



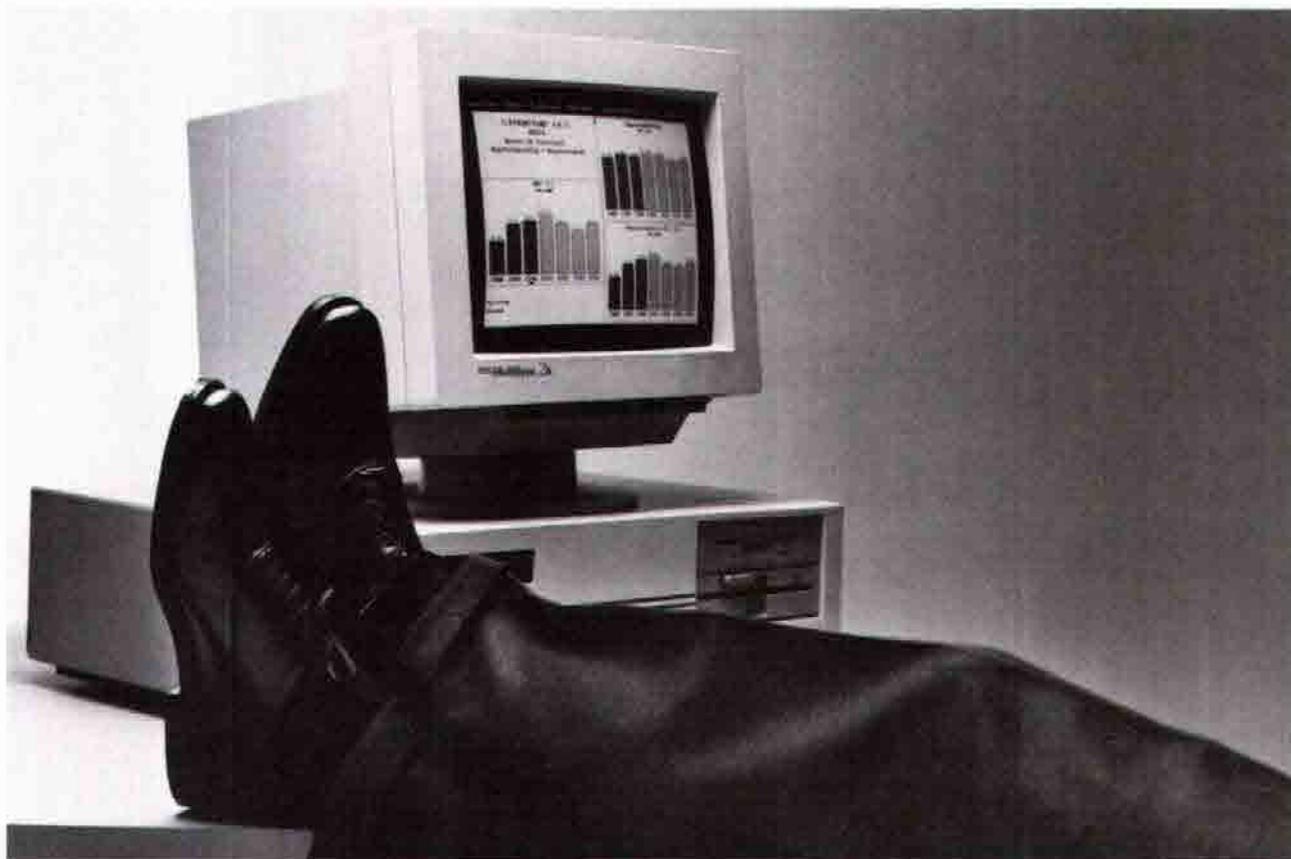
# controller magazin

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

2/91

Albrecht <b>Deyhle</b> Activity Based Cost	58
Oliver <b>Fröhling</b> PC-gestütztes Controlling und Berichtswesen mit FIS	59
Georg v. <b>Landsberg</b> „Wer die Zukunft will, muß sie gestalten“	68
<b>Impressum</b>	72
Walter F. <b>Liebl</b> MC: Marketing-Controller	73
Eva-Maria <b>Vielhaus</b> Geht die Addition „Controlling + Führungsstil = MbO“ auf?	76
Thomas <b>Ruthekolck</b> „Informations-Controlling - Nutzenpotentiale für den Mittelstand“	79
Dietram <b>Schneider</b> Controlling von F&E zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug	84
Ulrich <b>Lenz</b> / Peter <b>Demuth</b> Controlling-Entscheidungsgrundlagen für Selbsterstellung oder Fremdbezug	89
Armin <b>Kunde</b> Moving Stairs (MOST)	97
Gerhard <b>Römer</b> Controlling a la Columbus	103
<b>Literaturforum</b>	108
Gudrun <b>Popp</b> „Ein Controller macht noch keinen Frühling“	115

# MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEME



## ERSTELLEN SIE IHRE BERICHTE IN ZUKUNFT OHNE HEKTIK

Die Zusammenführung und Aufbereitung der Daten für das Berichtswesen erfordern meist zeitintensiven manuellen Aufwand. Für die umfassende Analyse und Maßnahmenplanung bleibt nicht die notwendige Zeit.

Profitieren Sie von einem integrierten Management-Informationssystem für das Berichtswesen und die Analyse, Planung und Steuerung des Unternehmens.

Das geeignete Konzept, individuell anpaßbare Software, praxisgerechte Schulung und die Beratung und Betreuung in EDV-technischen sowie betriebswirtschaftlichen Fragen sind Voraussetzung 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**

Rudolf-Diesel-Str. 10 · D-7750 Konstanz  
Tel. 0 75 31 / 5 79 55 · Fax 0 75 31 / 5 71 51

# A M A G

Austria Metall Aktiengesellschaft

## **Vielseitige, anspruchsvolle Aufgaben im Konzerncontrolling**

Nach einer erfolgreichen strategischen Neuausrichtung festigen wir unsere Position unter den großen integrierten Aluminium-Herstellern Europas.

Mit rd. 100 international tätigen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften und ca. 8.500 Mitarbeitern erwirtschaften wir einen Umsatz von ca. 2,8 Mrd. DM.

Wesentliches Bindeglied zwischen den operativen Einheiten und dem Konzern-Management ist das zentrale, direkt dem Vorsitzenden des Holding-Vorstandes berichtende Konzern-Controlling.

Zur Verstärkung unseres nach Konzernbereichen strukturierten Controller-Teams suchen wir den

## **Bereichscontroller/in**

**für einen unserer stark expandierenden Konzernbereiche.**

Dabei suchen wir das Gespräch mit einem betriebswirtschaftlich fundiert ausgebildeten Fachmann(-frau) aus dem Controlling eines größeren, auch international operierenden Industrieunternehmens; Alter ca. 35, vertraut im Umgang mit EDV/PC-gestützten Informationssystemen. Beste Voraussetzungen bringen Sie mit, wenn Sie sich nicht als "Zahlenverwalter" sehen, sondern sich als engagierter und einfallsreicher Berater mit schneller Auffassungsgabe und Interesse an kreativen Problemlösungen bewährt haben.

Dementsprechend liegen die Aufgabenschwerpunkte in der Erarbeitung, Einführung und Weiterentwicklung konzernumspannender moderner Controlling-Systeme, in der vorausschauenden Kommentierung periodischer Berichte und Analysen, in der Diskussion, Empfehlung und Mitwirkung bei der Durchsetzung geeigneter karrierender Maßnahmen, Ausbau und Pflege der Kosten- und Leistungsrechnung sowie Installation eines strategisch fundierten Planungsinstrumentariums.

Im Sinne einer internen Unternehmensberatung umfaßt die Aufgabenstellung auch bei Bedarf die kaufmännische Beratung der operativen Einheiten, Schwachstellenanalysen, Mitarbeit bei Akquisitionsbeurteilungen sowie weitere betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben.

Firmensitz ist Ranshofen im Städtedreieck München/Passau/Salzburg, Ihre Tätigkeit wird Sie jedoch häufig an die in- und ausländischen Standorte der verschiedenen Gesellschaften führen.

Wenn Sie an dieser anspruchsvollen Aufgabe mit wenig Alltagsroutine sowie an individueller Neigung und Leistung orientierten Karrierechancen innerhalb eines internationalen Konzerns interessiert sind, erbitten wir Ihre aussagefähige Bewerbung an

**AUSTRIA METALL AKTIENGESELLSCHAFT**

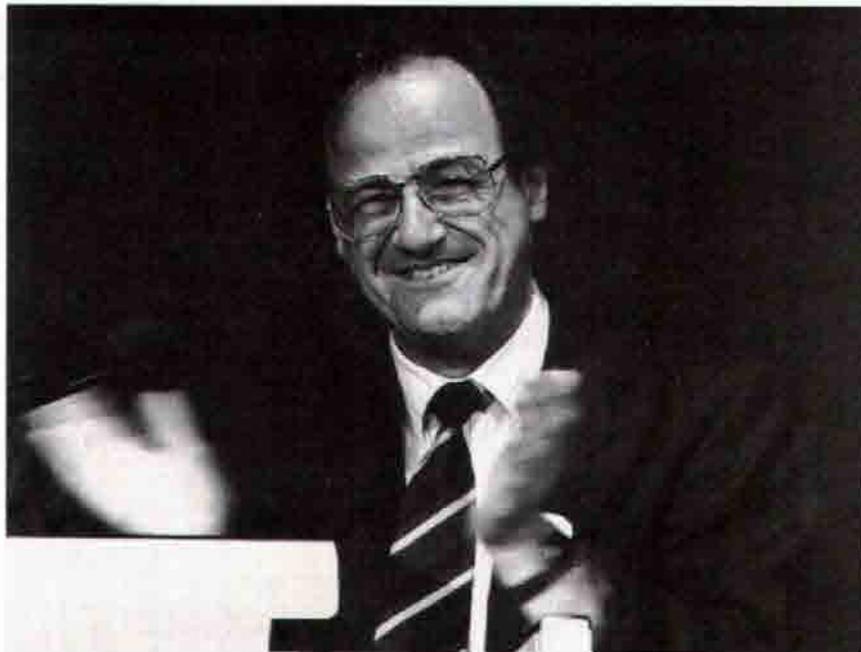
z.H. Herrn Dr. Krackowizer

Postfach 3

A-5282 Ranshofen

Tel. 0043/7722/ 23 41-25 49.

## ACTIVITY BASED COST



*Dr. A. Deyhle, Leiter der Controller-Akademie, sich freut über gute Lösungen aus dem Controller-Kollegienkreis*

Das Wort ist „sexy“ und spricht sich rum. Alternative Ausdrucksweisen, die im wesentlichen dasselbe meinen, sind „Prozeßkostenrechnung“, der Umgang mit „kostentreibenden Faktoren“, das Managen der „Strukturkosten / Fixkosten mit dazugestellten SoPs (Standards of Performance)“, „Zero Base Budgeting“.

Ist es wieder einmal „alter Wein in neuen Schläuchen“? So wie im Marketing manche Produkte ein Relaunching brauchen, ist es auch mit den Themenstellungen im betriebswirtschaftlich-controllerischen Bereich. Activity based cost - ABC - ist so ein Relaunching von Themenstellungen, die -so wäre zu sagen - längst gelöst sein sollten.

In den 70er Jahren kam dies mit der Bezeichnung „Zero Base Budgeting“. Wir bei der Controller Akademie mögen nach wie vor diesen Ausdruck. Gemeint ist, daß die Fixkosten / Strukturkosten besser beherrschbar zu machen sind - einmal in der Kostengestaltung, zum andern in der internen Leistungsverrechnung zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer; zum dritten in der Transparenz daraufhin, welchen Produktlinien / Sparten / Regionen / Kunden die Aktivitäten im administrativen Bereich, im Marketing, in der Forschung ... - generell also in der Versorgung - gewidmet sind. Dann lassen sich besser **kostengestützte Zieldeckungsbeiträge** formulieren zu Preisfindung, Wertanalyse sowie zur Schicksalsfrage, ob bestimmte Produktlinien im Sortiment dauerhaft Bestand haben sollen. Dieser Frage ist auch der Ansatz der Prozeßkostenrechnung gewidmet.

Übrigens - wer die **Morphologie des Kostenwürfels** kennt, so bewegt sich das Thema activity based cost oder zero base budgeting oder Prozeßkostenrechnung vorwiegend im unteren Teil (des Y-Merkmal-Vektors) mit größerer Entscheidungs-„Power“ nach links (die Beeinflußbarkeit / Veränderbarkeit auf dem X-Merkmal-Vektor); wofür erst einmal die Transparenzverantwortlichkeit des Controllers zu erfüllen ist (vorne auf dem Z-Beschreibungs-Vektor). Wer, sehr verehrte Leser, weiß jetzt spontan, was gemeint ist und hat das Bild vor Augen? Es ist die rechte Hälfte des Gehirns, die wir brauchen, um simultan drei Dimensionen zu denken.

Was hat gehindert, nicht früher schon activity based cost oder Prozeßkostenrechnung oder zero base budgeting konsequent zu exerzieren? Liegt es vielleicht auch daran, daß hier der Controller selber dazugehört und eigentlich bei sich selber beginnen müßte? Hier ist man nicht allein beobachtend in der Controllerrolle, sondern bildet selber auch einen Anwendungsfall. Also müßten wir uns für 91 vornehmen, **die activities des Controllers mit Standards of Performance auf Angemessenheit hin ins Bild zu setzen**. Ein anderer Beispielgeber könnte die Personalabteilung sein. Ließe sich damit noch anfangen in 91?

Herzliche Grüße - und schreiben Sie etwas dazu im Controller Magazin, wenn Sie Lust haben,  
Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Deyhle', written in a cursive style.

Dr. A. Deyhle

# PC-GESTÜTZTES CONTROLLING UND BERICHTSWESEN MIT FIS

## Strategisches Radar und operatives Werkzeug

von Dipl.-Kfm. Oliver Fröhling, Dortmund

Wissen Sie genau, welche Ergebnisse Sie in den verschiedenen Unternehmensbereichen, Sparten, Regionen und Strategischen Geschäftseinheiten in den einzelnen Perioden erzielt haben, wie sich diese Ergebnisse zusammensetzen und welchen Einfluß sie auf übergeordnete Ebenen haben? Können Sie für interessante Kenngrößen beliebige Toleranzschwellen definieren und so gezielt „sensible“ Wertkonstellationen herausfiltern, miteinander vergleichen und in aussagekräftige Management-Berichte und Business-Grafiken packen? Erlaubt Ihr Berichtswesen den anwenderspezifischen Aufbau sowie die flexible und gezielte Auswertung von Standard- und Spezialberichten? Wissen Sie auf Knopfdruck frühzeitig wo, wann und in welchem Maße etwas „aus dem Ruder gelaufen“ ist und ob es sich dabei lediglich um saisonale Ausreißer oder ernstzunehmende Trends handelt? Läßt sich Ihr Controlling-Informationssystem so leicht bedienen, daß Sie Ihren individuellen und kreativen Arbeitsstil beibehalten können und keine „Tastaturphobie“ droht?

Wenn Sie auf diese Vielzahl an Fragen keine guten Antworten parat haben, dann fehlt Ihnen etwas, was Al Pipkin im „Controller Magazin“ einmal mit „modern sophisticated, userdriven, decision support systems“ bezeichnet hat (Pipkin 1989, S. 205), dann fehlt Ihnen ein **Führungsinformationssystem**, das den zeitlichen Spielraum schafft, den exzellentes Controlling der Zukunft erfordert. Und **Zeit** ist die kommende Quelle von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Stalk 1989).



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

---

### Von Mis-Management-Informationssystemen und „managementkompatiblen“ Führungsinformationssystemen

---

Wenn man in den späten 70er und frühen 80er Jahren in einer Fachdiskussion den Begriff „MIS“ fallen ließ, dann war man schnell „untendurch“. Zu groß waren das negative Erfahrungspotential und die Enttäuschungen, die Konzeption und Umsetzung des originären MIS-Ansatzes in der Unternehmenspraxis hinterließen. Warum? Ein Hauptproblem war sicherlich der inadäquate soft- und hardwaretechnische „Background“ und der fehlende betriebswirtschaftliche „Input“, konkret: Ein erhebliches Defizit an **leistungsfähigen DV-gestützten Basissystemen** in den Bereichen Rechnungswesen und Planung. Hinzu kamen gravierende wirtschaftliche Probleme und eine häufig nur als mangelhaft zu bezeichnende Projektorganisation. Der Anspruch, das „**totale Informationssystem**“ zu realisieren, war vor diesem Hintergrund eigentlich von vorneherein zum Scheitern verurteilt, die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit nicht zu überwinden.

Erst in den mittleren 80er Jahren, als sich der **Personal Computer** mittlerweile von einem bloßen zusätzlichen Auswertungsinstrument (quasi einem „HOST-Anhängsel“) zu einem leistungsfähigen und flexiblen Controlling-Instrument entwickelt hatte (vgl. Scheer 1984), wurde die MIS-Philosophie wieder diskussionswürdig und „unternehmensfähig“.

Verschwunden war allerdings der Anspruch, ein Informationssystem aufzubauen, das **allen Frage- und Problemstellungen** im Tagesgeschäft gerecht wird. Die neuen Ansätze, die Kürzel wie „CIS“, „EIS“ und eben „FIS“ tragen, waren und sind zumeist PC-gestützte Applikationen, die mit einem vielfältigen Fundus an funktionalen Möglichkeiten Problemlösungen für **spezielle Unternehmensaufgaben** anbieten. Ihre Zielgruppe liegt denn auch primär in den Bereichen Controlling, Unternehmensplanung und Top-Management. Gerade bei letzterer Gruppe gibt es immer noch - trotz einer verhältnismäßig großen Innovationsfreudigkeit, fast -euphorie gegenüber informationstechnologischen Neuerungen im allgemeinen - **hohe Akzeptanzbarrieren** gegenüber einem PC-Einsatz auf dem eigenen Schreibtisch im speziellen.

Diese Barrieren abzubauen ist weniger eine Frage der inhaltlichen Konzeption, der betriebswirtschaftlichen „Philosophie“, denn vielmehr ein Problem der DV-technischen Peripherie, z. B. im Hinblick auf **Bedienungskomfort, anwenderfreundliche Oberflächen und akzeptable Benutzerschnittstellen**. Die Arbeit mit einem solchen System sollte nicht nur bequem sein, sondern idealerweise auch (zumindest) ein wenig Arbeitsfreude sicherstellen. Für ein System, das einen unverhältnismäßig hohen Einarbeitungsaufwand erfordert, das vom Bildschirm- und Menüaufbau schwierig nachzuvollziehen bzw. unverständlich ist und bei dem der Anwender gar noch einen „Programmierschein“ erwerben muß, dürfte in der innerbetrieblichen Bewährungsphase sehr schnell das „Aus“ kommen.

Was sind nun **konkrete positive Signale**, die Garantien für eine vernünftige Arbeit mit einem Informationssystem sind? Zunächst einmal muß es über **„managementtaugliche“ Benutzerschnittstellen** verfügen. Fingerbrechende Tastaturkombinationen haben in einem solchen Programm nichts zu suchen, gefragt ist eine leichte Bedienung auf der Basis von Funktionstasten, Mäusen bzw. Trackmans und - immer stärker im Kommen - berührungsempfindlichen Bildschirmen, sog. Touch-Screens (vgl. *Schmidhäusler* 1990, S. 119). Im Idealfall sollten alle wichtigen Transaktionen nur einen Knopf- oder Mausdruck erfordern. Ein zweites wichtiges Kriterium ist die **Anordnung und Ausgestaltung des Bildschirmaufbaus**. Unterschiedlich aufgebaute Menüs und Dialoge mögen zwar der Entdeckerfreude des Anwenders dienlich sein, machen aber Einarbeitung und Programmverständnis schwierig bis unakzeptabel. Ein relativ einheitlicher Aufbau, aufgelockert durch benutzerindividuell einstellbare Farbkombinationen, ermöglicht ein schnelles Zurechtfinden im Programm. Gefordert ist eine hohe **Selbsterklärungskraft** mit möglichst minimalem Einsatz des - dann aber guten - Programmhandbuchs.

Auch die Oberfläche als solche muß kreatives Arbeiten motivieren: Anstelle langweiliger Listings sorgt eine intelligente, farblich aufgelockerte **Fenster-technik** (Window-Technik) mit integrierten **Pop-Up- und Pull-Down-Menüs** für entspanntes Arbeiten. Pflicht ist natürlich auch eine umfassende Nutzung von

**Hilfefunktionen und Hinweiskommentaren** während der und begleitend zu den einzelnen Aktionen des Benutzers.

Dies sind nur einige der vielfältigen Anforderungen, die moderne Führungsinformationssysteme aus DV-technischer Sicht erfüllen müssen. Die andere wichtige Komponente ist die inhaltliche, betriebswirtschaftliche Seite. Die schönsten Systeme sind wertlos, wenn die Konzeption nicht das hält, was die PC-Screens anlässlich einer Demonstration versprechen. Auch im Bereich der PC-Software sollte das bloße Abprogrammieren mehr oder weniger sinnvoller manueller Vorlagen der Vergangenheit angehören. *Richard Heygate* bemerkt zurecht, daß „there is still little evidence of genuinely productive computer usage at top management levels“ (*Heygate* 1990, S. 54).

Hier setzt nun das **kennzahlengestützte Führungsinformationssystem FIS** auf, das vor dem Hintergrund des „State of the Art“ in der Controlling-Theorie und den konkreten Anforderungen aus der Unternehmenspraxis gemeinsam von der *Controlling Innovations Center (CIC) GmbH* und der *SEMA GROUP ADV/ORGA AG* entwickelt wurde. Inhaltlich bietet es eine Kombination aus einem **kennzahlengestützten Controlling** und einem **flexiblen elektronischen Berichtswesen**, aus einem leistungsfähigen Analysewerkzeug und einem intelligenten Früherkennungssystem. Im folgenden werden wesentliche Features von **FIS** kurz vorgestellt.

---

#### FIS - Ein Controlling-Informationstool der Zukunft

---

Welche Aufgabenstellungen muß und soll nun **FIS** vor dem Hintergrund der Zielgruppe Controlling und Management lösen? Einige inhaltliche Fragen wurden ja schon zu Beginn des Beitrages gestellt. Beispiele für **konkrete Management-Anforderungen** an ein DV-gestütztes Informationssystem auf Basis des Rechnungswesens nennt *Ploner* (vgl. *Ploner* 1989, S. 135 f.): Ein solches System sollte u. a. die Einbindung des Rechnungswesens in den strategischen Planungsprozeß sicherstellen (Managementprobleme sind ja überwiegend strategischer Natur!), eine Integration von strategischer und operativer Planung fördern, eine wirkungsvolle Abstimmung divergierender Berichtssysteme ermöglichen, die Suche nach nicht realisierten Rationalisierungspotentialen unterstützen bzw. automatisieren und eine frühzeitige und kontinuierliche Analyse der langfristigen kosten- und erfolgswirtschaftlichen Entwicklung sicherstellen. Auf einer Detailebene übersetzt heißt dieser „wenig“ anspruchsvolle Anforderungskatalog für **FIS** (vgl. *Baumgärtner / Fritz* 1990) :

- **Individuelle Informationsgestaltung und aktuelle Informationsbereitstellung**  
> Flexibler Berichtsgenerator
- **Empfängerorientierte Datenhaltung auf der Basis von Standard-Analysepfaden**  
> Berichtsbaumhierarchie

- **Aggregierte Abbildung der Erfolgs- und Liquiditätslage des Unternehmens**
  - > Kennzahlen und Kennzahlensysteme
  - > Schwellenwertanalysen
- **Beurteilung des Unternehmens im Zeitablauf**
  - > Zeitreihenanalysen
- **Vorgabe betriebswirtschaftliche Strukturen**
  - > Standardvorgaben (Berichts- und Kennzahlenstrukturen).

FIS setzt sich aus fünf Grundmoduln, sog. **Anwendungsbereichen** zusammen, die sich ihrerseits wiederum aus (logisch abgegrenzten) **Funktionskreisen** und - noch eine Ebene tiefer - den eigentlichen zusammensetzen, mit denen der Anwender unmittelbar arbeitet. Die Anwendungsbereiche umfassen im einzelnen:

- HILFE
- GRUNDDATEN
- WERTE
- AUSWERTUNGEN und
- DIENSTE.

Die Anwendungsbereiche Hilfe, Werte und Dienste sollen hier nicht näher erläutert werden. Hinter der **HILFE** verbergen sich umfangreiche betriebswirtschaftliche und programmtechnische - wie der Name schon sagt - Hilfefunktionen, die jederzeit auf Knopfdruck aufgerufen werden können, ohne die aktuelle Arbeit abbrechen zu müssen. Der Anwendungsbereich **WERTE** dient der Eingabe und Berechnung der verschiedenen Wertausprägungen (vielmehr dem Starten von Berechnungsläufen), die vom System verwaltet werden. Natürlich können die Werte für die vielfältigen Berichte und Kennzahlen auch aus vorgelagerten Informationssystemen kommen, wie z. B. aus der Finanzbuchhaltung oder der Kostenrechnung, so daß eine entsprechende manuelle Werteerfassung (Stand-alone-Einsatz) entfällt. Der letztgenannte Anwendungsbereich schließlich, die **DIENSTE**, beinhaltet umfangreiche Funktionen zur Konfiguration von FIS an die Ausstattung des jeweiligen PC's, z. B. im Hinblick auf den verwendeten Drucker, die jeweilige Grafikkarte und einen speziellen Telekommunikationsadapter. Darüberhinaus finden sich vielfältige Druckoptionen und ein besonderer Funktionskreis zur **Datenübernahme aus dem HOST**, d. h. zur Abwicklung des eigentlichen Datentransfers. Schwerpunkt der folgenden Ausführungen sind die beiden anderen Anwendungsbereiche, die **GRUNDDATEN** und die **AUSWERTUNGEN**.

---

#### **Grunddatenaufbau und -pflege: Berichtsbaum, Berichte und Kennzahlen**

---

Kein System kommt - auch wenn dies nicht selten durch schöne Prospekte und schneidige Verkaufsslogans vorsuggeriert wird - ohne eine umfassende Verwaltung und Pflege von Grunddaten und

-strukturen aus. Entscheidend für den Anwender ist dabei nur, wie benutzerfreundliche diese Daten aufgebaut und modifiziert werden können und wie die Frage der Zuordnung der Daten zu den interessierenden Analyseobjekten im System gelöst ist. Ein wichtiges Charakteristikum von FIS ist der sog. **Berichtsbaum**. Er dient der Abbildung bzw. Modellierung des Unternehmens in Form von **Standard-Analysepfaden**. Was verbirgt sich dahinter? Vom obersten Element ausgehend, das z. B. das Mutterunternehmen sein kann, läßt sich die Unternehmung beliebig strukturieren, etwa nach Funktional- und Verantwortungsbereichen, Sparten, Produkten, Regionen oder Strategischen Geschäftseinheiten. Die **Verwaltung von Parallelhierarchien** z. B. in Form einer kombinierten Funktional- und Produktstrukturierung des Unternehmens stellt für FIS kein Problem dar. Abb. 1 zeigt einen Beispielsberichtsbaum, der den prinzipiellen Aufbau gut verdeutlicht.

Auf „Mausklick“ lassen sich neue Elemente und damit Untersuchungsobjekte einfügen und mit wichtigen Informationen und Kommentaren versehen. Dazu dienen **differenzierte Kommentarfenster**, deren Logik sich quer durch das ganze Programm erstreckt. Ein einfaches und überzeugendes Programm-Handling sorgt dafür, daß Modifikationen oder Ergänzungen in Sekundenschnelle durchgeführt werden können. Dieser Berichtsbaum ist Grundlage und Anknüpfungspunkt für die späteren Auswertungen, die berichtelementspezifisch oder -übergreifend angelegt und variiert werden können.

Der zweite wichtige Funktionskreis dient dem Aufbau und der Pflege von **Standard- und Adhoc-Berichten**. Der Anwender kann sich beliebige Berichte in der jeweils gewünschten Form aufbauen. Linien- und Textzeilen dienen dabei der Auflockerung und dem formalen „Styling“. Standardberichte, wie z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz, sind bereits nach neuesten rechtlichen Vorschriften im System hinterlegt. Die **Verknüpfung einzelner Berichtszeilen**, z. B. Deckungsbeitragszeilen als Differenz zwischen Umsatz und verschiedenen Kosten, geschieht durch einfachste mathematische Operationen, die mit der Maus ausgeführt werden. Solche **Summenzeilen** werden im Wertedialog automatisch von FIS mitberechnet.

In diesem Funktionskreis erfolgt auch die **Zuordnung** der jeweiligen Berichte auf die einzelnen Elemente des Berichtsbaumes. Dazu stehen **komfortable Kopierfunktionen** zur Verfügung, die eine gezielte Duplizierung (z. B. auf ein ganz spezielles Zielelement) oder eine Kopie über den gesamten Baum (z. B. Vertriebskostenbericht über alle Unternehmensebenen) ermöglichen. Auch hier sorgen umfangreiche Kommentarfenster für ausreichend Transparenz und Analyse- und Planungsunterstützung. So läßt sich beispielsweise hinterlegen, für welche Berichtsbaumelemente und Adressaten der jeweilige Bericht bestimmt ist, welche internen oder externen Bedingungen seinem Aufbau zugrundeliegen (z. B. Konzernrichtlinien), wie der zeitliche Auswertungsrhythmus des speziellen Berichtes aussieht und ...

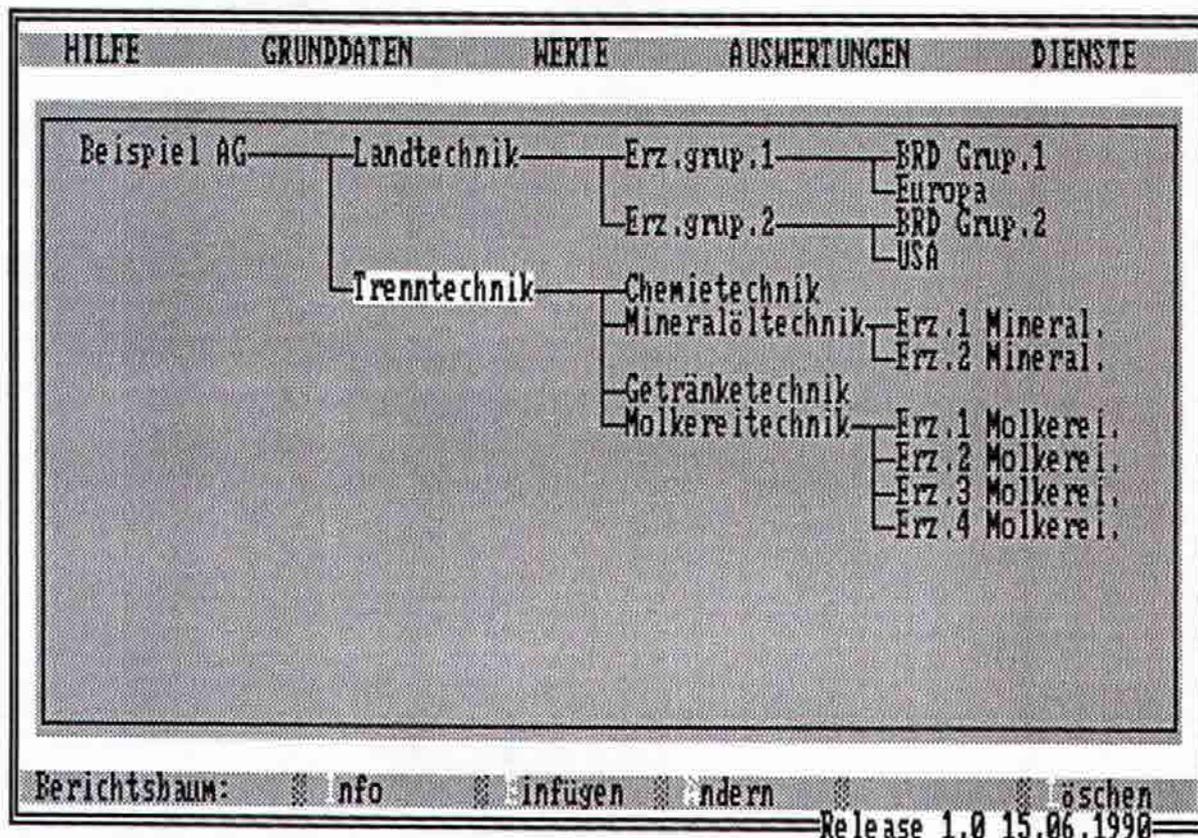


Abb. 1: Aufbau eines Berichtsbaumes als Auswertungsgrundlage

Der Aufbau, die Ermittlung und die Zuordnung von Kennzahlen erfolgt im gleichnamigen Funktionskreis. Der Anwender kann die verschiedenen Kennzahlen und -systeme (mitgeliefert werden das **R**(entabilitäts) **L**(iquiditäts)-**Kennzahlensystem** zur externen Unternehmensanalyse und -steuerung und ein detailliertes **Logistik-Kennzahlensystem**) in eigenen Katalogen, sog. Kennzahlenbereichen, verwalten. Der Aufbau der Kennzahlen (vgl. Abb. 2) und ihre Zuordnung zu einzelnen Berichtsbaumelementen erfolgt analog dem Aufbau der Berichte: Menügesteuert und mausunterstützt lassen sich auch komplexe Kerngrößen schnell und einfach konstruieren. Zur **Ermittlung**: Wenn die einzelnen Kennzahlensvariablen wertmäßig aus den Berichten vollständig gefüllt werden, erfolgt die Berechnung automatisch ohne zusätzlich erforderliche Rechenläufe. Dies gilt insbesondere für (fast) alle Kennzahlen zur Jahresabschluß- und Finanzanalyse, die auf den Basisberichten Bilanz und GuV basieren.

Der letzte „Block“ dieses Anwendungsbereiches ermöglicht die Definition und Pflege der **Basisdaten**. Dies können z. B. Kosten- und Leistungs-, Aufwands- und Ertrags- oder Ausgaben- und Einnahmengrößen sein, aber auch Mengen-, Zeit- oder Gewichtsgößen. Auch in diesem Funktionskreis erfolgt die Dokumentation und Verwaltung in Form spezifischer Kataloge, so daß der Anwender sich systemübergreifend schnell zurechtfinden kann.

### Controlling-Auswertungen: Das Herzstück des Systems

Der Anwendungsbereich Auswertungen steht naturgemäß im Vordergrund des Interesses. Zum einen stellen die Dialoge für die Datendefinition und Werterfassung trotz komfortabler Lösungen i. d. R. nur eine „lästige“ Pflichtübung für den Benutzer dar; zum anderen stehen die Auswertungsfähigkeiten eines Systems im Mittelpunkt einer funktionalen Beurteilung und entsprechenden Entscheidung für oder gegen ein solches Programm. Der Auswertungsteil von FIS setzt sich aus folgenden Schwerpunkten zusammen (vgl. Reichmann / Fritz / Fröhling 1990, S. 267 f.):

- **Berichtsanalysen,**
- **Zeitreihenanalysen und**
- **Kennzahlenanalysen.**

Zu den Berichtsanalysen: Die aufgebauten Berichtsstrukturen - z. B. Standard-, Spezial- und Ad-hoc-Berichte -, die bereits im Rahmen der Grunddaten erwähnt wurden, dienen als Raster bzw. „Zeilengerüst“ für die eigentlichen Berichtsauswertungen. Der Anwender kann für seine jeweilige Analyse aus einem Katalog die aktuell verfügbaren Berichte auf-

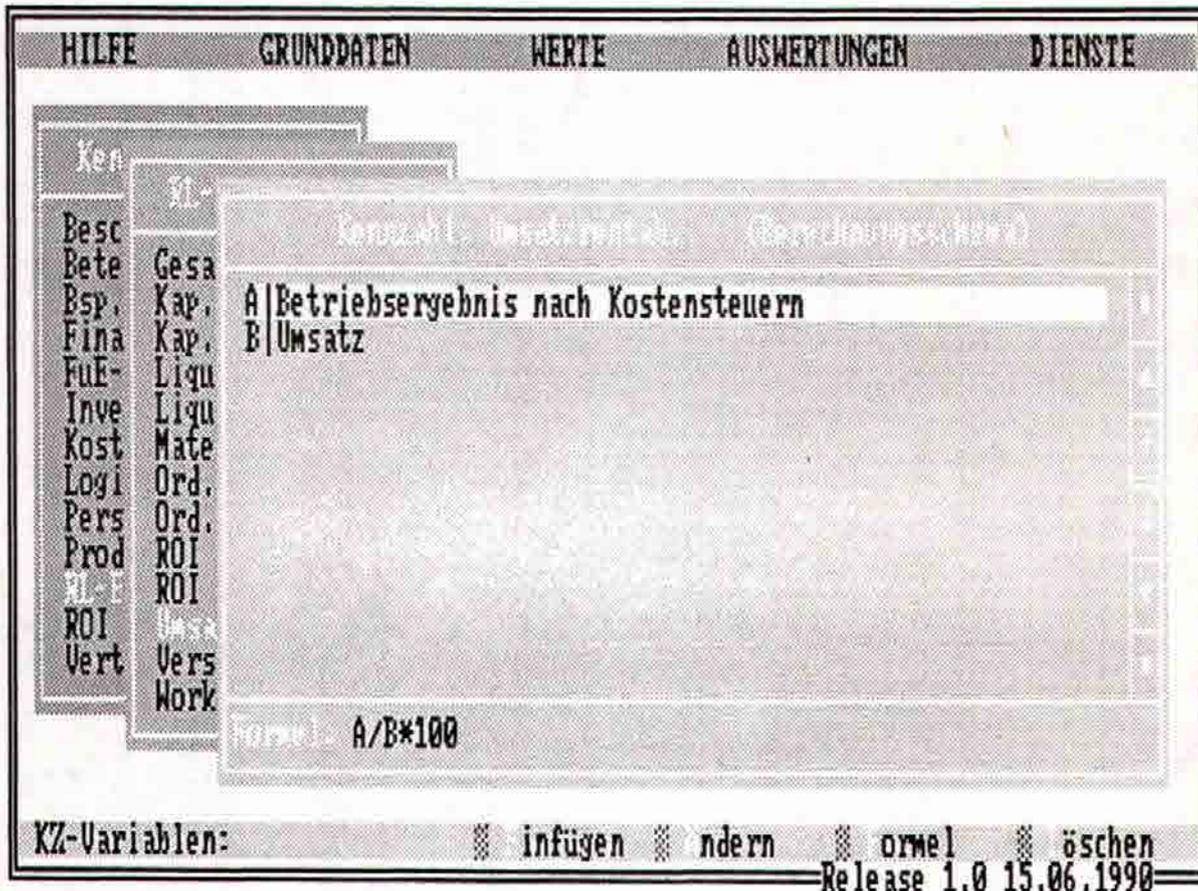


Abb. 2: Menü- und mausgesteuerte Konstruktion von Kennzahlen

rufen. Der besondere Pfiff von FIS liegt nun darin, daß er die **Spaltenstruktur** frei definieren kann. Eine mögliche Analysespalte könnte z. B. folgendes Aussehen haben:

<b>Berichts(baum)element:</b>	<b>Vertrieb USA</b>
<b>Zeit:</b>	<b>unterjährig</b>
<b>Jahr:</b>	<b>1990</b>
<b>Periode:</b>	<b>03 (März)</b>
<b>Wertart:</b>	<b>PI1 (Planwert 1)</b>
<b>Format:</b>	<b>in Tausend</b>

Alle Parameter kann der Anwender schnell und übersichtlich in einem Definitionsfenster mit der Maus einstellen. Sind bestimmte Parameterkonstellationen für mehrere oder alle Berichtsspalten gleich (z. B. gleiche(s) Jahr/Periode, gleiche Wertart), können vordefinierte Spalten bequem kopiert und beliebig eingefügt werden. Überarbeitungen (z. B. Veränderung des Berichtsbaumelementes) können komfortabel per Maus ausgeführt werden. Selbst komplexe Berichtsanalysen lassen sich so schnell und ohne „Reibungsverluste“ aufbauen.

Eine feinere Auswertungsebene bietet die **unter- und überjährige Zeitreihenanalyse**. Überjährig kann sich der Anwender parallel Wertentwicklungen für zu-

rückliegende Jahre, das aktuelle Referenzjahr und für kommende Jahre (Plan- und Prognosewerte) anzeigen lassen. Im zeitlichen Ablauf - aber insbesondere auch unterjährig auf Monatsebene - kann er aufspüren und nachvollziehen, ob Abweichungen lediglich punktuell und situativ auftreten und nur temporäre Konsequenzen nach sich ziehen oder ob sich ein ernsthafter Trendbruch abzeichnet, dem sorgfältiger nachzugehen ist. Mit FIS kann damit ein häufiger Fehler der Unternehmenspraxis vermieden werden, den *Albrecht Deyhle* bildhaft so umschreibt: „Also hat es nicht viel Sinn, immer nur Zügen nachzurrennen, die schon abgefahren sind („retrospektives“ Controlling, d. V.). Man soll sich besser in den Zug setzen, der noch auf dem Bahnhof steht und dort gestalterisch tätig werden („prospektives“ Controlling, d. V.)“ (*Deyhle* 1990, S. 9). Die Abbildungen 3 und 4 zeigen Aufbau und grafische Umsetzung einer unterjährigen Zeitreihenanalyse im FIS.

Das besondere Merkmal des Programms ist die **automatische Kennzahlenanalyse**. Der Anwender kann sich zunächst in einem Katalog denjenigen Kennzahlenbereich auswählen (z. B. Bilanzkennzahlen, Kostenkennzahlen oder Produktionskennzahlen), den er analysieren möchte. Er erhält dann wieder - wie bei der Berichtsanalyse - ein Definitionsfenster, in dem er seine Analyse spezifizieren kann (z. B. bezüglich des Jahres, der Periode, den zu vergleichenden Wertarten etc.). Besonders

HILFE	GRUNDDATEN		WERTE	AUSWERTUNGEN		DIENTE
PERIODE	1 Beispiel AG Umsatz IST 1988 DM	2 Beispiel AG Umsatz IST 1988 Σ DM	3 Beispiel AG Materialkos. IST 1988 DM	4 Beispiel AG Materialkos. IST 1988 Σ DM	5 Beispiel AG Personalkos. IST 1988 DM	Beisp Perso IST Σ
1	38.268	38.268	17.835	17.835	13.946	
2	38.268	76.536	17.835	35.670	13.946	
3	28.704	105.240	13.380	49.050	10.460	
4	28.704	133.944	13.380	62.430	10.460	
5	28.704	162.648	13.380	75.810	10.460	
6	19.136	181.784	8.920	84.730	6.972	
7	19.136	200.920	8.920	93.650	6.972	
8	19.136	220.056	8.920	102.570	6.972	
9	28.704	248.760	13.380	115.950	10.460	
10	28.704	277.464	13.380	129.330	10.460	
11	38.268	315.732	17.835	147.165	13.946	
12	38.268	354.000	17.835	165.000	13.946	
13	--	--	--	--	--	

[GUV-Analyse]-

Zeitraum  uswahl  speichern  mschalten  sachen  
 Release 1.0 15.06.1990

Abb. 3: Beispiel für eine unterjährige Berichtsanalyse

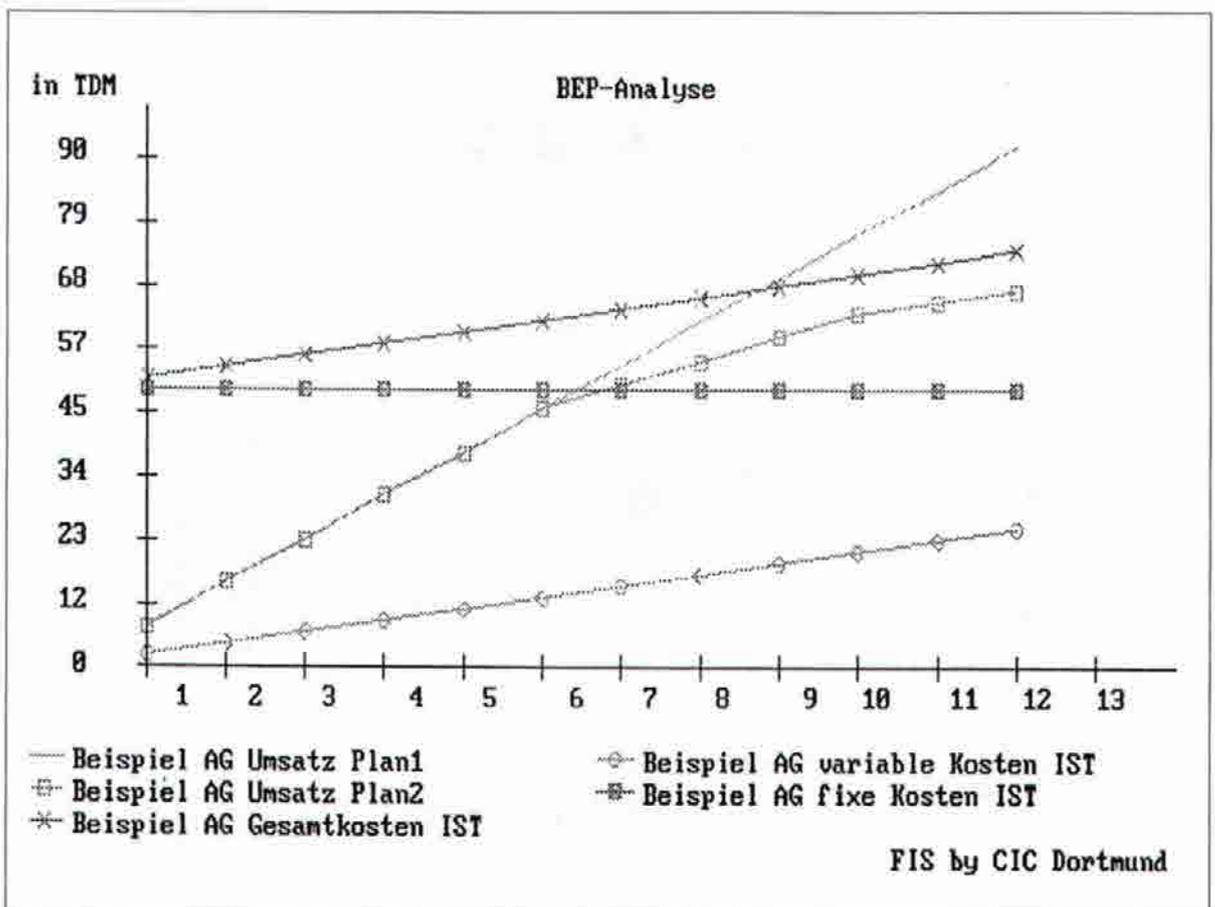


Abb. 4: Grafische Umsetzung einer Zeitreihenanalyse

controllingrelevant ist die manuelle Vorgabe von absoluten und/oder relativen Schwellenwerten, bei deren Überschreiten im System die rote Lampe in Form eines „gelben Kreuzchens“ angeht. Diese Schwellenwertvorgaben bzw. -grenzen entsprechen „kritischen Sollvorgaben“ bzw. „critical success factors“ und deuten auf Veränderungen der unternehmensinternen und/oder marktseitigen Datenkonstellationen hin.

Nach dieser Parameterauswahl erscheint ein **großes Kennzahlenfenster**, das in Form einer übersichtlichen Liste **alle** Kennzahlen des gewählten Bereiches

für das entsprechende Berichtsbauelement enthält. Werte, die außerhalb der **individuell festgelegten Vorgabewerte** liegen, also mehr oder minder signifikante Abweichungen darstellen, werden besonders markiert. Wird eine bestimmte Zeile bzw. Kennzahl mit der Maus angeklickt, dann erhält der Anwender top-down für alle Berichtsbauelemente eine Übersicht über die Einzelabweichungen der spezifischen Kennzahl und kann eine tiefere Ursachenforschung treiben. Dies ist insbesondere deshalb so wichtig, weil **Kompensationseffekte** die Ergebnisse höherer Ebenen nivellieren und verzerren können.

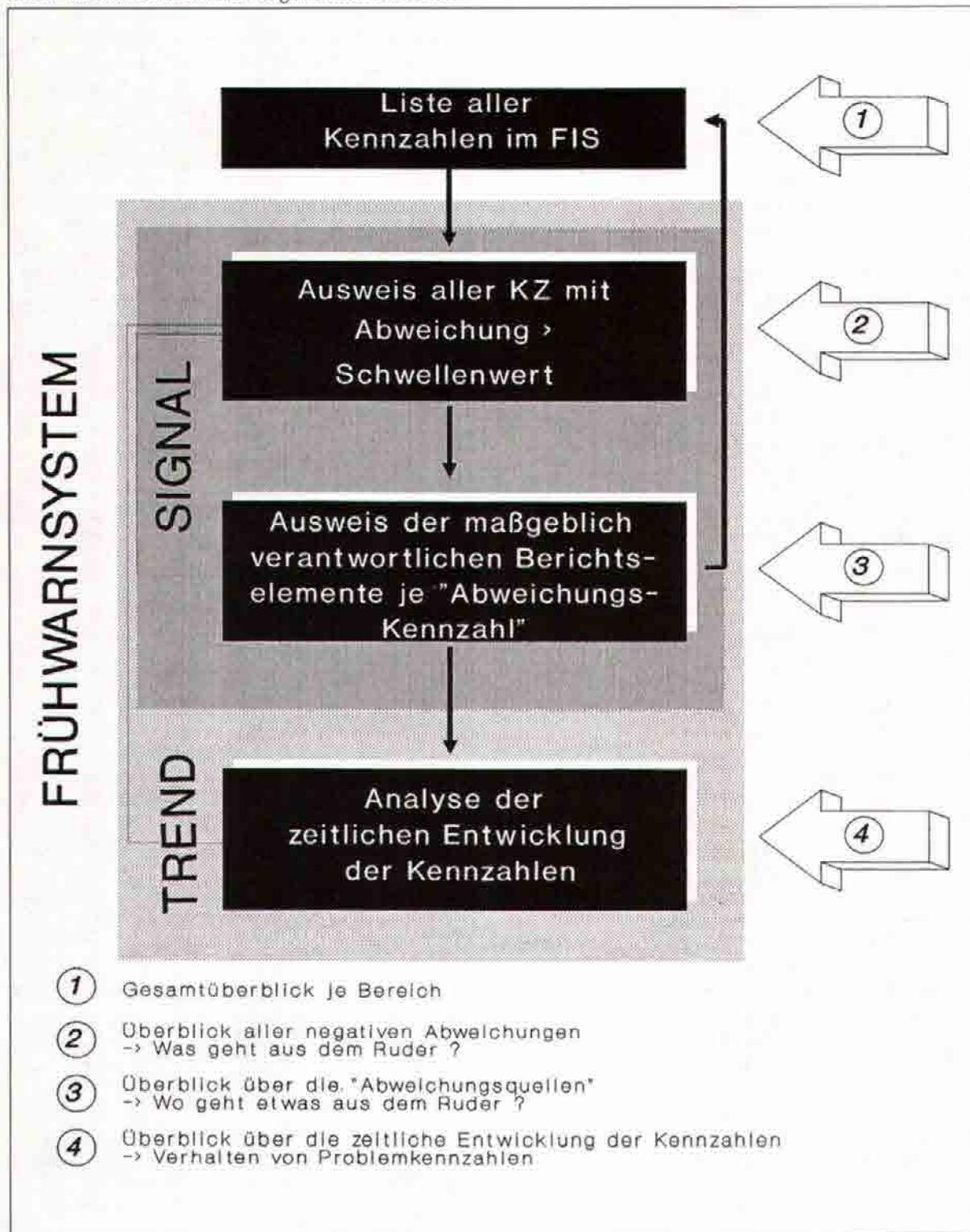


Abb. 5: Stufen des Kennzahlenanalysewegs im FIS

Der Controller erhält mit dem Kennzahlenwerkzeug von FIS also Antworten auf die Fragen „Was geht aus dem Ruder?“ (Quelle der Abweichung), „Wieviel geht es aus dem Ruder?“ (differenzierte Höhe der Abweichung) und „Wo geht es aus dem Ruder?“ (Ort der Abweichung). Diese drei Fragen bilden wesentliche Zwischenschritte des FIS-spezifischen **Kennzahlen-Analysewegs**, den Abbildung 5 zeigt.

Zusätzlich ist es dem Benutzer möglich, durch den Aufbau eigenständiger Kennzahlenberichte die zeitliche Entwicklung der Kennzahlen (insbesondere „Problem-Kennzahlen“) transparent zu machen. Dazu muß er einfach die interessanten Kennzahlen in einem Bericht einbinden und im Rahmen der Berichtsanalyse die entsprechenden Spalten aufbauen. Bei entsprechender Datenerhebung und -versorgung kann er damit die Kennzahlenentwicklung bis auf die Ebene der einzelnen Monate aufreißen.

---

#### Aktuelle Releaseschwerpunkte: Fit für die 90er Jahre!

---

Softwarelösungen sehen sich wie fast alle Produkte dem „**Gesetz des Werdens und Vergehens**“ ausgesetzt. Was heute noch „top“ ist, kann (und wird in der Regel) morgen schon ein „Flop“ sein. Selbst eine leistungsfähige Software kommt daher um Folgeversionen nicht umhin. Es gilt also auf Konzeptions- und Entwicklungsseite ständig Augen und Ohren aufzuhalten und einer **sorgfältigen Release-Planung** das notwendige Gewicht beizumessen. Die Wunschliste der Unternehmenspraxis ist breit und sehr differenziert und stürzt die Software-Entwickler regelmäßig in das Dilemma eines sinnvollen Abgleichs zwischen Wünschenswertem (nice to have), Machbarem (could be) und Erforderlichem (must be). Zusätzliche Funktionen erhöhen sicherlich die Attraktivität und inhaltliche „Performance“ eines Controlling-Softwaretools, machen das Gesamtsystem aber komplexer, unübersichtlicher und - meist überproportional - teurer. Einem funktional zu mageren Paket steht auf der anderen Seite die Gefahr der Produktion von „Software-Jumbos“ gegenüber. Die „**Optimalkomplexion**“ zu finden, ist denn auch eine der Hauptaufgaben bei der Release-Planung.

Was ist nun konkret für FIS geplant? In Stichworten: erweiterte Simulationsfähigkeiten, Trendextrapolationen, strategische Unternehmensprofile, ABC-Analysen und Portfolio-Management. Der Einbau **statistischer Methoden** in FIS wird in Zukunft noch stärker eine gezielte Planungsunterstützung des Anwenders ermöglichen. So kann er z. B. auf Basis weniger Monatswerte wertunabhängig Hochrechnungen für das jeweilige Bezugsjahr vornehmen und verschiedene Szenarien durchspielen. **Unternehmensprofile** lassen in Form tabellarischer und grafischer Aufbereitung die relative Kosten- und Ertragsposition des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den wichtigsten Mitwettbewerbern erkennen und können die Basis für tiefere Simulationen bilden. **ABC-Analysen** lenken die Aufmerksamkeit des Benutzers auf Rationalisierungs- und Erfolgspotentialschwerpunkte. Durch

Eingabe von Marktanteils- und -wachstumsrelationen können - je nach Aufbau und Differenziertheit des Berichtsbaumes - **Portfolios** für Regionen, Produkte, Profit Center und Strategische Geschäftseinheiten erstellt werden. Die Nutzung von FIS für ein **Strategisches Management Accounting** (vgl. *Simmonds* 1989) wird damit bei entsprechender Datenversorgung und -pflege realistisch.

Eine Schlußbemerkung sei noch erlaubt: Im Mittelpunkt dieses Beitrags stand ein marktseitig erhältliches Softwaresystem für Planungs- und Controllingaktivitäten und zur konkreten Unterstützung des Managements. Neben rein betriebswirtschaftlichen und softwaretechnischen Aspekten steht und fällt ein solches Programm aber in hohem Maße mit der Breite und Qualität der Service- und Dienstleistungen. Entscheidend ist also nicht allein das **Kernprodukt**, die eigentliche Software, sondern die gesamte Palette an Leistungen des Softwareanbieters, die **Problemlösung**. Abb. 6 zeigt in Form eines mehrschichtigen Kreises den „Aktivitätenmix“, den das **Controlling Innovations Center** (nicht nur) FIS-Interessierten bietet (Nähere Informationen über FIS bei der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH, Technologiepark, Emil-Figge-Str. 86, 4600 Dortmund 50, Tel.: 0231 / 75897-10 bzw. -16).

---

#### Literatur

---

*Baumgärtner, J. / Fritz, B.*: Konzeption eines DV-gestützten Führungsinformationssystems, in: Th. Reichmann (Hrsg.), Beiträge zum Controlling Nr. 38, Dortmund 1990.

*Deyhle, A.*: Controlling-geeignetes Rechnungswesen, in: A. Deyhle (Hrsg.), Controller-Handbuch, Band II, München 1990, S. 8 - 18.

*Heygate, R.*: IT for CEOs, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 27 (1990), 4, S. 54 - 63.

*Pipkin, A.*: The 21st Century Controller, in: Controller Magazin, 14. Jg. (1989), S. 205 - 209.

*Ploner, H.*: Anforderungen an das Rechnungswesen aus der Sicht des Managements, in: A.-W. Scheer (Hrsg.), Tagungsband 10. Saarbrücker Arbeitstagung, Rechnungswesen und EDV, Heidelberg 1989, S. 130 - 150.

*Reichmann, Th. / Fritz, B. / Fröhling, O.*: Kennzahlen-gestütztes Controlling auf der Basis eines PC-gestützten Führungsinformationssystems. Transparenz und Flexibilität im Berichts- und Rechnungswesen, in: Controlling, 2. Jg. (1990), S. 264 - 269.

*Scheer, A.-W.*: Personal Computer: Zusätzliches Auswertungsinstrument oder integraler Bestandteil eines EDV-gesteuerten Rechnungswesens, in: W. Kilger / A.-W. Scheer (Hrsg.), Tagungsband 5. Saarbrücker Arbeitstagung, Rechnungswesen und EDV, Würzburg, Wien 1984, S. 45 - 69.

Schmidhäusler, F. J.: EIS - Executive Information System. Zur Computerunterstützung des Topmanagements, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 59. Jg. (1990), 2, S. 118 - 127.

Simmonds, K.: Strategisches Management Accounting. Ein Paradigma entsteht, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 264 - 269.

Stalk, G.: Time - the next source of competitive advantage, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 26 (1989), 1, S. 28 - 50. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	24	39	G	V	T

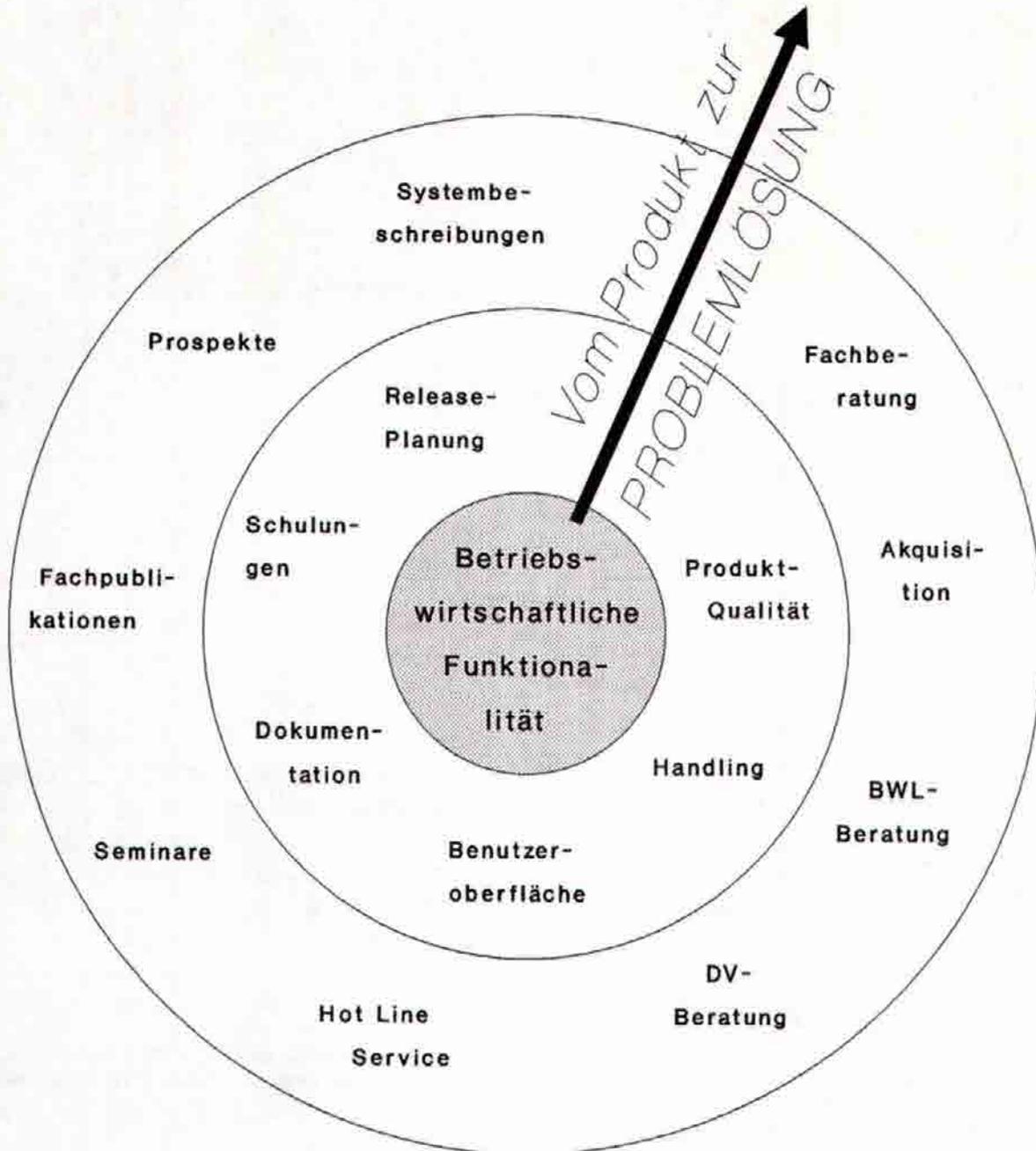


Abb. 6: Mehrschichtiges Softwaremodell - Vom Produkt zur Problemlösung



## „WER DIE ZUKUNFT WILL, MUSS SIE GESTALTEN“

### - zur interaktiven Planung

von Professor Dr. Georg Frhr. v. Landsberg, Köln

*„Die Sache ist halt schwierig rüberzubringen, jedenfalls hab ich mir dabei ein paar mal auf die Backe gebissen. Die Amerikaner kümmern sich ja gar nicht um die Literatur. Auch Ackoff tut so, als wäre er der Erste auf dem Mond, da muß man sich dann gefallen lassen, daß Insider auf Vorgänger dieses Denkens verweisen. Auch hier meine ich: Was soll's? Ich finde dieses Modell nach wie vor faszinierend, und Ackoff ist ja auch kein Doofkopp! Die Idee mit den Kinderzeichnungen stammt auch von ihm.“*

---

#### Von BMW, Jean Paul und Russel Lincoln Ackoff

Frage: Was hat Jean Paul mit der BMW AG zu tun? Und in welcher Beziehung stehen Dichter und Automobilhersteller zu **Russell L. Ackoff, dem System- und Planungsforscher von der Wharton School, Philadelphia?**

Fährt Ackoff etwa BMW und liest dabei das „Leben des vergnügten Schulmeisterlein Maria Wuz“ (1790)? Liegt „Des Feldpredigers Schmelzle Reise nach Flätz“ (1809) auf dem Beifahrersitz, oder im Handschuh-

fach?, - oder wie, oder was?

Nun, auf den ersten Blick ist die Sache ziemlich mysteriös, es bedarf einer Erläuterung. Here you are:

#### **Erster Abschlag:**

Das Personalwesen von BMW hat eine beachtliche Broschüre herausgebracht, die den Titel trägt: Wer die Zukunft will, muß sie gestalten. **Diese Formulierung ist ein As!** Der Titel trifft genau das, worum es hier geht, nämlich um die Gestaltung von Zukunft. - „Redesign the future“, nennt Ackoff das.

**Zweiter Abschlag:**

Jean Paul, eigentlich Johann Paul Friedrich Richter (1763 - 1825), ein weder der Klassik noch der Romantik, aber doch dem Witz und dem Geistesblitz verpflichteter Dichter, notierte die Worte: „Irgendeine begeisternde Idee helfe vielleicht am weitesten...“. - Auch ein As! Er betont die Bedeutung des Einfalls und dessen Ausstrahlung auf Probleme und ihre Lösung. Auch darum geht's hier. - „**Have a mobilizing idea**“, nennt Ackoff das.



Abb. 1: Der zündende Einfall

**Dritter Abschlag:**

Ackoff stellt sich hin und predigt: "The future is largely subject to creation!" Zu Deutsch: Wir dürfen uns die Zukunft nicht gefallen lassen, sondern können und müssen gegensteuern! Mutig ist das. Und dazu braucht man was: ein Modell, vor allem Ideen und Gestaltungswillen. Hier hat Ackoff was zu bieten, eine Struktur, ein System von Do's & Don'ts. Dieses Konzept heißt "idealized redesign". Es funktioniert rotierend, ingenieursprachlich: trochoid (s. Abb. 2).

Den trochoidisch-kreativen Schwung des "idealized redesign" überträgt Ackoff dann im Rahmen eines umfassenderen Modells, genannt: die **Interaktive Planung**, in den Bereich kollektiven, betrieblichen Handelns. So wird der zunächst auf individuelles Denken bezogene "idealized redesign"-Ansatz zu einem Modell der Organisationsentwicklung.

**Problemlösung durch "idealized redesign"**

"Idealized redesign" ist ein dem "systems thinking", also dem systematischen Denken entstammendes Handlungsmodell, kein Rechenmodell, kein Algorithmus, nichts dergleichen, sondern ein Denk- und Handlungsmodell zur Gestaltung von Zukunft. Zur Anwendung dieser Methode braucht man einen Kopf und Gestaltungswillen, vielleicht noch Stimme, Arme und Beine, aber keinen Computer, kein Zahlenwerk, keine Datenbank. Es handelt sich vielmehr um ein

Rezept mit simplen Ingredienzen zur Beförderung des gesunden Menschenverstandes, - um einen "problem solving set". Sapere Aude! Damit hat's zu tun, - nicht (unbedingt) mit Lambda plus Gamma hoch minus Unendlich geteilt durch Omega mal Wurzel aus ich weiß nicht was.

Here we are: Es gibt immer eine Ausgangssituation, also ein Jetzt mit seinem ganzen Drumherum, mit seinen Risiken und Chancen. Jedes Jetzt kann als ein System von Risiken und Chancen gedacht werden. Ackoff bezeichnet so etwas als "mess", und seine Bearbeitung als "mess-management". Interaktionisten (von: Interaktive Planung) sprechen aber meist von: **IST**.

Dann gibt es eine wahrscheinliche Zukunft, also eine vorgestellte Situation, die vermutlich dann eintritt (besser: eintreten würde!), wenn sich nichts Entscheidendes ändert (besser: ändern würde!). Eine "no changes"-Variante möglicher Zukünfte. Und irgendwie sind wir immer jetzt schon in dieser Zukunft 'drin': "futures we are in" (Ackoff). Hierzu sagen die Interaktionisten: **WIRD**. Natürlich läßt sich hier viel rechnen, projizieren, simulieren, tabellieren, quadrieren, radizieren, potenzieren... - muß aber nicht! Der Gedanke, **was sein wird, wenn nicht...**, das ist es, darum geht's!

Ein drittes Bild kommt hinzu: der Wunsch, der Traum, die Vision, kurzum eine Idealvorstellung von dem, wie die Zukunft sein sollte, was sie uns beschenken sollte. Diese streben wir an, meist ohne sie genau zu erreichen. Hierzu sagen die Interaktionisten: **SOLL**.

Damit haben wir die Struktur des Modells, konkret: drei Bilder (IST, WIRD, SOLL), die zusammenzudenken sind und - zusammengedacht - in Gang setzen, und wie!



Abb. 2: Der Ist/Wird/Soll-Vergleichswinkel

Nun zur Dynamik, zum Prozeß oder Phasenablauf des "idealized redesign"-Verfahrens. Ackoff nennt **fünf Phasen des Verfahrens**:

- \* Erfassung der Ausgangssituation
- \* Zielplanung
- \* Mittelplanung
- \* Planung der Ressourcen
- \* Umsetzung und Steuerung.

Verglichen mit anderen Phasenschemata der Problemlösung hat dieses hier mehrere Besonderheiten. Wichtig ist z. B. die Trennung von Mitteln und Ressourcen! Mittel ("means") liegen auf der Verhaltensschiene: Was ist zu tun? Wie packen wir's an? Das können im Einzelfall elementare Verhaltensakte sein oder komplexe Projekte und Programme.

Aus der Zielplanung resultiert der Name: "idealized redesign". Ist das WIRD in Form eines Realszenarios Hauptergebnis der ersten Phase, so liefert die zweite Phase ein Idealszenario (SOLL), welches in präzisierten Ober-, Zwischen- und Unterzielen Richtungen und Zielpunkte für idealorientierte Eingriffe liefert. Bei der Ausmalung des Idealszenarios sind nur zwei Einschränkungen zu beachten:

- a) der Ideal-Entwurf muß technisch machbar sein ("technologically feasible")
- b) der Ideal-Entwurf muß die Anforderungen an das System erfüllen ("operationally viable").

Zur Zielplanung gehört auch die Bestimmung von Lücken zwischen dem Real- und dem Idealszenario. Dies ist der Motor des Geschehens: der SOLL/WIRD-Vergleich! Hier liegt Dynamit. Hier liegen die Chancen zum feed-forward-Controlling, hier liegen die "steering-controls", wohingegen beim SOLL/IST-Vergleich feed-back geleistet wird - vergleichsweise also "poor performance".



Abb. 3: Mit dem Space Shuttle Orbiter durch die Milchstraße der Einfälle (Auto-Controller)

Daran setzt die Mittelplanung in Form von Verhaltensarchitekturen an. Intellektuell ist dabei der Zielzustand (Z) in seinen Abhängigkeiten von kontrollierten (K) und unkontrollierten Tatbeständen (U) zu erfassen ( $Z = f(K, U)$ ). Konkret: Was kann ich beeinflussen (K), was nicht (U)? Was habe ich im Griff (K)? Was ist "out of control" (U)? - Es geht um "control"! - also um das 'Im-Griff-Haben' des Systems.

Natürlich ist hier an alles Mögliche zu denken, an Menschen, an Ziele, an Verhaltensalternativen, an beeinflussende Tatbestände (= "producer", die entweder "controlled" oder "non-controlled" sind) und an Begrenzungen ("constraints") bzw. Restriktionen. Die "constraints" (z. B.: Das klappt nie! Kann ich nicht! Können andere besser! Dazu fehlen uns die

Leute!) verdienen besondere Beachtung, blockieren sie doch oft als vermeintliche Grenzen ("self-imposed constraints") den Weg in eine bessere Zukunft.

Das Zurückwerfen solcher "self-imposed constraints" ist Kreativität.

Hinzu kommt die Abwehr von Killerphrasen (s.u.). Betroffenen muß der "break" und der "rebreak" gelingen.

#### Ackoff's Killerphrasen

1. Has this idea ever been applied successfully?
2. This idea is a good one but it doesn't apply to our kind of business or in our kind of environment.
3. Have any applications of your idea failed?
4. This is nothing but ...
5. We tried it a long time ago and it didn't work then, why should it work now?
6. Such and such a company tried this idea and it didn't work there. Why should it here?

Auf die Verhaltensarchitektur folgt die Planung der Ressourcen. Die Trennung dieser beiden Aspekte, i.e. Mittel und Ressourcen, ist schon aus Gründen der Kreativität nötig, verringert doch das frühzeitige Denken an Ressourcen den Alternativenraum. Für die Verteilung der Ressourcen auf die Alternativen steht das gesamte Repertoire der Planungstechniken zur Verfügung. Schlag nach bei Ackoff!

Bleibt die Realisation des Geplanten und sein "controlling". Beim Controlling stehen Vergleichsrechnungen im Vordergrund. Die erhaltenen Daten sind vor dem Hintergrund der einflußnehmenden "producer" zu sehen. Reicht die Wirkung der beeinflussbaren bzw. manipulierbaren Variablen nicht aus, um die SOLL/WIRD- und SOLL/IST-Abweichungen zu senken, so sind die nicht-manipulierbaren (= "non-controlled") Variablen eingehend auf Beeinflußbarkeit hin zu prüfen.

In diesem Lichte gesehen, erweist sich die Kunst des Controlling als ein Rodeo von "non-controlled"-Variablen bzw. als Mächtigkeitsspringen auf dem Rücken des Nicht-Beeinflussbaren. Auch dafür hält Ackoff Rezepte parat, etwa die horizontale und die vertikale Integration. Also kein Grund zur Panik.

"Idealized redesign" setzt auf die Spannkraft der Unverträglichkeit von WIRD und SOLL, fordert dazu heraus, sich solchen Dissonanzen bewußt auszusetzen, um das Unbehagen der Dissonanz in Zukunftsgestaltung einzubringen. Die Annäherung an das SOLL ermöglicht Lernen, begünstigt Anpassung und Engagement, denn: "Without a sense of progress towards ideals, the quality of working life deteriorates. With such deterioration, work loses its meaning and becomes drudgery." (Ackoff)

Es ist Sache der Planung, das Ideale auszumachen, es zu verdeutlichen, es bewußt zu machen, es hochzuhalten und anzustrahlen, heißt es doch: "plan or be planned for!" (Ackoff)

**Die Interaktive Planung**

Das Grundmodell des "idealized redesign" ist der Kern der Interaktiven Planung, einer auf betriebliche Organisationen zugeschnittenen Planungsvariante. Alle Phasen der Planung sind hier durch mehrere Personen zu erledigen.

Die Interaktive Planung zielt auf die Steuerung der betrieblichen Zukunft durch Orientierung an einem elaborierten Zukunftsbild, einem Ideal. Dieses liegt schriftlich vor: "write it down!". Dagegen orientieren sich Reaktiv-Planende an bereits Geschehenem, was sie ungeschehen machen wollen. Und Präaktiv-Planende orientieren sich an Prognostiziertem und Projiziertem.

**Die Interaktive Planung beruht auf Partizipation.**

Es wird nicht für die Organisation geplant, sondern die Organisation plant selbst; und zwar auf allen Stufen und in allen Bereichen. Planungsgruppen werden gebildet sowie horizontal und vertikal durch Austausch von Planungsgruppenmitgliedern miteinander verschränkt. Die Planung erfolgt so "all-over-at once" und ganzheitlich. Das Planen ist wichtiger als der Plan! Es entsteht "commitment" und Engagement! Die Organisation wird hellhöriger, feinfühler, reaktionsschneller.

Um die Kontinuität der Planung zu erhalten, sollten die Planungsüberlegungen und -entscheidungen explizit niedergeschrieben und dokumentiert werden. Dies erhöht das Lernvermögen der Organisation.

**Beispielskizzen**

Ausgangspunkt ist das IST/WIRD/SOLL-Triagramm. "Idealized redesign" veranlaßt zur Auswanderung aus den "futures we are in" ins gelobte Land der Soll-Dimensionen. Exemplarisch werden hierfür die drei Eckpunkte bestimmt. Zudem werden jeweils drei Annäherungen an den SOLL-Wert beschrieben. Grafisch gesehen wird dabei die IST/WIRD-Linie zur IST/SOLL-Linie hingebogen ("es hinbiegen!").

**a) Karriereplanung Informationssystemmanager (IS)**

IST: z. B. Hochschulabsolvent BWL

WIRD: Ist es das?  
Systemanalytiker  
Operator  
Programmierer  
"day-to-day-office-drudgery"  
"Datensklave"

SOLL: Mach aus Dir, was in Dir steckt!  
Think big!  
GF Controlling/EDV  
BJG (mehr als links!)  
Hoher Status  
Einfluß ...

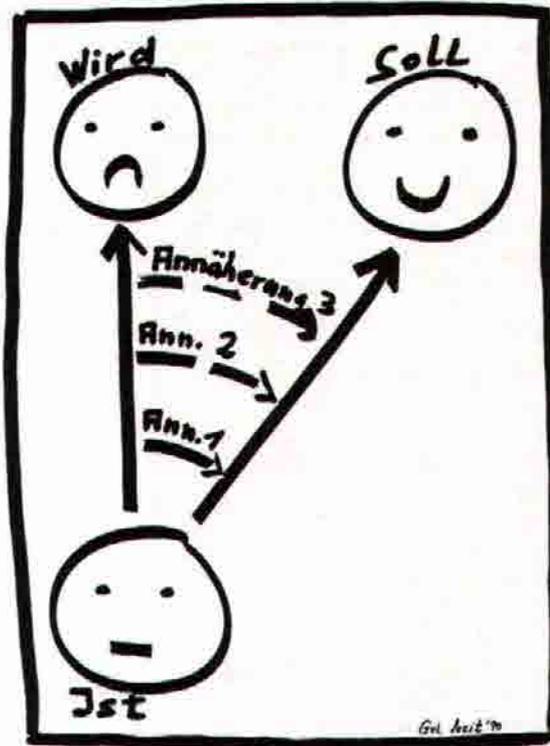


Abb. 4: IST / WIRD / SOLL - Triagramm

*Annäherung 1:*

Weiterbildung, z. B. bei der Controller-Akademie

*Annäherung 2:*

wtl. Arbeitszeit von 40 - 44 Std. auf 60 und mehr Std. anheben

*Annäherung 3:* Vom Programmierer / Systemanalytiker

zum Leiter Organ. bzw. zum IS-Manager

(vgl.: Heidrick & Struggles, Der ID-Manager in Deutschland. Düsseldorf 1989).

**b) Control-Reporting**

IST:

buchhalterische und kostenrechnerische Routinen  
geringe Verdichtung  
DV-Ausdruck-Meterware  
"Meier-kommen-Sie-doch-mal-eben-rauf"-Reporting  
"von-jedem-Dorf-ein-Hund"-Hard- und Software  
Auslieferung an PC-Kopfmonopolisten ...

WIRD:

hoher Anteil des Informellen  
Patchwork bei Hard- und Software  
Hoher Anteil der PC-Arbeit bei Unterforderung des Zentralrechners  
Verzicht auf Grafik  
Verzicht auf Simulationen ...

SOLL:

Bedarfsorientiertes Herausfiltern und Verdichten  
Datenbankzentriertes Rechnungswesen  
hoher Anteil des formellen Reportings  
hohes Niveau der Datenanalyse  
Professionelle Präsentation

*Annäherung 1:*

Stärken- Schwächenanalyse der Situation

*Annäherung 2:*

Einkreisung des Informationsbedarfs und der Verarbeitungsgewohnheiten der Empfänger

*Annäherung 3:*

Konzeption eines Management Control Systems mit breiter Erstreckung des Zahlenbereiches ("coverage"), angemessener Berücksichtigung qualitativer Fakten, feed-forward-Ausrichtung ... (vgl. Anthony, 1988).

**c) Existenzgründung**

IST:

Hochschulabsolvent Fb. Informatik

WIRD:

angest. Systemanalytiker

angest. Programmierer

SOLL:

Geschäftsführender Gesellschafter

Unabhängigkeit, Verantwortung, unternehmerische Gestaltungsfreiheit

*Annäherung 1:*

3 - 5 Jahre Berufserfahrung in angest. Position, möglichst in bedarfsstarken Feldern, möglichst bei namhaftem Softwarehaus oder in namhafter Firma

*Annäherung 2:*

Wechsel in ein Spezialunternehmen der gewünschten Branche 2 - 4 Jahre

*Annäherung 3:*

Gründungsplanung en detail und erste Schritte in die Selbständigkeit (nicht ohne Startkapital!)

**Ackoff's Mega Pills (AMP)**

- > "One can enjoy a game played by others, but one can only have fun by playing it oneself."
- > "It may be better to think without stopping than to stop and think."
- > "In planning, process is the most important product."
- > "... the future is largely subject to creation."
- > "The anti-intellectualism that pervades most corporations is costly."
- > "Effective planning cannot be done to or for an organization; it must be done by it."
- > "... development is possession of a desire for improvement and the ability to bring it about."
- > "To idealize is to think without constraints. To think without constraints is to think creatively."

**LITERATUR**

- Russell Lincoln Ackoff u. a., Zukunftssicherung durch Controlling, Stuttgart 1989.
- ders., Management in Small Doses, New York 1986.

- ders., The Art of Problem Solving, New York, 1978
- ders., A Concept of Corporate Planning, New York 1970
- ders., Creating the Corporate Future, New York 1981
- ders., Redesigning the Future. A Systems Approach to Societal Problems. New York 1974
- Robert Newton Anthony, The Management Control Function, Boston 1988. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
19	24	31	G		

**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  
Anschrift: 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

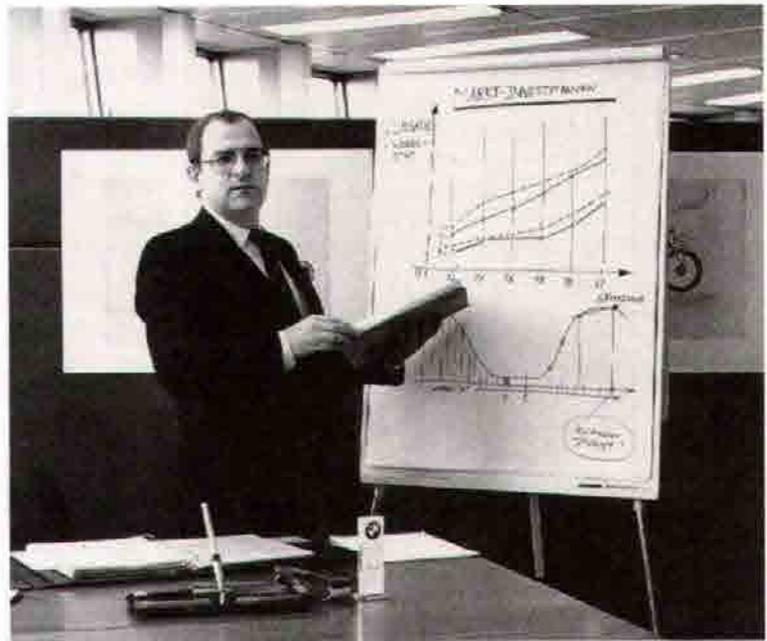
CH-8123 Ebmatingen

Tel. 01 / 9 80 36 22

# MC: MARKETING-CONTROLLER

## Berufe in Controlling und Marketing

von Walter F. Liebl, Unterschleißheim



Walter F. Liebl, Inhaber der MC-Unternehmensberatung für Marketing und Controlling, Dozent an der Bayerischen Akademie der Werbung und der Fachhochschule Kempten, war viele Jahre bei BMW München u. a. verantwortlich für den Aufbau und die Leitung des Marketing-Controlling.

*Die Marketing-Budgets wachsen. Die Unzufriedenheit der Geschäftsleitungen mit den Marketingaktivitäten, insbesondere mit den Marktkommunikationsmaßnahmen nimmt ebenfalls zu. Die Geschäftsleitungen sind nicht mehr bereit, das Wannemakersche Wort der Jahrhundertwende hinzunehmen: „Die Hälfte des Etats werfe ich aus dem Fenster. Ich würde nur zu gerne wissen, welche Hälfte das ist.“*

Das Problem dabei ist, diese Hälfte zu erkennen. Die Unternehmer kommen immer mehr vom „Glauben“ zum „Prüfen“.

Der Marketing-Controller, oft kurz MC genannt, ist daher nicht nur im Unternehmen eine zentrale Institution, sondern auch für Werbeagenturen ein wichtiger „checkpoint“. Eine konsequente Überprüfung der Marketing-Aktionen ist für Führungskräfte unerlässlich - da spricht man wieder von Marktforschung, Optimierung, Effizienz und Controlling.

Das automatische Wachstum der Märkte ist in vielen Branchen zu Ende, damit auch Marketing ohne Marketing-Controlling. Das Kostenbewußtsein im Absatzbereich ist gestiegen, seit die Wachstumsraten im Umsatz die Kostensteigerungen nicht mehr auffangen.

Marketing-Controller überlegen, wie mit den gleichen finanziellen Mitteln die höchstmögliche Effizienz der Marketingmaßnahmen zu erzielen ist oder die gleiche Effizienz mit geringerem Mitteleinsatz.

Komplementäre und substitutive Wirkungen des Marketing-Instrumentariums, Zusammenhänge zwischen qualitativen und quantitativen Planungsaspekten, die enge Verflochtenheit und Interdependenz

machen es erforderlich, die Planungsergebnisse der Marketingfunktionen so untereinander abzustimmen, daß es zu einer Optimierung des Marketing-Ergebnisses kommt. Bei effizienterem Mitteleinsatz wird im Sinne eines Synergieeffektes die Wirkung des Marketing-Mix erhöht.

Da Verantwortung für Art, Umfang und Termin von Marketingaktivitäten bei den Marketing-Managern bleibt, kommt es gelegentlich - durch die Einmischung des MC in die Marketingarbeit - zu Konflikten. Es ist dann auf Aufgabe der beiden Parteien, sich nach einer Sachdiskussion zu einigen und gemeinsam eine Entscheidung zu treffen und zu tragen.

---

### Der MC, das rationale Element im Marketing unserer Zeit

---

Als Marketing-Controlling wird das Planen und Steuern des Unternehmens vom Markt her, aufgrund und mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Daten, Kennzahlen und Analysen verstanden. Es soll dafür sorgen, daß das Unternehmen entsprechend seiner wirtschaftlichen Zielsetzung marktorientiert geführt wird, daß es ausreichenden Gewinn erzielt. Das bedeutet und bedingt Überwachung der Unternehmensentwicklung anhand des Finanzgeschehens, in

diesem Fall speziell die Überwachung und Steuerung des „Marketing-Ergebnisses“.

Der MC unterzieht alle Marketing-Anstrengungen einer systematischen und regelmäßigen Überprüfung. Ziel ist das frühzeitige Erkennen möglicher Schwachstellen und Fehlentwicklungen, bevor über die zu verfolgenden Marketing-Ziele und -Aktivitäten endgültig entschieden wird. Für diese Aufgabe leistet der MC einen Service- und Lotsendienst. Er ist verantwortlich für das

- **Entwickeln von marketingspezifischen Systemen und Methoden zur Planung, Steuerung und Information;**
- **Koordinieren von Planungs- und Entscheidungsprozessen, Konsolidierung des Marketing-Budgets;**
- **Analyse der Abweichungen von Zielsetzungen der Planung gegenüber dem „Ist“, Ausarbeitung von Alternativen zur Verbesserung der Marketing-Situation (= Marketing-Audit) und Einleitung von Korrekturmaßnahmen.**

Dies verlangt naturgemäß mehrere Mitarbeiter. Deshalb gehören zu einem MC mit der Verantwortung für ein großes Marketing-Budget in aller Regel Kosten-/Etat-Analytiker, die mit Teilaufgaben betraut sind.

---

#### Der MC als Navigator der Marketing-Führung

---

MC hat zur Aufgabe, die Teilprozesse des Marketing-Prozesses mit den entsprechenden marketingrelevanten Sub-Informationssystemen zu koppeln und eine Abstimmung der marketingbezogenen Planungs- und Steuerungsprozesse sicherzustellen. Gleichzeitig ist MC ein Subsystem des gesamten Controlling-systems. Deswegen muß auch eine Abstimmung mit anderen Teilsystemen und -prozessen des Unternehmens erfolgen. Der MC muß zeigen, welche Konsequenzen die Maßnahmen der Marketingabteilung für andere Unternehmensbereiche haben. Widersprechen sich die einzelnen Ziele, muß der MC darauf aufmerksam machen und entsprechende Kompromißlösungen vorschlagen.

Als Navigator der Marketing-Führung steuert der MC das Subsystem Marketing in Richtung Effizienz. Priorität hat die Gewinnerzielung. Marketing ist nicht Selbstzweck, sondern ein vorzügliches Instrument zur Gewinnerzielung. Trotz hochentwickelter Systeme des Rechnungswesens können leistungsfähige Produktionsapparate im Zeitablauf aufgrund der Veränderung des Wettbewerbs und der Nachfrage in Schwierigkeiten geraten. Geänderte Verhaltensweisen bei Kunden und Konkurrenten können dazu führen, daß das gesamte Leistungsprogramm oder Teile davon nicht mehr anerkannt werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt des MC ist daher der Umsatz, also der Bereich Marketing und Vertrieb. Voraussetzung für ein erfolgreiches MC ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Marketing-Management. Die Schwerpunkte dieser Zusammenarbeit sind:

- **Das Ermitteln von Preisuntergrenzen, etwa Preisbildung nach Märkten oder nach Kundengruppen;**
- **Das Überwachen der Auswirkungen von Rabatten, Boni und sonstigen Verkaufshilfen auf das Unternehmensergebnis;**
- **Analyse des Erfolges nach Produktgruppen und Darstellung von Konsequenzen im Hinblick auf die Maßnahmenpläne;**
- **Analyse der Auftragsstruktur im Hinblick auf die erzielten Deckungsbeiträge;**
- **Beurteilung von Sondergeschäften;**
- **Ausformung des Marketing-Mix nach Effizienz Gesichtspunkten.**

Der MC hat im Unternehmen die Funktion einer Schaltstelle zwischen dem Finanzbereich bzw. Zentralem Unternehmens-Controlling und dem Marketing, und bietet einen Servicedienst zur gewinnorientierten Steuerung des Marketing-Bereiches.

---

#### Förderung innovativer Prozesse

---

Gerade im Marketing gilt es, aktiv und ständig auf der Suche nach neuen Ideen und Produkten zu sein. Innovationen fußen aber auf einer Überzeugung, weniger auf belegbaren Daten. Der MC muß daher bereit sein, ein Risiko auf dieser nicht exakt kalkulierbaren Basis einzugehen.

Marktstrategisches, innovatives Controlling beinhaltet, **Ausgabenblöcke zu verstärken, die für die Zukunftssicherung des Unternehmens unerlässlich sind.** Dazu zählen auch die Marketing-Investitionen.

Investitionen in Marktanteile, Markteinfluß, Image, Bekanntheitsgrad, soziale Anziehungskraft, sind durch MC systematisch zu steuern. Während des Jahres muß immer dann regulierend eingegriffen und Mittel und Wege zur kurzfristigen Korrektur des Kurses gesucht werden, wenn das Erreichen des gesteckten Zieles gefährdet ist. So gehört es zu den Aufgaben des MC, Wünsche und Vorstellungen des Marketing mit den Möglichkeiten des Unternehmens auf einen Nenner zu bringen, d. h. die knappen Ressourcen des Unternehmens sind dort einzusetzen, wo die Wirkung am größten ist.

---

#### MC, ein Frühwarnsystem moderner Unternehmensführung

---

Controlling ist ein Frühwarnsystem. Es ist bekannt, daß die Ursachen ungünstiger Entwicklungen gerade im Marktbereich lange zurückliegen, ehe sie in der Unternehmensrechnung zum Ausdruck kommen. Es gibt auch im Marketingbereich Komplexe, die in Zahlen dargestellt werden können. Mengen- und Wertumsätze, Marktanteile, Gewinne, Deckungsbeiträge oder die Effizienz von Absatzförderungsmaßnahmen werden ermittelt und mit den Zieldaten verglichen, um Aufschlüsse und Konsequenzen für die Gegenwart und die künftigen Planperioden ziehen zu können.

Ungünstige Entwicklungen, deren Nichtbeachtung negative Auswirkungen auf die späteren Jahresabschluß-Bilanzen haben müssen, können somit rechtzeitig erkannt werden. Jedes Unternehmen braucht ein Radarsystem, welches Störgrößen frühzeitig signalisiert, damit Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Controlling-Analysen müssen in den Informationsfluß als Frühwarnsystem integriert werden.

---

### Wertanalyse auch im Marketing

---

Die Marketing-Mittel sind begrenzt. Diese Mittel müssen daher entsprechend konzentriert, wohl dosiert und effizient eingesetzt werden, um den nötigen Effekt zu erzielen. Bevor die einzelnen Maßnahmen eingeleitet werden, soll der MC befragt werden. Er sorgt für eine systematische und konsequente Wertanalyse auch im Marketing. Das Notwendige effizienter und das Machbare erfolgreicher zu erfüllen sind Gebote der kommenden Jahre. Vertrauen auf den Erfolg der Produkte und die Wirksamkeit des Marketing-Instrumentariums ist gut, doch dieses Vertrauen in Verbindung mit MC ist besser.

---

### Wie und wo wird man MC ?

---

Schlüsselfrage besonders für den Nachwuchs. Eine spezielle Ausbildung existiert nicht. Grundsätzlich bietet ein gutes Marketing - in Verbindung mit einem Controlling - Studium, soweit dies an deutschen Hochschulen angeboten wird, die Grundlage für ein späteres Training-on-the-Job in einem guten Marketing-Unternehmen.

Gutes „Training-on-the-Job“ setzt jedoch fachlich befähigte Vorgesetzte voraus. Nicht selten sind diese selbst nicht ausreichend geschult, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen.

Für diesen Fall bieten Berufsakademien wie die Bayerische Akademie der Werbung (BAW) eine gute Ausgangsbasis für eine spätere MC-Karriere in solchen Unternehmen. Denn die Akademie nimmt ihnen durch die praxisnahe Ausbildung zumindest für den Einstieg einen Teil des Trainings am Arbeitsplatz ab. Obwohl sie sich, dem Gegenstand des Studiums entsprechend, auf die Marketing-Kommunikation mit Schwerpunkt Werbung konzentrieren, schließen sie einem gesamtheitlichen Marketing zuliebe auch das Produkt-Mix, Produktentwicklung und die relevanten Aspekte der strategischen Distribution nicht aus.

Unverzichtbar ist jedoch eine ergänzende Ausbildung im Controlling. Möglichkeiten hierzu bieten sich in Form von Seminaren, wie vom Autor angeboten bzw. einer Ausbildung an der Controller Akademie in Gauting oder im Unternehmen i. S. von „learning by doing“.

---

### Anspruchsvolles, persönliches Anforderungsprofil

---

Der MC muß sowohl Daten kritisch beurteilen, als auch selbst im Zusammenhang mit dem jeweiligen Problem stehende Marketing-Gedanken produzieren können. Seine Aktivitäten erstrecken sich hierbei auf Personal, Kosten, Investitionen und den Marketing-Etat, zusammengefaßt das Marketing-Budget als auch die Marketing-Strategie. Neben klarer analytischer Intelligenz und vielseitigem Interesse sind es vor allen Dingen zwei Eigenschaften, die ihn auszeichnen müssen: Durchsetzungskraft und Kontaktfähigkeit. Der MC muß bei seiner Umwelt „ankommen“, denn sein Problem besteht darin, andere überzeugen zu müssen. Der MC muß eine Ausbildung im Controlling und Marketing nachweisen können, die Marketing- und Controlling-Denkweise beherrschen und fähig sein, diese - zunächst konträren - Funktionen in Einklang zu bringen.

Die Position des MC ist auch ein wertvoller Trainingsplatz für angehende Marketing-Manager, da sie bei dieser Tätigkeit schon frühzeitig mit den Bereichen des Marketing, des Vertriebs, der Finanzierung und der Unternehmensplanung in Berührung kommen.

Wenn die Marketing-Manager der Zukunft im Finanz- und Planungsbereich besser ausgebildet sind, werden sie einen größeren Teil dieser MC-Aufgaben selbst erfüllen können. Was sie aber nicht dürfen - dies wird immer die Aufgabe eines MC sein - ist die eigenständige Kontrolle der Etat-Ausgaben. Hier gilt immer noch die kaufmännische Grundregel: Wer Firmengeld ausgibt, darf sich nicht selbst kontrollieren.

Die Kontrollen in den Unternehmen werden vielgestaltiger und schärfer. So wird nur der Marketing-Manager im Unternehmen überleben können, der strategisch denkt, kreativ und innovativ gestaltet und handelt sowie auf dem finanziellen Sektor Sensibilität entwickelt.

So gesehen dürfen auch einem Marketing-Manager und den Kommunikations-Spezialisten die Gedanken eines MC nicht fremd sein. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	06	31	V	18	



Eva-Maria Vielhaus, Ltd.  
Revisorin der AOK Landkreis  
Hameln-Pyrmont, Dozentin,  
Fr. Wirtschaftsjournalistin;  
Spezialgebiete: Controlling,  
Unternehmensführung,  
Marketing, Sozialpolitik,  
Sozialversicherung,  
4927 Lügde, Brunnenstr. 7

## GEHT DIE ADDITION „CONTROLLING + FÜHRUNGS- STIL = MbO“ AUF ?

von Eva-Maria Vielhaus, Lügde

*Das Controlling koordiniert und steuert die Unternehmensaktivitäten auf das Unternehmensziel hin. Jeder Mitarbeiter ist eingebunden und hat seinen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.*

*Die Ziele sind die entscheidenden Komponenten im Unternehmen. Soll-Ist-Abweichungsanalysen im Rahmen des Controllings überprüfen, ob und inwieweit diese Ziele erreicht werden. Ein Controllingssystem setzt ein Führungskonzept voraus, welches die Vereinbarung von Zielen als wesentliches Element beinhaltet.*

### Führungsstil

Welcher Führungsstil kann in Frage kommen? Bei den Mitarbeitern stoßen unerklärte Anweisungen in Befehlsform, wie es ein autoritärer Führungsstil vollzieht, auf totale Ablehnung. Ich erinnere in diesem Zusammenhang an die Zahlen der Studie des B. A. T.-Freizeit-Forschungsinstituts, nach denen die Mitarbeiter den Beruf nur noch mit 43 % der Nennungen als wichtig angesehen haben. Heute geben die drei „F“ dem Leben einen Sinn: Familie, Freunde, Freizeit. Sie rangieren neben der Bildung in der Wichtigkeitsskala vor dem Beruf (Näheres hierzu u. a. in „Lohn und Gehalt“ Nr. 8/Seite 296, Szenarien der gesetzlichen Krankenversicherung, Autorin: Eva-Maria Vielhaus).

Autorität und ausgeprägte Kontrollen sind daher unerwünscht. Will man den Vorstellungen des Menschen am Arbeitsplatz entsprechen, ist die Berücksichtigung von Gruppen und Individualzielen, wie sie der kooperative Führungsstil praktiziert, unerlässlich. **Nur Arbeitszufriedenheit führt zur optimalen Arbeitsleistung!**

Man darf nicht annehmen, daß heute wieder (oder noch?) gezeigte autoritäre Züge in der Führung auf Dauer erfolgreich sind. Sicher kann man kurzfristig in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Menschen gängeln. Das heißt jedoch Geschäfte mit der Angst um einen Arbeitsplatzverlust zu machen.

Untersuchungen von Prof. Reinhard Höhn zeigen deutlich einen erschreckend hohen Anteil von Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben (Wirtschaftswoche Nr. 47/1988). Wenn gerade dieser Personenkreis von einigen Führungskräften als die „idealen“ Mitarbeiter angesehen werden, weil sie unkritisch und pfelegeleicht sind und keine Probleme verursachen, dabei aber immer deutlich unterhalb ihrer individuellen Leistungsfähigkeit arbeiten und kaum Engagement zeigen, dann gibt dies mehr als zu denken.

Prof. Dr. Mann (Versicherungsbetriebe 1/87, Seite 21 ff) weist meines Erachtens völlig richtig darauf hin, daß, wer sich mit strategischer Führung beschäftigt hat, erkennt, daß sie nur funktionieren kann, wenn kooperative partnerschaftliche Führung praktiziert wird.

Controlling entwickelt seine größte Wirksamkeit in einer offenen positiven Atmosphäre. Aus diesem Grunde kann Controlling nur so gut sein, wie es der in einem Unternehmen praktizierte Führungsstil zuläßt.

Ein Controllingssystem setzt mit den Modulen  
> Zielsetzung und Planung,  
> Berichtswesen als Plan-Ist-Vergleich,  
> Analyse und Kontrolle,  
> Gegensteuerungsmaßnahmen,  
einen kooperativen Führungsstil voraus, um die

Unternehmensziele Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Liquidität zu sichern und zu fördern. Das Führungskonzept, das dieser Anforderung am weitesten gerecht wird, heißt: „Führen durch Ziele“. In Theorie und Praxis kennt man es fast ausschließlich unter seinem englischen Namen: **Management by Objectives** (abgekürzt MbO).

Geht also die Addition „Controlling und Führungsstil = MbO“ auf? Die Grundkonzeption des MbO basiert auf der Annahme, daß ein Ziel umso eher erreicht wird,

- \* je genauer man weiß, was man erzielen will;
- \* je stärker man sich mit diesem Ziel identifizieren kann;
- \* je genauer man seinen Fortschritt auf dem Weg zum Ziel messen kann.

Diese Punkte kommen einem Controllingssystem im Unternehmen besonders entgegen. MbO ist das einzige umfassende Führungsmodell. Alle anderen beziehen sich nur auf Teilbereiche.

---

### Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter

---

„Führen durch Ziele“ ist keine starre Angelegenheit. Die Zielvorgaben werden regelmäßig aufgrund des obligatorischen Soll-Ist-Vergleichs angepaßt.

Ist das Gesamtziel definiert, ermöglicht MbO in allen sozialen Organisationen, daß die strategischen Ziele in den operativen Bereich abgeleitet werden, die dann auf die verschiedenen Ebenen bis hin zum einzelnen Arbeitsplatz deklariert werden können.

Im Idealfall kann dann jeder einzelne Mitarbeiter vorausschauend planen, um seine Ziele in einer bestimmten Zeitspanne zu erreichen. Über Mittel und Wege kann er situationsgerecht selbst entscheiden.

**MbO ist jedoch für die Vorgesetzten kein bequemer Führungsstil!** Nur die Deklaration an die Mitarbeiter, MbO zu fahren, reicht nicht aus. Es wird viel **von der Führungskraft verlangt, sie muß sich selbst mit einbringen**. Nur wenn die Vorgesetzten die Zielsetzung mit den einzelnen Mitarbeitern vereinbaren, also mit jedem darüber sprechen, und dessen Vorstellungen mit berücksichtigen, werden die Ziele von allen akzeptiert. Hier sind regelmäßige Mitarbeitergespräche über das individuelle Leistungsergebnis und neue Zielvereinbarungen unbedingt erforderlich.

**Das MbO ermöglicht dadurch eine zielorientierte Verhaltensbestimmung des Mitarbeiters** in einem Unternehmen. Regelmäßige Leistungskontrollen anhand systematischer Soll-Ist-Vergleiche ermöglichen es dem Mitarbeiter, sein Leistungspotential und seine Entwicklungsmöglichkeiten besonders gut auszuloten. Die Methoden des Controllings kommen dadurch voll zum Einsatz und fördern Innovation und Kreativität, was wiederum zur besonderen Zufriedenheit des Mitarbeiters führt.

---

### Aufgaben des Controllers

---

Unter diesen Bedingungen hat auch der Controller ein großes Betätigungsfeld. Er hat, um es nur kurz anzureißen, an folgenden Phasen dieses Prozesses mitzuwirken, wie z. B.:

- > Beteiligung bei der Festsetzung des gesamtbetrieblichen Leistungsstandards, die die Rahmenbedingungen definieren für die Formulierung der einzelnen Mitarbeiter, Abteilungs- oder Bereichsziele.
- > Sicherstellung der erforderlichen Maßnahmen bei nötigen Veränderungen des Leistungsstandards.
- > Bereitstellung der zur Leistungsfeststellung benötigten Informationen.
- > Festsetzung der Methoden und Verfahren der Leistungsmessung.
- > Erarbeitung des Maßstabs zur Leistungsbeurteilung, d. h. zur einheitlichen Soll-Ist-Analyse in allen Unternehmensbereichen.

Wie korrespondiert nun Controlling und Führungsstil für den einzelnen Mitarbeiter?

Vier Phasen zeigen es auf:

#### 1. Phase: Planung der Zielvorgaben

In der ersten Phase werden die Zielvorgaben für die einzelnen Mitarbeiter geplant. Dabei ist es besonders wichtig, auf die Vereinbarkeit verschiedener Teilziele zu achten. Es darf nicht zu Zielkonflikten kommen. Besondere Aufmerksamkeit ist ferner der präzisen Formulierung der Zielvorgaben zu schenken.

Nur Ziele, die genau und möglichst quantitativ formuliert sind, können präzise überprüft werden. Rein qualitativ formulierte Ziele sollen (besonders auf den unteren Hierarchieebenen) nicht als Zielvorgaben festgesetzt werden.

#### 2. Phase: Ausformulierung der Ziele

Bei der Ausformulierung der Ziele sollte der betroffene Mitarbeiter, der das Ziel letztlich zu erreichen oder dessen Erreichung durchzusetzen hat, in jedem Fall eingebunden werden. Dies wirkt sich auf die Mitarbeiter nicht nur sehr motivierend und leistungsfördernd aus, sondern es stellt auch sicher, daß jeder das ihm vorgegebene Ziel versteht und Unklarheiten rechtzeitig aus dem Weg räumen kann, und daß jeder sich mit dem Ziel identifiziert.

#### 3. Phase: Ausführung der Ziele

An die Zielformulierung schließt sich die Ausführung der damit verbundenen Tätigkeiten bzw. die Verwirklichung des gesetzten Zieles an.

#### 4. Phase: Beurteilung

Schließlich muß die erbrachte Leistung festgestellt und beurteilt werden. Das Konzept des MbO geht davon aus, daß in regelmäßigen Besprechungen

zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten festgestellt wird, ob das Ziel erreicht wurde, welche Abweichungen aufgetreten sind, welche Korrekturmaßnahmen evtl. vorzunehmen sind.

Ich bin der Meinung, daß

**die Addition „Controlling + Führungsstil = MbO“**

aufgeht, weil dadurch folgendes erreicht wird:

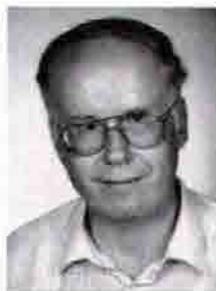
- > Genau abgegrenzte Aufgabengebiete und quantitative Zielformulierungen.
- > Logische Konsistenz der Teilziele.
- > Übertragung der abgegrenzten Aufgabengebiete zur selbständigen Bearbeitung, ohne beim Vorgesetzten rückfragen zu müssen.
- > Zuteilung der Befugnisse, notwendige Entscheidungen im Arbeitsgebiet selbständig zu fällen.
- > Übertragung der Verantwortung der Zielerfüllung.
- > Die Aufgabengebiete müssen derart abgegrenzt werden, daß von der Bereichsabgrenzung her selbständige Ziele formuliert werden können. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
11	17	19	G	P

Gerhard Zavis, A 1020 Wien, Novaragasse 26/9  
Stellvertr. Obmann des Wiener Bilanzbuchhalterklubs

Controller Magazin  
Dr. Albrecht Deyhle

Postfach 1168  
D 8035 Gauting



Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich bin jahrelanger Leser Ihrer ausgezeichneten Fachzeitschrift. Manche Ihrer Artikel sind m. E. von übergeordnetem Interesse und ich möchte daher anfragen, ob und zu welchen Bedingungen eine Übernahme in unserer Wiener Bilanzbuchhalterzeitung möglich wäre (Zeitungsexemplar anbei).

Ich würde mich freuen bald von Ihnen zu hören.

Mit freundlichen Grüßen

*Gerhard Zavis*  
Gerhard Zavis

## 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

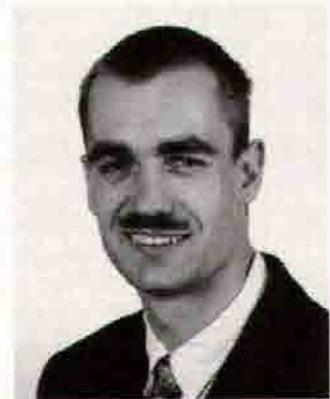
SoftM Programme sind praxiserprobt, schnell zu installieren, leicht zu erlernen und einfach zu bedienen.

# 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  
Flughofstraße 57, Telefon (01) 811 03 10

# „INFORMATIONSCONTROLLING - NUTZENTENTIALE FÜR DEN MITTELSTAND“



Thomas Ruthekolck, 1964 in Köln geboren; nach Bundeswehr 85 Studium der BWL in Nürnberg; nach Vordiplom 87 Wechsel an die Uni Köln. Seit 87 in den Bereichen Schulung und DV-Beratung als Selbständiger tätig. 89 Diplomarbeit zum Thema Informations-Controlling.

von Thomas **Ruthekolck**, Köln

*Die Notwendigkeit, die Informationsverarbeitung als Controlling-Objekt zu erschließen, ist heute unbestritten. Über die bereichsbezogene - operative - Effizienzsteigerung hinaus gibt es jedoch gesamtunternehmensbezogene, strategische Nutzenpotentiale. Diese sollen im folgenden speziell auch für den Mittelstand aufgezeigt und Möglichkeiten der Realisation diskutiert werden.*

## I. INFORMATIONSCONTROLLING

### 1. Entstehung des Informations-Controlling

Im Bereich der Informationsverarbeitung (IV) sind zur Zeit deutlich gegenläufige Trends zu verzeichnen. Zum einen wächst das Leistungspotential und mit dem Einsatz die Bedeutung der Informationsverarbeitung für die Unternehmung beständig. Zum anderen aber entzieht sich die Informationsverarbeitung mit steigender Komplexität immer weiter der direkten Beeinflussung und Steuerbarkeit durch die Unternehmungsleitung und gewinnt in weiten Teilen ein hohes Maß an Eigendynamik. Die Informationsverarbeitung wird daher aus der Sicht der Unternehmungsleitung trotz steigender Bedeutung zunehmend zu einer Restriktion, da sie nicht mit dem gleichen Instrumentarium zu handhaben ist wie andere betriebliche Teilfunktionen.

Ähnliche Probleme haben in den operativen Bereichen zu den ersten Ansätzen des Controlling geführt. Die Suche nach neuen Steuerungsinstrumentarien zur qualitativ fundierteren und damit effizienteren Unternehmungsführung hat heute komplexe Planungs- und Kontrollsysteme hervorgebracht, die in der Controllingfunktion zusammengefaßt werden. Damit ist es gelungen, auch technische Prozesse, so etwa im Produktionsbereich durch das Fertigungs-Controlling, einer ökonomischen Steuerung zugänglich zu machen.

Es lag daher nahe, die **Methoden und Instrumente des Controlling auch auf die Informationsverarbeitung** anzuwenden. So entstand zunächst unter dem Eindruck explodierender IV-Kosten ohne greifbaren

Gegenwert der Ansatz eines operativen DV-Controlling<sup>1)</sup>, wobei der IV-Bereich als weiteres Controlling-Objekt neben die klassischen Objekte der Funktionen, Sparten und Werke aufgenommen wurde<sup>2)</sup>.

### 2. Das Konzept des Informations-Controlling

Das Informations-Controlling ist heute umfassender ausgerichtet als das DV-Controlling. Nicht mehr nur der IV-Bereich ist Controlling-Objekt, sondern die gesamte betriebliche Informationsfunktion. Die Betrachtung ist zudem um eine strategische Komponente erweitert, die auf den operativen Basisfunktionen aufbaut.

#### 2.1 Operatives Informations-Controlling

Primäres Ziel des operativen Informations-Controlling ist die kurz- und mittelfristige Kostenüberwachung und Kostenkontrolle der Informationsverarbeitung. Klassische Controlling- und Kostenrechnungsinstrumente finden hier Anwendung. Insbesondere Umlageverfahren, Kostenstellen-, -arten und -trägerrechnung sowie Accountingsysteme.

Diese operative Komponente ist durch die folgenden Kennzeichen zu beschreiben: sie setzt bei der **Prozeß-Dimension** an, d. h. der 'Leistungserstellungsprozeß' des IV-Bereichs ist der zentrale Untersuchungsgegenstand und damit Ausgangspunkt der geplanten Effizienzsteigerung. Aus der Sicht des Controlling ist die Komponente **kontroll- und steuerungs-determiniert**, da sie fast ausschließlich auf die **Kosten** fixiert ist. Zielgruppe der gewonnenen Steuerungsinforma-

tionen ist allgemein das IV-Management und speziell die Leitung der Projektgruppen einzelner Systementwicklungsaktivitäten.

## 2. 2 Strategisches Informations-Controlling

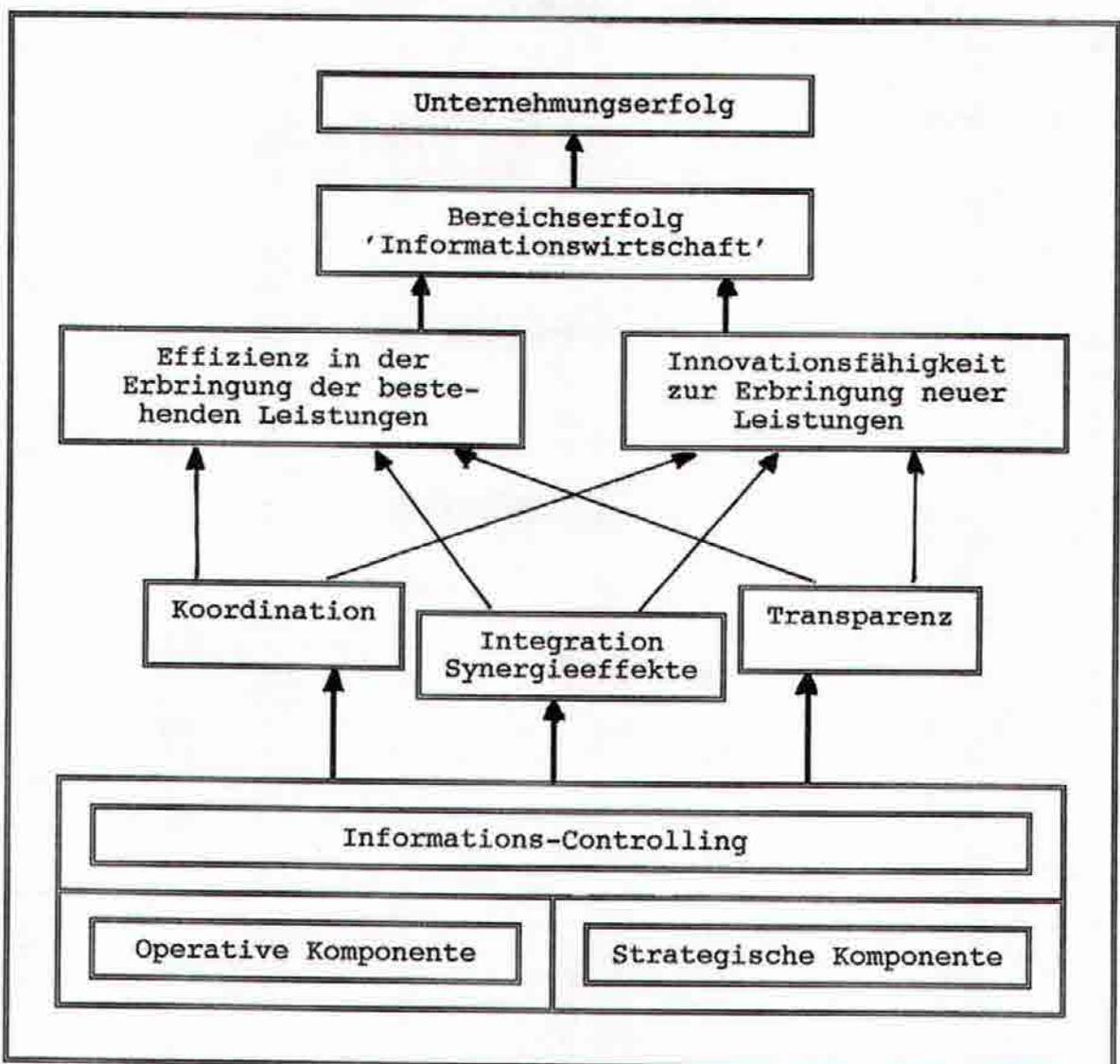
Das strategische Informations-Controlling deckt darüber hinaus Ziele ab, die langfristig und gesamtunternehmungsbezogen sind und stärker auf die Ertrags- als auf die Aufwandsseite zielen. Mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind bedeutende Erfolgspotentiale für die Unternehmungen entstanden, mit denen Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Potentiale werden jedoch erst durch die Realisation, also die organisatorische Umsetzung, zu einem quantifizierbaren Erfolg, so daß strategische Konzepte des Technologie-Managements in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.

Die strategische Komponente des Informations-Controlling setzt nicht nur bei der Prozeß-Dimension, sondern vor allem bei der **Produkt-Dimension** an, d. h. das Produkt 'Information' als Ergebnis der Leistungserstellungsprozesse des IV-Bereichs wird

stärker betont. Die angestrebte Effizienzsteigerung wird also nicht durch eine kostenoptimierte Leistungserstellung, sondern **über eine Versorgung der Entscheidungsträger mit besseren, d. h. entscheidungsrelevanten, Informationen erzielt.**

Erst durch diese Steuerungssysteme kann die Informationsverarbeitung als Instrument der Wettbewerbsstrategien auch konsequent eingesetzt und damit zu einer 'Waffe im Wettbewerb' werden. Im Mittelpunkt steht dabei die **Koordination der Informationsverarbeitung auf die Unternehmungszielsetzung und die Strategien.** Der Technologieeinsatz als Instrument der Strategien muß dabei auf die übergeordneten Ziele ausgerichtet werden (vertikale Koordination<sup>3)</sup>), damit die IV-Infrastruktur aufgrund der besonderen Prognoseproblematik nicht langfristig zu einer Restriktion des Handelns wird.

Aus Controlling-Sicht ist die strategische Komponente planungs- und koordinationsdeterminiert, da sie im Gegensatz zur operativen Komponente bei den Leistungen ansetzt. Zielgruppe der Steuerungsinformationen ist das Top-Management und die Leitung der operativen Einheiten.



Nutzenwirkung des Informations-Controlling

### 3. Nutzenpotentiale des Informations-Controlling

Die Fragen nach den Nutzenpotentialen eines organisatorischen Konzeptes knüpft an den Leistungen an, die den Kosten einer möglichen Umsetzung gegenübergestellt werden, um damit die Realisationswürdigkeit unter ökonomischen Gesichtspunkten zu ermitteln. Während die Kosten relativ einfach zu explizieren sind, treten die Nutzeneffekte weitgehend in qualitativer Dimension auf, womit eine Gegenüberstellung mit den quantifizierbaren Kosten problematisch wird. Dieses Phänomen ist nicht IV-typisch, sondern ist vielmehr bei solchen Konzepten zu erkennen, die an betrieblichen Querschnittsfunktionen festmachen, wie es beispielsweise bei Logistik-, Controlling- und IV-Konzepten der Fall ist.

Zweckmäßigerweise wird daher auf eine Bewertung mit monetären Größen um jeden Preis verzichtet und statt dessen die Differenzierung in Effizienz- und Effektivitätsbetrachtung<sup>4)</sup> gewählt.

In der folgenden Systematik werden über- und untergeordnete Nutzenpotentiale unterschieden. Aus den Unternehmungszielen werden für den IV-Bereich zwei übergeordnete Nutzenpotentiale<sup>5)</sup> abgeleitet, die den Bereichserfolg und damit dessen Beitrag zum Unternehmungserfolg bestimmen:

#### A. Effizienz in der Erbringung der Leistungen

Die Leistung des IV-Bereichs in der Entwicklung (Projekte) wie im Betrieb (Operating) muß zum einen effektiv, d. h. zur generellen Zielerreichung geeignet sein, zum anderen effizient, d. h. kostenminimal, erbracht werden. (Prozeßeffizienz)

#### B. Innovationsfähigkeit zur Erbringung neuer Leistungen

Neben der wirtschaftlichen Erbringung der laufenden Leistungen müssen neue Leistungen entwickelt werden, um die unternehmerischen Aktivitäten auch in der Zukunft informationstechnologisch unterstützen zu können. (Produkteffizienz)

Aus diesen Bereichszielen leiten sich wiederum die drei eigentlichen Nutzenpotentiale des Informations-Controlling ab, deren Erfüllung die o. g. Hauptziele in hohem Maße gewährleistet:

##### a) Transparenz

Durch ein straffes Controlling kann der IV-Bereich transparenter werden, d. h. auch für eine ökonomische Perspektive erschlossen und damit den üblichen Entscheidungsprozessen zugänglich werden. Das Informations-Controlling übernimmt eine Schnittstellenfunktion zum Abbau des Interface-Gap zwischen IV und Management.

##### b) Koordination der Zielsetzungen

Die IV-Ziele werden über Zielbildungsprozesse stärker auf die Unternehmungsziele hin koordiniert,

die Eigendynamik des Bereiches wird damit reduziert. Insbesondere die horizontale Koordination mit der Ablauforganisation gewinnt in dem Maße an Bedeutung, wie Standardsoftware an die Stelle von Individualsoftware tritt und damit ein steigender Anpassungsbedarf auftritt.

##### c) Integration („Synergie“)

Synergien zwischen Controlling und Informationsverarbeitung sind wesentlicher Auslöser vielfältiger Integrationsbestrebungen: die Informationsverarbeitung ist nicht nur Controlling-Instrument, sondern zunehmend auch Controlling-Objekt, wodurch die wechselseitigen Abhängigkeiten deutlich werden. Erst mit der ökonomisch geprägten Controller-Sicht wird der IV-Bereich der Unternehmung als Variable der Unternehmungsstrategie erschlossen: durch das Controlling gelingt es, die Informationsverarbeitung in das Instrumentarium der Unternehmung einzubinden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Nutzenpotentiale des Informations-Controlling weniger im operativen als im strategischen Bereich liegen. Der IV-Bereich ist auch ohne das Controlling nicht zuletzt durch die Entwicklungen des Informations-Management in der Lage, die Effizienz im operativen Bereich zu gewährleisten (wenngleich unter Verwendung controlling-typischer Instrumentarien).

Dagegen kommt im strategischen Bereich die gesamtunternehmensbezogene Sichtweise des Controlling voll zum tragen. Hier hilft das Controlling, die starren Bereichs- (und Macht-)grenzen aufzubrechen. Die IV wird in die Gesamtzielsetzung integriert und auf die Unternehmungsziele hin ausgerichtet.

## II. DER MITTELSTAND

### 1. Begriff und Besonderheiten des Mittelstandes

Der Begriff Mittelstand ist, obwohl vielerorts verwendet, wenig konkretisiert. Die Abgrenzung kann mono- oder multidimensional erfolgen<sup>6)</sup>. Die Zweckmäßigkeit einer Abgrenzung muß sich im Kontext des Problemumfeldes bewegen. Gängige Differenzierungskriterien wie Kapitalausstattung, Umsatz oder die Anzahl Mitarbeiter erscheinen für die Betrachtung des Informations-Controlling nicht hinreichend. Besonders fallen die Unterschiede zwischen einzelnen Branchen ins Gewicht, so werden Betriebe von 500 Mitarbeitern in der Industrie noch zum Mittelstand zählen, im Dienstleistungsbereich aber zu den Großbetrieben.

In diesem Beitrag soll daher, vom Großbetrieb ausgehend, das Informations-Controlling in - im Vergleich dazu - 'kleineren' Wirtschaftseinheiten betrachtet werden, wobei eine Branchenzugehörigkeit bewußt vernachlässigt wird.

Gegenstand der weiteren Untersuchung sind daher mittlere Unternehmungen, die über ein institutionalisiertes Controlling von ein bis drei Mitarbeiter ver-

fügen. In noch kleineren Betrieben wird das Controlling nicht institutionalisiert, d. h. als Managementaufgabe von den Bereichsleitern und der Unternehmensleitung getragen. In Betrieben mit mehr als drei Mitarbeitern im Controlling ist dagegen der Spezialisierungsgrad höher, womit das Controlling weitergehende Aufgaben und z. T. Realisationsverantwortung übernimmt.

Damit ist eine Abgrenzung mittlerer Unternehmungen gefunden, die sich an der Qualität des Controlling, also der Strukturiertheit der Unternehmensführung, orientiert und damit den Überlegungen zur Einrichtung eines Informations-Controlling gerecht wird.

Einige Besonderheiten mittelständischer Unternehmungen wurden schon bei der Abgrenzung des Begriffs deutlich. Weitere Aspekte neben der u. a. begriffsbestimmenden Größe sind besonders qualitativer Art, so insbes. eine **hohe Flexibilität, Innovationsfähigkeit und kundenindividuelle Anpassungsfähigkeit.**

Folge dieser **auf Marktnischen ausgerichteten Fokussierungsstrategie** ist die Notwendigkeit, sich aktiv gegen die konkurrierenden Großunternehmungen zur Wehr zu setzen.

Damit stellt sich für die mittelständischen Unternehmungen die Frage, mit welchen Instrumenten geeignete Wettbewerbsvorteile zu erlangen sind.

---

## 2. Informationsverarbeitung in mittelständischen Unternehmungen

---

Die Informationsverarbeitung stellt, wenn auch nicht ohne organisatorisch/personelles Umfeld, einen Wettbewerbsfaktor par excellence dar<sup>7)</sup>. Wettbewerbsfaktoren bedeuten aber nicht automatisch die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, sondern erst mit der Realisierung der Potentiale kann sich eine Unternehmung von den Konkurrenten absetzen. Für die Informationsverarbeitung bedeutet es, daß nicht die Existenz einer bestimmten Hardware, sondern die in das ablauforganisatorische System eingepaßte Software den Erfolg - oder Mißerfolg - ausmachen.

Die Informationsverarbeitung ist in mittelständischen Unternehmungen durch eine - im Vergleich mit Großbetrieben - weniger systematische Vorgehensweise gekennzeichnet. Beispiel dafür ist die geringere Unterstützung der Systementwicklung durch Tools, systematischen CASE-Einsatz und innovative Entwicklungswerkzeuge (Datenbanksysteme, 4-GL). Die Folge ist eine im Vergleich geringere Effizienz. Die Entwicklungsprojekte sind durchweg von geringerer Komplexität und gesamtunternehmensbezogenen Bedeutung. Die geringere Anzahl IV-kundiger Mitarbeiter in der Unternehmung bei tendenziell stärkerer Zentralisation im IV-Bereich führt zu einer großen Eigendynamik des Teilbereichs, der sich einem direkten Zugang durch das Management entzieht. Konzentriertes Spezialistenwissen und damit -macht führt zu einer primär technischen Sicht-

weise der Informationsverarbeitung, die sich damit einer ökonomischen Betrachtung entzieht.

Auf den ersten Blick mag diese Darstellung wenig Positives am IV-Gebaren der Mittelständler zu lassen. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, daß eine Ausstattung des IV-Bereiches mit weiterreichenden Technologien, anspruchsvolleren Verfahren und Methoden sowie eine weitgehende Dezentralisation aufgrund der Größe nicht zweckmäßig wäre, insbesondere unter dem Aspekt der Beherrschbarkeit. Dennoch bildet die dargestellte Situation ein besonderes Umfeld, das bei den Überlegungen zur Einrichtung und Ausgestaltung eines Informations-Controlling zu berücksichtigen ist.

---

## 3. Nutzenpotentiale des Informations-Controlling für den Mittelstand

---

Aus der besonderen Situation, im wesentlichen determiniert durch Ressourcenausstattung und Markterfordernisse, resultieren unterschiedlich gewichtete Nutzenpotentiale.

Eine Betrachtung der internen Prozesseffizienz ergibt, daß die Effizienz des IV-Bereiches zwar gesteigert werden kann, das Einsparungspotential jedoch relativ gering ist, weil die Größe des Mittelständlers, wie oben dargestellt, den Rationalisierungsbestrebungen auch im IV-Bereich enge Grenzen setzt.

Im Bereich der Produkteffizienz sind dagegen größere Potentiale vorhanden. Mit der Grundsatzentscheidung, bestimmte Strategien zu verfolgen, sind oft beträchtliche Sach-Investitionen und Ressourcenverbräuche (Entwicklungskapazität) verbunden. Unabhängig von der Größe einer Unternehmung kann mit der Frage, WAS zu tun ist, die richtige Entscheidung vorausgesetzt, mehr eingespart werden als später mit der richtigen Umsetzung. Gerade hier leiden aber mittelständische Unternehmungen Not, **da das Know-How knapp und die Autonomie der IV hoch ist, somit ein idealer Nährboden für Fehlentwicklungen besteht.**

Gerade aus dieser mittelstandsspezifischen Situation ergeben sich für das Controlling bedeutende Einsatzpotentiale, die darauf abzielen, die Effektivität der IV durch zielgerichtete Koordination konsequenter auf ökonomische Unternehmungsziele auszurichten.

---

## III. MITTELSTANDSSPEZIFISCHE KONSEQUENZEN FÜR DAS INFORMATIONS-CONTROLLING

---

Aus den skizzierten Nutzenpotentialen ergibt sich zum einen die Frage, ob sich die Institutionalisierung eines Informations-Controlling gegenüber den entstehenden Kosten auch für den Mittelstand lohnt, zum anderen, wie die Realisation im einzelnen erfolgen soll.

### 1. Inhaltliche Konsequenzen

Wie das 'klassische' Controlling anschaulich gezeigt hat, ist es möglich, eine Konzeption von der Großunternehmung auf Mittelständler zu übertragen. Die Übertragung erfordert aber immer eine situationspezifische Anpassung, die sich auf die inhaltliche, die organisatorische und personelle Ebene beziehen muß.

Inhaltlich ist zum einen auf das verwendete Instrumentarium abzustellen, zum anderen auf die Ausrichtung des Instrumenteneinsatzes. Das eingesetzte Instrumentarium korreliert in der Regel mit der Problemkomplexität, repräsentiert durch das Investitionsvolumen. Die Methoden und Verfahren werden daher einfacher ausfallen. Aus den in Punkt II.4 für den Mittelstand fixierten Nutzenpotentialen ergibt sich eine Ausrichtung des Instrumenteneinsatzes auf die strategische Bereichssteuerung, da die Einsparungspotentiale dort größer sind als bei der Effizienzsteigerung.

### 2. Organisatorische Konsequenzen

Mit der inhaltlichen Bestimmung stellt sich die Frage der organisatorischen Umsetzung<sup>9)</sup>. Grundsätzlich bietet sich die Möglichkeit einer Institutionalisierung innerhalb der IV, d. h. als Bereichs-Controlling analog zu bestehenden Konzepten (Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-Controlling) oder aber innerhalb eines Zentral-Controlling mit spezifischer Ausrichtung auf den Bereich der Informationsverarbeitung.

Die Institutionalisierung übt einen nicht unerheblichen Einfluß auf die innerbetrieblichen Machtkonstellationen aus: sowohl Controlling als auch die Informationsverarbeitung besitzen als Service-Abteilungen der Fachabteilungen und des Managements großen Einfluß und informelle Macht. Unter diesem Eindruck ist es sicher einfacher, eine Stabsabteilung IV-Controlling innerhalb der Informationsverarbeitung einzurichten, als durch die Verlagerung von Kompetenzen in das Zentral-Controlling an der Machtfrage zu rütteln. Da dies aber zu weiten Teilen erklärtes Ziel des Informations-Controlling ist, erscheint die Lösung durch ein Zentral-Controlling vorteilhafter. Insbesondere das Aufbrechen der verkrusteten Strukturen, die Koordination und die Sicherung der Transparenz kann aus der Distanz des Controlling heraus nachdrücklicher erfolgen als aus dem betroffenen Fachbereich. Die Fachbereichslösung dagegen würde sich besonders dann eignen, wenn auf die bereichsbezogene Effizienzsteigerung abgezielt wird, die Nähe zu der operativen Einheit das Ergebnis mithin positiv beeinflussen könnte.

Die wesentliche Gestaltungs-Restriktion ergibt sich aber wieder aus der Unternehmungsgröße: die Einrichtung als Stab(s)-Stelle in der IV dürfte sich kaum rentieren, während eine Einrichtung im Zentral-Controlling die bestehenden Strukturen ergänzt und die Möglichkeit einer Aufgabenteilung erschließt.

### 3. Personelle Konsequenzen

Die personellen Konsequenzen sind nur teilweise mittelstandsspezifischer Art. Das Informations-Controlling erfordert, unabhängig von der Unternehmungsgröße, eine besonders umfassende Qualifikation. Aus dem Ansatz heraus erscheint es zweckmäßig, eine kaufmännische Ausbildung mit Praxiserfahrung im Controlling durch IV-spezifische Weiterbildung zu ergänzen<sup>9)</sup>.

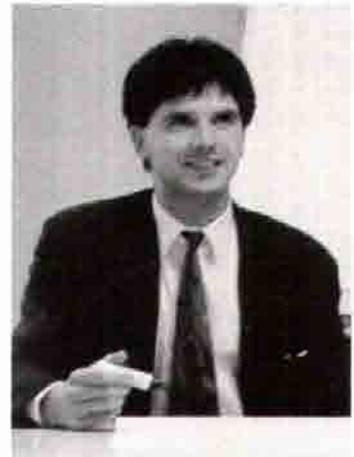
Auch für eine Lösung im Rahmen des bestehenden Zentral-Controlling gilt, daß sich die Errichtung einer eigenen Stelle für den Mittelständler unter Umständen nicht lohnt. Hier ist es aber vergleichsweise einfach möglich, einem Controller mehrere Bereiche zuzuweisen; erfolgt gar keine Arbeitsteilung im Controlling, so kann der Unternehmungs-Controller doch zumindest durch die Einräumung von Mitspracherechten an IV-Entscheidungen auf die Entwicklungen Einfluß nehmen.

- 1) Die Abgrenzung von Datenverarbeitung (DV) zur Informationsverarbeitung (IV) ist bewußt vorgenommen; die frühen Anfänge des Informations-Controlling werden daher - wie in der Literatur üblich - als DV-Controlling bezeichnet.
- 2) Vgl. zur Entstehung und den unterschiedlichen Ausprägungen des Informations-Controlling Ruthekolck, T.: Informations-Controlling. Diplomarbeit, Köln 1990.
- 3) Vgl. Frese, E.: Grundlagen der Organisation - Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1987, S. 515 f.
- 4) Vgl. dazu ausführlich Sokolovsky, Z.; Kraemer, W.: Controlling der Informationsverarbeitung. In: Information Management 3/90, S. 20 f.
- 5) Vgl. Ruthekolck, T.: Informations-Controlling. A.a.O. S. 38 ff.
- 6) Vgl. dazu ausführlich Marwede, E.: Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen. In: Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe: Beitrag 20, Januar 1983, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- 7) Vgl. Müller, T.: Management von Zukunftstechnologien - Technologie als strategischer Erfolgsfaktor. In: zfo 3/1985, S. 176 - 180. Weiterhin Österle, H.: Erfolgsfaktor Informatik - Umsetzung der Informationstechnologie in der Unternehmensführung. In: Information Management 3/87, S. 24 - 31.
- 8) Vgl. dazu ausführlich: Ruthekolck, T.: Informations-Controlling - Optionen der organisatorischen Gestaltung. In: Information Management 3/90, S. 28 - 33.
- 9) Dem Bedarf aus der Praxis wurde in den letzten beiden Jahren durch unterschiedliche Seminare und Tagungen zum Thema Informations-Controlling von verschiedenen Seiten Rechnung getragen (IDG-CSE: 2/90, Controller-Akademie: 10/90, BIFOA: 10/90 u. a. m.).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04		G	A	18

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

## Teil 1: F&E-RELEVANZ, F&E-TRADITION UND VERKRUSTUNGSEFFEKTE DER F&E-ORGANISATION



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

von Dr. Dietram **Schneider**, Dietramszell

Sogenannte make-or-buy-Entscheidungen gewinnen besonders angesichts vielfältiger Reorganisationsmaßnahmen sowie Mergers- und Akquisitionsaktivitäten in der Praxis zunehmende Relevanz. Allerdings werden Entscheidungen über Eigenfertigung („make“) und Fremdbezug („buy“) in der Praxis in ihrer Wirkung auf den Unternehmenserfolg stark unterschätzt. Oftmals herrscht auch eine einseitige Präferenzierung der Eigenfertigungsalternative („make-Verkrustung“) vor, die aber genau betrachtet ökonomisch nicht haltbar ist. In besonderer Weise gilt dies für die Bereitstellung von F&E-Leistungen. In zwei Teilen behandelt daher der Autor die Bedeutung, Ausgestaltungsmöglichkeiten und Einflußkriterien sogenannter make-or-buy-Entscheidungen im F&E-Bereich.

### 1. Einführung

Angesichts der steigenden Bedeutung von F&E im Zuge eines sich verstärkenden dynamischen Wettbewerbs für die nationale und internationale Konkurrenzfähigkeit sowie den Erfolg von Unternehmen und ganzen Branchen stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob F&E überhaupt betrieben werden soll. Nicht die Frage über die Notwendigkeit von F&E, sondern vielmehr die Frage, wie F&E-Aktivitäten sinnvoll organisiert werden können, steht heute im Mittelpunkt.

Dabei ist nicht nur darüber zu entscheiden, wie die F&E-Organisation im unternehmensinternen Bereich ausgestaltet werden soll. Möchte man die Vorteile der Arbeitsteilung auch im zwischenbetrieblichen Bereich nutzen, so ist darüber hinaus besonders auch über die **zwischenbetriebliche Organisation von**

**F&E-Aktivitäten** nachzudenken. Danach ist besonders auch die Frage relevant, unter welchen Bedingungen etwa eine F&E-Kooperation oder ein völliger Fremdbezug („buy“) von F&E-Leistungen ökonomisch sinnvoller ist als ihre unternehmensinterne Bereitstellung („make“).

Sowohl in der traditionellen Literatur zum F&E-Management als auch in der einschlägigen Literatur zum F&E-Controlling wird meist nur die interne F&E betrachtet (F&E-Eigenfertigung, „make“). Möglichkeiten des externen Bezugs von F&E-Leistungen (F&E-Fremdbezug bzw. „buy“) und der kooperativen Bereitstellung von F&E-Leistungen (F&E-Kooperation) werden ebenso stiefmütterlich vernachlässigt wie die sich für das Controlling von F&E ergebenden Konsequenzen einer externen bzw. kooperativen F&E.

Dem Organisationsmanagement für F&E droht damit eine verengte Organisationsperspektive. Für das F&E-Controlling entsteht die Gefahr, daß es sich nur auf F&E-Aktivitäten konzentriert, die sich innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen abspielen, andererseits aber F&E-orientierte Transaktionsbeziehungen zwischen der Unternehmung und der Außenwelt aus seinem Blickfeld geraten. Sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht ist dies ein Defizit. Dies gilt insbesondere deshalb, weil die kooperative und externe Bereitstellung von F&E-Leistungen in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Vor diesem Hintergrund ist die Zielsetzung dieses Beitrags zu sehen: Einerseits geht es um die **Darstellung eines weiten Kontinuums von Organisationsalternativen für F&E**, das von interner F&E über die

kooperative und externe F&E reicht. Andererseits soll offengelegt werden, welche **Konsequenzen** sich daraus für das F&E-Controlling als Instrument der Unternehmensführung ergeben.

**2. Relevanz von F&E**

Die Bedeutung von F&E wird nicht nur durch die allgemeinen und allseits bekannten Hinweise darauf offensichtlich, daß sie für die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen, die Gewinnung von Technologieführerschaft, den Unternehmenserfolg und den allgemeinen wirtschaftlichen Erfolg einer Volkswirtschaft außerordentlich wichtig ist. Besonders aus Controller-Sicht ist auch der Aspekt interessant, daß sowohl auf volkswirtschaftlicher als auch auf individueller unternehmerischer Ebene enorme Ressourcen für die Durchführung von F&E-Aktivitäten gebunden werden:

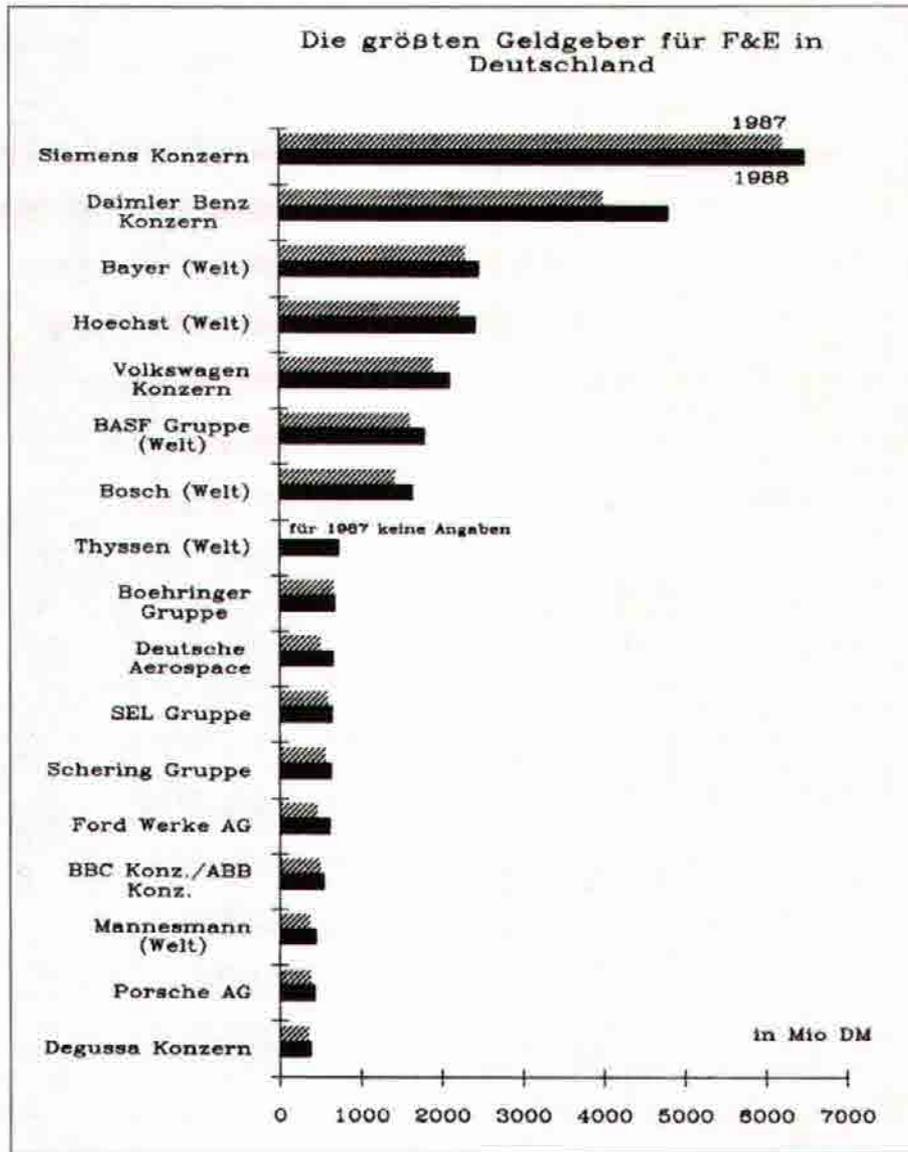


Abb. 1a: F&E-Ausgaben ausgew. Unternehmen

Während sich die Ausgaben für F&E in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1969 noch auf knapp über 12 Mrd. DM beliefen, lagen sie 1978 bereits bei 30 Mrd. DM und haben 1987 das Niveau von fast 60 Mrd. DM erreicht. Heute sind es ungefähr drei Prozent des Bruttosozialprodukts (ca. 63 Mrd. DM).

Die (finanzielle) Bedeutung von F&E auf unternehmensindividueller Ebene machen auch die Abbildungen 1a und 1b deutlich. Sie geben beispielhaft in Anlehnung an eine Studie der „High Tech“ einen kleinen Überblick über die größten Geldgeber für F&E (absolute Beträge) in den Jahren 1987 und 1988 sowie die F&E-intensivsten Unternehmen (F&E-Ausgaben in Prozent vom Umsatz) in Deutschland im Jahr 1988. Die Zuwachsraten der F&E-Ausgaben zwischen 1987 und 1988 liegen dabei zum Teil im zweistelligen Bereich (z. B. bei Daimler Benz, Bosch, Deutsche Aerospace, Ford, Mannesmann).

Alleine aus diesen Zahlen läßt sich sowohl die Notwendigkeit einer separaten organisatorischen und institutionellen Verankerung in der Unternehmung als auch die Bedeutung einer **möglichst hohen Ansiedelung des F&E-Controllings in der Unternehmensführung** ableiten.

**3. Traditionelle Aspekte des F&E-Controllings: Vernachlässigung der (inter-)organisatorischen Komponente**

Welche Instrumente haben F&E-Controller traditionellerweise in ihrer „tool-bag“, um den Ressourcenverzehr transparent zu machen, zu steuern und zu überwachen?

Das Instrumentarium beinhaltet zunächst die einfache **Budgetierung der gesamten F&E-Kosten**. Der Kostenblock wird dabei meist nach verschiedenen Unterscheidungskriterien weiter unterteilt. Die F&E-Kosten können beispielsweise sowohl in **zeitlicher** (phasenbezogener), **projektorientierter** (bei mehreren F&E-Projekten) und **unternehmensbereichsorientierter** (vor allem bei Großunternehmen) Hinsicht dekomponiert werden. Eine nach den verschiedenen Kriterien sortierte **Abweichungsanalyse**, bei der die budgetierten F&E-Aufwendungen den Ist-Kosten gegenübergestellt werden, schließt sich in der Regel an.

Das strategisch ausgerichtete F&E-Controlling bedient sich meist eher **längerfristiger Indikatoren und**

**Kennzahlen.** Typische Kennzahlen konzentrieren sich beispielsweise auf die Entwicklung von F&E-Kosten und F&E-Mitarbeiter. Dabei werden oftmals zwischenbetriebliche Vergleiche angestellt. Daneben zählt die Bildung von Verhältniszahlen wie der **Umsatzanteil innovativer Produkte**, die nicht älter sind als drei (fünf) Jahre, am Gesamtumsatz zum strategischen F&E-Controlling-Instrumentarium.

Außerdem ist an verschiedene Möglichkeiten zu denken, um den F&E-Aufwendungen (z. B. gemessen in Geld oder erfaßt nach originärer Ressourcenbindung wie z. B. F&E-Mitarbeiter, F&E-Investment bzw. F&E-Abschreibungen) direkt oder indirekt die F&E-Erträge gegenüberzustellen (z. B. gemessen am Umsatz, Gewinn, Anzahl der Patente und Lizenzen).

Organisatorische Komponenten gehen dagegen in das F&E-Controlling kaum ein. Allenfalls liefern Veränderungen in den diversen Kennzahlen Anhaltspunkte für organisatorische Mängel in den F&E-Abteilungen des eigenen Unternehmens. Die zwischenbetriebliche Komponente wird hier nur dann tangiert, wenn sich im Zuge weitergehender Untersuchungen ergeben sollte, daß aufgrund der sinkenden F&E-Effizienz im unternehmensinternen Bereich ein externer Bezug von F&E-Leistungen angezeigt scheint. Dem F&E-Controlling kann dann allerdings nur noch eine reaktive Komponente zugeordnet werden.

Im günstigsten Fall wird der zwischenbetriebliche Aspekt ferner dann als relevant erachtet, wenn vor Inangriffnahme von F&E-Aktivitäten darüber beraten wird, ob man extern oder intern F&E-Leistungen bereitstellen soll, und das F&E-Controlling in diesen Entscheidungsprozeß wirklich eingeschaltet wird. Allerdings fallen empirische Ergebnisse hierzu sehr ernüchternd aus: oft werden Vertreter des F&E-Controllings in diesen Entscheidungsprozeß überhaupt nicht eingebunden; und vielfach findet überhaupt **kein wirklich problembewußter Entscheidungsprozeß** statt. Wie bei vielen anderen make-or-buy-Entscheidungen, so wird insbesondere

Die F&E-intensivsten Unternehmen in Deutschland 1988

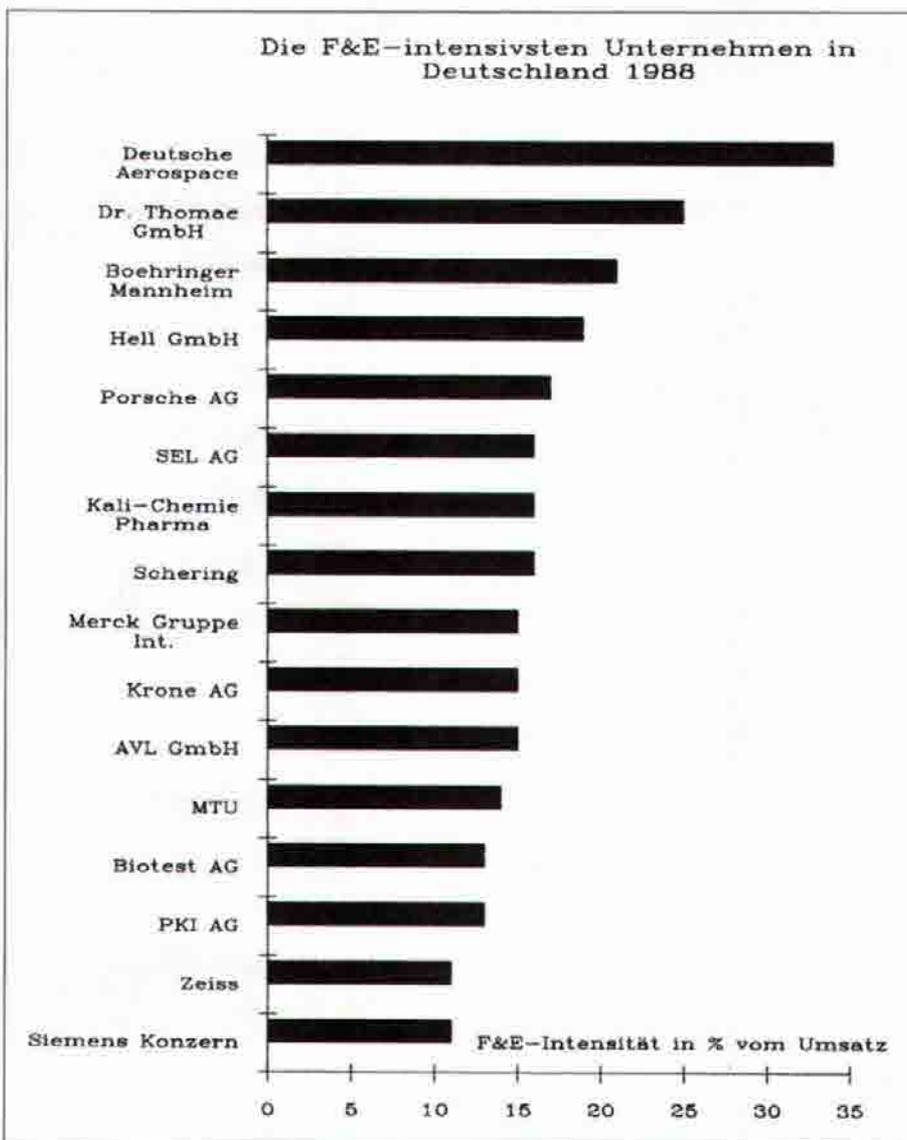


Abb. 1b: F&E-intensive Unternehmen

auch bei der Bereitstellung von F&E-Leistungen an **traditionierten Bereitstellungswegen festgehalten**. Und es gibt zahlreiche praktische Belege dafür, daß vor allem aus emotionalen Gründen an der internen Bereitstellung von (F&E-) Leistungen festgehalten wird, obwohl der Fremdbezug ökonomisch sinnvoller wäre. Oftmals handelt es sich um eine **traditions-behaftete Verkrustung der F&E-Bereitstellung zugunsten der Eigenforschung und -entwicklung**. Nach dem Motto: „Das haben wir immer schon selbst (intern) gemacht, das machen wir auch zukünftig selbst“. Die eigene Bereitstellungs-kompetenz und ökonomische Begründbarkeit der Eigenerstellung wird damit erst gar nicht in Frage gestellt. Ein Entscheidungsprozeß, bei dem das Ergebnis noch unklar ist, wird nicht angestoßen.

Betont man jedoch die **Ganzheitlichkeit des Controllings**, ist man sich seiner umfassenden Bedeutung für die Unternehmensführung bewußt und akzeptiert man seine zentrale Stellung als Steuerungs-, Kontroll- und Informationsinstrument, müssen die verschiedenen Bereitstellungsmöglichkeiten für F&E-Leistungen jedoch explizit, bewußt und in antizipativer

Weise diskutiert werden sowie in einen problemorientierten Entscheidungsprozeß einmünden. Das F&E-Controlling steht aus dieser Perspektive im Dienste, hierfür differenzierte und entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen sowie meinungsbildend und entscheidungsunterstützend mitzuwirken.

Die Informationen müssen sich auf zwei zentrale Komponenten beziehen:

- einerseits auf verschiedene und grundsätzlich mögliche (interne, externe und kooperative) **Bezugsalternativen**; und
- andererseits müssen sie **Aussagen über Bewertungskriterien der Bezugsalternativen** beinhalten.

Aufgrund der wettbewerblichen und strategischen Relevanz von F&E muß ein möglichst **umfassender und an übergeordneten strategischen Faktoren angelehnter Kriterienkatalog entworfen werden, mit dem eine strategieorientierte Entscheidung** über die zu wählende Bereitstellungsform abgeleitet werden kann. Eine einseitige Versorgung der Entscheidungsträger im Unternehmen mit eher kurzfristig orientierten Kosteninformationen - wie dies oft bei Eigenfertigungs-/Fremdbezugsentscheidungen der Fall ist - kann der Komplexität der Problemstellung bei weitem nicht gerecht werden.

---

#### 4. Bezugsalternativen für F&E-Leistungen

---

Welche Bezugsmöglichkeiten stehen für die Bereitstellung von F&E-Leistungen zur Verfügung? Grundsätzlich kann man drei verschiedene Bereitstellungswege unterscheiden:

##### 4.1. Interne Bereitstellung von F&E-Leistungen

Dieser Bereitstellungsweg ist im F&E-Bereich die bis heute häufigste Form. Dabei geht es vor allem um die interne Organisation der F&E-Abteilungen und die Stellung der F&E-Abteilungen innerhalb der Gesamtorganisation der Unternehmung. Die interne F&E bildet die Domäne der traditionellen Literatur zum F&E-Management. Die Unternehmensführung hat hier einen unmittelbaren Durchgriff auf die F&E-Abteilung. Häufig wird dieser Aspekt als Argument für den Aufbau interner F&E-Kapazitäten angeführt (z. B. neben Geheimhaltungsgründen, der besseren Kontrolle der F&E-Aktivitäten und des F&E-Personals sowie der Qualität der F&E-Leistungen).

##### 4.2. Externe Bereitstellung von F&E-Leistungen

Bei der externen Bereitstellung von F&E-Leistungen werden die diversen F&E-Aktivitäten zwar durch das eigene Unternehmen finanziert, aber nicht selbst ausgeführt. F&E-Leistungen werden von außen durch F&E-Auftragsvergabe an private oder staatliche Forschungsinstitute oder durch Lizenznahme bezogen. Der Durchgriff des Auftraggebers auf die F&E-Aktivitäten des Auftragnehmers ist gering. Dies wird oft als Nachteil gesehen, weil beispielsweise in die F&E-Aktivitäten nicht direkt eingegriffen werden

kann und die Übernahme der extern erforschten und entwickelten Leistungen in die eigene Unternehmung Probleme aufwirft (sogenanntes „not invented here Syndrom“). Außerdem wird oft befürchtet, daß man sich in die Abhängigkeit des F&E-Bereitstellers begibt (z. B. im Hinblick auf Fort- und Weiterentwicklungen).

##### 4.3. Kooperative Bereitstellung von F&E-Leistungen

Die F&E-Kooperation ist eine Zwischenform der internen und externen Form der Bereitstellung von F&E-Leistungen. Die Kooperationspartner treiben für ein (oder mehrere) F&E-Projekt(e) sowohl selbst F&E-Aktivitäten innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen voran, beziehen aber auch von außen (den F&E-Partnern) F&E-Leistungen. Typische Ausgestaltungsformen sind z. B. der Austausch von F&E-Informationen (F&E-Austausch), die koordinierte Einzelforschung und die Gemeinschafts-F&E. Die F&E-Kooperation zeichnet sich besonders dadurch aus, daß F&E-Ressourcen gemeinschaftlich genutzt und/oder F&E-Projekte gemeinschaftlich finanziert und realisiert werden.

In Abbildung 2 werden die verschiedenen Formen der F&E-Bereitstellung dargestellt. Der **vertikale Integrationsgrad** und der organisatorisch-rechtliche Durchgriff auf die F&E-Ressourcen bzw. die **Bindungsintensität** zwischen Unternehmung und den F&E-Einheiten nehmen von links nach rechts ab. Bei interner F&E (Eigenerstellung) ist der vertikale Integrationsgrad und die hierarchische Einbindung am höchsten („Hierarchie“). Bei der externen F&E (Fremdbezug) ist der vertikale Integrationsgrad am niedrigsten. Die Bereitstellung der F&E-Leistungen erfolgt über den Beschaffungsmarkt („Markt“).

---

#### 5. F&E-Controlling: Relevanz für die Unternehmensführung

---

Bereits die bisherigen Ausführungen machen deutlich, daß es sich bei der Wahl des „richtigen Wegs der F&E-Bereitstellung“ um eine **strategische Entscheidung der Unternehmensführung** handelt: langfristig wird z. B. über die Festlegung (bei Eigenerstellung) bzw. Freistellung (bei Fremdbezug) von Kapazitäten und finanziellen sowie personellen Ressourcen entschieden. Damit werden auch die zukünftigen Fixkostenpotentiale - und hierdurch gleichzeitig mögliche Leerkostenquellen - festgelegt.

Andererseits hat die Unternehmensführung beispielsweise zu bedenken, daß eine Auslagerung der F&E-Aktivitäten u. U. eine strategisch gefährliche Abkoppelung von einem hohen technologischen Kompetenzniveau innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen provozieren könnte. Möglicherweise könnte man durch F&E-Kooperationen in den Genuß der Vorteile einer strategischen F&E-Allianz kommen. Und schließlich spielt auch der Zeitfaktor eine wesentliche Rolle: angesichts der Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten und Technologien stellt sich auf der Ebene der Unternehmensführung die Frage, welcher **„Bereitstellungsweg zwischen Inte-**

gration und Disintegration bzw. zwischen make or buy“ notwendige F&E-Ergebnisse in der geforderten Qualität am schnellsten hervorbringt.

Alleine diese kurze Aufzählung der vielfältigen Argumente reicht aus, um deutlich zu erkennen, daß der make-or-buy-Entscheid in der F&E-Praxis weniger ein Kosten-, sondern vielmehr ein komplexes Strategieproblem induziert. Es kann nur dann sachadäquat gelöst werden, wenn F&E-Controlling und Unternehmensführung Hand in Hand arbeiten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
22	25	31	T	E	18

Teil 2 kommt im Juli-Heft 91

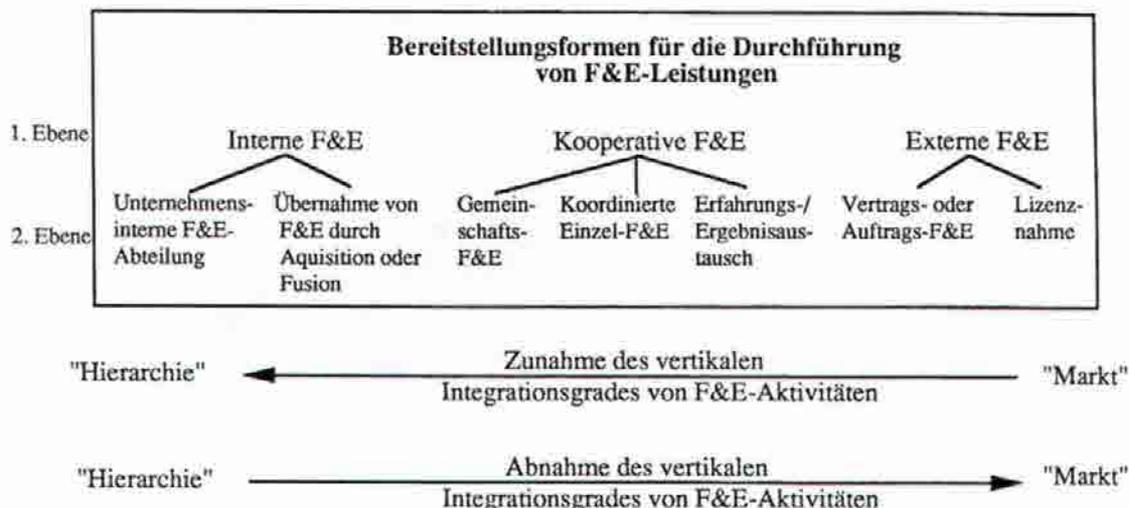


Abb. 2: F&E-orientiertes Organisationskontinuum zwischen Markt und Hierarchie

Der Verlag braucht kreative Mitarbeiter

## STELLEN SIE SICH VOR, SIE ARBEITEN ALS DIPLOM-BETRIEBSWIRT FÜR UNS

Wir sind der Fachverlag der ■ Finanzgruppe und deren Partner – zuständig für die Beratung bei kreativen Problemlösungen und die Entwicklung komplexer Informationssysteme. Von speziellen Vordrucken bis zur Informationsvermittlung aus Datenbanken sowie zahlreichen Fach- und Kundenpublikationen.

Können Sie sich vorstellen, als einer unserer Diplom-Betriebswirte – männlich oder weiblich – mit der Planung und Durchführung betriebswirtschaftlicher Projekte beauftragt zu sein? Und in einem Team netter Leute beschäftigt zu sein; denen ihre Arbeit Freude macht?

Natürlich können Sie sich das vorstellen und werden uns gleich schreiben. Aber Moment noch – Sie sollten uns für das gute Gehalt und die interessante Position auch etwas bieten können. Zum Beispiel vernünftige Examensergebnisse. Oder überdurchschnittliche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und

2–3 Jahre Berufserfahrung und nach Möglichkeit PC-Kenntnisse. Und natürlich die Fähigkeit, eigenverantwortlich und diszipliniert zu arbeiten – alles gewürzt mit einem Schuß Kreativität.

Wir freuen uns auf Ihre aussagefähige Bewerbung. Wenn Sie noch Fragen haben, wird Ihnen diese Herr Eger gerne beantworten, den Sie unter 07 11/78 71-16 80 erreichen.

**Der Verlag.**

Deutscher Sparkassenverlag GmbH

HA Personalwesen und Recht,  
Postfach 80 03 30, Am Wallgraben 115,  
7000 Stuttgart 80 (Vaihingen)



Dr. Ulrich Lenz und Peter Demuth sind Berater bei der Knight Wendling Consulting GmbH, Düsseldorf bzw. bei der Knight Wendling Consulting AG, Zürich.

# CONTROLLING- ENTSCHEIDUNGSGRUND- LAGEN FÜR SELBSTERSTEL- LUNG ODER FREMDBEZUG VON LOGISTIKLEISTUNGEN

von Dr. Ulrich Lenz und Peter Demuth, Düsseldorf und Zürich

Das Logistik-Controlling ist eines jener Gebiete, die in jüngster Zeit vermehrt im Brennpunkt der Weiterentwicklung von Controlling-Verfahren stehen. Neben dem Personal-, F.u.E.- oder Umwelt-Controlling stellt die Logistik immer noch einen schwer spezifizierbaren Kostenblock dar. Dies ist auf Probleme bei der Abgrenzung der jeweiligen Funktionen zurückzuführen. Schätzungen über den Kostenanteil der Logistik am Umsatz schwanken innerhalb der gleichen Branche von 3 bis 30 Prozent. Dabei wird die strategische Bedeutung der Logistik immer wichtiger, wenn man z. B. an Schlagworte wie Global Sourcing, Durchlaufzeitoptimierung oder Just-in-Time denkt. Im folgenden Aufsatz soll versucht werden, einige Entscheidungsgrundlagen zu definieren, um möglicherweise Logistikaufgaben auf spezialisierte Dienstleister zu übertragen.

## Phasenkonzept zur Entwicklung einer Logistik-Konzeption

Die Logistik muß Teil der gesamten Unternehmensstrategie sein. Um die Herausforderungen durch verschärften Wettbewerb und internationale Verflechtungen der Märkte im Sinne einer positiven Unternehmensentwicklung aufnehmen zu können, sollte eine Konzeption des Material- und Informationsflusses entwickelt werden, die mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt ist. Dabei fällt dem Controller die wesentliche Aufgabe zu, das methodische Vorgehen festzulegen, die relevanten Kosteninformationen bereitzustellen sowie den Entscheidungsprozeß zu moderieren.

Methodenkompetenz ist nämlich insbesondere bei der Abgrenzung und Aufbereitung relevanter Entscheidungskriterien gefordert. Die Sammlung, qualitative Bewertung von Alternativen und die Sicherstellung der Ergebnistransparenz läßt es sinnvoll erscheinen, den Controller als Moderator des Entscheidungsprozesses einzusetzen.

Das Unternehmensleitbild ist von der Geschäftsleitung zu verabschieden. Basierend auf dieser Vorgabe muß die Logistikstrategie entwickelt werden.

Wir greifen in diesem Aufsatz einen Teilaspekt der Entwicklung einer Logistikstrategie - nämlich den Prozeß der Entscheidung über Eigen- oder Fremd-

erstellung (make-or-buy) von logistischen Leistungen  
 - heraus. Zur grundsätzlichen Strukturierung eines  
 Entscheidungsprozesses über die Logistikstrategie

wird das folgende prinzipielle Vorgehenskonzept  
 vorgeschlagen.

<b>Vorgehenskonzept zur Entwicklung einer (Logistik-) Strategie</b>	
<b>Phase</b>	<b>Hauptinhalt</b>
<b>Vorphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definition des Entscheidungsproblems</li> <li>* Klärung des unternehmensinternen Vorgehenskonzepts</li> </ul>
<b>Informations- strukturierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ermittlung logistischer Funktionen</li> <li>* Abgrenzung der Unternehmenslogistik von sonstigen Leistungen</li> <li>* Erstellung einer groben „Informationsbilanz“: Welche Steuerungsinformationen sind vorhanden, welche sind zu ermitteln?</li> <li>* Aufbereitung der vorliegenden externen Informationsquellen</li> </ul>
<b>Potentialschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Auswertung der vorhandenen Informationen</li> <li>* Überschlägige Ermittlung der Einsparungspotentiale (z. B. rein qualitativ)</li> <li>* Entscheid über Fortführung des Vorgehenskonzepts</li> <li>* Festlegung des erforderlichen Detaillierungsgrades</li> </ul>
<b>Detaillierungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prozesse ermitteln</li> <li>* Verdichtung zu Hauptprozessen</li> <li>* Gemeinkostentreiber ermitteln und bewerten</li> <li>* Ermittlung der funktionalen Beziehungen zwischen (selbsterstellten) Logistikleistungen und damit verursachten Prozeßkosten</li> <li>* Konzipierung von alternativen Entscheidungsoptionen und Prioritätenbildung</li> </ul>
<b>Entscheidungs- und Realisierungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entscheidung über die zu verfolgende Logistikstrategie <b>unter Berücksichtigung des</b> (zuvor verabschiedeten) <b>Unternehmensleitbildes</b> bzw. der sonstigen strategischen Ziele</li> </ul>

Abbildung 1

Grundgedanke des Vorgehenskonzepts ist es, durch Identifizierung und Bewertung logistischer Funktionen die Kostentransparenz zu erhöhen. Damit wird die Datengrundlage geschaffen, um über die Fremdvergabe logistischer Leistungen zu entscheiden. Danach muß dann relativ schnell ein detailliertes Konzept für die im Unternehmen verbleibenden Logistikanteile ausgearbeitet werden.

Diese konzeptionellen Überlegungen sind wegen der querschnittlichen Bedeutung der Logistik notwendig. Es genügt deshalb nicht, Daten aus verschiedenen Kostenstellen zu sammeln, in der Hoffnung, man hätte dann die Logistikkosten ermittelt. Um entscheidungsrelevante Informationen im Sinne eines möglichst vollständigen Kostenüberblicks zu erhalten, bietet die Prozeßkostenrechnung geeignete Ansätze.

Methodisch sollte man so vorgehen, daß man zunächst das Entscheidungsproblem definiert, nach dem Motto: „Worüber reden wir eigentlich - und

worüber nicht?“ Hier geht es z. B. um strategische Ansätze der Planung und Durchführung logistischer Aufgaben und nicht um die Optimierung des operativen Geschäfts. Das bedeutet u. a., daß das Vorgehenskonzept zur Entwicklung der Strategie möglichst eine breite Meinungsbildung und eine grundsätzliche Klärung der Informationsdefizite berücksichtigen muß. Grundsätzlich bieten sich folgende Möglichkeiten an, um die Entscheidung über die Logistikstrategie herbeizuführen:

- > Workshop („Strategieklausur“)
- > Einrichtung eines unternehmensinternen Projekts
- > Hinzuziehung externer Beratungsunterstützung.

Eine Strategieklausur kann nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn klare (Kosten-) Informationen vorliegen. Deshalb sollte eine Projektorganisation zur Entscheidungsvorbereitung vorgesehen werden.

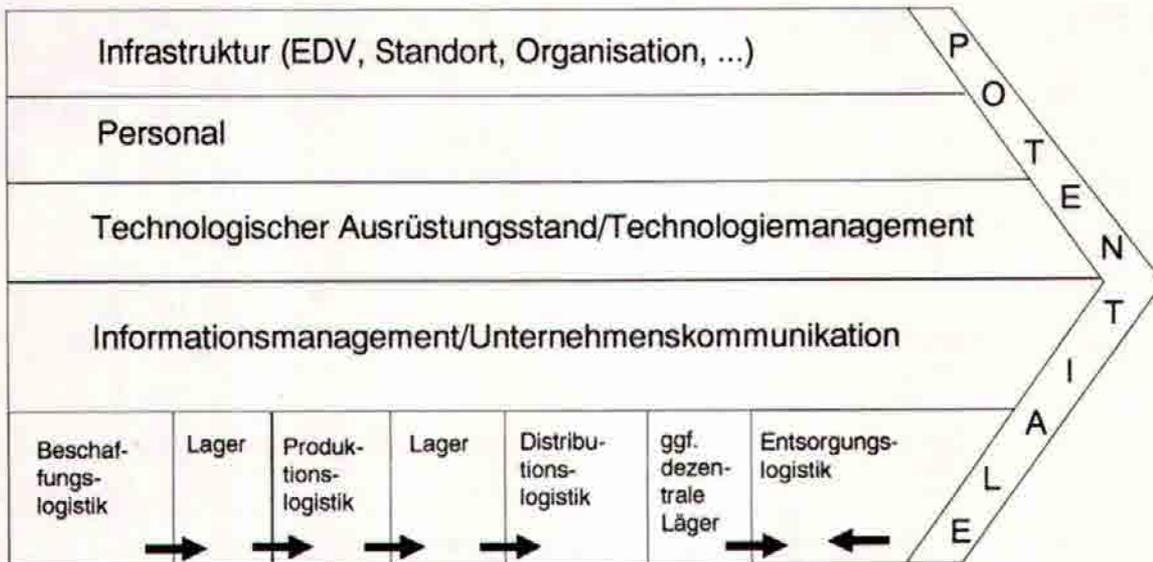
**Ermittlung logistischer Funktionen**

Ausgangspunkt für die make or buy-Entscheidung ist die Präzisierung und Abgrenzung der logistischen Funktionen im Unternehmen. Auf den ersten Blick sehen diese Bemühungen wie das Anbieten von altem Wein in neuen Schläuchen aus. Sicher ist dieses Problem keine „Neuerfindung“. Darauf kommt es aber auch gar nicht an. Wichtig ist vielmehr, die

strategische Bedeutung der Logistik und ihre Querschnittsfunktion in vielen Unternehmensbereichen zu erkennen. Dazu sind die betrieblichen Logistikleistungen zu definieren, von anderen Unternehmensfunktionen abzugrenzen und zu bewerten.

In der folgenden Abbildung ist eine Logistik-Wertkette dargestellt, die zur Identifikation logistischer Funktionen dienen kann.

**Das Logistik-System überschreitet konventionelle Unternehmensgrenzen**



(weiterentwicklung einer Darstellung bei Porter, Competitive Strategy, New York/London 1980)

Abbildung 2

Es handelt sich bei der Abbildung um eine funktionsorientierte, nicht um eine hierarchische Darstellung. Im oberen Teil sind unterstützende Funktionen, im unteren Teil ist die Wertkette bezogen auf den Hauptzweck des Unternehmens dargestellt.

Der Ausdruck „Kette“ ist zwar eingeführt, für die Logistik aber irreführend. Es handelt sich vielmehr um ein vernetztes System mit Rückkopplungen. Dies wird besonders bei der Entsorgungslogistik deutlich, die aufgrund der jüngsten Gesetzgebung wachsende Bedeutung erhält. Einerseits handelt es sich bei der Entsorgung um Abtransport von Material (mit den damit verbundenen Auswirkungen auf das Umweltsystem); andererseits ist ein Materialfluß in das Unternehmen hinein zu verzeichnen (Recycling), der das gesamte Logistiksystem beeinflusst.

Die Ermittlung logistischer Unternehmensfunktionen setzt zunächst eine allgemein akzeptierte Definition von „Unternehmenslogistik“ voraus. Allerdings führen Schlagworte wie „das richtige Material zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ nicht sehr weit. Statt dessen sind die wesentlichen Aufgaben und Funktionen der Logistik zu definieren. Eine Definition wie:

**„Gesamtheit der Tätigkeiten und Prozesse zur Zeit- und Raumüberwindung für Güter und zugehörige Informationen inklusive der zur Gestaltung der Prozesse erforderlichen Hilfsmittel und Gebäude“**

könnte den Ausgangspunkt für eine Auflistung logistischer Aktivitäten darstellen. Folgende „Kapitelüberschriften“ sind für die Zusammenstellung logistischer Funktionen von Bedeutung:

- > Beschaffung
- > Lagerung
- > Transport
- > Materialumschlag

Diese Funktionen sind noch weiter zu unterteilen und ggfs. zu spezifizieren. Man erhält dadurch einen groben Katalog des logistischen Leistungsspektrums im Unternehmen.

Wesentlich problematischer ist die Abgrenzung von Logistikfunktionen von und aus anderen Unternehmensfunktionen. Sind z. B. Rüstkosten als Anpassung an kurzfristige Materialengpässe auch als

Logistik-Kosten anzusehen? Wie sind die Kapitalbindungskosten für Lager- und Umschlagshilfsmittel zu ermitteln; für welche Entscheidungen müssen die Kosten zugerechnet werden und für welche nicht? Welche Mitarbeiteranteile sind an den „Grenzen“ der Logistikfunktion (z. B. an der Schnittstelle zur Produktionssteuerung) einzubeziehen?

**Informationsaufbereitung für eine Grobschätzung der Vergabepotentiale**

Diese und ähnliche Fragen lassen sich im Rahmen einer Grobanalyse nicht hinreichend genau beant-

worten. Zur überschlägigen Ermittlung der Einsparungspotentiale durch Fremdvergabe von Logistikleistungen muß es zunächst genügen, Logistikkosten zu ermitteln, die unmittelbar ableitbar sind. Dies sind vor allem Lager- und Transportkosten, die in entsprechenden Kostenstellen ausgewiesen sind. Der Logistikkbegriff sollte für diese erste Annäherung eher eng gefaßt werden (Abbildung 3).

In der Abbildung 3 wurde eine komprimierte Darstellung der Unternehmenslogistik gewählt. Die wichtigsten Kostenarten lassen sich relativ einfach ermitteln bzw. werden in entsprechenden Kostenstellen geführt.

**Überschlägige Ermittlung von Logistik-Kosten ermöglicht erste Potentialschätzungen**

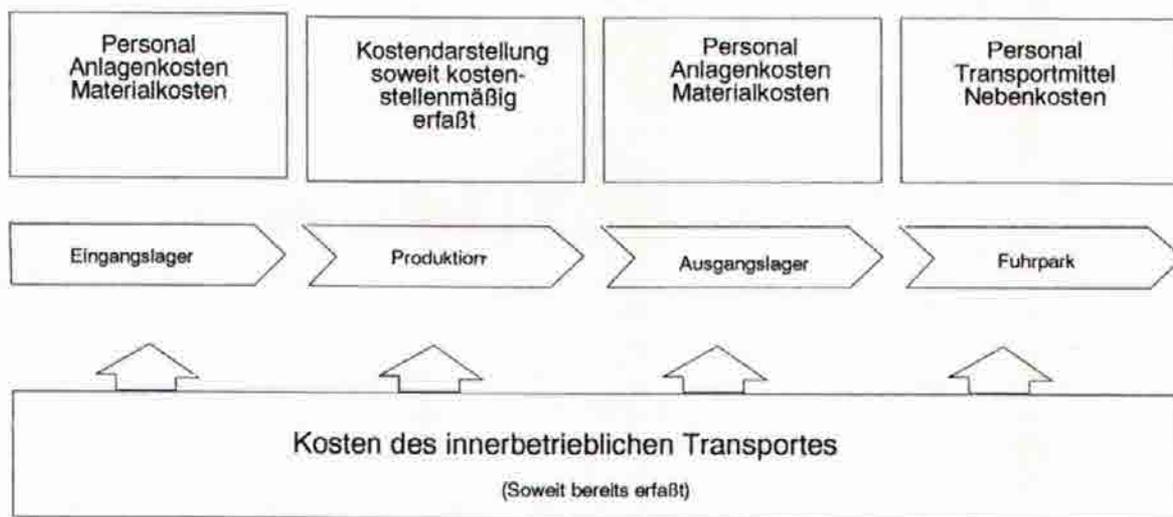


Abbildung 3

Abgrenzungsprobleme beziehen sich zunächst im wesentlichen auf die Produktionslogistik und die Erfäßbarkeit des innerbetrieblichen Transports. Deshalb werden in der Phase einer ersten Potential-schätzung entsprechende Kostenarten nur dann berücksichtigt, wenn Kostenstellen eingerichtet wurden (z. B. für Pufferlager in der Produktion). In der vorstehenden Abbildung sind im wesentlichen Kosten des Materialflusses aufgeführt; Kosten der „höheren“ Logistikebenen - nämlich Administrations- und Managementebene - fehlen, weil sie in einem ersten Schritt nicht eindeutig separierbar sind.

Probleme dürfte es aber auch bei der Grobschätzung im Hinblick auf die Kosten des innerbetrieblichen Transports geben. Abgrenzbar sind diese Kosten dann, wenn eine entsprechende Kostenstelle (z. B. im Rahmen eines „Gabelstapler-Pools“) eingerichtet ist. Ansonsten sollte man sich mit einer überschlägigen Ermittlung anhand der Bewertung der Anzahl innerbetrieblicher Transportvorgänge mit Hilfe von Standardkostensätzen zufrieden geben. Dies gilt auch für alle anderen Vorgänge, die nicht genau quantifizierbar sind.

Wenn die eigenen Leistungen und Kosten grob spezifiziert sind, muß der Nutzen einer Fremdvergabe von Logistikleistungen (zunächst qualitativ) ermittelt werden. In der folgenden Übersicht sind die wichtigsten Vor- und Nachteile des Fremdbezugs von Logistikleistungen dargestellt.

Aus der Abbildung wird deutlich, daß die Vor- und Nachteile teilweise zwar schwer quantifizierbar sind, für die gesamte Unternehmenszukunft aber erhebliche Auswirkungen haben können. Bei den Überlegungen zur Verlagerung von Logistikleistungen ist deshalb zu berücksichtigen, daß

- durch Vergabe von Logistikleistungen teilweise Tatbestände geschaffen werden, die im Mißerfolgsfall nicht unbedingt kurzfristig wieder zurückzudrehen sind (z. B. erneuter Aufbau von logistischem Know how)
- vorhandene Kosten nicht alle kurzfristig abbaubar sind,
- neue Kostenarten hinzukommen,
- Einsparungen durch Verlagerung (auch) Kosten der Freisetzung eigener Mitarbeiter (Abfindungen, Sozialplan) übersteigen müssen.

Die Entscheidung über den Fremdbezug von Logistikleistungen wird beeinflusst durch:

#### Strategische Potentiale

- \* **Spezialisierungsvorteil:**  
Wissen über spezielle Verfahren und effiziente Abläufe ist bei spezialisierten Dienstleistern größer als im eigenen Unternehmen
- \* **Transparenz:**  
Durch laufende Rechnungen mehr Transparenz über Kosten und Leistungen als bei internen Dienstleistungen
- \* **Entscheidungsqualität:**  
Durch leichtere Zuschreibung verursachungsgerechter Logistikkostenanteile zu Produkten und/oder Regionen Verbesserung der Kalkulationsgrundlagen
- \* **Flexibilität**  
Schnelle Reaktion auf Nachfrageschwankungen durch variable Inanspruchnahme der externen Logistikdienstleister
- \* **Kapitalbindung:**  
Liquiditätserhöhung durch Verringerung der Kapitalbindung in eigene Logistik - Vorhaltung (zentral und dezentral)
- \* **Innovation:**  
Teilhabe an Prozeß- und Produktinnovationen auf dem Logistiksektor durch Wettbewerbs- und Anpassungsdruck bei Logistikdienstleistern

#### Einschränkungen/Schwachstellen

- \* **Know how - Verluste:**  
Durch Leistungsvergabe mittelfr. Verlust eigenen Logistik - Know how und Abhängigkeitsposition gegen über dem Vertragspartner
- \* **Kostenbeeinflussbarkeit:**  
Durch nicht vollständig abbaubare eigene Logistikkosten und geringe Beeinflussbarkeit externer Preise  
Einschränkungen der Entscheidungsfreiheit
- \* **Transaktionskosten**  
Verursachung neuer Kostenarten durch Vertragsverhandlungen und -kontrolle, Reklamationsbearbeitung und Informationsübertragung
- \* **Vertragsbindungen:**  
Einschränkung der Flexibilität durch langfristige und schwer kündbare Vertragsverhältnisse z.B im Rahmen von Just-in-time - Konzepten
- \* **Verhandlungsposition/Sanktionsmöglichkeiten:**  
Reduzierte Verhandlungsposition abhängig von der eigenen Unternehmensgröße; durch verringerte Zugriffsmöglichkeiten erschwerte Durchsetzung notwendiger Änderungen

Abbildung 4

Andererseits können relativ kurzfristig einmalige Einnahmen durch den Verkauf freierwerdender Lagerflächen und Fördermittel realisiert werden. Solche Einnahmen sollten aber die strategische Entscheidung keinesfalls beeinflussen. Welche Kosten im einzelnen mit welchen Fristen abbaubar sind, muß im Rahmen der weiter unten noch diskutierten Prozeßkostenanalyse ermittelt werden.

Im Rahmen der Funktions- und Kostenermittlung wird man feststellen, welche (wesentlichen) Informationen für eine genauere Analyse noch fehlen. Meistens werden die Informationsdefizite verursacht durch fehlende oder unvollständige Erfassung von (Betriebs-) Daten, durch mangelndes Wissen über die logistischen Prozesse und durch strukturelle Probleme der Kostenrechnung (z. B. die Größe „Fertigungs-

stunden“ als alleinige und für Zwecke des Logistik-Controlling schlecht geeignete Bezugsgröße).

Wenig Informationen dürften in der Regel auch über vergleichbare Kennzahlen der wichtigsten Konkurrenten vorliegen. Solche Informationen wären aber wichtig, um die relative Effizienz der eigenen Logistik zu beurteilen. Hier wird man sich aber auf qualitative Schätzungen der eigenen Position beschränken müssen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß durch die Informationsstrukturierung und die Potentialschätzung eine Abgrenzung der Logistikfunktionen im Unternehmen, eine überschlägige Kostenermittlung und eine Bestimmung des Logistikanteils an der gesamten Wertschöpfung ermittelt werden kann.

Der letztgenannte Aspekt ist von zentraler Bedeutung bei der Entscheidung über die Weiterführung des Vorgehenskonzepts. Wenn sich herausstellt, daß der Logistikkanteil relativ gering ist, könnte das Projekt eingestellt werden. Das gleiche gilt natürlich auch dann, wenn sich herausstellen sollte, daß die derzeitige Logistik scheinbar effizient ist und als wesentlicher Teil der gesamten Unternehmensstrategie nicht an Fremdfirmen übertragen werden sollte. Eine Entscheidung über die Weiterführung des Vorgehenskonzepts durch die Geschäftsleitung ist herbeizuführen und inklusive eventueller Rahmenbedingungen und Prämissen zu dokumentieren. Eine wichtige Rahmenbedingung ist die Festlegung des im weiteren Ablauf anzustrebenden Detaillierungsgrades sowie die Verabschiedung eines entsprechenden Zeit- und Finanzbudgets.

---

### Prozeßanalyse zur Detaillierung der Vergabepotentiale

---

Diskussion und Kontroversen um die Prozeßkostenrechnung sind in Controller-Kreisen wohl hinreichend bekannt und sollen hier nicht im einzelnen nachvollzogen werden. Aufgrund umfangreicher praktischer Erfahrungen wird hier die Auffassung vertreten, daß die Ermittlung und kostenmäßige Bewertung von Querschnittsfunktionen eine wesentliche Verbesserung der Entscheidungsbasis und die Identifizierung von Rationalisierungspotentialen ermöglicht. Die Prozeßkostenrechnung stellt ein Verfahren dar, das sich für make or buy-Entscheidungen insbesondere im Bereich der Logistik eignet.

Für die weitere Detaillierung der Analyse kann man nicht mehr bei den bisherigen Kostenstellen stehenbleiben, weil - wie gesehen - in der klassischen Kostenstellengliederung nicht alle notwendigen Informationen erfaßt werden. Grundsätzlich sind nun folgende Arbeitsschritte notwendig:

- > Durchführung einer Funktionsanalyse
- > Identifizierung von sachlich zusammenhängenden Teilprozessen und Zusammenfassung zu Hauptprozessen
- > Bestimmung der kostentreibenden Faktoren sowie Ermittlung der Prozeßkosten
- > Berechnung der Prozeßkostensätze durch Division der Prozeßmenge durch die Prozeßkosten.

Diese Arbeitsschritte binden im Unternehmen vorübergehend erhebliche Kapazitäten und Kapital. Deshalb hat der Detaillierungsgrad der Analyse eine hohe Bedeutung. Er kann im wesentlichen durch die Zeitdauer und den Umfang der durchzuführenden Erhebung sowie durch die Anzahl der zu untersuchenden Organisationseinheiten beeinflußt werden und er wird durch die für die Projektdurchführung zur Verfügung stehende Zeit begrenzt.

Spätestens bei diesem Arbeitsstand der Überlegungen sollte die Personalvertretung einbezogen werden, weil deren Akzeptanz für die folgenden Maßnahmen erforderlich ist.

Aufgrund der Grobanalyse können die organisatorischen Einheiten (Abteilungen, Kostenstellen bzw. Teile davon) bestimmt werden, die in die Prozeßanalyse einbezogen werden sollen. Die durchgeführten Aufgaben sollten durch Beobachtungen und Aufschreibungen nach Art und Menge ermittelt werden.

Der wesentliche Vorteil bei der Systematik der Prozeßkostenrechnung liegt in der Erweiterung der Bezugsgrößenbasis. Statt der bisher noch oft üblichen Beschränkung der Bezugsgrößen auf Fertigungsstunden oder -löhne bzw. Materialkosten werden in der Prozeßkostenrechnung differenziertere, vorwiegend durch zählen und messen quantifizierbare Kostentreiber bestimmt, so z. B.

- > Anzahl der Bestellvorgänge
- > Anzahl Wareneingänge
- > Anzahl der Rüstvorgänge
- > Anzahl der Einlagerungen

Nicht alle Logistik-Tätigkeiten lassen sich auf diese Weise erfassen. Die genannten Kostentreiber gelten für repetitive Tätigkeiten. Insbesondere auf der Management-Ebene müßten für die Erfassung logistischer Funktionen qualitative Standards of performance (SOP) gefunden werden. Relativ leicht ermittelbare Kostentreiber wie z. B. „Anzahl der Telefongespräche mit wichtigen Lieferanten“ führen auf der Administrations- und Managementebene zu falschen Informationen und Entscheidungen. Statt dessen könnte die Zielerreichung bei bestimmten Kennzahlen als SOP für einen Logistik-Manager dienen.

Die Kosten lassen sich durch die Bewertung der für die entsprechenden Kostentreiber/SOP gebundenen Produktionsfaktoren bestimmen oder - je nach Detaillierungsgrad - grob abschätzen.

Durch Zusammenfassung gleichartiger Prozesse (z. B. Einlagerungsvorgänge in den verschiedenen Lägern) lassen sich Tarife für logistische Funktionen ermitteln. Diese Tarife können mit den Angeboten externer Logistik-Dienstleister verglichen werden und die Grundlage für Vertragsverhandlungen darstellen.

---

### Entscheidung über die Logistikstrategie

---

Aufgrund der vorangegangenen Analysen können Alternativen bezüglich des Vergabebereichs von Logistikleistungen ermittelt werden. In der folgenden Abbildung sind mögliche Entscheidungsstufen dargestellt.

Abgesehen von der konkreten Gestaltung der logistischen Funktionen sind bei der Entscheidung über die Fremdvergabe die grundsätzlichen Nachteile zu berücksichtigen (siehe Abbildung 4). Idealerweise sollte in dem Strategie-Workshop (der jetzt mit dem verbesserten Informationsstand durchgeführt wird) geklärt werden,

**ÖSTERREICHISCHES  
CONTROLLER-INSTITUT**  
o.Prof.Dr. R. Eschenbach  
Augasse 2-6, 1090 Wien



**Kongreß**

● **Controlling-Software für den PC** ●

**Wirtschaftsuniversität Wien**

**19. April 1991**

**Zielgruppe**

Geschäftsführer, Controller, Fachleute des Rechnungswesens, Planer, Bereichsleiter,  
EDV-Leiter von Mittel- und Großunternehmen sowie Konzernen

**Vorträge, Workshops und eine Software-Ausstellung**  
geben einen umfassenden Marktüberblick

<b>CA-Plan</b>	<b>FCS-Pilot</b>	<b>Pilot</b>
<b>Commander EIS</b>	<b>Greko 2000</b>	<b>Professional Planner</b>
<b>Compete!</b>	<b>mac Control</b>	<b>Promis</b>
<b>CCS</b>	<b>Matplan</b>	<b>Stratplan</b>
<b>Controllers Toolbox</b>	<b>Micro Control</b>	<b>TZ-Info</b>

Für Anmeldung und Information kontaktieren Sie bitte unser Kongreßbüro  
Tel.: 0222 / 313 36 DW 4568 Fax: 0222 / 313 36 723



## **Wir fertigen kundenabhängig – unser Controlling ist deshalb anspruchsvoll**

Wir sind ein weltweit bekanntes, mittelständisches Unternehmen des Maschinenbaus mit Stammsitz in München. Um uns an die sich ständig verändernden Marktbedingungen anzupassen, haben wir unsere Organisation gestrafft.

Zur weiteren Entwicklung unseres Berichtswesens und unserer Steuerungssysteme suchen wir einen

# **Controller**

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

Sie sollten ein abgeschlossenes Studium als Betriebswirt oder Wirtschaftsingenieur haben. Schön wäre es, wenn Sie eine Controller-Ausbildung an der Controller Akademie absolviert hätten.

Wichtig für uns ist, wenn Sie über mehrjährige Erfahrungen im Controllingbereich eines

Industrieunternehmens – vielleicht als zweiter Mann – verfügen. Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von PC- und Großrechnersoftware setzen wir voraus.

Wenn Sie diese Aufgabe interessiert, wenden Sie sich bitte an die von uns beauftragte Dr. Zeplin Controlling & Personal Managementberatung, Hohenzollernstraße 8, 1000 Berlin 39. Sprechen Sie uns an, Tel.: 030 / 805 30 16 oder schreiben Sie.

Wir versichern strengste Diskretion.



**DR. ZEPLIN · CONTROLLING & PERSONAL**

- > in welchem Umfang die Vergabe von Logistikleistungen mit der Unternehmensstrategie vereinbar ist,
- > bis zu welchem Grad logistische Leistungen extern bezogen werden sollen (nur Teilleistungen oder vollständige Fremdvergabe?)
- > wie und mit wem die Realisierung durchzuführen ist.

Nachdem eine Grundsatzentscheidung getroffen wurde, ist ein Realisierungskonzept mit einem konkreten Zeit-, Aktivitäten- und Kostenplan zu entwickeln.

Zusammenfassen bleibt festzustellen, daß die Entscheidung über den Fremdbezug logistischer Leistungen erhebliche Anforderung an die (durch den Controller bzw. „Informationsmanager“ vorzubereitende) Informationsbasis stellt. Zumindest eignet sich dieses Problem nicht als Manövriermasse

allein für kurzfristige Kostensenkungsmaßnahmen. Statt dessen ist eine sorgfältige Abstimmung mit der gesamten Unternehmensstrategie und die Berücksichtigung von Rahmenbedingungen erforderlich.

Der Entscheidungsprozeß sollte zeitlich straff durchgeführt werden. Es ist in der Mehrzahl der Unternehmen zu erwarten, daß Kostensenkungspotentiale und strategische Optionen entdeckt werden, die die Informations- und Projektkosten bereits innerhalb eines Jahres bei weitem übersteigen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	37	L	T	18

Abbildung 5

### Individuelle Lösung durch unterschiedliche Gestaltungsformen der Unternehmenslogistik

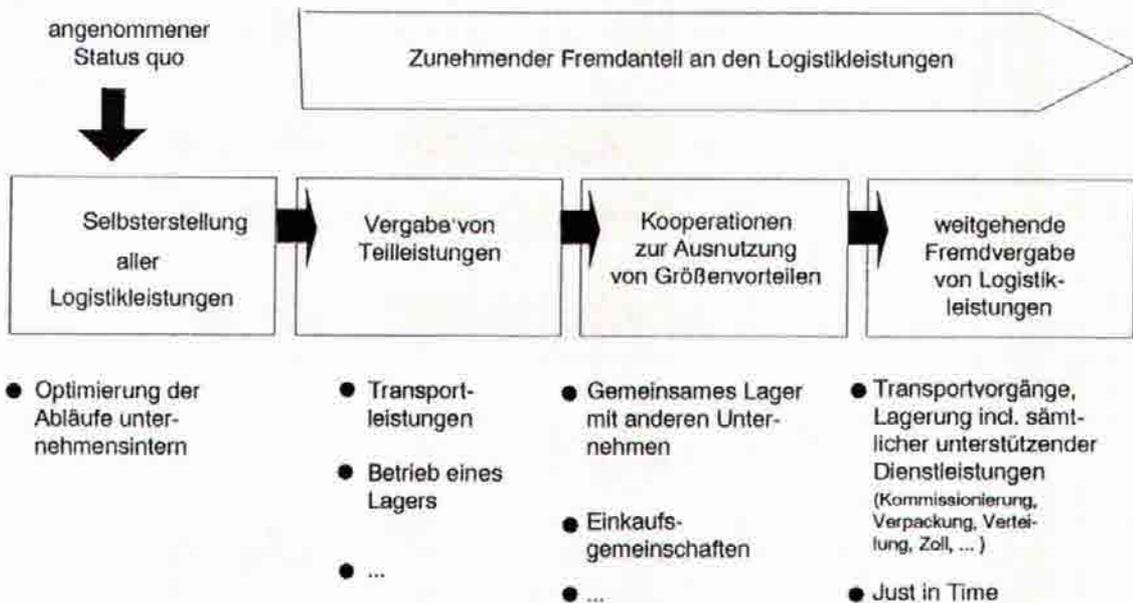


Abbildung 5

# MOVING STAIRS (MOST)

## - Planung als Controllerhilfe

von Dipl.-Volkswirt Armin Kunde, Ratingen



Schon zweimal war die „Treppenplanung“ das Thema eines Artikels (vgl. Dr. Claus Grabherr, CM 6/84 und CM 3/90). Diese Art der Planung ist nicht so neu, aber immer noch sehr nützlich und wichtig. Sie wurde in einem Industriebetrieb schon Anfang der 70er Jahre eingeführt unter dem oben genannten Stichwort „MOST“ (englisch: „Mußte sein!“). Durch diese Planungsmöglichkeit war immer bekannt, wo der „MOST“ geholt werden mußte.

Leider war es damals eine harte manuelle Arbeit, die heutzutage durch den Einsatz von Personal-Computern (PC) und eines geeigneten Tabellenkalkulationsprogrammes (hier SuperCalc 5 von CA) sehr stark vereinfacht werden kann. Dazu besteht die Möglichkeit, die im Host vielleicht schon vorhandenen Daten auf dem PC zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise können aktuelle Daten sehr viel leichter in einer solchen Tabelle verarbeitet werden. So würde auch der oberste Organisationsgrundsatz beachtet, Daten, die schon mal erfaßt wurden, nicht noch einmal zu erfassen. Wie schwer das in einem Unternehmen durchgängig einzuhalten ist, soll hier nur als Denkanstoß dienen.

Die Tabelle kann bei Simulationen sehr schnell die Frage „was wäre, wenn ...?“ beantworten, indem die nicht gesperrten Felder mit neuen Daten überschrieben werden und so neue Ergebnisse zeigen. Ein weiterer Vorteil bei der Arbeit mit einem PC ist, diesen Aufbau der Tabelle, da die Rechenfunktionen dieselbe Bedeutung behalten, nicht nur für diese Problemstellung zu verwenden, sondern vielfältig unter anderen Bezeichnungen zu nutzen.

Da die Jahresplanung den Charakter einer Zielplanung hat, sollten diese Daten zunächst während der ganzen Planperiode unverändert beibehalten werden, damit man immer sieht, was mal vorgedacht wurde. Man mag allerdings noch so gut und raffiniert rechnen, die Handlungen werden vom Menschen vollzogen!

So können sich im Zeitablauf Veränderungen in den Voraussetzungen zur Planung ergeben, Abweichungen zwischen Plan- und IST-Daten. Daher muß man über ein zweites Instrument verfügen, das in der Lage ist, Datenänderungen kurzfristig zu berücksichtigen. Das ist die MOVING STAIRS-Planung. Bei der Einteilung in Monate kann man darüber nachdenken, ob das Jahr in 13 Perioden zu 28 Tagen aufgeteilt werden kann und zu entscheiden hätte, wo der eine Tag (bei Schaltjahren zwei Tage) zuzuordnen ist. Die monatlichen Tagesdifferenzen würden ausgeschaltet. Solche Überlegungen sind beim Einsatz eines PC wesentlich leichter und flexibler zu realisieren und gestaltbar, sofern natürlich das Datenmaterial solche Ansätze hergibt.

Bei der MOST-Planung wird letztlich nicht nur das erfaßt, was sein soll, sondern das, was voraussichtlich sein wird, so daß diese Planungsart nicht mehr allein einen Ziel-, sondern auch einen Prognosecharakter erhält.

Mit der gezeigten Tabelle ist eine laufende Aktualisierung der in der Jahresplanung vorgegebenen Daten möglich. Die Auswirkungen der Planabweichungen auf die unternehmenspolitisch relevanten Steuerungsgrößen (z. B. Kennzahlen als Frühwarnsystem) erkennen und in Maßnahmen umsetzen. Damit kann MOST bei sach- und termingerechter Handhabung zu einem wichtigen kurzfristigen Steuerungsinstrument werden.

Um Entwicklungen deutlich zu machen, ist es besonders wichtig, aus den Arbeitsblättern direkt Business-Grafik-Darstellungen in unterschiedlichsten Variationen in 3-D (oder nicht) aufzubauen. Der alte abgewandelte Spruch der Verkäufer (Controller sind Verkäufer ihrer Zahlen und Maßnahmenkataloge!) „Reden ist Silber, zeigen ist Gold“ findet hier seine Verwirklichung.

Absatz- und Umsatzplanung/Ist - Ergebnisse

			Jan	Febr	<del>1990</del> Maerz	Apri
Absatz kumuliert (Menge)	i.Tsd.	1986	13	14	12	1
		1987	12	16	13	1
		1988	11	12	14	1
		1989	12	11	13	1
1/12 der Jahresmenge	Planjahr	1990	95.05	104.95	102.97	114.8
Verteilungsvorschlag	Planmenge gesamt	120	9.50	10.50	10.30	11.4
	IST - Menge	1990	15	11	16	1
Verteilungsvorschlag	Plan - Folgejahr	1991	103.00	104.63	111.17	112.8
		145	12.45	12.64	13.43	13.6
Umsatz kumuliert (TDM)		198/85 1986	2579.85	2778.30	2381.40	3175.2
		201/34 1987	2416.08	3221.44	2617.42	2818.7
Preis in DM		282/56 1988	2228.16	2430.72	2835.84	3443.5
		295/80 1989	2466.00	2260.50	2671.50	2260.5
Planwerte - Vorschlag		206/65 1990	1964.20	2168.80	2127.88	2373.4
Plan - Folgejahr		204/85 1991	2545.73	2586.14	2747.77	2788.1

P l a n j a h r				I S T V j		M o n a t			
übernahme	Vorschlag	übernahme	Vorschlag	Werte	Menge	Jan	Febr	Maerz	Apri
Menge	Werte	Werte	Werte						
<del>12</del>	9.50	2479.80	1964.20	2466	12	Jan	<del>11</del>		
<del>11</del>	10.50	2273.15	2168.80	2261	11	Febr	11	<del>11</del>	
<del>10</del>	10.30	2893.10	2127.88	2672	13	Maerz	14	14	<del>11</del>
<del>9</del>	11.49	1653.20	2373.41	2261	11	April	8	8	8
<del>8</del>	10.30	2273.15	2127.88	2466	12	Mai	11	11	11
<del>7</del>	11.88	2066.50	2455.25	3083	15	Juni	10	10	10
<del>6</del>	10.89	1653.20	2250.64	3288	16	Juli	8	8	8
<del>5</del>	9.90	1239.90	2046.04	2672	13	Aug	6	6	6
<del>4</del>	9.31	2273.15	1923.28	2466	12	Sept	11	11	11
<del>3</del>	10.10	2273.15	2086.96	1850	9	Okt	11	11	11
<del>2</del>	8.91	1653.20	1841.44	2261	11	Nov	8	8	8
<del>1</del>	6.93	2066.50	1432.23	1644	8	Dez	10	10	10
120	120	24798.00	24798.00	29387	143	Summe	123	123	125

Erwartungswerte		1. Ueberprf		2. Ueberpr	
Absatz kum. IST - Menge	1990	15	26	42	5
Plan - Folgejahr (übernahmewerte)	1991	14	22	33	4
	1992				
	1993				

Folgejahr Plan				I S T V j.		M o n a t			
übernahme	Vorschlag	übernahme	Vorschlag	Werte	Menge	Jan	Febr	Maerz	Apri
Menge	Werte	Werte	Werte						
14	12.45	2863.70	2545.73	3099.75	15	Jan	14	14	1
8	12.64	1636.40	2586.14	2273.15	11	Febr	11	8	
11	13.43	2250.05	2747.77	3306.40	16	Maerz	14	14	1
10	13.63	2045.50	2788.18	2273.15	11	April	8	8	1
13	11.85	2659.15	2424.50	1653.20	8	Mai	11	11	1
12	14.03	2454.60	2868.99	2273.15	11	Juni	10	10	1
11	12.64	2250.05	2586.14	1859.85	9	Juli	8	8	8
17	11.46	3477.35	2343.69	1653.20	8	Aug	6	6	6
16	11.46	3272.80	2343.69	2273.15	11	Sept	11	11	11
15	12.45	3068.25	2545.73	2479.80	12	Okt	11	11	11
11	10.67	2250.05	2182.05	1859.85	9	Nov	8	8	8
7	8.30	1431.85	1697.15	1446.55	7	Dez	10	10	10
145	145	29659.75	29659.75	26451.20	128	Summe	122	119	116
Abweichg	17	3208.55		Gleitd. Durchschnitt:		10.17	9.92	9.67	9.8

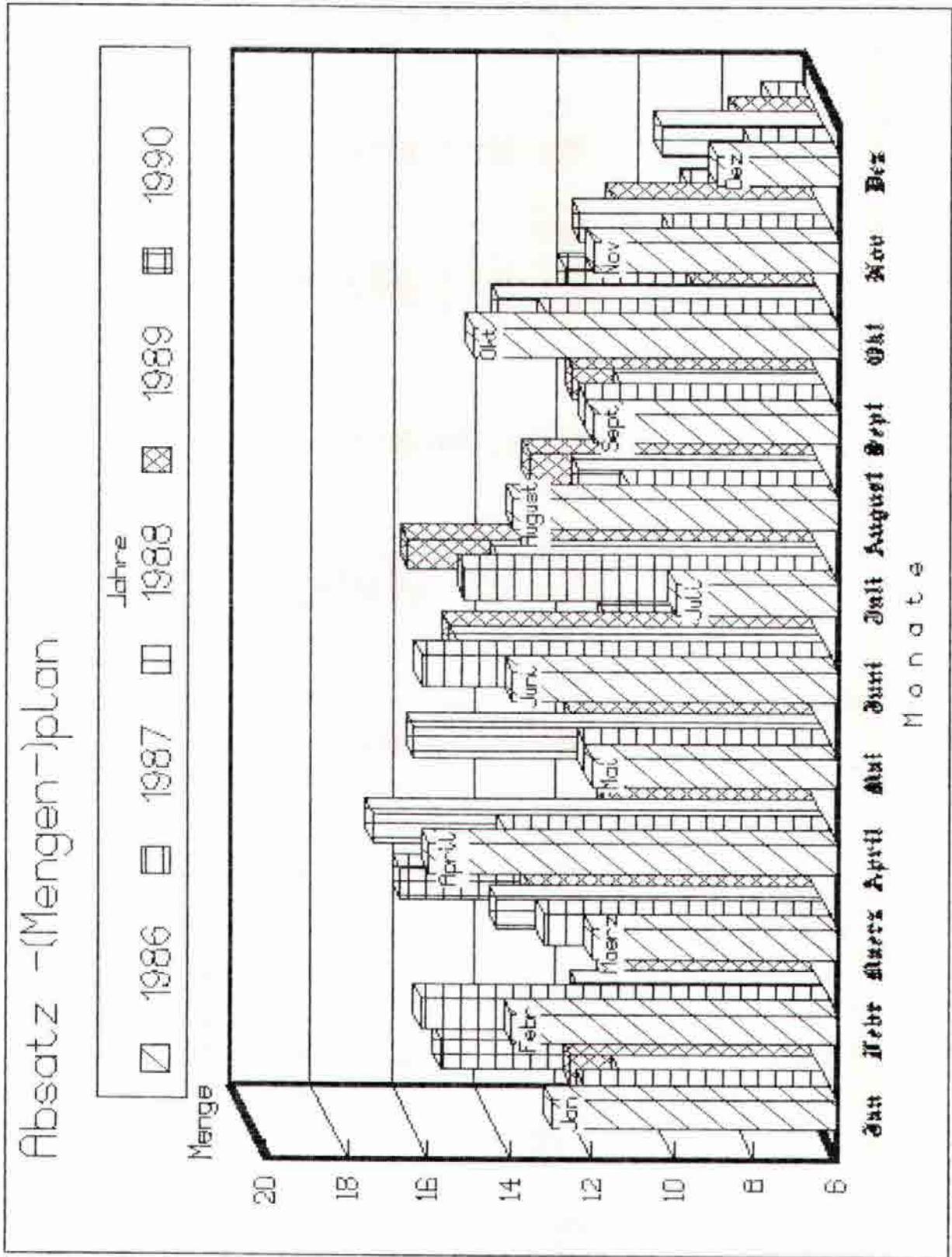
Mai	Juni	Juli	August	Sept	Okt	Nov	Dez	Durchschnitte
12	14	10	14	12	15	12	9	12.75
12	16	15	11	12	13	10	8	12.67
16	15	14	12	11	14	12	10	13.17
12	15	16	13	12	9	11	8	11.92
2.97	118.81	108.91	99.01	93.07	100.99	89.11	69.31	12.63
0.30	11.88	10.89	9.90	9.31	10.10	8.91	6.93	10.00
8	11	9	8	11	12	9	7	10.67
8.09	116.08	104.63	94.82	94.82	103.00	88.28	68.66	100.00
1.85	14.03	12.64	11.46	11.46	12.45	10.67	8.30	12.08
1.40	2778.30	1984.50	2778.30	2381.40	2976.75	2381.40	1786.05	2530
6.08	3221.44	3020.10	2214.74	2416.08	2617.42	2013.40	1610.72	2550
0.96	3038.40	2835.84	2430.72	2228.16	2835.84	2430.72	2025.60	2667
6.00	3082.50	3288.00	2671.50	2466.00	1849.50	2260.50	1644.00	2449
7.88	2455.25	2250.64	2046.04	1923.28	2086.96	1841.44	1432.23	2067
4.50	2868.99	2586.14	2343.69	2343.69	2545.73	2182.05	1697.15	2472

Mai	Juni	Juli	August	Sept	Okt	Nov	Dez	I S T-	Abweichungen		
								Menge	Werte	Menge	Wert
								15	3099.75	3.00	619.95
								11	2273.15	0.00	0.00
								16	3306.40	2.00	413.30
								11	2273.15	3.00	619.95
								8	1653.20	-3.00	-619.95
								11	2273.15	1.00	206.65
								9	1859.85	1.00	206.65
								8	1653.20	2.00	413.30
								11	2273.15	0.00	0.00
								12	2479.80	1.00	206.65
								9	1859.85	1.00	206.65
								7	1446.55	-3.00	-619.95
125	126	127	129	129	130	131	128	128	26451.20	8.00	1653.20

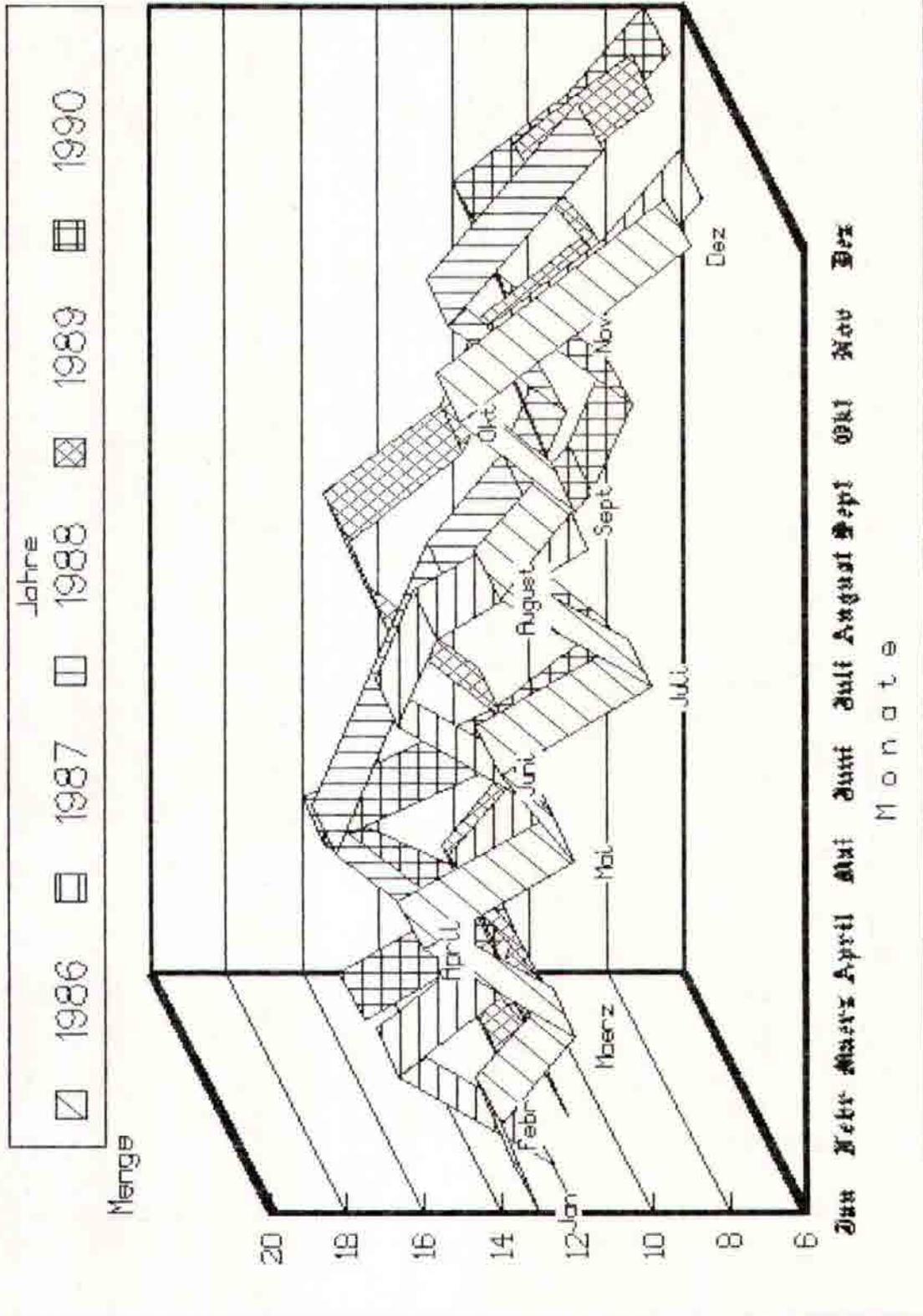
3. Ueberpr	4. Ueberpr	5. Ueberpr
61	72	81
56	68	79
89	100	112
96	112	127
121	138	145

Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez
14	14	14	14	14	14	14	14
8	8	8	8	8	8	8	8
11	11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10	10
13	13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11	11
17	17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15
8	8	8	8	8	8	8	8
10	10	10	10	10	10	10	10
120	122	125	136	141	145	148	145
10.00	10.17	10.42	11.33	11.75	12.08	12.33	12.08

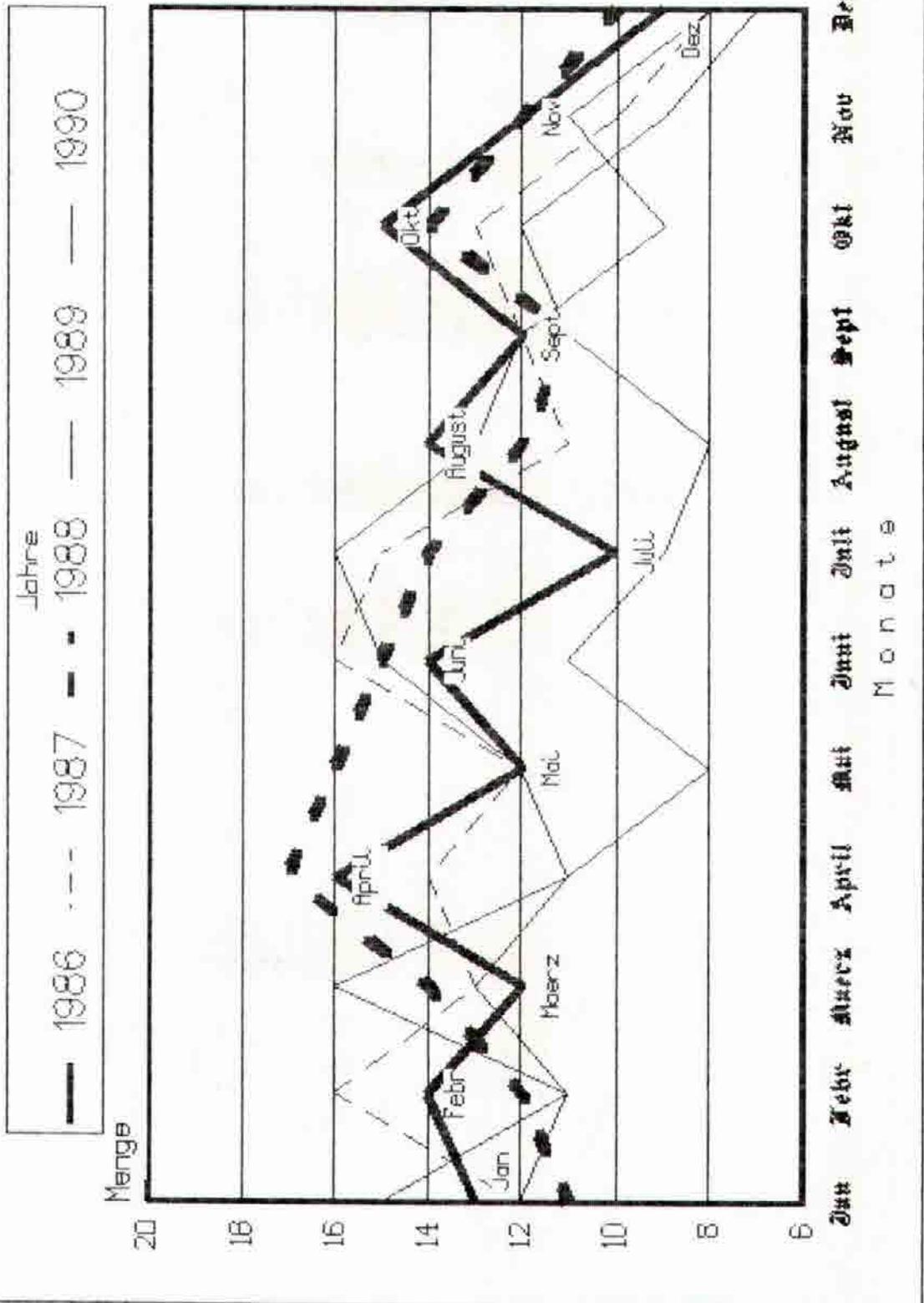
Zuordnung CM-Themen-Tableau
V
G
39
04



# Absatz - (Mengen-)plan



# Absatz -(Mengen-)plan



## FORUM

## CONTROLLING A LA COLUMBUS:

durch massive Fälschung und die  
Gunst der Stunde zum Auftrag

von Gerhard Römer, Hamburg



Diplom-Volkswirt  
Gerhard Römer von der  
Controlling auf Zeit  
Gerhard Römer GmbH,  
Friedensweg 1a,  
2000 Hamburg 52

Columbus hatte nicht nur mit einer einfachen „Schummelei“ sein Ziel erreicht, wie Klaus Herterich (siehe Controller Magazin 1/91, S. 22 f.) darlegte. Columbus hatte seinen Lebenstraum dadurch verwirklicht, daß er zunächst das damalige geographische Wissen in zwei markanten Aussagen auf das Geschickteste verfälschte. Als er damit zweimal nicht zum Zuge kam, gelang es ihm, durch das „Gespür für den richtigen Moment“ die katholische Königin Isabella, die noch ganz im Banne ihres Erfolgs der Reconquista über Granada stand, seinen alten, verfälschten Plan mit der Idee des Kreuzzuges, der Verbreitung des Evangeliums und der Eroberung von neuen Ländern zu verbinden und aufs Neue vorzutragen. Denn zur Durchführung seiner Reise brauchte er nicht nur die wohlwollende, sondern auch die finanzielle Unterstützung eines königlichen Hofes - quasi als Promoter. „Ohne das Zahlenspiel“ hätte nicht Columbus und erst recht Anno Domini 1492, sondern ein anderer und später die Neue Welt entdeckt.

Die erste Adresse für Entdeckungsreisen war aber damals, Ende 1484/Anfang 1485, der portugiesische Hof. Dieser wies ihn aber im wesentlichen aus 2 Gründen ab: Erstens hatte man seit 1480 schon 2 Expeditionen nach Südafrika geschickt, um den Seeweg nach Indien in Richtung Süden und Osten zu finden. Der Hof schickte sich gerade an, Bartolomeu Diaz auf eine dritte Mission zu schicken, die er 1487 mit der Umrundung des Kaps der Guten Hoffnung erfolgreich abschloß. Die portugiesische Entdeckungspolitik war also zu dieser Zeit vollkommen auf den Seeweg um Afrika ausgerichtet; eine Expedition nach Westen paßte einfach nicht ins Leitbild des Hofes, außerdem hätte er kaum eine zweite Expedition mit dem gleichen Ziel auch noch finanzieren können. Zweitens haben die portugiesischen Navigatoren seine beiden Fälschungen entdeckt.

Also wandte sich Columbus 1486 an die katholischen Könige Isabella und Ferdinand, die seinen Plan an eine Expertenkommission der Universität Salamanca überwiesen. Wie hatte Columbus argumentiert?

*Erstens:* Wenn die Erde eine Kugel ist, dann sollte man sich bei der größten Ausdehnung der Landmasse Europa-Asien nicht an den hoch angesehenen Claudius Ptolemaeus (alexandrinischer Astronom, Mathematiker und Geograph ca. 100 - ca. 160 n.Chr.) halten, der eine Ausdehnung von  $180^\circ$  behauptete, sondern an Marinus von Tyrus (griechischer Geograph um 100 n. Chr.), der eine Ausdehnung von  $225^\circ$  für richtig halte. Darüber hinaus dürfe man Marco Polo (venezianischer Welthandelsreisender 1254 - 1324) nicht vergessen, der das sagenhafte Land Cathay (= Japan) noch  $30^\circ$  weiter östlich von China ansiedele. Folglich betrage die Entfernung vom westlichsten Punkt Europas (= Cabo S. Vicente) bis nach Japan ( $360^\circ - 225^\circ - 30^\circ$ ) gleich  $105^\circ$ .

*Zweitens:* Die Streckenlänge für einen Erdgrad betrage nicht, wie Ptolemaeus schätzte, 50 sm (sm = Seemeilen), sondern wie er aus einer Kopie einer Handschrift des Alfagran (ein arabischer Astronom des 9. Jahrhunderts) ersehe, knappe 45 sm. Auf einem Erdmeridian betrüge die Seereise für  $105^\circ$  gleich 4.725 sm. Da er aber auf den Kanarischen Inseln eine Etappe einzulegen gedenke, könne man noch  $7^\circ$  für die bekannte Strecke Palos-Kanaren abrechnen. Außerdem sei ja der Umfang eines Kreises auf der Sehne in Höhe des 37. nördlichen Breitengrades (= nördliche Breite des Ausgangshafens Palos bei Huelva) kleiner als Umfang des Erdmeridians. Folglich verkürze sich der unbekannte (!) Seeweg auf 3.522 sm (vergleiche Abbildung und Gegenüberstellung!)

Columbus beabsichtigte also, die Expertenkommission von der Durchführbarkeit eines Seeweges über den Atlantischen Ozean nach „Indien“ zu überzeugen. Außerdem glaubte er, daß ähnlich wie die Inseln der Azoren (entdeckt 1431/32) und die Kapverdischen Inseln (entdeckt 1456-60) noch eine andere Inselgruppe zwischen Europa und „Indien“ läge, die die Navigation und die Verproviantierung erleichtern würden. Aber gerade dieser Hypothese konnten sich die Experten überhaupt nicht anschließen.

Die Kommission lehnte Plan und Argumentation des Columbus ab. Zum einen waren die Experten zwar Anhänger des Aristoteles, aber sie behaupteten auch, daß auf der Südhalbkugel ein Stein nicht zur Erde, sondern in den Himmel falle; folglich gäbe es auf der Reise einen Punkt, von dem aus es keine Wiederkehr mehr gäbe. Zum anderen hatten sich die Experten der „spekulativen Wissenschaft“ verschrieben. Dieser Begriff meint jene philosophische Denkschule, die den Erfahrungsbezug überschreitet, so daß alle philosophischen Gegenstandsbereiche unter einheitlichen Prinzipien gestellt und erörtert werden können. In der konkreten Urteilssituation heißt das, die Experten mißtrauten dem Empirismus und der Erfahrung und vertrauten ganz den Autoren der Antike. Zum dritten rechneten sie Columbus nicht der damaligen scientific community zu. In der Tat, Columbus hatte sich sein navigatorisches Wissen als Autodidakt angeeignet, er war nicht ein „letrado“, der die Universität besucht hatte, sondern ein „idiota“. Zum vierten stellten sie in einem Vergleich mit ihren Handschriften mit dem arabischen Autor fest, daß Alfagran tatsächlich 66 sm geschrieben hatte, so daß sie daher guten Grund hatten, Columbus der Fälschung zu zeihen. Zum fünften waren sie aufgrund der ptolemäischen Rechnung der Meinung, daß die Entfernung zu groß sei, als daß die CaravelLEN genügend Lebensmittel und Wasser zum Überleben transportieren könnten.

Daraufhin antichambrierte Columbus 1488 wieder vor dem portugiesischen Hof. Doch dieser stand ganz unter dem Eindruck des gefundenen Seeweges nach Indien durch B. Dias. Dann verhandelte er mit dem englischen und dem französischen Hof. Aber in Britannien war Henry VII. of Tudor mit der Wiederherstellung der politischen und institutionellen Ordnung nach den Rosenkriegen beschäftigt. Und in Frankreich war der französische Hof während der Regierungszeit Charles VIII. de Valois in Erbauseinandersetzungen mit den in Burgund erbberechtigten Habsburgern verwickelt. Columbus schien also kein „Gespür für den richtigen Moment“ entwickelt zu haben.

Im März/April 1492 war aber mit einem Mal alles ganz anders: Mit dem Ende der Reconquista eröffnete sich den katholischen Königen Isabella und Ferdinand die Möglichkeit, die Verbreitung des Evangeliums über die Grenzen Spaniens hinauszutragen. Insbesondere Isabella sah in dem Antrag des Columbus, für sich und im Dienste Gottes Nachruhm für die Ewigkeit zu erwerben. Columbus erhielt also von ihr, was er forderte: Titel, Privilegien für die seine „Neue Welt“ und Geld. Isabella hielt zwar ihr persönliches Risiko gering, denn sie investierte weder aus ihrem Privat- noch aus dem Staatsvermögen. Vielmehr verurteilte sie persönlich die Fischer von Palos, 2 CaravelLEN zur Verfügung zu stellen. Denn sie hatten verbotenerweise in den Fischereigebieten südlich von Cabo Bojador (an der westafrikanischen Küste, von Marokko beansprucht und besetzt) ihre Netze ausgelegt, die sie den Portugiesen als deren Monopolgebiet anerkannt hatte. Außerdem hatte die Diözese Badajoz aus Almosengeldern der Bewohner Estremaduras eine Zahlungsanweisung

auszustellen. Somit kann Columbus insgesamt 3 Schiffe ausrüsten und bemannen.

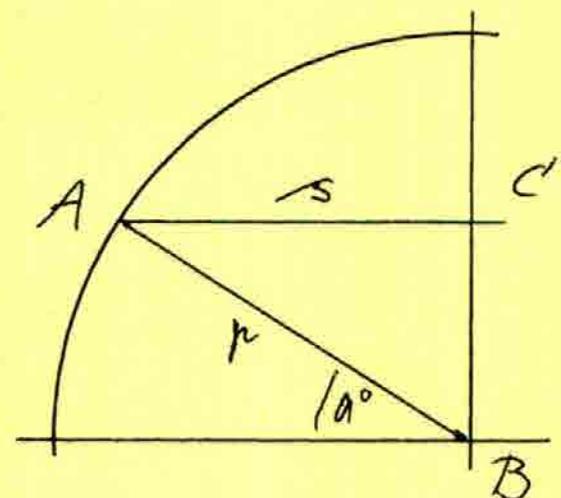
Columbus machte zwar aus dem königlichen Missionierungs- wieder seinen Entdeckungsauftrag, denn unter seinen 87 Begleitern befindet sich kein Priester. Aber im Sinne des Leitbildes und Zieles der Königin erfüllt er ihren Auftrag, man kann also durchaus im Sinne von Klaus Herterich sagen, daß Columbus der erste Controller sei, der ein „Controlling für romanische Länder“ praktizierte: Ein Controlling à la espanol. Denn am 3. 8. 1492 verließen die 2 CaravelLEN und ein anderer Schiffstyp Palos in Richtung Kanarische Inseln, die sie nach Ausbesserungsarbeiten erst am 6. 9. hinter sich ließen, um am 12. Oktober 1492 San Salvador (= Guanahani) zu erreichen.

Quellen:

Joseph Pérez, Ferdinand und Isabella. Spanien zur Zeit der katholischen Könige, München 1989

Die reiche Fracht des Pedro Alvares Cabral: 1500 - 1501. Seine indische Fahrt und die Entdeckung Brasiliens, hrsg. von Johannes Pögl, Stuttgart und Wien 1986.

Abbildung



Erläuterungen:

- r sei der Erdradius
- s sei die halbe Sehne auf einer Position nördlicher Breite
- Der Winkel  $a^\circ$  entspreche einer bestimmten nördlichen Breite
- Der Winkel BAC ist gleich dem Winkel  $a^\circ$  („Wechselwinkel an Parallelen“)
- Der Winkel ACB ist ein rechter
- In einem rechtwinkligen Dreieck gilt:  $\cos a^\circ = s/r$  oder:  $s = r \cdot \cos a^\circ$ .

Rechengang nach Columbus:

Der Erdumfang betrage:  $360^\circ * 45 \text{ sm} / 1^\circ = 16.200 \text{ sm}$   
 Der Erdradius betrage ( $2 * \pi * r = 16.200 \text{ sm}$ ) oder:  
 $r = 2.578 \text{ sm}$   
 Die halbe Sehne s auf der nördlichen Breite von Palos  
 ( $= 37^\circ$ )  $s = r * \cos 37^\circ = 2.059 \text{ sm}$

Der Umfang des Kreises mit dem Radius s betrage  
 $2 * \pi * s = 12.937 \text{ sm}$   
 Die Fahrtstrecke von den Kanaren nach „Indien“  
 betrage  $12.937 \text{ sm} * 98^\circ / 360^\circ = 3.522 \text{ sm}$   
 Oder je Kreisgrad sind nur noch 36 sm zu bewältigen.

**Gegenüberstellung**

<u>Bezeichnung</u>	<u>Dim.</u>	<u>Ptolemaeus</u>	<u>Columbus</u>	<u>Realität</u>
Landmasse Europa-Asien	in °	180	255	150
mögliche Wasserstrecke	"	180	98	--
reale Wasserstrecke (Kanaren-San Salvador)	"	-	-	58
Länge eines Erdgrades	sm	50	45	60
Kreisumfang	"	18.000	16.200	21.600
Radius	"	2.865	2.578	3.438
Die halbe Sehne s				
- auf 37° n. Br. (= Palos)	"	2.288	2.059	-
- auf 24° n. Br. (= S. Salvador)	"	-	-	3.141
Der Umfang eines Kreises mit s als Radius	"	14.376	12.937	19.735
Länge dieses Kreisgrades	"	40	36	55
Länge der kürzest-möglichen Fahrtstrecke	"	7.187	3.522	3.180
Etmal bei effektiv 36 Tagen	"	-	98	88

Daß Columbus mit seiner Rechnung relativ nahe an das tatsächliche Ergebnis herankommt, darf man nicht überbewerten. Denn sein Ziel hatte er damit ja nicht erreicht.

Wenn er weitaus kürzere Tagesleistungen in seinem Schiffstagebuch als „reale“ Etmale angibt, so ist das damit zu erklären, daß seinerzeit der Breitengrad ziemlich genau bestimmt werden konnte, aber zur Berechnung der geographischen Länge fehlte noch das Instrumentarium. Die Meeresströmungen des Kanarenstroms in südwestliche Richtung und des Nord-Äquatorialstroms in genau westliche Richtung waren - insbesondere was ihre Geschwindigkeit anbetrifft - so gut wie unbekannt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	21	31	Z		



**Das** europäische  
Informatikunternehmen

Düsseldorf, Frankfurt,  
Hamburg, München, Nürnberg,  
Stuttgart, Wien, Wels, Brüssel,  
Wettingen/Zürich

AC ist seit mehr als 25 Jahren erfolgreich als EDV-Dienstleistungszentrum und als Hersteller kommerzieller Anwendungssoftware tätig.

Für unsere Geschäftsstelle in München suchen wir einen erfahrenen

# KOSTENRECHNER

als Systemberater für unser Standard-Kostenrechnungsverfahren „KORAC“.

## **Aufgabenschwerpunkte sind:**

- Beratung, Schulung und Betreuung unserer Kunden
- Erarbeitung von organisatorischen Lösungskonzepten für den praktischen Einsatz
- Unterstützung unseres Vertriebs bei Systempräsentationen

## **Wenn Sie**

- über eine mehrjährige Praxis als Kostenrechner in einem Industrieunternehmen verfügen
- bereits mit einem aufgabenbezogenen EDV-System gearbeitet haben
- eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit suchen

senden Sie uns bitte Ihre Bewerbungsunterlagen.

Eine Ihrem Können und Ihrer Leistung angemessene Vergütung, ansprechende Sozialleistungen sowie ein angenehmes Arbeitsumfeld erwarten Sie.

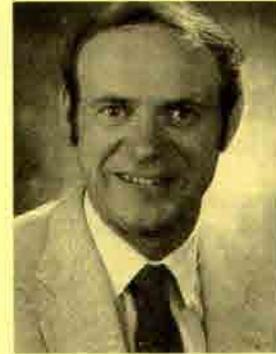
## **AC-Service GmbH**

Peschelanger 3  
8000 München 83  
Telefon 0 89/6 78 05-0

# Streiflicht

## Trends der Kostenrechnung

von Alfred **Biel**, Solingen



### Experten-Stimmen

**Seicht** macht die Trends in der **Entwicklung** der Kostenrechnung wie folgt aus: Dynamisierung, Verstärkung der Zukunftsbezogenheit, Objektivierung, Einbeziehung der Unsicherheit, Verrechtlichung, Normierung, Spezialisierung, Integration, Aktualisierung, Automatisierung, Institutionalisierung, Computerisierung<sup>1)</sup>.

**Männel** findet zu folgenden **Gestaltungsregeln** eines entscheidungs-orientierten Rechnungswesens: Zweckneutrale Erfassung und Speicherung von Daten, Unterscheidung vielfältiger Kalkulationsobjekte, Differenzierung von Kostenkategorien, konsequentes Rechnen mit Einzelkosten und Einzelerlösen, Ausbau der Leistungsrechnung, exakte Erfassung der Erlöse und Erlösschmälerung<sup>2)</sup>. Männel erhebt die Forderung nach einer Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Erfordernisse des **Kostenmanagement** und der **Kostenpolitik**. Hierzu schlägt er die Perfektionierung der Abrechnungsfunktionen, konsequente Plankosten-, Planerlös- und Planergebnisrechnung, eine durchgängige leistungsstromorientierte Kostenrechnung, eine bessere kostenrechnerische Durchdringung indirekter Leistungsbereiche und Querschnittsfunktionen und ein Fixkostencontrolling vor<sup>3)</sup>. Wenn man, so **Küpper**, Kostenrechnung als ein **Controlling-Instrument** begreift, muß sie vier wichtige Anforderungen erfüllen, nämlich Führungsorientierung, Bedarfsorientierung, Entscheidungsorientierung und Verhaltensorientierung<sup>4)</sup>. **Jürgen Weber** stellt Überlegungen an, die sich beziehen auf die Anwendung wesentlicher Instrumente des Controlling auf die strategische und operative Steuerung der Kostenrechnung. Er gelangt zur Aufstellung des **Kostenrechnungs-Portfolios** und stellt die Attraktivität der Kostenrechnung der Ressourcenstärke gegenüber<sup>5)</sup>.

### Neue Kostenrechnung?

Die Experten-Stimmen, die noch beliebig erweitert werden könnten, zeigen deutlich, wie sehr die **Kostenrechnung in die Diskussion geraten** ist. Die Diskussion macht einen gewissen **Anpassungsbedarf, gewisse Defizite, ein Unbehagen** an der heutigen Kostenrechnung bewußt. Bei näherem Hinterfragen kann aber nicht übersehen werden, daß viele Überlegungen und Vorschläge bekannt und bewährt sind. Die oft intensiv und leidenschaftlich geführte Diskussion, was z. B. an der Prozeßkostenrechnung denn wirklich neu sei, macht dies beispielhaft klar.

Unbestreitbar ist, daß die Kostenrechnung zunehmend **höheren Anforderungen** gerecht werden muß. Das Umfeld der Kostenrechnung unterliegt einem raschen Wandel. Gemessen an den wachsenden **Informationsbedürfnissen des Managements** ist die herkömmliche Kostenrechnung mit Defiziten belastet. So stellen z. B. Horvath und Mayer, die gemeinsam die Unternehmensberatung IFUA Horvath und Partner GmbH in Stuttgart betreiben, einen längeren Fragenkatalog auf, der mit der traditionellen Kostenrechnung in der Regel nicht zu beantworten ist, denn mehr oder minder genau kennt man in der Regel nur die Fertigungskosten. Eine Vielzahl denkbarer Fragestellungen unterstreicht die mangelnde Entscheidungsrelevanz vieler heute eingesetzter Kostenrechnungsverfahren. Fragen an die Kostenrechnung sind vielfältig, situationsbezogen, entscheidungsorientiert und auch wandlungsfähig.

- Der Kostenrechnung stellen sich **neue Aufgaben- und Problemfelder**
  - \* **Technologische Veränderungen**, neue Fertigungsstrukturen verlangen nach **neuen zweckgerichteten Systemen und Methoden** zur Abbildung.
  - \* In immer **kürzeren Zeitabständen** werden Produkte, Technologien, Abläufe und Strukturen angepaßt und umgestellt. Sei es Logistik, CIM oder Fertigungssegmentierung, Automatisierung, neue Arbeitszeitmodelle, um einige Stichworte einzuwerfen, erfordern eine **anpassungsbereite und dynamische Kostenrechnung**.

- Die Anforderungen an die Kostenrechnung wachsen
  - \* Es ergeben sich neue Fragestellungen. So werden z. B. die Dienstleistungen zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. Dazu braucht man geeignete Kosten- und Ergebnisdaten.
  - \* Die Märkte erfahren eine Ausdehnung und eine Internationalisierung. Dies erhöht den Bedarf an entscheidungsorientierten Markt- und Produktdaten.
  - \* Wachsender Kostendruck, verschärfter Wettbewerb, komplexere betriebliche Abläufe und Strukturen erfordern umfassendere und feinere Kosten- und Ergebnisdaten, auch in bezug auf bislang vernachlässigte Fragestellungen.

Insoweit sieht sich die Kostenrechnung in einem Zangengriff. Einerseits muß sie genügend Know-How-Kompetenz zur Aufarbeitung neuer, vielfältiger und sich verändernder betrieblicher Technologien, Strukturen, Organisationsformen aufbieten, um diesem Prozeß gerecht zu werden, nicht nur hinterherlaufen, vielleicht gar in dem Sinne, daß die Kostenrechnung schon richtig sei, aber die Technologie, die Organisation usw. nicht zur Kostenrechnung passe. Sie muß die neuen Betriebsstrukturen neu durchdringen.

In diesem Sinne muß überprüft werden, ob überhaupt die richtigen Fragen gestellt werden, vielleicht sind schon neue Fragen in den Vordergrund gerückt. Sie muß ihre Erfassungs- und Rechenwege, ihre Ansätze überprüfen; so wie heute eine herkömmliche Zuschlagsermittlung kaum noch in die Landschaft paßt, können sich auch viele andere Methoden und Verfahren schlicht überholt haben. **Stelle ich die richtigen kostenrechnerischen Fragen und rechne ich sie noch richtig?**

Die Kostenrechnung muß andererseits infolge des höheren Informationsbedarfs genügend antwortfähig sein, dem management ein ausreichendes Nutzen-Potential bieten. Die Kostenrechnung muß zur Unterstützung operativer und strategischer Entscheidungen mit Hilfe fundierten Datenmaterials zur Verfügung stehen, gerade weil die Betriebsstrukturen immer schwerer zu durchdringen sind und die Zeit immer schneller wird. Sie hat ein geeignetes Instrumentarium aufzubauen, das Meßlatten für Entscheidungen anbietet.

#### Quellenhinweise

- 1) Seicht, Gerhard: Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, S. 290 ff.
- 2) Mayer/Weber (Hrsg.): Handbuch Controlling, S. 395 ff.
- 3) Männel, Kongreß Kostenrechnung 90, S. 41 ff.
- 4) Kostenrechnungspraxis 1/90, S. 11 f.
- 5) Kostenrechnungspraxis 4/90, S. 203 ff.

## LITERATURFORUM

Sehr geehrte, liebe Kollegin!  
Sehr geehrter, lieber Kollege!

Das Schwerpunktthema der vorliegenden Ausgabe lautet

### Das Unternehmen im Wandel.

Entwicklungen und Veränderungen auf dem Felde der computergestützten Integration der betriebswirtschaftlich orientierten Planungs- und Steuerungsfunktionen mit den primär technischen Funktionen in einem Fertigungsunternehmen (CIM), der Logistik sowie der Anlagenutzung werden anhand einiger Neuerscheinungen beispielhaft dargestellt und diskutiert. Der heutige **Ratgeber-Teil** bezieht sich auf Veröffentlichungen zu Fragen der Führung, des Verhaltens und der Kommunikation.

Jäger, Karl-Werner (Hrsg.): CIM-Bausteine - Grundwissen für Anwendung und Ausbildung  
Heidelberg: Hüthig Buch Verlag GmbH 1990

Teil I: 522 Seiten, geb., DM 138,-; Teil II: 344 Seiten, geb., DM 98,-; Gesamtpreis Teil I und II: DM 198,-

#### Autoren und Ziel und Gegenstand

Zahlreiche Einzelbeiträge von Experten des jeweiligen Gebietes aus dem Hochschulbereich sowie führenden Herstellern, Verbänden, Anwendern etc. vermitteln eine ganzheitliche, interdisziplinäre Betrachtung der hauptsächlich technischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Aspekte der rechnerintegrierten Fertigung

(CIM). Das zweibändige Fachbuch führt in die geschlossene Rechnerunterstützung der Arbeitsbereiche von der Entwicklung/Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung und -steuerung bis hin zur Fertigung einschließlich Qualitätswesen sowie den administrativen Bereich ein.

#### Inhalt

*Teil I:* Einleitung - Grundlagen der CA-Technologie - CAD (Rechnerunterstützte Konstruktion) - CAE (Rechnerunterstütztes Engineering). *Teil II:* CAP (Rechnerunterstützte Fertigungsplanung) - CAM (Rechnerunterstützte Fertigung) - CAQ (Rechnerunterstützte Qualitätssicherung) - Produktionsplanung und -steuerung (PPS) - CIM, Wirtschaftlichkeit und soziale Aspekte - Rechtsfragen - Zusammenfassung - CA-Wörterbuch - Stichwortverzeichnis - Autorenverzeichnis.

#### Kommentierung

Die **anwendungsorientierte** Darstellung der Maßnahmen, Methoden, Verfahren und Werkzeuge zur Steigerung der Entwicklungs- und Fertigungsqualität, Flexibilität, Transparenz etc. steht in der vorliegenden Veröffentlichung im Vordergrund. Die wichtigsten Gesichtspunkte der Einführung und Anpassung, wirtschaftlicher Anwendung und Integration der unterschiedlichen CA-Module werden erörtert. Ferner werden Orientierungshilfen zur Beurteilung der Handhabbarkeit, Branchentauglichkeit und Benutzerfreundlichkeit gegeben. Grundlegende Intention dieser Veröffentlichung ist die Vermittlung der für die zügige Realisierung von CIM unabdingbaren **ganzheitlichen, interdisziplinären Denk- und Handlungsansätze** aus üblicherweise getrennten Ebenen (verschiedene Fachdisziplinen, Arbeitsgebiete und Branchen). Die Darstellungen sind auf den Informationsbedarf Hochschulausbildung, qualifizierte Weiterbildung, Technologietransfer etc. ausgerichtet. Das breitgefächerte Spektrum der **Philosophien** und **Voraussetzungen** sowie notwendiger Maßnahmen einerseits und die derzeit verfügbaren **Methoden**, Verfahren und Werkzeuge werden aufgezeigt. Es wird deutlich, daß es **kein „CIM von der Stange“** geben kann und daß CIM weniger ein Technik- bzw. ein Informationsproblem als vielmehr ein **Organisations- und Personalproblem** darstellt. Wie bei Veröffentlichungen unter der Mitwirkung einer größeren Anzahl Autoren üblich, ergeben sich in beschränktem Umfange Überschneidungen und Wiederholungen, die im Interesse der Lesbarkeit und der Zusammenhänge zu akzeptieren sind. Dem Leser wird deutlich, daß ein CIM-Konzept nur unter **Verbindung von betriebswirtschaftlicher und technischer Datenverarbeitung** wirtschaftlich in ein Unternehmen integriert werden kann. Der **Bezug zu Kostenrechnung**, Kalkulation und der betriebswirtschaftlichen Methoden und Systeme wird angedeutet, aber nicht näher herausgearbeitet. Hier wären Lücken zu füllen und die Auswirkungen und Anforderungen zu klären, denen sich das Controlling zu stellen hat. Insgesamt ein Buch, das seinem Anspruch gerecht wird und auch durch die Art der Aufmachung und Gestaltung gefällt.

#### Jehle / Müller / Michael: Produktionswirtschaft

Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH 1990 - 215 Seiten - kartoniert - DM 29,-

#### Autoren und Ziel / Gegenstand

Die Autoren kommen aus dem Hochschulbereich. Das Buch will einen Beitrag zum **Grundlagenstudium** im Bereich der industriellen Produktionswirtschaft leisten. Eine Einführung, die um **Anwendungen** und **Kontrollfragen** erweitert ist.

#### Inhalt

Grundlagen der Produktion (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe, Fertigung) - Produktionstheoretische Grundlagen (Produktionsfunktion A und B, Aktivitätenanalyse) - Kostentheoretische Grundlagen (Kosteneinflußgrößen, Beschäftigung) - Anwendungen (Arbeitsbewertung, Verfahrensvergleich, Programmplanung, Losgröße, Produktionsfunktion A und B, Aktivitätenanalyse, Anpassung an Beschäftigungsschwankungen) - Kontrollfragen und Aufgaben mit Ergebnissen - Literaturverzeichnis, Sachregister.

#### Kommentierung

Die Verfasser stellen die komplexe Materie in knapper Form und verständlicher Sprache dar. Entsprechend dem Charakter einer Einführung ist die mathematische Behandlung des Lehrstoffes auf das unbedingt Notwendige reduziert. Fast 100 Abbildungen und Tabellen unterstützen die Ausführungen. Aufgaben, Rechenbeispiele und Fragen gestalten die Veröffentlichung zu einem insgesamt guten Lehrbuch für das betriebswirtschaftliche Grundstudium sowie zur qualifizierten Weiterbildung.

#### Duerler, Beat M.: Logistik als Teil der Unternehmensstrategie

Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt 1990 - 471 Seiten - kartoniert - Fr. 58,- / DM 69,-

#### Autor und Ziel / Gegenstand

Die vorliegende Veröffentlichung, eine **Dissertation**, eröffnet eine **neue Schriftenreihe zur Logistik**. Das Buch ist der Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Logistik in der Schweiz gewidmet, die Publikation ist jedoch weitgehend für den deutschsprachigen Raum von Bedeutung. In dieser Neuerscheinung wird die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Logistik hin zum Bestandteil der Unternehmensstrategie anhand einer dreiteiligen

**empirischen Untersuchung** betrachtet. Mit einer **Expertenbefragung** wird die Ausgangsgrundlage geschaffen und erste Entwicklungstendenzen aufgezeigt. Die anschließende **Gesamtumfrage** in Industrie- und Handelsunternehmen der Schweiz bietet einen aufschlußreichen Querschnitt der Logistik. Die **Fallstudien** illustrieren die gefundenen Erkenntnisse anhand einiger Beispiele.

#### **Aufbau und Gliederung**

Einleitung - Begriffsdefinitionen - Formaler Bezugsrahmen - Expertenbefragung - Problemerkfassung - Thesen - Problemlösungsvorschläge - Empirische Untersuchungen - Materieller Bezugsrahmen - Entwicklung und Prognosen - Fallstudien aus der Praxis - Synthese und Folgerungen - Anhang mit Fragebogen und Literatur

#### **Kommentierung**

Das Buch vermittelt, basierend auf den Quellen aus Theorie und Praxis, **Entwicklungstendenzen und Prognosen** für die betriebswirtschaftliche Logistik in der **Schweiz**. Ein Schwergewicht liegt auf der Umsetzung des Ansatzes „Logistik und Strategie“ in **Klein- und Mittelbetrieben**. Der Leser findet mit dieser Veröffentlichung eine umfassende und fundierte Materialsammlung, das Literaturverzeichnis enthält auf über 30 Seiten einen breiten Ausschnitt einschlägiger Veröffentlichungen. Dem Verfasser gelingt es, den Leser an die **theoretischen Aspekte** der betriebswirtschaftlichen Logistik heranzuführen als auch Einblick in die strategischen und operativen Abläufe in der **Praxis** verschiedener Unternehmungen in der Schweiz zu vermitteln. Die Arbeit ist tief gegliedert und mit zahlreichen Abbildungen versehen. Ein Sachregister fehlt. Das Buch ist insgesamt gut lesbar und handlich. Die Aussagen streben mehr in die Breite als in die Tiefe und rücken das **Erkenntnisinteresse** in den Vordergrund. Recht anschaulich und nachvollziehbar werden in durchweg verständlicher Weise wissenschaftliche Aussagen begründet, überprüft und allgemein auf die Praxis übertragen. Unmittelbare Anleitungen und konkrete Handlungsempfehlungen sind dem Werk kaum zu entnehmen. Das Buch übt die Funktion eines **Wegweisers** aus, der den Leser auf entscheidende Aspekte und Perspektiven der modernen betriebswirtschaftlichen Logistik hinweist. Dem Leser stellt sich die Frage nach der Umsetzung und Verwertung in der Praxis. Das Buch liefert hierzu die **grobten Rahmenbedingungen**. Insgesamt gelingt es dem Verfasser, den Leser für Fragen und Aufgaben der Logistik zu gewinnen und eine breite, fundierte Basis für den Einstieg zu legen.

#### **Bäck, Herbert (Hrsg.): Logistikkosten und Logistikleistung**

Köln: Verlag TÜV Rheinland GmbH 1989 - 492 Seiten - gebunden - DM 98,-

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

Dieses Buch wurde in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Akademie für Führungskräfte, die sich besonders auf dem Gebiet der Logistik bemüht, herausgegeben und bereitet den **6. Logistik-Dialog** auf. Das internationale Expertenforum dieses Logistik-Dialogs bietet einen umfassenden Erfahrungsaustausch und Einblick in die Arbeit verschiedener Unternehmen.

#### **Auszug aus dem Inhalt**

Logistikkosten und Logistikleistung - Logistik in den 90er Jahren - Evolution logistischer Dienstleistungen EDV und EDI zur Vorbereitung auf die Eurologistik - CIM-Leitstand als Werkzeug zur kostenoptimalen Erreichung des Fertigungsziels - Mehr Geschäftsorientierung in der Produktion, Erfahrungen mit einer neuen PPS- und Materialflußphilosophie - Transportkostenreduktion durch logistischen Transportmittelmix - Kosten- und Leistungsmanagement in der Logistik des Handels - Grenzen und Chancen der Logistik - Absatzprognosen als Voraussetzung zur Kostensenkung in der Logistik - Logistik-Controlling im Handel - Konsequente Ausrichtung auf logistische Leistungsfähigkeit - Realisierung eines neuen Gesamtkonzeptes für Logistik - Möglichkeiten und Grenzen von Informationssystemen in der Logistik-Kette.

#### **Kommentierung**

Die Tagungsreferenten berichten anhand von konkreten **Beispielen, Reorganisationen und Realisierungen** aus dem Bereich der Industrie, des Handels und der Dienstleistung über Erfahrungen bei der Entwicklung von Logistik-Konzepten, bei der Einführung der Logistik in verschiedene Unternehmungen, aber auch von Schwierigkeiten und Problemen und den Hindernissen für die erfolgreiche Umsetzung logistischer Lösungen. Der Buchtitel ist etwas mißverständlich, da der Eindruck entstehen könnte, zentraler Gegenstand dieser Veröffentlichung sei, wie man unter Controlling-Aspekten Logistikkosten und Logistikleistungen definieren und messen kann. Zahlreiche Beiträge beziehen Überlegungen einer systematischen Planung und Kontrolle, dem Soll-Ist-Vergleich und Fragen geeigneter Führungsinstrumente in die Betrachtung mit ein, jedoch in ihrem Gesamtzusammenhang zu den technischen und organisatorischen, datentechnischen etc. Fragenkreisen. Das Buch deckt ein **breites Spektrum logistischer Themenfelder** ab und macht Logistik in seiner Vielfalt deutlich. Die Publikation wird kaum spezifische Probleme des Lesers unmittelbar lösen können, aber sie kann einen Beitrag zur besseren Erfassung und Erkennung der Problemstellung leisten und unterstützen bei der Suche nach Lösungen. Das Buch zeichnet sich durch direkte Vermittlung von **Praxiswissen** unter Verzicht auf vermeidbare Theorie aus.

**Jünemann, Reinhardt: Planungs- und Betriebsführungs-System für die Logistik**  
 Köln: Verlag TÜV Rheinland GmbH 1990 - 300 Seiten - kartoniert - DM 68,-

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

Die vorliegende Veröffentlichung, herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Logistik e. V., erscheint im „Logistik-Forum“. Der Band will dazu beitragen, daß Konzepte und Realisierungen, DV-Instrumente und Software-Werkzeuge zur Planung und zum Betrieb logistischer Systeme vorgestellt werden. Die Autoren kommen aus Forschung und Lehre, insbesondere vom **Fraunhofer-Institut für Materialfluß und Logistik**, aus der Praxis, z. B. Dieter Lackmann, Kfm. Leiter der **Mercedes Benz AG**, Werk Düsseldorf, oder von Anbietern, wie Claus Scheuing von der **IBM Deutschland**.

#### **Inhalt (Auszug)**

Gestaltungsregelkreise - Kennwertgestützte Diagnose des Planungsbedarfs der Unternehmung - Datenmanagement: Schaffung und Erhaltung einer zuverlässigen Planungspraxis - Strategisches Planungsinstrumentarium für die Beschaffung - Effiziente, rechnerunterstützte Anlagenplanung - Simulationsgestützte Anlagenplanung - Simulationsgestützter Planungsprozeß - Gestaltung von Dispositionsstrategien - Planung und Expertensysteme - Betriebskennlinien als neuer Ansatz zur Analyse der logistischen Qualität von Produktionsabläufen - Datenmanagement als Voraussetzung für eine optimierte Flußregelung - Software als integraler Bestandteil moderner Logistiksysteme.

#### **Kommentierung**

Die Notwendigkeit, im Sinne der Logistik **ganzheitlich** zu denken, spiegelt sich in der Zusammensetzung der Beiträge wider: ausgehend von strategischen Überlegungen über **Planung und Simulation** bis hin zur **Betriebsführung** umspannen die Themen den Rahmen, in dem sich Logistik heute bewegen muß. Die Autoren leisten einen anwendungsbezogenen Beitrag zum notwendigen Planungs- und Organisationsbedarf mit immer anspruchsvolleren **Informationsdiensten**. Die Beiträge stellen gewisse Zugangsvoraussetzungen. Die Wissensvermittlung erfolgt in recht komprimierter Form. Wie bei Sammelbänden allgemein üblich, muß sich der Leser auf wechselnde Darstellungsstile und unterschiedliche didaktische Vorgehensweisen einrichten. Hinsichtlich Verständlichkeit und Anschaulichkeit etc. gewinnt man einen differenzierten Eindruck. Der Nutzen des Buches ist zu suchen in der Vermittlung von **Orientierung**, dem Setzen von **Maßstäben** und der Aufarbeitung von Erkenntnissen und Erfahrungen, insoweit werden **Planungs- und Gestaltungshilfen** angeboten.

**Budde, Rainer: Wirtschaftliche Disposition**

Köln: Verlag Wissen + Praxis GmbH 1990 - 155 Seiten - DM 89,-

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

Der vorliegende **Leitfaden**, aus der Praxis der täglichen **Seminararbeit** des Autors entstanden, soll dem Disponenten und den übrigen Interessenten als Ratgeber und Nachschlagewerk dienen. Die Veröffentlichung steht unter dem Motto „Wirtschaftliche Disposition ist Trumpf“. Der Verfasser widmet sich dem Dreieck Disposition - Produktion - Lagerwesen und formuliert Anforderungen an eine kostensparende und effiziente Materialwirtschaft.

#### **Inhalt**

Vorwort - Ziel der materialwirtschaftlichen Disposition: Umlaufvermögenssenkung - Einige Grundsätze zu Materialfluß, Lager und Fördertechnik - Generelles über Codierungsfragen - Materialdisposition - Stochastische Bedarfsermittlung - Verfahren der exponentiellen Glättung - Fehlervorhersageverfahren - ABC-Analyse - XYZ-Analyse - Terminierungsfragen - Bestandsplanung - Soll-Eindeckungszeit - Dispositionsverfahren - Lagerhaltung, Verbrauchsfolgen - Bestellmengenrechnung - Die wichtigsten Kennzahlen des Disponenten - Literaturverzeichnis.

#### **Kommentierung**

Der Autor vermittelt Hilfen und Anregungen für die praktische Lösung richtiger **Beständepolitik**, versehen mit zahlreichen Informationen, Fakten, Methoden und Beispielen. Bestandssenkungen, zeitnahe Bestellungen und **Just-in-Time** sind heute Anforderungen an eine moderne Materialwirtschaft. Die gewandelten Anforderungen erfordern neue Methoden und Techniken in der Disposition. Dem Controller vermittelt das Buch einen Ein- und Überblick über den Werkzeugkasten der modernen Materialwirtschaft. Die Ausführungen erfolgen durchweg praxisnah, verständlich und anschaulich. Einige Abschnitte, so z. B. zur ABC-Analyse, heben sich von vergleichbaren Publikationen ab. Aus der Sicht des Controllers wären stärkere Anhaltspunkte zur prozeßorientierten Kostenrechnung, den Kennzahlen und der Gesamtbeziehung zur Logistik wünschenswert. Insgesamt ein qualifiziertes Handbuch, das schnelle und komprimierte Antworten auf Fragen der wirtschaftlichen Disposition in der Praxis vermittelt.

**Dirks / Nitschke: Planung und Realisierung eines automatischen Lagers**  
Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1990 - 142 Seiten - DM 49,-

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

In diesem Buch vermitteln zwei erfahrene Projektleiter Erfahrungen und Hinweise aus der Sicht eines Anwenders.

**Inhalt**

Ausgangssituation - Planungselemente - Rahmenkonzept - Feinkonzept - Erfahrungen bei der Realisierung des Projektes - Nachsatz - Literaturverzeichnis - Sachregister.

**Kommentierung**

Die Veröffentlichung kann Materialwirtschaftlern, Logistikern usw. ein guter Ratgeber für die Aufgabe „Planung eines neuen Lagers“ sein. Die Autoren vermitteln viele Anregungen und praktische Erfahrungen von der ersten Planungsstufe bis zur Realisierung und zeigen praktikable Lösungsmöglichkeiten auf.

**Zhang, Suixin: Instandhaltung und Anlagenkosten**

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 1990 - 195 Seiten - Broschur - DM 68,-

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Die vorliegende Arbeit wurde - in leicht veränderter Form - von der TH Darmstadt als **Dissertation** angenommen. Den Kern der Arbeit bilden die Entwicklung **theoretisch-analytischer Modelle** und die Durchführung einer **empirischen Erhebung** über den Verlauf der Anlagenkosten.

**Inhalt**

Probleme des Anlageneinsatzes in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie - Die technische Abnutzung von Produktionsanlagen - Instandhaltung und Instandhaltungskosten von Produktionsanlagen - Analytische Modelle zur Ermittlung und Prognose der Instandhaltungskosten - Synthetische Modelle und Prognose der Instandhaltungskosten - Planung des Anlageneinsatzes nach dem investitionstheoretischen Ansatz - Zusammenfassung und Aussichten weiterer Untersuchungen.

**Kommentierung**

Das Buch befaßt sich mit dem Bereich der Anlagenkosten. Es behandelt Probleme der technischen Abnutzung, der Instandhaltung, der Betriebskosten und der Einsatzplanung von Produktionsanlagen. Der Autor sucht mit dieser Arbeit den **Wissensstand** des behandelten Problemkomplexes zu erweitern, insbesondere hinsichtlich der mit dem Anlageneinsatz verbundenen Zahlungen für Instandhaltung etc. und hinsichtlich ihrer Abhängigkeit von **Einflußfaktoren** sowie bezüglich der Entwicklung von **Planungsverfahren**. Modellhaft zeigt der Verfasser, von welchen Faktoren die Anlagenkosten beeinflusst und wie sie erfaßt bzw. prognostiziert werden, wobei die Kernaussagen durch eine empirische Untersuchung über die Betriebskosten bestätigt werden. Neben dem erkenntnistheoretischen Beitrag für Wissenschaft und Forschung ist die Arbeit auch für die Praxis von gewissem Interesse. Der Praktiker hat sich jedoch durch z. T. recht **abstrakte und komplexe Modelle** hindurchzufinden. Insoweit verbessert die Veröffentlichung das Wissen und das Verständnis der Problemstellung, aber nur bedingt hinsichtlich der Problemlösung unter realen betrieblichen Verhältnissen.

**Adam, Sarwat: Optimierung der Anlageninstandhaltung**

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1989 - 273 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 68,-

---

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Die vorliegende Arbeit ist an der Techn. Universität Berlin als **Dissertation** zugelassen worden. In dieser Veröffentlichung geht es um Verfügbarkeitsanforderung, Ausfallfolgekosten und Ausfallverhalten als **Bestimmungsgrößen** wirtschaftlich sinnvoller Instandhaltungsstrategien.

**Inhalt**

Einleitung - Anlagen und Anlagenwirtschaft - Anlageninstandhaltung (Anlagenverbrauch, Instandhaltungsstrategien, Instandhaltungskosten, Ausfallfolgekosten als Kriterium) - Die Anlagenwirtschaft als Gegenstand eigener empirischer Untersuchung - Optimierungsmodell der Instandhaltung unter Berücksichtigung der Nutzungsintensität und der Ausfallfolgekosten von Anlagen - Ergebnisse - Anhang.

**Kommentierung**

Der Verfasser sucht Ergebnisse, die wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert sind. Auf der Grundlage eingehender **Untersuchungen** der Verhältnisse **in der Praxis** baut der Autor ein **Modell** auf, das dem management Hilfen gibt, die Instandhaltungskosten sauberer und besser zu planen und vernünftige Instandhaltungsstrategien zu entwickeln. Adam verfolgt das Ziel, unter Berücksichtigung der Einflußfaktoren, die die technische Lebensdauer von Anlagen einfacher und komplexer Systemzusammensetzung bestimmen, ein Optimierungs-

modell zu erarbeiten, mit dessen Hilfe eine **Kategorisierung von Anlagengruppen** sichtbar gemacht werden kann. Damit soll das Management das wirtschaftliche Nutzungspotential besser vorhersagen, eine nutzungsorientierte Instandhaltungsstrategie zum Einsatz bringen und eine optimale Reinvestitionsplanung betreiben können. Der Verfasser ist bestrebt, wissenschaftliches Arbeiten und Forschen - durch Art und Form der methodischen Auseinandersetzung - in den Dienst möglicher Anwendungen zu stellen. Das Buch ist für den sachkundigen Leser gut lesbar und von Gewinn. Die Arbeit liefert keine fertigen Lösungen oder gar Rezepte, aber bringt zahlreiche wertvolle Hinweise, gibt Anstoßinformationen und hilft, die Brücke vom Wissen zur Anwendung leichter zu gehen.

**Bambeck, Joern J.: Soft power - Gewinnen statt Siegen**

München: Wirtschaftsverlag Langen Müller / Herbig 1989 - 241 Seiten - DM 34,-

#### **Autor und Ziel / Gegenstand des Buches**

Der Verfasser arbeitet als **Managementtrainer**, Organisationsberater und Coach im In- und Ausland. Das Buch zeigt Techniken und Methoden, mit sanfter „Gewalt“, d. h. durch Überzeugung und Lenkung zu gewinnen. Unter Softpower faßt der Autor vielfältige Techniken und Methoden zusammen, die darauf abzielen, Widerstände zu überwinden, zu motivieren, Aggressionen abzubauen, die Kommunikation zu verbessern.

#### **Inhalt**

Einleitung - Teil I: Softpower oder Hardpower - Gewinnen statt Siegen? - Teil II: Softpower Techniken: Rapoport-Technik - Kritik-ABC - VW-Technik (Verständnis und Wiederholen) - Stoßdämpfer-Techniken - Überzeugungstechnik - Verhandlungstechnik - Kritische Kooperation als Quintessenz - Glossar der dargestellten Softpower-Techniken - Literaturverzeichnis.

#### **Kommentierung**

Eingangs werden **zwei Grundformen**, mit denen Menschen ans Ziel kommen wollen, beschrieben und erläutert. **Hardpower** bedeutet im Sinne dieser Veröffentlichung unkooperatives Verhalten in Form des Austricksens von Kollegen, Kontrolle über andere, aber wenig Hilfestellung bei Problemen. **Softpower**, so wie der Autor sie versteht, heißt kooperatives Handeln; ist geprägt vom Miteinander-Gefühl unter Abweisung von Irreführung oder Einschüchterung anderer. Nach Überzeugung des Verfassers setzt sich langfristig der durch, der zur Kooperation neigt, und dies zudem ungleich angenehmer. Bambecks Softpower-Techniken sind recht wirkungsvolle **Kommunikationsmethoden**. Er liefert eine fundierte und faszinierende Begründung seiner Kernthese, daß kooperatives Verhalten (Softpower) und nicht unkooperatives Handeln (Hardpower) dem eigenen Nutzen als auch dem Nutzen anderer letztlich förderlicher ist. Der Autor präsentiert seine Gedanken, Ideen und Vorschläge sachkundig, humorvoll und lebensnah. Der Verfasser beschränkt sich nicht auf die präzise Darstellung und Rechtfertigung der Softpower-Techniken, sondern vermittelt auch praktische Anleitungen zur Anwendung. Es mag der Eindruck nach heiler Welt und Utopie aufkommen. Eine große Idee kann nicht ohne ein Stück Utopie auskommen. Insgesamt ein außergewöhnliches Buch, getragen von einer herausragenden und unterstützungswürdigen, überzeugenden Kernthese und in einer Weise aufbereitet, die konkrete Umsetzung und praktischen Nutzen ermöglicht.

**Siegert, Werner: Wie führe ich meinen Vorgesetzten?**

Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1990 - 148 Seiten - DM 24,-

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

Der Autor ist als **Unternehmensberater**, Management-Trainer und Autor zahlreicher Fachpublikationen bekannt. Die Veröffentlichung versteht sich als eine interaktive Anleitung zur **besseren Zusammenarbeit** und ist als Nr. 32 in der Reihe „expert Taschenbücher“ erschienen.

#### **Inhalt**

Was sind Sie für ein Mitarbeiter? Eine Einladung zur Selbsterkenntnis und Standortbestimmung - Was haben Sie für einen Chef? - Versuch einer Chef-Typologie - Wenn eine Frau im Spiel ist ... - Welche Ziele verfolgen Sie und wie lautet Ihre Strategie? - Präsentation und andere bewährte Methoden, einen Chef zu führen - In welche Gefahren Sie sich begeben - Was für Sie dabei herauskommen könnte - Im Anhang Prüfliste zur Analyse möglicher Motivationsprobleme; Theorie X gegen Theorie Y; 30 Fragen zur Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsstruktur.

#### **Kommentierung**

Dieses Buch will zeigen, wie in Unternehmen und Organisationen jeder Art die oft problematische Kommunikation von unten nach oben verbessert werden kann. Dies ist kein Buch mit „miesem Tricks“. Das Ziel ist vielmehr, einen kleinen Beitrag zu leisten, damit alle besser miteinander auskommen. Das Motto: **Fairneß** ist oberstes Gebot! Wie können Ideen, Vorschläge, Anregungen und auch verantwortungsvolle Kritik so an den Chef herangetragen und ihm so präsentiert werden, daß er dabei seinen Vorteil erkennt und sich weder angegriffen fühlt noch in seiner Autorität gefährdet sieht? Wie lassen sich die von der Persönlichkeit her recht unterschied-

lichen Vorgesetzten jeweils situationsgerecht ansprechen? Welche Gefahren gilt es dabei zu vermeiden? Solche und ähnliche Fragestellungen leiten diese Veröffentlichung. Es mag manchmal etwas einseitig wirken, wenn sie zu massiv die Interessen und Belange des Chefs in den Blick nimmt. Der Autor sieht den Königsweg zum Erfolg in einer guten **Kommunikation** und im Bemühen, den **Chef wirksamer zur Geltung** zu bringen. Die im Anhang ausgewiesenen 15 Kriterien einer **motivierenden Arbeitsstrukturierung** sind so **gelungen** und **treffend**, daß sie einen Platz auf jedem Chef-Schreibtisch verdienten.

**Withauer, Klaus: Menschen führen**

**Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1989 - 165 Seiten - DM 44,-**

**Autor und Ziel / Gegenstand**

Der Verfasser ist Hochschullehrer. Der Autor legt ein einführendes Lehrbuch mit praxisnahen Führungsaufgaben und Lösungen vor.

**Inhalt**

Führung und Führungsverhalten - Motive des Individuums und Motivation - Gruppendynamik - Menschenführung - Management und Unternehmenskultur

**Kommentierung**

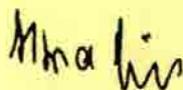
Der Autor legt ein praxisbezogenes Fachbuch über die Grundlagen der Menschenführung und damit zusammenhängender Fragen vor, das wissenschaftlich fundiert ist und eine Fülle anwendungsnaher Anregungen und Hilfen bietet. Abbildungen, Schaubilder, Aufgaben und Fallstudien unterstützen die Ausführungen. Bereits in der 5. Auflage erschienen.

**Zu guter Letzt**

Die nächsten Themenstellungen, die in der Planung und Vorbereitung stehen, beziehen sich u. a. auf Neuerscheinungen und Neuauflagen „Neues zu Controlling und zum Rechnungswesen“, „Fragen der Führung und der Unternehmenskultur“, „Informatik, Expertensysteme etc.“.

Ich hoffe, Sie hatten einen guten Start in das neue Jahr, ich wünsche Ihnen, daß Sie Ihr Ziel finden und Ihren Plan schaffen.

Herzlich



Alfred Biel

**ARBEITSKREISE DES CONTROLLER VEREIN EV**

*beispielhaft*

AK	Termin	Arbeitskreisleiter	Ort	Thema
West III	14./15. März	M. Herrmann	Köln	Projekt-Controlling/Projekt-Abrechnung/Kostenorientiertes Projekt-Management
Franken	21./22. März	K. J. Scheuer	Fürth	Channel-Konzept/Einkaufspotentialanalyse
Süd III	12. April	H. Assner D. Meissner	Augsburg	Instrumente, Methoden und Erfahrungen mit Projekt-Management
Süd II	18. April	B. Kapp	Bad Überkingen	Prozeßkostenrechnung
Süd I	18./19. April	C. Kohlbauer	Regensburg	- offen -
Nord III	18./19. April	H. Onnen	Bremen	IS-Controlling/interne Leistungsverrechnung - Projekt-Controlling
Schweiz III	23. April	J.G.Eggimann	Zürich	- offen -
Stuttgart	April	G. Ranger	Stuttgart	Workshop Prozeßkostenrechnung
West II	25./26. April	H. Funke	Brilon	Controlling und Revision
Nord II	2./3. Mai	R. Nilsson	Uni Leipzig	Controlling der 90er Jahre

## „EIN CONTROLLER MACHT NOCH KEINEN FRÜHLING“ - oder der tägliche Kampf mit der menschlichen Bequemlichkeit

von Gudrun Popp, Fürth

Das Unternehmen schrieb wieder schwarze Zahlen. Die Wangen der Verkäufer auf der Jahresabschluß-Umsatz-Jubeldämpfungsfeier glänzten rosig und bei der Umsatzvorgabe fürs nächste Jahr sahen manche rot.

Wird ein Ziel erreicht, verschwindet der Blick für den Schwierigkeitsgrad der erbrachten Leistung. Mehr - na klar! Stabilität ist Rückschritt. Der Controller blickt zwar auch auf den Umsatz, aber er gräbt sofort in die Tiefe und legt die Deckungsbeiträge bloß. Einen gesunden DB-Mix braucht das Unternehmen und ein Prämiensystem, das nicht nur den Umsatz honoriert.

Eventuell hat der Controller seine Aufklärungsrunden, wozu ein Unternehmen den DB „braucht“, schon abgeschlossen und man weiß bereits, daß das „aus dem DB lesen“ ohne Kristallkugel geht. Ist der Controller in einem Unternehmen tätig, in dem nur die G+V-



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

Rechnung interessiert („ist doch egal, was wohin fließt, Hauptsache wir machen Gewinn!“), dann kann er eine zeitlang einen coolen Job schieben, Seminare besuchen, externe Vorträge halten und abwarten, bis man sein Fachwissen im Betrieb wirklich braucht.

Der Zeitpunkt ist gekommen, wenn die (unbezahlten) Überstunden der Führungskollegen wachsen. Jetzt sollte man aus mitfühlender Solidarität mitmachen und die Sorgenfalte vor dem Spiegel üben.

Er kann aber auch versuchen, es gar nicht so weit kommen zu lassen. Er geht somit den nervenaufreibenden WEG, da er seine Firmenmitmenschen für etwas interessieren muß, das nicht aktuell ist. Er muß „Problem“bewußtsein erzeugen für die Frage „warum schreiben wir keine roten Zahlen?“ oder positiv formuliert: „Warum machen wir Gewinn?“

Man könnte dem Controller seine Aufgabe bedeutend erleichtern, wenn alle im Unternehmen unter den handelsüblichen Begriffen des Controllings das gleiche verstehen würden - auch die Techniker.

Die Frage „was ist ein DB“ sollte als Standardfrage bei der Personalauswahl eingeführt werden. Da die Position des Fuhrparkleiters meist besetzt ist, sind die „Deutsche Bundesbahn“-Antworte nicht mehr einstellbar. Dem Unternehmen bleibt viel Aufklärungs- und Fortbildungsaufwand erspart. Wichtig ist, daß den über fünfzehn Jahre Anwesenden (meist in führenden Positionen Tätigen) ebenfalls die Gelegenheit gegeben wird, diese Frage korrekt beantworten zu können. Hier bieten sich Einzelseminare möglichst im Ausland an. Nein, Spaß beiseite. Aber geht es Ihnen nicht auch oft so, daß Sie Leuten Dinge erklären müssen, bei denen Sie denken „Was - das weiß er/sie nicht?!“ - „Nach welchen Kriterien trifft dieser Mensch seine Entscheidungen?“

Der Controller stellt die Methode zur Verfügung. Ist noch keine vorhanden, muß er (see-lich) damit leben, daß solange die Methode im Unternehmen nicht von ihm eingeführt / gelehrt / verkauft / angepriesen und im Pilotprojekt als praktikabel bewertet wurde, die Entscheidungen wie bisher weiterlaufen. Basis: Instinkt, Intuition und Gewohnheit. Absolut meßbare Faktoren, wie jeder weiß. Positiv ausgedrückt: lang-jährige Berufserfahrung, Durchsetzungsvermögen und Ausdauer. Hat es der Controller geschafft, daß im Unternehmen ein Bewußtsein gewachsen ist, daß alles etwas überlegter, geplanter, meß- und kontrollierbarer - kurz: wissenschaftlicher - ablaufen sollte, er seine DB-Jünger bereits aufgebaut hat und in die breit angelegte Missionierungsphase eintritt, kann plötzlich etwas eintreten, was keiner wollte: Die Firma stolpert über sich selbst.

Man hat die Hauptschlagader erwischt. Gewohntes, Vertrautes, die Nestwärme schwindet. Gefragt sind plötzlich Lern- und Denkfähigkeit, Freude am Improvisieren in der Übergangsphase. Die Zusammenarbeit wird problematisch.

Bürokratie (hört man) entsteht, mit all den üblichen Formen der Schuldzuweisung („ich kann nicht weiterarbeiten, da die Abt. XY gemäß Ihrer Org.-Anweisung Nr. 08/15 mir das noch nicht zugesandt hat...“) Es menschelt. Das Fachliche rückt in den Hintergrund (falls es vorne stand), schuld ist immer der andere, auf nichts ist mehr Verlaß! Aus Lust eines Einzelnen am kreativen Chaos wird Frust vieler im realen Chaos. Was jetzt? Alles zurückziehen? Die Methode canceln? Sich vom Buhmann wieder zum Kumpel zurückentwickeln; zum Arbeitsstil: Tust Du mir nichts, tu ich Dir auch nichts? Der Controller durchlebt einige schlaflose Nächte. Es ist die Phase gekommen, die man an keiner Uni gelehrt bekommt. Jetzt muß sich das Unternehmen (= sprich die Führung) zum Controlling bekennen. Nicht zur Person des Controllers, nein, zu seiner Methode. Ohne Segen von oben konnte sie ja nicht eingeführt werden.

Controlling und Controllingdenken kann sich nur dann ernsthaft im Unternehmen etablieren, wenn den oberen Ebenen bewußt ist, was Controlling ist, was es leisten kann und was es leisten muß. Controlling funktioniert nicht von Zack auf jetzt. Controlling ist ein Prozeß. Und zuallererst ein Hirnprozeß. Controllingdenken fördern heißt im besonderen Maße Kritikbewußtsein - konstruktives Kritikbewußtsein - zulassen. Der Controller liefert die Methode und er stellt in Frage, die Entscheidungen werden vom Management getroffen. Der Controller lebt folglich in Symbiose mit dem Manager. Nicht parasitär und nicht bettelnd. Er läßt sich nicht zum nachträglichen Zahlenmanipulierer machen, um getroffene Entscheidungen positiv aussehen zu lassen und er erstellt ungern tolle Statistiken, aus denen keiner Konsequenzen zieht. Solange die Kollegen im Unternehmen spüren, daß die eigenen Führungskräfte nicht hinter der Methode des Controllings stehen, solange wird der Controller als Don Quichotte beschäftigt.

**Leider ist ein Controller ein lästiger Mensch, er hat Ziele.** Eines heißt: Ich will **a r b e i t e n** = nur Dinge tun, die etwas bewirken, bewegen und dem Unternehmen bei der Sicherung der schwarzen Zahlen helfen. ■

# 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 0130/2113  
Telefax (0711) 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.

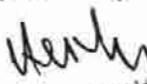
Schnittstellen ermöglichen die Integration zu Programmen für Finanzbuchhaltung, Produktionsplanung und -steuerung, Lohn und Gehalt, u.a.

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 der Antwort beeilen. 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



# Kann man mit jeder Kostenrechnungs-Software betriebswirtschaftlich abrechnen?

*nichtig*

*Ein neuzeitliches innerbetriebliches Rechnungswesen,  
also eine Grenzplankostenrechnung nach Kilger/Plaut,  
läßt sich nur mit folgender Software sinnvoll realisieren:*

<b>R/2</b>	(RK und RM) der SAP
<b>M120</b>	von Plaut und SAP/CAS
<b>M100, M110</b>	die ursprünglichen Plaut-Programme
<b>R/3</b>	das im Aufbau befindliche neue Softwareprodukt der SAP

# PLAUT