgetierung**  
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1989 - 495 Seiten - DM 158,-

---

#### **Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Autor ist als Generalbevollmächtigter und Geschäftsführer mit dem Themenkomplex intensiv beschäftigt. Mit dieser Neuerscheinung legt der bekannte Autor eine relativ umfassende, praxisbezogene Beschreibung des wichtigsten Führungsinstrumentes der Unternehmung vor.

#### **Inhalt**

Planen / Korrigieren / Budgetieren (Strategisch und operativ, Planungskorrektur, Budgetierung, Budget-Maßgeblichkeit) - Budget-Ordnung (Aufgaben und Zwecke, Budget-Systeme, Budget-Kompetenzen, Budget-wahrheit und Budgetklarheit, Budget-Differenzierung) - Funktionale Budgetierung (Materialwirtschafts-Budget, Fertigungs-Budget etc.) - Elementare Budgetierung (Umsatz-Strukturbudget, Vorräte-Strukturbudget etc.) - Projekt-Budgetierung (Projektgeschäft-Strukturbudget, Werbekampagne-Strukturbudget etc.) - Budget-Kontrolle - Anhang mit diversen Formblättern und einer Einführung in die Planungstechnik - Literatur- und Sachwortverzeichnis.

#### **Kommentierung**

Behandelt wird ein **integrales Budgetsystem** mit umfassender Budgetierung von der Budgetbasis, der strategischen und operativen Planung bis zu maßgeblichen Budgets. Die zahlreichen abgebildeten **Budgetformblätter** sind übersichtlich und eignen sich als Arbeitshilfe zur Budgetgrößenerfassung, -darstellung und -kontrolle. Der Autor verweist auf Budgetprobleme und zeigt Lösungsmöglichkeiten konkret, praxisbezogen und sachkundig auf. Das Buch, das nicht alle differenzierten betrieblichen Belange erfassen und abdecken kann, empfiehlt sich als Wegweiser und Ratgeber in allen wesentlichen Fragen wie Aufbau eines Budgetsystems, der Durchführung und Handhabung analytischer Budgetierung oder bezüglich Fragen der Budget-Philosophie und der Budgetierungstechnik.

**Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre**  
München: Verlag Franz Vahlen 1990 - 1087 Seiten - gebunden - DM 98,-

---

#### **Autoren und Ziel / Gegenstand**

Diese völlig neu konzipierte "Industriebetriebslehre" ist von in Forschung und Lehre besonders **erfahrenen Hochschulprofessoren** verfaßt worden. Dieses Lehr- und Handbuch handelt die relevanten Fragenbereiche des Industriebetriebes systematisch ab.

#### **Inhalt**

Gegenstand der Industriebetriebslehre - Industrieller Standort - Industrielle Unternehmensorganisation - Industrielle Personalwirtschaft - Industrielle Anlagenwirtschaft - Industrielle Materialwirtschaft - Industrie und Umwelt - Industrielles Controlling - Industrielle Datenverarbeitung - Literatur- und Sachverzeichnis.

#### **Kommentierung**

Diese Neuerscheinung ist breit und umfassend angelegt, sie vermittelt kompakt den aktuellen Wissensstand. Aufbereitung und Darstellungsform entsprechen voll und ganz den Anforderungen an ein **benutzerfreundliches Lehr- und Arbeitsmittel**. Die Veröffentlichung folgt dem entscheidungsorientierten Wissenschaftsprogramm und weist einen deutlichen pragmatischen Zuschnitt mit Praxisbezug als Grundprinzip auf. Aus konzeptioneller und inhaltlicher Sicht und dank einer vorteilhaften didaktischen Gestaltung eignet sich diese Neuerscheinung für Studierende, Lehrende und Praktiker als industrielles Basiswerk.

**Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens**  
München: Verlag Franz Vahlen 1990 - 920 Seiten - gebunden -  
4., überarbeitete und erweiterte Auflage DM 78,-

---

#### **Autor und Ziel/Gegenstand**

Der Verfasser ist ord. Prof. an der Universität Hohenheim, Stuttgart. Die Veröffentlichung umfaßt die Bereiche Buchführung, Kostenrechnung und Sonderbilanzen auf dem ab 1990 maßgebenden Rechtsstand.

**Inhalt**

Grundlagen der Buchführung - System und Technik der doppelten Buchführung - Warenverkehr - Wechselgeschäfte - Wertpapiere und Finanzinnovationen - Leasinggeschäfte - Organisation der Buchführung - Organisatorische Ausgestaltung - Betriebsbuchführung - Plankostenrechnung - Leistungsrechnung - Systematik der Sonderbilanzen - Sonderbilanzen zur Unternehmensauflösung etc.

**Kommentierung**

Die Veröffentlichung vermittelt anwendungsbezogenes Grundlagenwissen in einer besonders bewährten didaktischen Grundkonzeption. Ein Buch, das als Lehrbuch und als Nachschlagewerk Anerkennung und Verbreitung gefunden hat.

**Peemöller, Volker: Controlling**

**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1990 - 361 Seiten - kartoniert - DM 42,- - Neuerscheinung**

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Autor ist Universitäts-Professor. Das Buch behandelt Grundlagen und Einsatzgebiete des Controlling unter Orientierung am Lehrangebot der Hochschulen und einschlägiger Seminarveranstaltungen

**Inhalt**

Grundlagen (Entwicklung, Controlling-Konzept, Abgrenzung zu verwandten Bereichen, Anforderungsprofil des Controllers, Organisation und Erscheinungsform des Controlling) - Strategisches Controlling (Grundlagen, Strategische Planung, Strategische Kontrolle und Information) Operatives Controlling (Grundlagen, Planung der Ziele und Maßnahmen, Budgetierung, Kostenplanung, Investitions-, Finanz- und Ergebnisplanung, Operative Kontrolle) - Objekte des Controlling (Funktions- und Faktorenbezogenes Controlling) - Controlling in Sondergebieten (Kreditinstitute, Handelsbetriebe, öffentliche Unternehmen und Verwaltungen)

**Kommentierung**

Dieses Lehrbuch vermittelt dem Leser einen geschlossenen Überblick über das Controlling. Nicht die isolierte und tiefe Darstellung einzelner Aspekte, sondern die abgestimmte Behandlung von strategischem und operativem Controlling, dem Controlling von Funktionen und Faktoren und speziellen Branchen stehen im Vordergrund. Das Buch richtet sich an Studierende und Praktiker, die in das Gebiet Controlling eindringen wollen. Eine übersichtliche Gliederung, zahlreiche Abbildungen, umfangreiche Literaturhinweise bestimmen dieses einführende Lehrbuch. In einer Neuauflage sollten vermehrt nachvollziehbare Zahlenbeispiele einfließen, so z. B. bei der Ermittlung von Abweichungen. Aufgabenstellungen mit Lösungen könnten den Charakter eines Studienbuches zusätzlich unterstreichen. In kompakter Form erfaßt der Autor nahezu alle für das Controlling relevanten Sachverhalte und Aspekte.

**Seicht, Gerhard: Moderne Kosten- und Leistungsrechnung**

**Wien: Industrieverlag Peter Linde 1990 - 573 Seiten - S 570,- - 6., völlig neu bearbeitete Auflage**

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Verfasser ist o. Univ.-Prof. an der Wirtschaftsuniversität Wien. Durch zahlreiche Veröffentlichungen und Diskussionsbeiträge hat Seicht sich einen Namen erworben. Das Buch beschäftigt sich mit den Grundlagen und Grundfragen der praktischen Gestaltung.

**Inhalt**

Einleitung - Stellung der Kostenrechnung - Zwecke der Kostenrechnung - Grundlegende Begriffe - Kosteneinflußgrößen, Kostentheorien etc. - Das System - Kostenartenrechnung - Kostenstellenrechnung - Kostenträger - Kostenträgererfolgsrechnung - Entscheidungsmodelle - Sensitivitätsanalyse und Scheinargumente - Entwicklung der Deckungsbeitragsrechnung - Sonderformen - Lineare Programmierung - Dynamische Stückkostenrechnung - Verwaltungskostenrechnung - Vertriebskosten und Absatzerfolgsrechnung - Profit Center, Budgetierung und Controlling - Plankostenrechnung - Kostensenkung - Gemeinkostenmanagement - Arbeitszeitverkürzung - Richtlinien - Preisrecht.

**Kommentierung**

Der Verfasser legt eine umfassende Einführung in die moderne Kosten- und Leistungsrechnung vor, die auch zahlreiche Themenfelder umfaßt, die üblicherweise in Grundlagenwerken nicht ausgewiesen werden. Das Buch ist streckenweise betont und engagiert gehalten. Ein weiteres Merkmal ist der deutliche Anwendungsbezug. So berücksichtigt der Verfasser nicht nur das als theoretisch richtig Erkante, sondern auch das für die Praxis Erforderliche und letztlich das in der praktischen Durchführung Mögliche. Stellenweise muß sich der Leser auf die Darstellung österreichischer Besonderheiten einrichten. Insgesamt ein gutes Einführungswerk.

**Egger, Anton / Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung**  
 Wien: Industrieverlag Peter Linde 1990 - 303 Seiten - 5. Auflage - S 670,-

---

**Autoren und Ziel / Gegenstand**

Anton Egger ist o. Univ.-Prof. in Wien und Manfred Winterheller Lektor an der Universität Graz. Ohne den theoretischen Aspekt vernachlässigen zu wollen, liegt das Ziel dieses Buches vor allem darin, die Unternehmensbudgetrechnung in einer geschlossenen Form praxisgerecht darzustellen.

**Inhalt**

Unternehmensplanung und Unternehmensführung - Betriebliche Planungsrechnung (Zusammenhang mit Planung und Rechnungswesen; Begriffe, Wesen und Voraussetzungen) - Unternehmensbudget /Grundsätze und Ablauf, Bestandteile, Erstellung des Leistungsbudgets, Erstellung des Finanzplanes, Erstellung der Planbilanz, Teilperiodisierung des Budgets, Kennzahlen) - Soll-Ist-Vergleich (Erstellung von Zwischenabschlüssen, Bewertung von Vorräten, Abweichungen und Abweichungsanalyse, Besonderheiten im Rechnungswesen) - Fallbeispiele zur Budgetierung - Formulare zur Budgetierung.

**Kommentierung**

Die Verfasser überzeugen mit dieser Veröffentlichung von der Notwendigkeit der Planung und von der Operationalität eines integrierten Planungs- und Budgetsystems. Die Autoren vermitteln fundiertes Basiswissen zur Planung und Planungsrechnung mit deutlichem Anwendungsbezug. Der Leser empfängt betriebswirtschaftliches Know How, wie es etwa im Hochschulbereich gefordert wird; in mindestens derselben Intensität auch praktisches Methoden- und Problemwissen. Zahlreiche Beispiele, Tabellen und Grafiken sichern in Verbindung mit einer verständlichen Sprache den Lernerfolg.

**Preißler, Peter (Hrsg.): Intensivkurs Finanzwirtschaft**  
 Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1989 - 215 Seiten - DM 44,-

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Das Buch wird von einem Autorenteam aus Wissenschaft und Praxis veröffentlicht. Das Werk bietet dem Leser praxisgerechte Hilfestellung bei der Beurteilung potentieller Probleme sowie bei der Bewältigung realer Aufgabenstellungen im Finanzbereich.

**Inhalt**

Generelle Problemstellung der Finanzwirtschaft in der Unternehmung - Aufbau- und ablauforganisatorische Fragestellungen - Erfassung, Planung und Steuerung der Liquiditätssituation - Optimierung der Liquiditätssituation - Kapitalverwendung nach wirtschaftlichen Kriterien - Banken als Partner - Neue Entwicklungen - Lösungshinweise zu Übungen und Testaufgaben.

**Kommentierung**

Dieser Beitrag zur praxisorientierten Unternehmensführung zeichnet sich insbesondere durch ein gelungenes didaktisches Grundkonzept aus, das aus einer bewährten lerneffizienten Kombination zwischen Lehrstoffvermittlung und daran anschließender Wissensüberprüfung besteht.

**Loos, Günter: Betriebsabrechnung und Kalkulation**  
 Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe 1990 - 3. Auflage - 114 Seiten - DM 29,80

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Autor lehrt an einer Fachhochschule und war zuvor langjährig im industriellen Rechnungswesen tätig.

**Inhalt**

Aufgabenstellung - Grundbegriffe - Erfassung und Bewertung von Kosten und Leistungen - Kostenartenrechnung - Kostenstellenrechnung - Gemeinkostenerfassung und -verrechnung, Kostenträgerzeitrechnung - Kostenträgerrechnung (Kalkulation).

**Kommentierung**

Das Buch stellt ein Kompaktwerk über die Verfahrenstechniken, Betriebsabrechnung und die relevanten Kalkulationstechniken im industriellen Rechnungswesen dar. Im Vordergrund steht der Praxisbezug auf das industrielle Rechnungswesen unter Verwertung der einschlägigen kostentheoretischen Erkenntnisse. Das Buch eignet sich zur Erstinformation zum Themenkomplex Betriebsabrechnung und Kalkulation.

**Coenberg (Hrsg.): Bilanzanalyse nach neuem Recht**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1989 - 283 Seiten - DM 78,-**

---

**Autoren und Ziel / Gegenstand**

Die Beiträge dieser Neuerscheinung stammen von einem Team ausgewiesener Fachexperten. Die Autoren geben mit dieser Veröffentlichung eine zusammenfassende Antwort auf die wesentlichen Fragen des neuen Bilanzrechts und seine Auswirkungen auf die Bilanzanalyse.

**Inhalt**

Konzept der Bilanzanalyse und Probleme aufgrund des neuen Bilanzrechts - Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse (Vermögens- und Finanzkennzahlen, Prognosefähigkeit von Vermögens-, Finanz- und Ertragskennzahlen im empirischen Test, Cash flow und Kapitalflußrechnung) - Erfolgswirtschaftliche Bilanzanalyse (Erfolgsbereinigung um stille Reserven, Erfolgsspaltung, Ergebnis je Akte, Leistungs- und Erfolgskennzahlen, Lagebericht)

**Kommentierung**

Den Autoren ist es gelungen, sowohl von der theoretischen wie auch praktischen Seite eine brauchbare und nützliche Hilfestellung zur Umstellung des bewährten Instrumentariums der Bilanzanalyse auf die neuen Abschlüsse zu geben.

**Männel, Wolfgang (Hrsg.): Kostenrechnungs-Standardsoftware für mittelständische Unternehmen**  
**Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Gabler 1990 - 231 Seiten - Broschur - DM 48,-**

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Herausgeber ist Direktor des Instituts für Controlling an der Universität Erlangen-Nürnberg. Als Mitautoren sind zahlreiche Vertreter bekannter Softwarehäuser beteiligt. Dieses Buch gibt einen Überblick über softwaretechnische Konzepte und betriebswirtschaftliche Funktionsumfänge.

**Inhalt**

Grundsatzbeiträge (Kostenrechnung als Führungsinstrument, Leistungsspektrum von Standardsoftware) - Integration von Kostenrechnung, Controlling und Berichtswesen (Kostenrechnung und Controlling im Dialog, Informationspotentiale datenbankgestützter Kostenrechnung usw.) - Kostenplanung und Kostenkontrolle (Planungsunterstützung, Kostenrechnung als Dienstleistung etc.) - Kalkulation und Auftragsabrechnung.

**Kommentierung**

Die Veröffentlichung vermittelt eine **Orientierungs- und Entscheidungshilfe** für Führungskräfte, Kostenrechner und Controller zur Auswahl von Softwarelösungen auf den Gebieten der Kostenrechnung und des Controlling. Zum anderen gibt diese Neuerscheinung allgemeine Hinweise und Anregungen über **Gestaltungsmöglichkeiten** moderner betriebswirtschaftlicher Systeme. Der Leser gewinnt auszugsweise Einblick in die Fachdiskussion, welche kostenrechnerische Frage aufgegriffen und wie ihre datentechnisch-organisatorische Lösung aussehen könnte. Die Beiträge dieses Bandes wurden vorab unter dem Titel "Kostenrechnungs-Standardsoftware für mittelständische Unternehmen" als Sonderheft 1/1989 der krp - Kostenrechnungspraxis veröffentlicht.

**Schwarze, Jochen: Aufgabensammlung zur Statistik**  
**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1990 - 145 Seiten - kartoniert - DM 14,80**

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Autor kommt aus dem Hochschulbereich und legt eine Aufgabensammlung mit Lösungen zur Statistik vor.

**Inhalt**

Grundbegriffe der beschreibenden Statistik - Eindimensionale Häufigkeitsverteilungen - Zweidimensionale Verteilungen - Zeitabhängige Daten - Maßzahlen - Wahrscheinlichkeitsrechnung - Zufallsvariablen und Verteilungen - Spezielle Wahrscheinlichkeitsverteilungen - Stichprobenauswahl - Schätzverfahren - Grundbegriffe von Testverfahren - Testverfahren.

**Kommentierung**

Die Sammlung enthält 367 Aufgaben mit zum Teil detaillierten Lösungen, die das einschlägige Grundlagenwissen der Statistik abdecken. Das Buch eignet sich als Ergänzung einschlägiger Veröffentlichungen. Um Studien- und Praxisanforderungen gerecht werden zu können, ist gerade in der Statistik die Bereitschaft gefragt, sich den Stoff durch intensives Üben anzueignen. Hierzu bietet die Neuerscheinung ein hilfreiches und nützliches und zudem preiswertes Angebot.

**Däumler, Klaus-Dieter: Leitfaden zur Investitionsrechnung**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1990 - 173 Seiten - kartoniert - Neuerscheinung - DM 24,80

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Autor kommt aus dem Hochschulbereich und legt ein Buch mit Beispielen und Lösungen, Checklisten und Tests, Formularen und Tabellen zum Selbststudium vor.

**Inhalt**

Grundlagen - Kapitalwertmethode - Interne Zinsfuß-Methode - Annuitätenmethode - Amortisationsrechnung - Investitionsrechnungsformular - Lösungs- und Tabellenanhang.

**Kommentierung**

Das Buch zeichnet sich durch mehrere Merkmale aus: Kürze, Verständlichkeit, Praxisnähe, Anschaulichkeit, Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten. Es kann dort eine wertvolle Hilfe sein, wo innerhalb kurzer Zeit rasch umsetzbare Kenntnisse erworben werden sollen. Theoretische Überlegungen bleiben im Hintergrund. Mit Hilfe dieser Veröffentlichung vermag sich der Leser solides, anwendungsbezogenes Grundlagenwissen zur Investitionsrechnung mit begrenztem Zeitaufwand anzueignen. Die Ausführungen zielen auf ein beispielhaftes Investitionsrechnungsformular. Hierzu wird gezeigt, wie die Daten einer Investitionsrechnung aufzubereiten, wie die Daten mit Hilfe des Formulars durchzurechnen und die Ergebnisse zu interpretieren sind.

**Betriebsw. Ausschuß im Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e. V.**

(Hrsg.): ZVEI - Kennzahlensystem - DIN A 4 - 229 Seiten - DM 65,- zuzüglich Versandkosten und MWSt. 4., veränderte Auflage - Bezugsquelle: Verlag W. Sachon, Schloß Mindelburg, 8948 Mindelheim

---

**Inhalt**

Grundlagen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen - ZVEI-Kennzahlensystem (Analytisches Instrument, Planungsinstrument, Systemaufbau, Definition der Kennzahlen, Formblätter zur Kennzahlendarstellung, alphabetisches Begriffsverzeichnis und schematische Darstellung der ZVEI-Kennzahlen-Pyramide

**Kommentierung**

Seit seiner erstmaligen Veröffentlichung im Jahre 1969 erwies sich das ZVEI-Kennzahlensystem als stark beachtetes und breit verwendetes Instrument für die Berechnung aussagekräftiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen - weit über die Elektroindustrie hinaus. Zu den Vorzügen des ZVEI-Kennzahlensystems zählen u. a. die sorgfältige Definition der Kennzahlen, für jede Kennzahl steht ein Definitionsblatt zur Verfügung, der systematische und analytische Aufbau, die Anbindung an die Positionen der Bilanz und G+V etc. Infolge der neuen Rechnungslegungsvorschriften im HGB mußten die Definitionsblätter erheblich verändert werden, dies führte zu der vorliegenden Neuauflage.

**Schaerberle, Jürgen / Utech, Hans (Hrsg.): Deutsches Steuerlexikon**

München: Verlag C. H. Beck 1990 - Loseblattausgabe - 1110 Seiten - Leinenordner - DM 68,-

---

**Autoren und Ziel / Gegenstand**

Die Herausgeber sind **Fachbereichsleiter an Fachhochschulen für Finanzen**, die durch weitere Fachautoren unterstützt werden. In rund **500 Stichwörtern** gibt dieses Werk in leicht verständlicher, prägnanter Darstellung einen Überblick.

**Inhalt**

Die Stichwörter betreffen das gesamte Steuerrecht sowie die wesentlichen Grundzüge des Bilanzrechts.

**Beispiele:** Abbruchkosten, Agio, Anlaufkosten, Befristung, Dividenden, Erbe, Kinder, Kontenwahrheit, Steuermaßzahl, Verlustvortrag, wesentliche Bestandteile, Zwischenvermietung.

**Kommentierung**

Die Auswahl der Stichwörter ist ausgerichtet auf praxisbezogene, immer wieder auftretende Fragen aus dem Steuer- und Bilanzrecht. Zahlreiche, aus der täglichen Praxis abgeleitete Beispiele erleichtern die Einführung in die oft schwer verständliche Problematik des Steuerrechts. Hinweis- und Verweisstichwörter unterstützen den Benutzer. Ein Nachschlagewerk, das Begriffe erklärt und Beispiele aufführt und gleichzeitig Ratschläge und Hinweise für die Gestaltung gibt.

**Glanegger / Niedner / Renkl / Ruß: HGB - Handelsrecht, Bilanzrecht, Steuerrecht  
Heidelberg: C. F. Müller Juristischer Verlag GmbH, 1483 Seiten - geb. - 2. neubearbeitete Auflage - DM 148,-**

**Autoren und Ziel/Gegenstand**

Das Autorenteam setzt sich aus einem Finanzrichter, zwei Instanzrichtern der ordentlichen Gerichtsbarkeit sowie einem Rechtsanwalt, der auch Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist, zusammen. Die vorliegende Veröffentlichung beinhaltet einen Handkommentar zum Handelsgesetzbuch mit den Rechnungslegungsvorschriften nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz und den Steuern des kaufmännischen Personenunternehmens.

**Inhalt und Kommentierung**

Die Kommentierung erläutert praxisorientiert neben der spezifisch handelsrechtlichen Problematik auch das steuerrechtliche Umfeld der jeweiligen HGB-Norm. Übergreifende Problemkreise werden gesondert unter handels-, bilanz- und steuerrechtlichen Aspekten erörtert. So enthält das Werk zahlreiche Gesamtdarstellungen u. a. zur Betriebsgründung, Besteuerung des laufenden Betriebs, Betriebsaufspaltung etc. Veröffentlichte Rechtsprechung und Literatur sind bis 30. April 1990 berücksichtigt. Der Kommentar zeichnet sich insbesondere durch seinen Praxisbezug und dadurch aus, daß er der Komplexität infolge der Vielzahl auf einen wirtschaftlichen Vorgang einwirkender Rechtsgebiete Rechnung trägt.

**Meyer, Wolfgang: Arbeitsrecht für die Praxis**

**Planegg bei München: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1990 - 532 Seiten - Broschur - 4. Auflage - DM 58,-**

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Verfasser ist Präsident des Landesarbeitsgerichts Bad.-Württ. und legt eine überarbeitete Auflage seines Handbuches für die tägliche Personalarbeit vor.

**Inhalt**

Arbeitsvertragsrecht - Beendigung des Arbeitsverhältnisses - Kurzdarstellung der wichtigsten arbeitsrechtlichen Gesetze - Kollektives Arbeitsrecht - Formularmuster - Stichwortverzeichnis.

**Kommentierung**

In allgemeinverständlicher Sprache bietet die Veröffentlichung dem juristisch nicht geschulten Leser Hilfen, Anleitungen und Anregungen für die Bewältigung des arbeitsrechtlichen Alltags im Betrieb in kompakter Form. Eine für den Praktiker sehr wertvolle Ergänzung bilden die zahlreichen Formularmuster, die je nach Fallgestaltung individuell ergänzt werden können.

**Konflikte erkennen und bewältigen**

**- Auswahl aus dem Cassetten-Programm des Expert Verlages, Postfach 1262, 7044 Ehningen, Tel. 07034 / 4035**

**Sie und Er im Betrieb** - Konflikte und ihre Bewältigung - Audio-Cassette C 60 zu DM 39,-

Die Cassette informiert über Konflikte und ihre Ursachen, ihre Wahrnehmung und Bewältigung. Ferner sind Dialogszenen enthalten: Ausbildungskonflikt im Betriebsratsbüro, Konfliktbewältigung im Personalbüro und Konkurrenzkonflikt am Arbeitsplatz.

**Schwierige Gesprächssituationen im Betrieb erfolgreich meistern** - Audio-Cassette C 60 zu DM 39,-

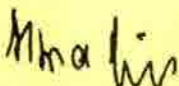
Die Cassette vermittelt die wichtigsten Kenntnisse über die Prinzipien erfolgreicher Gesprächsführung wie Verständlichkeit, Echtheit, Offener Appell oder positive Wertschätzung und bringt Beispiele häufiger Gesprächstypen im Betrieb wie das Beratungsgespräch, das Kritikgespräch und das Anerkennungsgespräch. Diese Gesprächsbeispiele werden analysiert und Alternativen aufgezeigt.

**Wenn zwei sich streiten...** - Audio-Cassette C 60 zu DM 39,-

Die Cassette beschäftigt sich mit Bedeutung und Entstehungsursachen von Konflikten, mit Verdrängungs- und Abwehrmechanismen und nimmt eine Systematik der verschiedenen Konflikte vor. Sie vermittelt Anregungen zum Konfliktverhalten und zeigt, wie man Konflikte erkennen, ertragen und lösen kann.

Durch das Medium Cassette erfolgt eine sehr komprimierte Wissensvermittlung. Knappe, zusammenfassende schriftliche Informationen sind auf der erweiterten Schutzhülle enthalten. Verfügbare Hörzeiten können flexibel genutzt werden. Kompetente Autoren handeln eine abgegrenzte Themen- oder Aufgabenstellung anwendungsorientiert ab. Infolge der hohen Verdichtung und anderer Begrenzungen sind die Cassetten eher eine Ergänzung als ein Ersatz zum Buch.

Bis zum "Wiederlesen" grüße ich Sie herzlich  
Ihr



Alfred Biel

## WENN OPA ZU OMI WIRD

von Gudrun Popp, Fürth

Es ist ja Mode geworden, aus jeder Selbstverständlichkeit ein Problem und aus der Problemlösung eine Wissenschaft zu machen. Da das Wort Problem negativ besetzt ist und wir im Zeitalter des positiven Denkens leben, ersetzen wir dieses Wort durch das positive Synonym - Aufgabe. Denn, wenn ich ein Problem lösen muß oder will, vor was stehe ich da? Genau, vor einer Aufgabe. Wobei wir als freie Lebewesen natürlich die Freiheit der Entscheidung besitzen, ob wir die Aufgabe übernehmen, übersehen, übergehen oder an andere übergeben wollen.

Setzt man bei der Lösung der Aufgabenstellung seinen in den kranken Umweltzeiten evtl. noch vorhandenen gesunden Menschenverstand ein, kann es leicht passieren, daß man bei gewissen Menschen nur milde belächelt wird. **Schließlich kann es ja nicht sein, daß andere 5 Jahre mühsam studieren, um den Befähigungsnachweis zu erhalten, hochkomplexe Sachverhalte lösen zu können, während Unstudierte manchmal in 20 Minuten zu einer praktikablen Lösung kommen.** Zufall, logisch. Auch ein blindes Huhn... usw. Daß ein Studienabschluß evtl. nur ein Nachweis ist, daß sich jemand eine zeitlang mit vermeintlich umfassenden Themen befaßt hat, wollen wir an dieser Stelle nicht weiter vertiefen.

Wir wollen uns heute OPA widmen. Sie kennen OPA nicht? OPA ist ein Prinzip. Ein Arbeitsprinzip. Eines, das sich überall entdecken läßt. Zur Erklärung ein Beispiel, das zur Abwechslung einmal nicht aus dem Geschäftsleben kommt.



*Gudrun Popp, 29 Jahre, Wirtschaftsassistentin/Industrie. Acht Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Einkauf, Marketing, Messeorganisation und Forschung + Entwicklung. Arbeitete als Assistentin der Entwicklungsleitung mit dem Sonderaufgabenbereich „F+E-Controlling“ in einem mittelständischen, elektrotechnischen Unternehmen in Nürnberg (EBERLE GmbH).*

Was wollen wir wählen? Nehmen wir an, Sie haben zwei Kinder und das erste will heiraten. Sie sind ein treusorgendes Elternteil, mit dem zukünftigen Ehepartner einverstanden und wollen sich folglich an der Organisation der Feier beteiligen = Ihre Aufgabe. (Eine analoge Geschäftsaufgabenstellung wäre: Sie sollen den Betriebsausflug organisieren.)

Wie beginnen Sie? Richtig, Sie **orientieren** sich. Sie erkunden, was es alles gibt, was gewünscht wird, wieviel es kostet, werfen einen Blick in Ihren Geldbeutel und legen ein maximales Budget fest. Nachdem Sie die Orientierungsphase abgeschlossen, ausgewählt und entschieden haben, was getan werden soll, werden Sie einen Plan aufstellen wollen. Das ist zwar ganz nützlich, aber leider oft zu wenig an der Realität orientiert. Da Sie die Hochzeitsfeier (den Betriebsausflug) an dem vereinbarten Termin abhalten wollen, machen Sie sich besser ans **projek-tieren**.

D. h., Sie bringen die unterschiedlichen Vorbereitungsabläufe in einen zeitlichen Zusammenhang, erkennen die Abhängigkeiten, den kritischen Pfad und erreichen durch geschicktes Verhandeln, daß doch noch ein kleiner Zeitpuffer für evtl. Mißgeschicke berücksichtigt werden kann, um keine (größeren) Überraschungen zu erleben. Tatsächlich, fast alles hatte geklappt. Nur der Bräutigam hatte die Ringe vergessen und mußte nochmal nach Hause fahren, und der zum Fotografieren auserkorene Verwandte hatte statt des Fotoapparates die Tasche mit dem Fernglas dabei. (Analog: Der Chef wurde krank und konnte nicht teilnehmen, und

Ihr Lokal hatte trotzdem ein Essen zu wenig vorbereitet.)

Nachdem Sie wieder nüchtern sind, beginnen Sie den ganzen Streß zu **analysieren**. Sie fragen sich, was bei der nächsten Hochzeit anders sein sollte, verbessert werden kann oder gestrichen wird.

Sehen Sie, das ist **OPA** - oder **orientieren** - **projektieren** - **analysieren**.

Basis: Sie sind "montagiert" (= motiviert engagiert) und sehen stets die (positiven) Aufgaben mit den möglichen Erfolgen.

Seien Sie aber auf der Hut vor **Omi**. Sehr oft faßt dieses Prinzip mit seiner äußerst ansteckenden Wirkung Fuß. OMI wird manchmal zum Virus und gerät gerne mit OPA in Konflikt.

Denn angenommen, Sie mögen den Auserkorenen Ihres Kindes nicht, (Sie hassen Betriebsausflüge), zudem wurde der Zukünftige nicht ordnungsgemäß vorgestellt und, und, und...

Sie kennen sicher genügend Varianten, wie Ihr Kind (Ihr Chef) es erreichen kann, daß Sie den Freund/in (den Inhalt der Aufgabe) nicht mögen.

Als Sie nun erfahren, daß die zwei heiraten wollen, wie reagieren Sie? Natürlich, Sie **opponieren**. Sie verweigern Ihre Zustimmung.

Im Geschäftsleben darf man das nicht so direkt sagen. Hier beginnt man sofort kreativ zu werden im Finden von Gründen, warum es für die Firma besser ist, jemanden anderen mit dieser so wichtigen Aufgabe zu beauftragen. Das "Ja-Aber"-Spiel beginnt. Man würde ja gerne und fühlt sich geehrt, aber ...

Unser Paar rückt trotzdem nicht von seiner geplanten Tat ab. Sie zeigen logischerweise keinen fürsorglichen Hochzeitsmitgestaltungswillen, und als das auch nicht wirkt, werden Sie massiver. Sie beginnen zu manipulieren. Durch geschicktes Fallenlassen von Bemerkungen im Beisein des/der Zukünftigen versuchen Sie, Zweifel zu säen. (Die geschäftlichen Möglichkeiten sind Ihnen sicher bekannt.)

Doch bei dem Paar handelt es sich um den seltenen Fall der wahren Liebe (Überzeugung). Auch diese Aktion geht schief. Da Sie ein Mensch sind, der nicht so schnell aufgibt, starten Sie die letzte Initiative, Sie **intrigieren**.

Die Verwandtschaft (Belegschaft) ist meist ein dankbarer Nährboden.

OMI - oder **opponieren** - **manipulieren** - **intrigieren**

mit seiner zersetzenden Wirkung - hat voll zugeschlagen.

Basis: Sie sind "frustragiert" (frustriert engagiert) und sehen stets die (negativen) Probleme mit den möglichen Mißerfolgen.

Parallelen zu vorhandenen Arbeitsweisen in real existierenden Unternehmen sind rein zufällig und nicht beabsichtigt.

Sollten Sie ein Mensch sein, der die Kunst beherrscht, die beiden sich wie verdrehte Magneten abstoßenden Arbeitsweisen ausgewogen zwischen Ihren Mit- und Geenarbeitern durch den Büroalltag jonglieren zu können, Sie zudem die gestellten Aufgaben auch noch zeitgerecht bewältigen - ja, wenn einem so viel Können ist beschert, das ist schon eine Controllerna-del wert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		14	P		

# SCHACH DEN KOSTEN

**CORAK-BAB**

DAS "FLEXIBLE" PC-KOSTEN-RECHNUNGSSYSTEM

- KOSTENSTELLENRECHNUNG
- ISTKOSTENRECHNUNG
- NORMAL- ODER FLEXIBLE
- GRENZPLANKOSTENRECHNUNG

- KOSTENTRÄGERSTÜCKRECHNUNG
- PLAN- UND VORKALKULATION
- NACHKALKULATION MIT
- SOLL- IST- VERGLEICH
- ARTIKELFOLGSRECHNUNG

SCHNITTSTELLENGENERATOR  
FÜR DEN HOST-PC-DATENTRANSFER  
MIT MAXIMAL 11 FREMDEN DATEIEN

**corak**

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH  
IN DER BITZE 5  
7801 SCHALLSTADT (FREIBURG)  
TEL: 0 76 64-70 52/3  
FAX: 0 76 64/60 993



# Mit der Standard-Software KORAC von AC bekommen Sie Ihre Kosten in den Griff



Informationsverarbeitung,  
Systeme und Service

AC-Service GmbH

Infodienst  
Ruppmannstraße 43  
Postfach 80 01 80  
D-7000 Stuttgart 80

Telefon 0130/21 13  
Telefax (07 11) 788 07 29  
Telex 72 55 606 (ACST D)

Sehr geehrte Damen und Herren  
KORAC ist ein anpassungsfähiges Kosten- und Leistungsrechnungssystem mit echtem modularem Aufbau. Über 20 Module stehen zur Verfügung und können für unterschiedliche Anforderungen der

- Kostenarten- und Kostenstellenrechnung (mit flexibler Gestaltung des BAB)
- Auftragsabrechnung (Vor- und Nachkalkulation, mitlaufende Kalkulation)
- Ergebnisrechnung (Kostenträgerrechnung, Abweichungsanalyse)
- Produkt- und Standardkalkulation

eingesetzt werden.

Schnittstellen ermöglichen die Integration zu Programmen für Finanzbuchhaltung, Produktionsplanung und -steuerung, Lohn und Gehalt, u.a.

KORAC eignet sich gleichermaßen für Großhandels-/Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. **Es läuft auf der Hardware namhafter Hersteller wie HP, Siemens, DEC u.a. und ist schon heute über 150 mal im Einsatz.**

Für AC als Ihr kompetenter EDV-Partner sprechen 30 Jahre Erfahrung und über 500 qualifizierte Mitarbeiter.

Verlangen Sie ausführliche Unterlagen und das Veranstaltungsprogramm, damit Sie sich ein besseres Bild von KORAC machen können.

Mit freundlichen Grüßen  
AC-Service GmbH

  
Hans-Ruedi Hertig

PS: Für die ersten 20 Einsender haben wir ein kleines Geschenk auf Lager. Deshalb sollten Sie sich mit dem Antwort beileben. Es lohnt sich!

## Info-Check

Ja, ich möchte von Ihrem Know-how profitieren.  
Senden Sie mir bitte umgehend:

- ausführliche Informationen über KORAC
- eine Einladung zur nächsten KORAC-Präsentation in meiner Nähe
- das kostenlose Kundenmagazin ACTuell
- ausführliche Informationen zu AC.

Name/Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Position \_\_\_\_\_

Branche \_\_\_\_\_

EDV-Anlage in unserem Betrieb \_\_\_\_\_

Einsenden an AC-Service GmbH

Infodienst, Postfach 80 01 80, D-7000 Stuttgart 80



# Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

Plaut hat **Planungs-, Abrechnungs- und Informationssysteme** aus der Erfahrung von 40 Jahren betriebswirtschaftlich richtungsweisender 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

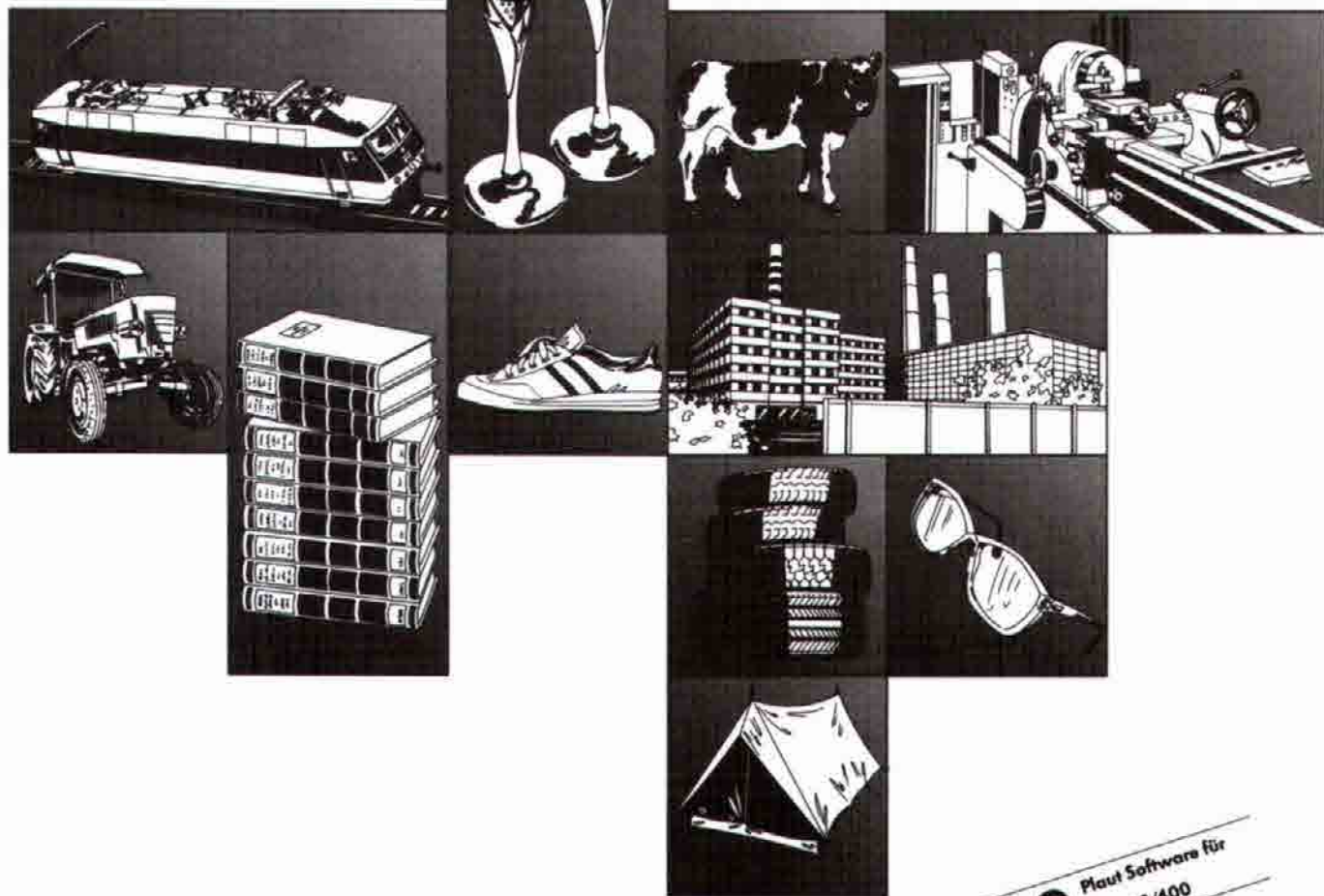
Plaut Software **für Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzelherstellung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Plaut setzt je nach DV-Konfiguration seiner Klienten zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme ein.

**PLAUT**

M100  
M110  
M120

**SAP**  
M110/R



**NEU M120** Plaut Software für  
IBM AS/400

Basis für Controlling und CIM

# PLAUT