

Management Service Verlag  
Gauting/München  
ISSN 0939-0359



# controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

2/94

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Horst Thudium</b><br>Integrierte Unternehmensplanung                                                                | 53  |
| <b>Armin Kunde</b><br>Planen und Rechnen mit Indices                                                                   | 58  |
| <b>Wolfgang Müller-Golchert</b><br>Qualität verstehen und umsetzen                                                     | 60  |
| <b>Con Berner / Thomas Weimar</b><br>Keine IV-Projekte ohne "Kontrolle"                                                | 64  |
| <b>Stefan Niemand</b><br>Target Costing                                                                                | 66  |
| <b>Henning Franke / Hans-Jürgen Jeck</b><br>Strategisches Marketing-Management und Marketing-Controlling in der Praxis | 74  |
| <b>Impressum</b>                                                                                                       | 80  |
| <b>Josef Kapoun</b><br>Bestandsmanagement und -controlling                                                             | 82  |
| <b>Ulrich La Roche</b><br>Controlling im Betrieb                                                                       | 86  |
| <b>Willi Buggert</b><br>Neuere Verfahren des Kostenmanagements in den Gemeinkostenbereichen                            | 90  |
| <b>Heinz Benölken / Heinz Wings</b><br>Lean Banking: Vom Kunden über die Marktstrategie zur Struktur                   | 103 |
| <b>Literaturforum</b>                                                                                                  | 117 |



## MIKsolution bei Schwan-STABILO

### Management-Information auf allen Führungsebenen

#### Das Unternehmen

Die Schwan-STABILO Unternehmensgruppe mit Sitz in Nürnberg agiert auf internationaler Ebene als Hersteller und Vertrieber einerseits von Schreibgeräten und andererseits von Stiften der dekorativen Gesichtskosmetik unter Private Label für die führenden Kosmetikmarken der Welt.

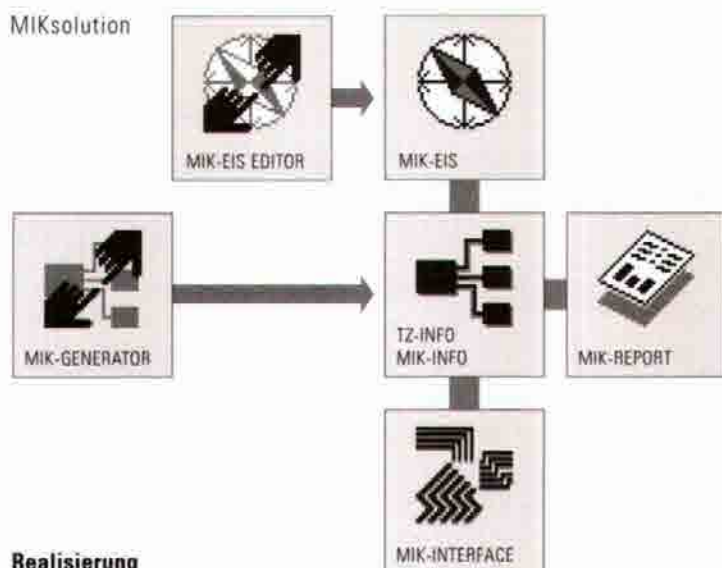
Die weltweit 2.200 Mitarbeiter des Nürnberger Stammhauses und der zehn ausländischen Tochtergesellschaften erwirtschafteten im Geschäftsjahr 1993 einen konsolidierten Umsatz von 305 Mio DM.

Heinz Pfann,  
Geschäftsbereichscontroller  
Unternehmensdienste

#### Die Zielsetzung

Der Einsatz eines Managementinformationssystem (MIS) sollte gewährleisten, daß entscheidungsrelevante Standard-Informationen auf einer einheitlichen integrierten Datenbasis mit vertretbarem Aufwand verfügbar sind.

MIKsolution



#### Realisierung

Zusammen mit der Firma ManSoft GmbH in Konstanz, autorisierter Partner von MIK, wurde die Systemkonzeption in mehreren auf die jeweiligen Belange ausgerichteten Modulen realisiert.

Einsatzschwerpunkte dieser Module sind der Vertriebsbereich, Controlling der Tochtergesellschaften, Beurteilung von Personalkennzahlen und des Logistikbereichs. In einem betriebs- und finanzwirtschaftlichen Modul werden die strategisch relevanten Kennzahlen aller Funktionsbereiche zur Vorbereitung bei der Entscheidungsfindung bereitgestellt. Insbesondere kommt hierbei der Funktion Abweichungsanalyse die Aufgabe zu, schnell und übersichtlich die wichtigsten Abweichungen gegenüber Vorjahreswerten und Planvorgaben aufzuzeigen.

Die Abbildung der verschiedenen Anwendungssysteme erfolgte mit Hilfe von MIK-GENERATOR und TZ-INFO, der DOS-Version von MIKsolution. TZ-INFO steht als zentrale Management-Datenbank zur Verfügung, die über Verdichtungsprogramme aus den Großrechner-Daten gefüllt wird. Der Datentransfer mit unseren Filialen erfolgt sowohl über Modem als auch über Diskette.

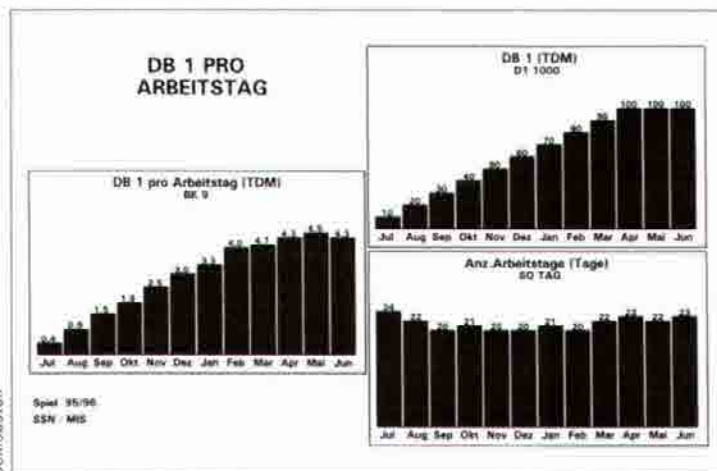
#### Status quo

Die MIK-Anwendungssysteme auf der Basis von TZ-INFO stehen im Rahmen eines lokalen Netzwerks in der oberen und mittleren Führungsebene 16 angeschlossenen Rechnern zur Verfügung. Die aktuelle Datenbasis in TZ-INFO beläuft sich auf etwa 200 MB.

Es ist uns gelungen, mit Hilfe des Beraters ManSoft und dem Lizenzgeber MIK das bisher bestehende Berichtswesen noch einheitlicher und empfangenorientierter aufzubauen.

#### Ausblick

Ab dem Geschäftsjahr 1994 plant Schwan-STABILO stufenweise die Einführung der neuen Produktfamilie von MIK auf Basis des IBM-Betriebssystems OS/2. Mit MIK-INFO kommen die Anwender in den Genuß der gegenüber TZ-INFO (DOS) erheblich erweiterten funktionalen Anwendungsmöglichkeiten und einer verbesserten Kommunikation.



Alle Aktivitäten des Hauses Schwan-STABILO sind darauf gerichtet, die Partner im Handel tatkräftig zu unterstützen und so zu ihrem geschäftlichen Erfolg beizutragen. Schwan-STABILO-Erzeugnisse werden in der ganzen Welt als hochwertige Markenprodukte geschätzt.

Die rechtzeitige und bedarfsgerechte Bereitstellung der Informationen für Führungskräfte auf verschiedenen hierarchischen Ebenen mit verschiedenen funktionalen Aufgaben setzt eine anwenderfreundliche graphische Benutzeroberfläche voraus.

Unser Anspruch nach schneller und flexibler Anpassung unserer Produkte und unseres Marktauftritts setzt eine kurzfristige Realisierung funktionsfähiger Anwendungssysteme und deren leichte Anpassung an veränderte Randbedingungen voraus.

# MIK

**TZ-INFO, MIK-INFO und MIK-GENERATOR** sind Produkte der **MIK - Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz**

Seestraße 1  
D 78464 Konstanz  
Telefon 0 75 31 - 98 35 - 0  
Telefax 0 75 31 - 6 70 80

# INTEGRIERTE UNTERNEHMENS- PLANUNG

## Erfahrungsbericht über den Einsatz des Controlling- und Management-Informationssystems PILOT



von Dipl.-Volkswirt Horst **Thudium**, Finanzdirektor der Stahl GmbH & Co, Falzautomaten, Ludwigsburg

### Der Anwender

Die Stahl GmbH & Co. ist Marktführer bei Falzautomaten. Daneben werden Sammelhefter und Buchproduktionsmaschinen gefertigt. Bei einem Umsatz von 180 Mio. DM beträgt der Exportanteil 80 %.

### PROBLEMSTELLUNG DES ANWENDERS

Gesucht wurde von uns ein PC-Unternehmensplanungssystem, mit dem eine integrierte Mehrjahresplanung durchgeführt werden kann. Integriert heißt hier, daß wir die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, die Plan-Bilanz und den Finanzplan in sich schlüssig über mehrere Jahre erstellen wollen, wobei wir im einzelnen folgende Anforderungen an das System gestellt haben:

- Standardsystem mit hoher Anpassungsfähigkeit, um die Besonderheiten des Unternehmens abbilden zu können,
- Ausbaufähigkeit, um weitere Berechnungen, zum Beispiel selbst erstellte Deckungsbeitragskalkulationen, "Break-even"-Analysen, Profitcenter-Ergebnisrechnung und beliebige Kennzahlen durchführen zu können, wobei auf dieselben Basisdaten zugegriffen wird,
- Simulationsmöglichkeit, um den Einfluß unterschiedlicher Annahmen und Vorgaben auf die Eckdaten des Unternehmens zu untersuchen und Risiken einzuzugrenzen,
- einfache und sinnvolle Bedienung des Systems, die keine EDV-Erfahrung und keine organisatorischen Änderungen erfordert,
- Datentransfer für die Übertragung der Ist-Daten vom Großrechner in das Controlling- und Management-Informationssystem, um Soll/Ist-Vergleiche und Analysen durchzuführen,
- zuverlässiger Service, Weiterentwicklung des Systems.

### PROBLEMLÖSUNG

#### 1 Merkmale des Systems

Unsere Entscheidung fiel zugunsten PILOT, dem von der **Unternehmensberatung Dr. Schmitt & Partner GmbH**, Ludwigsburg, entwickelten Controlling- und Management-Informationssystem. Es handelt sich um ein Datenbanksystem. Die Bedienung ist relativ einfach. Sie erfordert keine EDV-Kenntnisse, so daß wir unsere Aufmerksamkeit ganz auf die Lösung der betriebswirtschaftlichen Fragen richten können.

Das System zeichnet sich besonders dadurch aus, daß es die mehrdimensionalen Informationen einfach und übersichtlich darstellt. Es stehen 5 voneinander unabhängige, "leere" Baumstrukturen zur Verfügung (Bild 1 zeigt den Ausschnitt einer Baumstruktur), die wir, entsprechend unserer Unternehmensstruktur, mit unseren gewohnten Begriffen und Bezeichnungen "gefüllt" haben. Die erste Baumstruktur dient der Festlegung der sogenannten **Informations-Begriffe**, wie Umsatz, Kostenarten, Investitionsprojekte und dergleichen, die im Klartext eingegeben werden. In der zweiten Baumstruktur werden die **Kostenträger**, nach Haupt- und Untergruppen gegliedert. In der dritten Baumstruktur können die **Märkte**, Regionen, Vertreter und Kunden festgelegt werden. In die vierte Baumstruktur werden die **Kostenbereiche** und **Kostenstellen** eingesetzt. Die fünfte Baumstruktur schließlich ist vorgesehen für die Definition von **Profitcentern**, Filialen, Tochterunternehmen und auch externen Stellen (Wettbewerber, Verbände), von denen Vergleichsinformationen gespeichert werden sollen.

Es besteht die Möglichkeit, die Strukturen hierarchisch so zu ordnen, daß bestimmte Verdichtungsbegriffe als Knoten in den Zwischenebenen entstehen. Wird ein solcher Verdichtungsbegriff gewählt,

erfolgt automatisch Summenbildung "von unten" bis zu diesem Knoten. Durch geeignete Wahl der Begriffskombinationen läßt sich jede Information mit jeder anderen zeilen- und spaltenweise verglichen. Dank dieser besonderen Flexibilität sind wir in der Lage, rasch jede beliebige Abfrage durchzuführen.

Wichtig ist für uns außerdem, daß wir die Strukturen im System selbst definieren und jederzeit auch selbst leicht ändern und ergänzen können.

## 2 Erstellen der Teilpläne

### Absatz / Umsatzplan

Umsätze oder Absätze und Preise werden monatlich entsprechend den vorliegenden Produkt/Markt-Beziehungen geplant. Dabei können die Eingaben für die Kostenträger und Märkte bzw. Regionen grob oder fein unterteilt erfolgen, je nachdem, ob grob oder fein geplant werden soll.

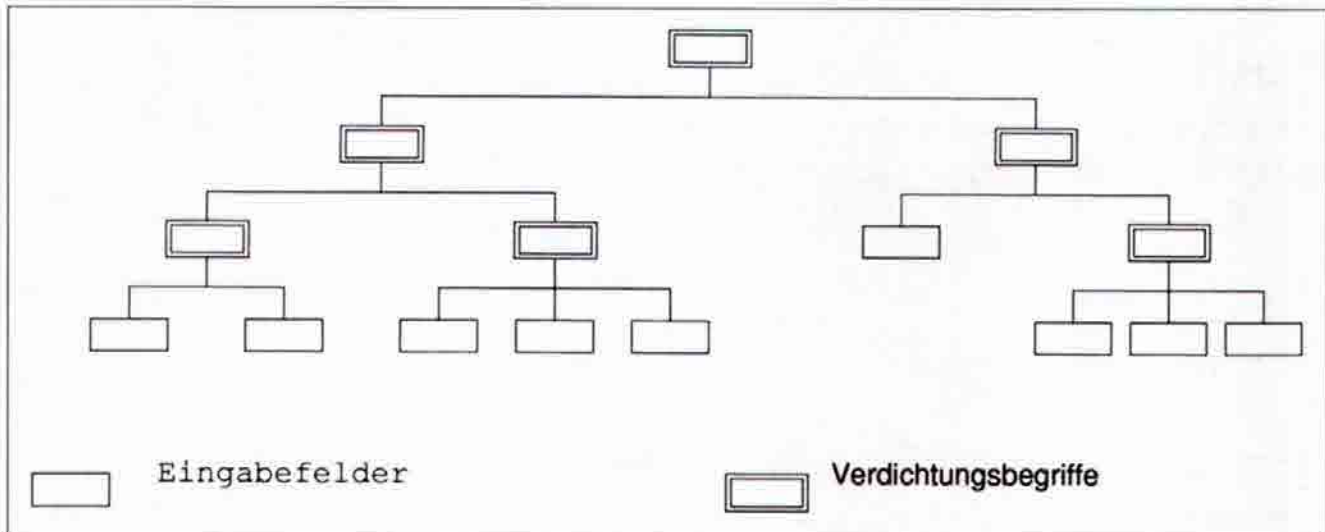


Bild 1: PILOT stellt hierarchische Strukturen bereit. Hier können die eigenen Bezeichnungen (Kostenarten, Kostenträger, Märkte, Regionen, Vertreter, Profitcenter, Kostenstellen usw. selbst eingetragen und beliebige Verdichtungs Begriffe definiert werden.

Liegen in bestimmten Bereichen keine detaillierten Daten vor, so werden Summenwerte, beziehungsweise Eckdaten vorgegeben. Die Strukturen lassen sich jederzeit verfeinern, wenn die Voraussetzungen dafür erfüllt und detaillierte Daten vorhanden sind.

Was für die Plandaten Absatz und Umsatz gilt, trifft auch für die Erlösschmälerungen zu, wobei diese z. B. in Rabatte, Provisionen, Skonti usw. frei untergliedert und in Prozent vom Umsatz geplant werden können (Bild 2).

Es besteht die Möglichkeit, mit diesem System auch Vertriebscontrolling - einschließlich Kunden-Deckungsbeitragskalkulationen - durchzuführen, wobei den Plandaten die entsprechenden Ist-Daten in den jeweiligen Produkt/Markt-Segmenten gegenübergestellt werden.

### Produktionsplan

Natürlich ist das Controllingsystem kein Produktions-Planungssystem (PPS). Neben dem Absatz können jedoch auch die Produktionsmengen je Kostenträger monatlich geplant werden. Die Bestandsänderungen der Fertigerzeugnisse ergeben sich dann als Differenz zwischen Produktionsmenge und Absatz. Bei Auftragsfertigung ist Produktionsmenge gleich Absatz.

### Personalplan

Der Personalplan, die Anzahl Arbeitnehmer, kann beliebig unterteilt werden nach gewerblichen Arbeitnehmern, Angestellten, Auszubildenden usw. und je Kostenbereich bzw. Kostenstelle erstellt

werden. Wie oben erwähnt, werden für die Kostenstellen hierarchische Strukturen bereitgestellt, in welche die gewohnten Kostenstellen nach Haupt- und Untergruppen im Klartext eingetragen werden.

### Kostenplan

Die Kostenarten oder Kostenartengruppen können ebenso frei definiert werden. Hierfür steht, wie erwähnt, eine hierarchische Struktur zur Verfügung, in der die Kostenarten nach Haupt- und Untergruppen im Klartext eingetragen werden.

Außerdem gibt es verschiedene Plankostenarten. Neben Gemeinkosten besteht die Möglichkeit - den Kostenträgern zuzuordnende - direkte Kosten, umsatzproportionale (in Prozent vom Umsatz), zeitproportionale (Stundensätze je Kostenstelle) und mengenproportionale Kosten (Kosten je Mengeneinheit) zu planen. Diese Kosten können je Profitcenter, Kostenstelle und Kostenträger geplant werden. Sie werden vom System während der Planberechnung den Positionen "Löhne und Gehälter", "Sozialaufwand" und "sonstige betriebliche Aufwendungen" der Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

### Investitionsplan

Die Investitionen können als einzelne Projekte monatlich und kostenstellenbezogen geplant werden. Sie werden bei der Planungsrechnung als Vermögenszugänge in der Bilanz zusammengefaßt. Anstelle einer einzelnen Wirtschaftlichkeitsrechnung erhalten wir ein ganzheitliches Bild über eine Investition: durch eine Gesamt-Planungsrechnung

Zahlen Graphik Operationen Eingabe Wechseln R.löschen Bericht MaInfo Verlassen

|                                                            |                                                                                           |                                                                                                  |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P I L O T<br>Copyright (C)<br>Dr. Schmitt<br>&Partner GmbH | Information:<br>Produkt :<br>Markt/Kunde:<br>Unternehmen:<br>Darstellung:<br>Jahr M(-) Q: | Umsatz DM [M/P/*]<br>Maschinentyp XY<br>USA<br>STAHL GMBH & CO.<br>endgültiger Plan<br>1993 1-12 | % Provisionen [M/P/*]<br>Maschinentyp XY<br>USA<br>STAHL GMBH & CO.<br>endgültiger Plan<br>1993 1-12 |
| 1 Januar                                                   |                                                                                           | 1.200.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 2 Februar                                                  |                                                                                           | 1.200.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 3 März                                                     |                                                                                           | 1.200.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 4 April                                                    |                                                                                           | 1.200.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 5 Mai                                                      |                                                                                           | 1.300.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 6 Juni                                                     |                                                                                           | 1.300.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 7 Juli                                                     |                                                                                           | 1.300.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 8 August                                                   |                                                                                           | 1.300.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 9 September                                                |                                                                                           | 1.300.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 10 Oktober                                                 |                                                                                           | 1.300.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 11 November                                                |                                                                                           | 1.400.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| 12 Dezember                                                |                                                                                           | 1.400.000                                                                                        | 7,00                                                                                                 |
| Summe / Durchschnitt                                       |                                                                                           | 15.400.000                                                                                       | 7,00                                                                                                 |

Bild 2: Bildschirmmaske von PILOT.

Das Beispiel zeigt die Einstellung: in der mittleren Spalte der Plan-Umsatz für den Maschinentyp XY in den USA für 1993, Januar bis Dezember, in der rechten Spalte die entsprechend geplante Provision in Prozent.

Die Bezeichnungen in der linken Spalte oben "Information", "Produkt", "Markt/Kunde", "Unternehmen" sind jeweils die obersten Begriffe von Baumstrukturen.

Ganz oben stehen die Bezeichnungen der "pull-down Menues".

Profitcenter und Kostenstellen werden in der freien Zeile zwischen "Markt/Kunde" und "Unternehmen" angezeigt.

zunächst ohne und dann mit dieser Investition kann dargestellt werden, wie sich diese Investition auf die Eckdaten Ertrag, Rentabilität und Liquidität auswirkt.

### Abschreibungsplan

Die Abschreibungen werden für jede Bilanzposition monatlich geplant. Sie können auch kostenstellenbezogen vorgegeben werden.

### Darlehensplan

Das Aufnehmen und Tilgen von Darlehen wird ebenso monatlich geplant. Die Darlehen werden quartalsweise mit dem geplanten langfristigen Zinssatz verzinst und das Ergebnis der Position "Zinsaufwand" der Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet. Zu dieser Position wird auch der Zinsaufwand aus kurzfristigen Bankverbindlichkeiten addiert, der quartalsweise aus dem Kontokorrent-Kredit und dem kurzfristigen Zinssatz berechnet wird.

### Plan-Parameter

Das System stellt eine Reihe von Plan-Parametern bereit. So kann die Lagerverweildauer (reziproker Wert der Lagerumschlagshäufigkeit) des Rohmaterials in Tagen vorgegeben werden und der Bestand an unfertigen Erzeugnissen, beziehungsweise alternativ die mittlere Produktionsdurchlaufzeit. Auf diese Weise stellen wir anschaulich dar, wie die Produktionsdurchlaufzeit die Liquidität beeinflusst.

Durch die Vorgabe der Parameter Debitoren- und Kreditoren-Zahlungsfristen (in Tagen) berechnet das System periodengerecht die Zahlungseingänge und

-ausgänge. Außerdem können Zinssätze für langfristige Darlehen und kurzfristige Bankverbindlichkeiten sowie die Steuersätze für die Berechnung des Steueraufwands in der Gewinn- und Verlustrechnung vorgegeben werden.

### Sonstige Plan-Vorgaben

Für die vollständige Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung werden noch weitere Positionen, wie sonstige betriebliche Erträge, Zinserträge, außerordentliche Erträge und Aufwendungen usw. geplant.

Zur Berechnung der Bewegungsbilanz werden noch sonstige Zu- und Abgänge sowie die Abschreibungen aller Bilanzpositionen vorgegeben. Um die Plan-Bilanz zum Stichtag zu erstellen, müssen für das erste Planjahr noch die Bilanzvorträge eingegeben werden. Bei der Mehrjahres-Planungsrechnung werden die berechneten Bilanz-Positionen automatisch ins Folgejahr vorgetragen.

### 3 Berechnung der Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung, der Plan-Bilanz und des Finanzplans

Aus den oben erwähnten Teilplänen und Plan-Parametern berechnet das System dann in einem geschlossenen Planungslauf die Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung, die Plan-Bilanz und den Finanzplan nach Mittelherkunft und Mittelverwendung. Außerdem werden eine Reihe von Kennzahlen - vom "cash flow" über "working capital" bis zu Liquiditätskennziffern ermittelt. Die Kennzahlen

können aus allen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und den Finanzdaten gebildet werden. Es besteht auch die Möglichkeit, diesen Kennzahlen die Durchschnitts-Kennzahlen der Branche gegenüberzustellen, die sich ebenso in den Strukturen speichern lassen.

Die Berechnung der einzelnen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und des Finanzplans erfolgt entsprechend dem Planungsmodell dieses Controlling-Systems (Bild 3). Dabei wird vom System das Rohmaterial gemäß Produktionsplan, unter Berücksichtigung der Bestandsvorgaben und der Bevorratungszeiten für Rohmaterial und Fertigerzeugnisse sowie der Produktionsdurchlaufzeit "eingekauft" und die Kosten den entsprechenden Perioden zugeordnet. Die Zahlungseingänge nach Mittelherkunft und die Zahlungsausgänge nach Mittelverwendung werden aus den geplanten Zahlungsfristen berechnet.

Alle Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, der Aktiva und Passiva, des Finanzplans und der Kennzahlen werden am Bildschirm auf mehreren Seiten fortlaufend dargestellt, wobei geblättert werden kann. Für graphische Darstellungen können einzelne Positionen ausgewählt werden. Es besteht die Möglichkeit, alle tabellarischen Darstellungen auf Tastendruck graphisch darzustellen.

Aus dem Finanzplan kann auch eine Kapitalflußrechnung erstellt werden.

#### 4 Simulationen

Die Planungsrechnung erfolgt immer "bottom-up". Sofern die Plan-Ergebnisse (Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Finanzplan, Kennzahlen) nicht die Zielvorgaben ("top down") erfüllen, führen wir solange weitere Planungsläufe (Simulationen) mit

geänderten Vorgaben durch, bis die Zielvorgaben erfüllt werden.

Bild 4 zeigt als Beispiel das Planergebnis "flüssige Mittel", das aus den Teilplänen unter Berücksichtigung der Parameter für das Planjahr vom System berechnet wurde. Die Überschreitung der Kreditlinie (in der graphischen Darstellung als "Unterschreitung" dargestellt) machte erneute Planungen notwendig, bei denen u. a. Investitionen gestreckt worden sind. Außerdem wurden Simulationen mit verringerten Zahlungseingangsfristen durchgeführt, um aufzuzeigen, wie die Liquidität verbessert werden kann, um die "top-down" Zielvorgabe: "keine Erhöhung der Kreditlinie!" zu erfüllen.

**Durch solche Simulationen können wir die Frage beantworten:** "was wäre, wenn ...?" Dabei ist es möglich, alle erwähnten Größen, einschließlich der Plan-Parameter, in Höhe und monatlicher Zuordnung zu variieren. Auf diese Weise ist für uns sofort ersichtlich, wie sich einzelne Einflußgrößen auf Ertrag, Bestände, Rentabilität und Liquidität auswirken.

Auch sind wir jetzt in der Lage, den Einfluß unsicherer Annahmen, wie zum Beispiel Umsätze in bestimmten Marktsegmenten, Abbau von Beständen, Zinssätze usw. durch Vorgabe unterschiedlicher Werte durchzuspielen und Risiken sichtbar zu machen ("worst-case-scenario").

#### 5 Service

Akzeptanz und Nutzen einer "Informationszentrale", wie sie dieses Controlling- und Management-Informationssystem darstellt, hängt wesentlich von der Einführungsunterstützung und Betreuung durch den Systementwickler ab. Dadurch, daß das System vom Entwickler selbst auf unserem PC installiert worden ist, und die Systemeinweisung und Schulung

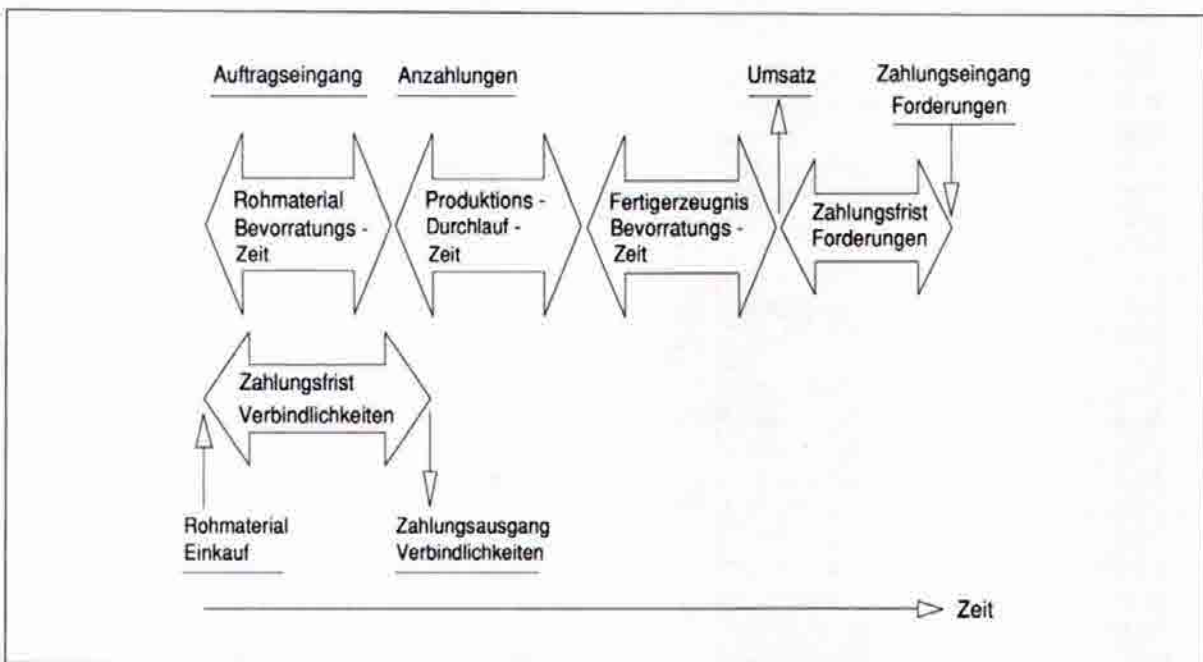
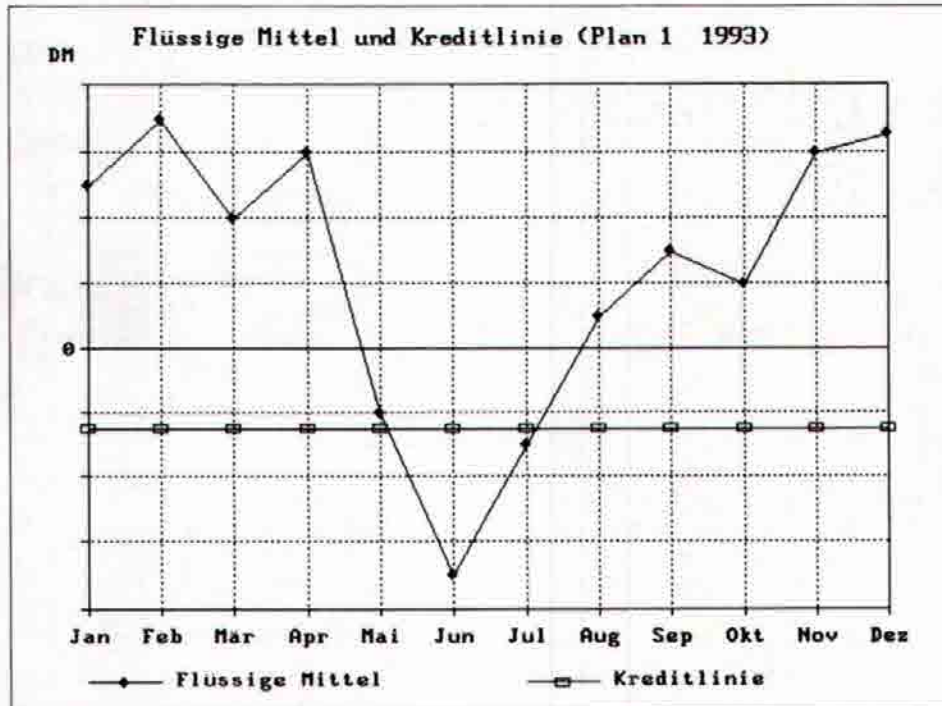


Bild 3: Planungsmodell von PILOT. Nach diesem Modell werden in einem integrierten Planungslauf die Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung, die Plan-Bilanz und der Finanzplan nach Mittelherkunft und Mittelverwendung berechnet.



**Bild 4** Graphikausdruck von PILOT  
 Bei der Berechnung von Plan 1, 1993 wurde festgestellt, daß in der Periode Mai bis Juli die Kreditlinie überschritten wird (in der Graphik sind die flüssigen Mittel unterhalb der Kreditlinie). Da die Zielvorgabe lautete "keine Erhöhung der Kreditlinie !" wurden bei Simulationen die Investitionen verlagert, so daß beim endgültigen Plan die Zielvorgabe eingehalten wurde.

individuell bei uns im Hause erfolgte, gelang die Einführung des Systems in wenigen Tagen. Während der Schulung wurden die Baumstrukturen, die ja den Kern des Systems darstellen, erarbeitet und angelegt. Weil hierbei die einzelnen Verdichtungsstufen festgelegt werden, wird die Handhabung des Systems und auch der Bedienungskomfort entscheidend durch die zweckmäßige Strukturierung der Begriffe bestimmt.

Ergänzungen, die wir später gefordert haben, wurden vom Systementwickler kurzfristig in Lösungen umgesetzt. "Updates" werden etwa ein Mal im Jahr angeboten.

#### 4. AUSBLICK AUF WEITERE PROBLEMLÖSUNGEN MIT PILOT

Im nächsten Schritt kommen für uns Zusatzmodule in Betracht, wie zum Beispiel der Formelgenerator und der Berichtsgenerator. Ersterer versetzt uns in die Lage, beliebige Berechnungen - Vollkostenkalkulationen, Deckungsbeitragskalkulationen und dergleichen selbst zu erstellen und sie den jeweiligen Veränderungen rasch und unproblematisch anzupassen. Der Berichtsgenerator ermöglicht es uns, daß wir wiederkehrende Standardberichte selbst definieren und jederzeit ändern können. Auch hierbei wurde die einheitliche Bedienung beibehalten: die Zeilen und Spalten des Berichts werden in der gleichen Weise eingestellt und für wiederholten Druck gespeichert, wie die Begriffe am Bildschirm zum Abrufen der Zahlen gewählt werden. Berechnung und Druck eines Standardberichts - jeweils mit aktuellen Daten - wird dann per Tastendruck ausgelöst.

Als wesentliche Fortentwicklung des Systems bei uns sehen wir die Übernahme der Ist-Daten vom Großrechner für Auswertungen und zur Weiterverarbeitung auf dem PC. Dann können die Ist-Daten als Grundlage für die Planung herangezogen werden, ohne daß die Daten erneut erfaßt werden müssen. Außerdem ist dann die Voraussetzung geschaffen, die entsprechenden Soll/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen in den Strukturen des Systems durchzuführen.

Wenn die Ist-Daten in den Strukturen des Controlling-Systems gespeichert sind, ist es jederzeit möglich, auf einfache Weise Hochrechnungen bis zum Geschäftsjahresende auf der Basis der aufgelaufenen Ist-Daten und der "restlichen" Plan-Daten bis zum Geschäftsjahresende zu erstellen. **Denn die Vorschau, die mögliche Abweichung zwischen ursprünglichem Plan und erwartetem Ist, das ist die wichtige Steuerungsgröße. Die entscheidende Frage heißt ja immer: erreichen wir aufgrund der Ist-Entwicklung bis heute und der Planvorgaben für die nächsten Monate unsere Ziele? Und was müssen und können wir tun, damit wir unsere Ziele erreichen?** Also Simulationen mit den "restlichen" Plandaten für die noch ausstehende Zeit bis zum Geschäftsjahresende. Hier erwarten wir von diesem Controlling-System hilfreiche Antworten. ■

PILOT ist jetzt auch als WINDOWS-Version verfügbar.

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |  |
|-----------------------------|----|----|---|---|--|
| 34                          | 37 | 39 | G | F |  |

# PLANEN UND RECHNEN MIT INDICES

von Dipl.-Volkswirt Armin Kunde, Ratingen



Dipl. Volkswirt Armin  
Kunde, Duisburger  
Str. 155, 40885 Ratingen,  
Präsident des MCGS  
Marketing Club für das  
Gesundheits- und  
Sozialwesen e.V.

Im täglichen Controlling-Geschäft ist es wichtig, schnell Übersichten zu erhalten, die aussagefähig für weitere Entscheidungen genutzt werden können. Im Nachfolgenden soll eine Tabelle gezeigt werden mit einer Musterbeschreibung, die im Aufbau auch für andere Fälle Gültigkeit haben kann. Der Verfasser hat auf diese Weise ein Instrumentarium von Entscheidungstabellen geschaffen, die jederzeit miteinander verknüpft oder in Arbeitsbereiche aufgeteilt werden können. So ist es leicht möglich, verschiedene Verdichtungsstufen für einzelne Entscheidungsbereiche zu schaffen. Eine dieser Planungstabellen mit sehr viel Mathematik im Hintergrund (der Anwender muß diese Art Mathematik nicht selbst beherrschen, kann aber - wenn er will - die Rechenvorgänge nachvollziehen) ist nachzulesen im Controller Magazin Nr. 5/87, S. 239 - 243, auch in Excel verfügbar.

gefordert ist - also sollte es der Anwender hier leichter haben).

### 1. Zielverfolgung:

Die Indexrechnung soll genutzt werden für Planungs- und Steuerungsaufgaben jedweder Art von Mengen/Werte für alle Leistungen und Kosten resp. der Abhängigkeiten voneinander.

### 2. Quelle der Zahlen:

Aus dem Rechnungswesen mit den Nebenbuchhaltungen sollten die IST-Zahlen übernommen werden, die aus dem Rechner oder über ein vorhandenes Netz in die Datei übergeleitet werden sollten, um dem ORG-Grundsatz treuzubleiben - Daten, die einmal erfaßt wurden, sollten nicht nochmal erfaßt werden. Zahlen der Monate und Jahre, die zur Verfügung stehen müssen, ergeben sich sofort aus der Vorgabe des Basisjahres.

## PLANUNGSRECHNUNG MIT INDICES

| BASIS JAHR         |   | 1988  |        |        |        |        |        |
|--------------------|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                    |   | JAHRE | 1988   | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   |
| MONATE             |   |       |        |        |        |        |        |
| JAN                |   |       | 12,50  | 11,50  | 13,90  | 14,00  | 18,10  |
| FEBR               |   |       | 15,10  | 14,00  | 16,80  | 17,20  | 22,50  |
| MAERZ              |   |       | 13,25  | 15,80  | 19,80  | 20,25  | 25,65  |
| APRIL              |   |       | 14,90  | 16,70  | 22,40  | 23,45  | 23,60  |
| MAI                |   |       | 17,10  | 16,90  | 23,60  | 24,50  | 25,80  |
| JUNI               |   |       | 17,60  | 17,10  | 22,50  | 23,50  | 26,90  |
| JULI               |   |       | 14,80  | 15,60  | 17,50  | 19,80  | 22,50  |
| AUG                |   |       | 18,70  | 18,10  | 19,60  | 20,40  | 27,00  |
| SEPT               |   |       | 17,85  | 16,80  | 19,40  | 21,30  | 27,60  |
| OKT                |   |       | 19,15  | 16,50  | 19,25  | 19,40  | 25,50  |
| NOV                |   |       | 17,85  | 15,65  | 18,65  | 20,30  | 21,35  |
| DEZ                |   |       | 13,20  | 12,35  | 15,80  | 18,90  | 20,50  |
| SUMME              | → |       | 192,00 | 186,00 | 228,00 | 243,00 | 287,00 |
| MONATSDURCHSCHNITT |   |       | 16,00  | 15,50  | 19,00  | 20,25  | 23,92  |

Schraffierte Felder sind Eingabefelder !

Die Beschreibung der angelegten Tabellen sollte der Übersichtlichkeit und der Finde-Technik wegen einheitlich gestaltet sein, so daß nicht bei jeder neuen Tabelle gesucht werden muß, wo was steht (der Mensch ist halt im Denken träge, warum unnötig strapazieren, es gibt genügend andere wichtigere Momente, wo scharfes Denken und Nachdenken

### 3. Aussage:

Entwicklungen sollen besser beobachtet werden können mit der Erkenntnis, daß eine Zwölfteilung der Jahresbeträge für Rückschlüsse betriebswirtschaftlich falsche Ergebnisse bringen.

### 4. Verwendungszweck

1. für alle durchzuführenden Rechnungen mit Mengen oder Werten oder eine Verbindung zwischen beiden.
2. zur schnellen Ermittlung von z. B. Geldeingängen in Abhängigkeit von abgesetzten Mengen oder Leistungen.

### 5. Verfahrensfragen

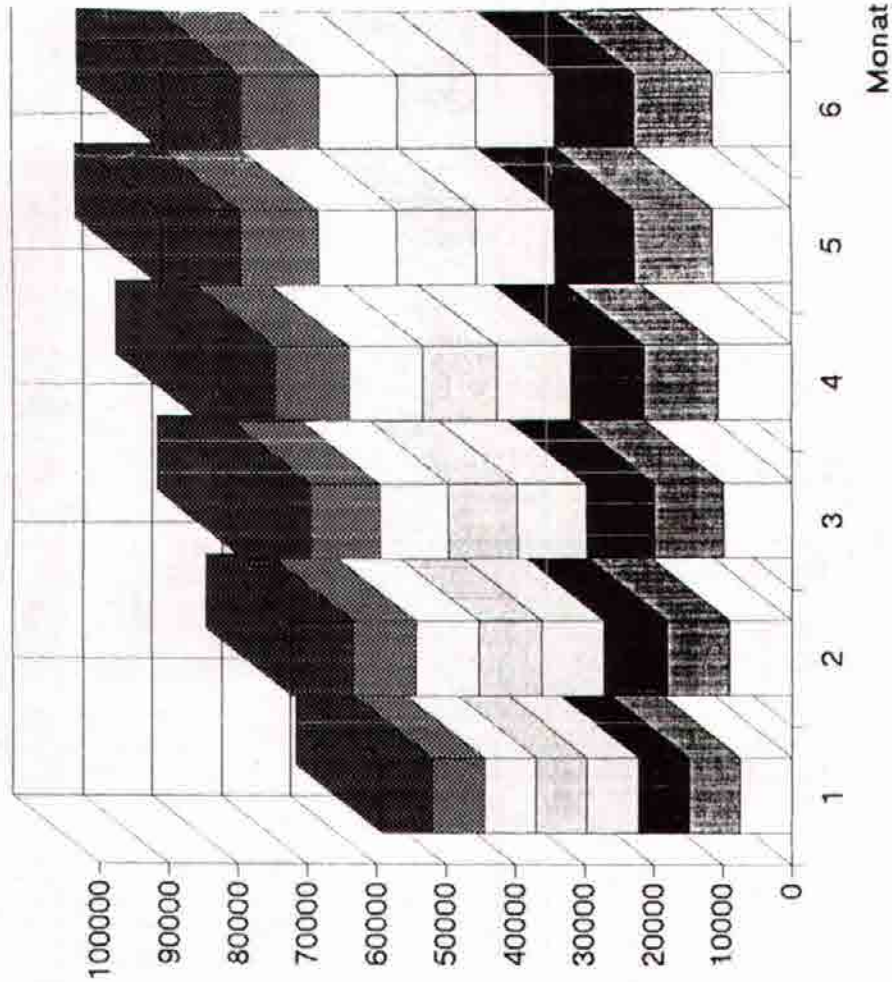
Die zur Berechnung des Index notwendigen Daten können aus anderen vorhandenen Tabellen oder aus dem Großrechner (Host) übernommen werden. Natürlich

können Daten auch über die Tastatur eingegeben werden. Die schraffierten Felder sind dafür vorgesehen. Alle anderen Berechnungen werden automatisch durchgeführt. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |  |
|-----------------------------|----|----|---|--|
|                             | 04 | 39 | G |  |



Indexplanung



| INDICES<br>JAHRE | MONATE |      |       |       |     |      |
|------------------|--------|------|-------|-------|-----|------|
|                  | JAN    | FEBR | MAERZ | APRIL | MAI | JUNI |

|       |        |        |        |        |        |        |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1988  | 78.13  | 94.38  | 82.81  | 93.13  | 106.88 | 110.00 |
| 1989  | 74.19  | 90.32  | 101.94 | 107.74 | 109.03 | 110.32 |
| 1990  | 73.16  | 98.42  | 104.21 | 117.89 | 124.21 | 118.42 |
| 1991  | 89.14  | 84.94  | 100.00 | 115.80 | 120.99 | 116.05 |
| 1992  | 75.68  | 94.08  | 107.25 | 98.68  | 107.87 | 112.47 |
| SUMME | 370.29 | 452.13 | 496.21 | 533.24 | 568.98 | 587.27 |

| DURCHSCHN.<br>INDEX | 74.06 | 90.43 | 99.24 | 106.65 | 113.80 | 113.45 |
|---------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|---------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|

| GEPLANT :<br>MENGE | 1993      |      |      |      |       |       |
|--------------------|-----------|------|------|------|-------|-------|
| 1/12               | 120000.00 | 7406 | 9043 | 9924 | 10665 | 11380 |
| VERTEILT           | 120000.00 |      |      |      |       | 11345 |

| WERT     | 1993      |       |       |       |       |       |
|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1/12     | 315000.00 | 19440 | 23737 | 26051 | 27995 | 29871 |
| VERTEILT | 315000.00 |       |       |       |       | 29782 |

| IST-DATEN | 1993       |         |         |         |         |         |
|-----------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| MENGE/IST | 16303.00   | 7160.00 | 9143.00 |         |         |         |
| ABW/ABSO  | -103697.00 | -246    | 100     | -9924   | -10665  | -11380  |
| ABW %     | -86.41     | -3.32   | 1.11    | -100.00 | -100.00 | -100.00 |

| WERTE/IST | 1993       |          |          |         |         |         |
|-----------|------------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 1/12      | 42795.00   | 18795.00 | 24000.00 |         |         |         |
| ABW/DM    | -272205.00 | -845     | 263      | -26051  | -27995  | -29871  |
| ABW %     | -86.41     | -3.32    | 1.11     | -100.00 | -100.00 | -100.00 |

Werte

# QUALITÄT VERSTEHEN UND UMSETZEN -

Basis für dauerhaften Erfolg  
im harten Markt

von Wolfgang Müller-Golchert, Hennef



Wolfgang Müller-Golchert, Dipl.-Ing. (FH) u.  
Dipl.-Wirtschaftsing.; D-53773 Hennef,  
Postfach 4130; Tel. 02248-3192 Fax 02248-3192

---

## Schaum braucht mehr Platz als Seife - wider die Worthülsen

---

Der Umgang mit dem Begriff "Qualität" läßt erkennen, wie fahrlässig in unserer Zeit sogar mit den wertvollsten Begriffen umgegangen wird. Denn werden die wichtigsten Begriffe, auf denen Kultur basiert, durch fahrlässige Inanspruchnahme unterminiert, werden Fundamente der Orientierung zerstört. Was ist heute nicht alles "Qualität", wenn damit nur das Image aufpoliert werden kann! Liegt das möglicherweise daran, daß es im Grunde bereits heute nur wenige gibt, die überhaupt darlegen können, was Qualität im Grunde ist, was das Wesen guter Qualität ist? Sagen uns die Kommunikationsforscher nicht, daß Begriffe immer dann überstrapaziert werden, wenn das, was sie (noch) bedeuten, nicht oder kaum mehr vorhanden ist? Ist echte Qualität also in Wahrheit auf dem Rückzug? Betriebe, in denen das Wort "Qualität" zur Phrase oder Worthülse verkommt, befinden sich, betrachtet man die immense Bedeutung entscheidender Begriffe, in großer Gefahr. Richtig ist ganz sicher, daß das Denken der Betriebsleitung und der Mitarbeiter auf Abwegen ist, wenn keine Klarheit über das besteht, was Qualität wirklich ist und wie sie prozeßhaft wirkt. Wer Schaum schlägt, der muß sich nicht wundern, wenn es ihm hernach an Substanz mangelt.

---

## Bietet Ihr Konkurrent mehr Qualität?

---

Infolge des inflationären Gebrauchs des Wortes "Qualität" macht sich Unsicherheit darüber breit, ob der eigene Betrieb den allenthalben ausgerufenen "Qualitätswettbewerb" verlieren wird. Wie aber soll

man das beurteilen können, wenn der Maßstab dessen, was Qualität sei, mehr oder weniger unbekannt ist. Natürlich, da gibt es die DIN-Normen und den "Stand der Technik". Aber welcher Praktiker wüßte nicht, daß dauerhafter und überdurchschnittlicher Erfolg sich eben nicht erstrangig durch Einhaltung der DIN-Normen einstellt. Es gibt, und das fühlt eigentlich jeder, die alles entscheidenden Einflüsse, die sich nicht zahlenmäßig erfassen lassen. Man könnte auch von der "Qualitäts-Software" sprechen, die erfolgsentscheidend ist.

---

## Qualität ist schwer faßbar

---

Beim ersten Hinsehen mag das zunächst Diffuse, das Changieren, das diesen zentralen Begriff wie ein Hof den vollen Mond umgibt, als Indiz für etwas Metaphysisches und daher Praxisfernes gelten. Dagegen spricht allerdings der riesige Erfolg von Firmen und Marken in allen Branchen, die es verstanden, den Kunden echte Qualität zu bieten. Wenn hier von Erfolg die Rede ist, dann ist immer dauerhafter Erfolg gemeint.

---

## Qualität - ein Thema für das ganze Team

---

Soll ein Betrieb - und welcher wollte es nicht - einen klaren Kurs in Richtung echter Qualität steuern, muß die ganze Mannschaft, ohne jede Ausnahme, in den Prozeß der Definition und der Durchsetzung einbezogen werden. Nur so kann die unabdingbare "Qualitäts-Software", die immer nur firmenspezifisch sein kann und muß, Schritt für Schritt erarbeitet werden.

---

### Strategisches Ziel: Qualitäts-Hologramm

---

Dieser allmähliche Vorgang "webt" den geistigen Inhalt dessen, was unter Qualität zu verstehen ist, in das Bewußtsein aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Auf diesem Wege wird der Kern beziehungsweise das Wesen der firmenspezifischen Qualität zum "Eigentum" eines jeden Mitarbeiters. Damit wird im Laufe der Zeit das strategische Ziel der "Unverlierbarkeit der Qualität" erreicht: Qualitätsdenken wird, ähnlich wie bei einem Hologramm, bei dem in jedem Teil sich das Ganze wiederfindet, zum Leitstern des Denkens, Fühlens und Wollens aller Mitarbeiter. Daraus folgt, daß die Unternehmensleitung vorlaufend und danach die gesamte Belegschaft über die wirkliche Bedeutung zentraler Begriffe einen Konsens benötigt. Ist das nicht oder nur teilweise der Fall, liegt eine erfolgsbeeinträchtigende Kommunikationsstörung vor.

---

### Chaos entsteht zuerst im Kopf

---

Das aus Begriffen sich bildende geistige Gewebe (hier: das "Qualitäts-Hologramm") ist der Sensor und der Stellmotor für die in der Umwelt und im Betrieb zugleich stattfindenden Handlungen und Abläufe. Wird hier nicht besonders deutlich, daß durch falsche Begriffe falsche Glaubensmuster oder auch "Betriebs-Ideologien" bewirkt werden, die das, was in Wirklichkeit geschieht nicht zu erfassen vermögen? Die Folgen unklarer, der "wirkenden Wirklichkeit" nicht gerecht werdenden Begriffe sind Dogmatismus, Realitätsverlust, Aufrechterhaltung von Scheinwirklichkeiten und am Ende Chaos. Jeder kennt aus der jüngsten Geschichte zuhauf Beispiele dafür. Überträgt man diesen Prozeß auf betriebliche Zusammenhänge, **ist sicher, daß der Konkurs das Ende des falschen Glaubensmusters herbeiführen wird.** Der aufmerksame Beobachter weiß, daß der Zusammenbruch des "real existierenden Sozialismus" auf die Differenz zwischen dem Denken (bzw. Glaubensmuster) und den in der Realität unüberspringbar wirkenden Kausalketten zurückzuführen ist.

---

### Qualität ist umweltverträglich

---

Aber auch jedes andere wirklichkeitsfremde geschlossene System, das eine nur geglaubte bzw. eingebilddete Wirklichkeit für wahr hält, ist auf Dauer zum Scheitern verurteilt und kann allenfalls mittels Zwangsmethoden künstlich beatmet werden. Das gilt gleichermaßen für Einzelpersonen, Betriebe, Gesellschaften und Nationen. Das gemeinsame Symptom ist immer die Benutzung unklarer bzw. nicht eindeutig definierter Begriffe. Hier wird der Zusammenhang zwischen "falscher" Sprache und irrealem Handeln überdeutlich. Tiefere Wirkursache ist aber immer, daß zu Beginn des Niedergangs ein "Fall aus der Qualität" stattfand, gewissermaßen aus der "Grundordnung der Natur".

Wer sich genauer umsieht, der spürt (siehe z. B. Ozonloch, Treibhauseffekt, Zunahme von Gewalt und Kriminalität), daß noch manches, was ohne

Qualität in den Gesamtprozeß der Natur eingeschleust wurde (der Mensch mit seinem Geist ist ein Teil der Natur), sich spektakulär in Erinnerung bringen wird. An dieser Stelle ist die Bedeutung der Ökologie für eine qualitätsvolle Ökonomie leicht erkennbar und sicher einleuchtend.

---

### Qualität - was ist das?

---

Wer am Arbeitsplatz danach fragt, was Qualität eigentlich sei, wird mit ziemlicher Sicherheit überrascht sein, wie weit die Vorstellungen über diesen nun wirklich zentralen Begriff zukunftsorientierter Unternehmensführung auseinanderklaffen. Wie soll dann aber eine Verständigung über die Realisation von Qualität im Betrieb funktionieren, sich das anzustrebende "Qualitäts-Hologramm" bilden? Eines wird die Umfrage sicher ergeben: Qualität wird zumeist an Produkt-Eigenschaften (oder am Produkt-Image?) festgemacht. Vertraute Markenartikel wie Cartier, Rolex, Steinway, Mercedes, BMW oder Rolls-Royce werden höchstwahrscheinlich als Beispiele für Qualitätsprodukte bevorzugt erwähnt.

---

### Aura der Qualität - Vorschein geistiger Grundeinstellung

---

Qualität scheint auch etwas zu sein, das, gleich einer immateriellen Mitgift, über dem Produkt zu schweben scheint. Jedem ist bekannt, daß die Unternehmen, die Qualität bieten, von einer nur schwer beschreibbaren Aura umgeben sind: Es ist die Ausstrahlung der Erfolgreichen. Daß die Erfolgreichen - ob Unternehmen oder Einzelpersonen - irgend etwas anders machen, spürt jeder sehr deutlich. Stehen doch allen Mitwettbewerbern grundsätzlich die gleichen Rohstoffe, Halbfabrikate, Maschinen, Regelungstechnik, EDV, Weiterbildungsmöglichkeiten und Organisationsmittel zur Verfügung.

---

### Qualitätsbewußtsein - Software mit Kopierschutz

---

Bei unserer Rasterfahndung nach den Ursachen der Qualität bleibt ein Faktor unübersehbar im Netz hängen: Dieser Faktor wird vom Unternehmer, seinen Führungskräften und der Gesamtheit der Mitarbeiter gemeinsam gebildet. Diese Bestandteile bilden durch geistiges und materiell-wirkendes (stoffumwandelndes) Handeln einen Komplex, so etwas wie einen handelnden "Firmengeist". Keine Bilanz hat diese geistige Wesenheit je erfaßt. Jeder erfahrene Unternehmensberater weiß jedoch, daß es exakt dieses Etwas ist, das den inneren Wert eines Unternehmens ausmacht. Hier stoßen wir auf eine Realität, die sich, je mehr man sich ihr nähern will, um so stärker verbirgt. Wundern braucht uns das jedoch nicht, denn wäre das nicht so, dann wäre es relativ einfach, Qualität im Betrieb zu verwirklichen. **Es ist diese besondere betriebspezifische "Qualitäts-Software", die hologrammartig alle Mitarbeiter ver-bindet und auf das große strategische Ziel, Qualität in bestmöglicher Form zu erreichen, kompaßartig ausrichtet. Übrigens: Diese besondere Software ist im Grunde immer "kopier-**

geschützt", weil sie erst durch die Vielzahl der Mitarbeiter, die alle unverwechselbare Individuen sind, gebildet und zur Wirkung gebracht wird.

---

#### Ist Qualität meßbar?

---

Trotz aller Mahnungen sind wir in der gegenwärtigen Phase unserer kulturellen und ökonomischen Entwicklung, insbesondere wegen der damit erzielten sagenhaften materiellen Erfolge, immer noch zu einseitig auf mechanistisch-funktionales Denken fixiert. Das, was seine technische Funktion möglichst gut erfüllt, wird allgemein als "gut" bezeichnet. Mit zunehmender Zeit erhalten wir jedoch immer mehr Rückkoppelungen aus der Umwelt, die ganz andere Beurteilungen erzwingen. Wer wollte heute noch zu der Aussage stehen, daß Braunkohle-Kraftwerke, die Strom einwandfreier Frequenz liefern, etwas Gutes darstellen. Ist die Qualität einer derartigen Anlage überhaupt meßtechnisch zu erfassen?

---

#### Erfolgsfaktor erster Ordnung: Orientierung an echten Bedürfnissen

---

Es ist eine Erfahrungstatsache, daß gerade die wertvollsten Bedürfnisse menschlicher Individuen eben nicht quantifizierbar sind (s. Grafik). Daraus folgt, daß sich Qualität im Betrieb eben nicht mittels buchhalterischer Methoden erfassen läßt. Es sind immer nur die Auswirkungen positiver oder negativer Qualität, die sich in ein Korsett aus Zahlen pressen lassen. Sehr erfolgreiche Betriebe haben früher als

andere erkannt, daß Kunden und Mitarbeiter das sind, was sie schon immer waren: Menschen! Menschen mit einem sehr breiten Bedürfnisspektrum. Menschen, die Anerkennung und Beachtung wollen. Vor allem aber möchten sie Gesundheit und Sicherheit vor vermeidbaren Risiken. Es sind Individuen, die sich selbst als einmalig empfinden und es tatsächlich auch sind und die sich von der heute vielfach herrschenden Gefühlkälte, die auch in qualitätslosen Produkten zum Ausdruck kommt, mehr und mehr abgestoßen und bedroht fühlen. Die gegenwärtige Diskussion über Abfallprobleme, Recycling und Ozon macht deutlich, wohin die Reise hinsichtlich der Produktqualität geht.

---

#### Basis-Kommunikation: Qualitäts-Antennen trainieren

---

Ältere Handwerker und Kaufleute, die weder "betriebswirtschaftlich" noch "psychologisch" und "verhaltenswissenschaftlich" geschult waren, hatten häufig einen unmittelbar-intuitiven Zugang zum Wesen der Qualität - jenseits aller Rechenschieber und Digitalisierung. Und noch heute findet man hier und da, besonders bei Frauen, diese wertvolle Form der Sensitivität. Derartige Menschen verfügen über "antennen", die bei einem Gespräch ein ganzes Spektrum von Signalen vom Kunden empfangen. Das läßt sich in keiner Weise messen und wiegen und ist dennoch eine wirkende Realität. Das wirkliche Zuhörenkönnen, das gesprochene Wort, der persönliche menschliche Kontakt eröffnen noch heute wertvolle "Informationskanäle". Bei dieser Form echter menschlicher Kommunikation gibt es noch das, was das Wort "Kommunikation" wirklich meint: Teilhabe. Nämlich Teilhabe nicht nur an den materiellen, sondern auch an den psychischen Bedürfnissen des Partners. Weder der Verwertungscharakter noch der Warencharakter noch der Gedanke an "cleverer" Manipulation der Psyche gehören in den Bereich qualitätsvoller Kommunikation. Ein sich gerade hier dem blinden ökonomischen Pragmatismus folgendes Vorgehen ist ein Stück real existierender Antihumanismus und daher ohne jede Qualität.



---

#### Qualität übersehen - Zielgruppen verloren

---

Eine vorurteilslose Analyse ergibt, daß es auf die geistige Einstellung und Leidenschaft zur Qualität aller im Betrieb arbeitenden Menschen ankommt. Aber auch im Außenverhältnis, also besonders im Hinblick auf die Kunden, gewinnt Qualität an Bedeutung. Wird das gegenwärtig nicht ganz besonders durch das Durchschlagen der Biowelle - so umstritten sie auch sein mag - im Konsumbereich demonstriert? Hier wird die Umwelt konkret in die Qualitätssphäre der Produkte oder Dienstleistungen einbezogen. Wer das immer noch nicht sehen will, der wird schon bald von seinen potentiellen Zielgruppen übersehen.

**Qualität - Struktur und Kern**

Dieser Sachverhalt führt recht nahe an die tieferen Ursachen der Qualität heran: Es ist die Qualität der geistigen Struktur und des geistigen Inhalts, bei jedem Mitglied des Teams quasi als "Hologramm" gespeichert und aktiv. Dies gilt zunächst für die Spitze des Unternehmens, und dann für die gesamte Belegschaft. Es können also nur dann wirkliche Fortschritte in Hinblick auf die Erreichung qualitätsvoller Unternehmensziele erzielt werden, wenn sich die Unternehmensleitung vorlaufend einer Qualitätsstrategie verschreibt - mit Haut und Haaren. Diese Strategie muß laufend überdacht und den Erfordernissen der Mitarbeiter, der Kunden und der Umwelt angepaßt werden. Am wichtigsten aber ist, daß sie auf Dauer angelegt ist. Sodann ist sie Schritt für Schritt von allen Mitarbeitern anzuerkennen und zu verinnerlichen. Nur auf diese Weise können alle geistigen, emotionalen und physikalischen Kräfte auf die erfolgsversprechendsten Qualitätsziele konzentriert werden.

**Wurzeln der Qualität**

Graben wir noch tiefer nach den Wurzeln des Guten und der Qualität, stoßen wir auf erstaunliche Zusammenhänge. Sie lassen den Schluß zu, daß es in der Tat so etwas wie "eherne Gesetze" gibt, die dem Qualitätsvollen im Gesamt-Wirkraum von Mensch, Technik, Ökonomie und Natur mehr Chancen einräumen. Diese Gesetze gelten für Einzelpersonen, Unternehmen, ganze Nationen und Bündnissysteme. Sie sind es, die bei Befolgung auf Dauer Qualität erlangen und erfolgreich sein lassen - oder nicht. Beispiele kurzzeitiger Erfolge gab und gibt es genug. Die darauf folgenden Abstürze aus vermeintlich sicherer Höhe auch. Es sei hier nur an den Glykol-Wein-Skandal von 1985 erinnert, der bis heute nachwirkt. In derartigen Fällen wurde nur scheinbar ein qualitätsvoller Weg eingeschlagen, wenn nicht sogar bereits am Beginn bewußt gegen Qualitätsprinzipien verstoßen wurde, um eine "schnelle Mark" zu machen. Die Entstehung des Begriffes Qualität ist eng mit dem Begriff "Tugend" verknüpft. Dieser wurde bereits im vorigen Jahrhundert "entkernt", umgedeutet und in Mißkredit gebracht. Er umschreibt so etwas wie "sittliche Grundhaltung". Sowohl das angestrebte Ziel als auch das Handeln und Streben ist eng mit der "sittlichen Grundhaltung" eines jeden Menschen verknüpft. Im Hinblick auf das Wirtschaften gibt es daher mit Recht den von Max Weber eingeführten Begriff "Wirtschaftsethik".

**Qualität - die Art des Wirkens**

In früheren Zeiten umfaßte der Begriff Qualität auch die Auswirkungen einer Sache auf die Umwelt. Die alten Griechen kannten den Begriff "oikos", der nichts anderes als "Haushalt" meint. Ist nicht darin das Maßhalten, das intelligente Wirtschaftenmüssen schon mitgedacht und mitbedacht? Es wurden also die möglichen Wechselwirkungen von vornherein berücksichtigt.

Platon sah in der Tugend die "Tüchtigkeit der Seele zu dem ihr eigenen Werk" und Aristoteles die "geistige Selbstverwirklichung der Seele". Damit schließt sich der Kreis: Qualität oder Tugend ist also etwas, was aus dem Inneren kommt, aus dem Wesen bzw. der Seele eines Menschen (oder: Unternehmens!). Es ist das, was durch das Wesen "west", also bewirkt wird. Das Bewirken ist das mittels geistiger und/oder physikalischer Energie durchgeführte Einwirken auf gegebene geistig-psychische Zusammenhänge oder auch auf Materie (Umformung bzw. Umwandlung von Stoffen). So "thront" denn quasi über jedem Produkt, über jeder Dienstleistung und über jedem Gespräch das jeweilige Maß an Qualität - oder Nicht-Qualität.

**Qualität kann man spüren**

In einem über zweitausend Jahre alten griechischen Dialog, der sich mit dem Guten befaßt, heißt es: "Was aber gut ist und was nicht, Phaidros, müssen wir danach erst fragen"? Hier haben wir das wohl merkwürdigste Merkmal der Qualität vor Augen: Man "sieht" oder "spürt", daß das Gute bzw. die Qualität vorhanden ist oder nicht. Sobald sie jedoch eindeutig definiert werden soll, fangen die Schwierigkeiten an, verschwimmen zuvor schon klar erkannte Konturen. Fast hat sie den Charakter der Unaussprechlichkeit. Ähnliches kennen wir bekanntlich von den größten Dingen, die der Geist des Menschen begrifflich fassen möchte.

Unsere auf das Messen und Wiegen getrimmte Wahrnehmung und geistige Grundeinstellung versucht geradezu verzweifelt, Qualität in Form von Geschwindigkeit, Pferdestärken, Bremsweg, Wetterbeständigkeit, Korrosionsbeständigkeit, Umweltverträglichkeit und Wirkungsgrad zu erfassen. In Wahrheit sind dies alles Dimensionen, die den Raum, in welchem Qualität sich aufhält und wirkt, nicht direkt beschreiben können. Folglich führen diese Denkschienen, auf die wir alle mehr oder weniger programmiert sind, in Sackbahnhöfe. Qualität ist immer von größtem Gewicht, fällt immer und überall ins Gewicht und ist doch nicht meßbar.

Qualität bedeutet Wert nach innen und außen. Wer sie erlangt, wird daraus auf Dauer einen hohen Nutzen ziehen. Qualität ist ein im Grunde immaterieller Vorsprung, der nur unter erheblichen Anstrengungen erreichbar ist: jenseits der Mittelmäßigkeit. Sie ist wie der Sprung über einen Graben, den nur die Mutigen vollziehen. Erst wenn der Geist, das Immaterielle also, in die Qualität "vorgelaufen" oder "vorgesprungen" ist, kann der materielle Erfolg sich als Folge der Qualität einstellen. Qualität kann weder geschenkt noch gekauft werden. Sie muß aus dem jeweiligen (betrieblichen oder menschlichen) Organismus heraus zielstrebig entwickelt werden. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |  |
|-----------------------------|----|----|---|---|--|
| 03                          | 22 | 25 | G | P |  |

# KEINE IV-PROJEKTE OHNE "KONTROLLE"

- Software-Vorhaben scheitern oft  
mangels strategischer Steuerung



Thomas Weimar

von Con **Berner**, freier Autor, Frankfurt/M. (Fax 069 / 68 32 50) und  
Thomas **Weimar**, Ploenzke Organisation

*Trotz modernen Software Engineerings und ausgereifter Planmethoden geraten viele DV-Projekte **finanziell wie zeitlich außer Kontrolle**. Folgt man einschlägigen Studien, so stößt etwa jede zweite Anwendungsentwicklung auf ebensoviel Ablehnung beim Anwender, wie sie die informationstechnische Effizienz erhöhen soll. Mühevoll erstellte Programme entpuppen sich plötzlich als trojanische Pferde, die dann in den Fachabteilungen oft massive organisatorische und funktionsbezogene Probleme auslösen. Konsequenz: **Anwendungsentwicklungen lassen sich nur in den Griff bekommen, wenn sie von professionellem Controlling begleitet werden.***

"Betrachtet man den typischen Alltag in einem Unternehmen, so zeigen sich regelmäßig dieselben Schwachstellen und Ursachen, die Software-Projekte scheitern lassen" erklärt Thomas Engel, International Manager der **Ploenzke AG** (Firmensitz: **Kiedrich im Rheingau**). Diese Beratungsgruppe, die sich herstellerunabhängige Lösungen im Bereich der Organisations- und Informatikentwicklung auf die Fahnen geschrieben hat, faßte kürzlich eine Reihe von Einzelberichten über die Praxis intern abgewickelter Software-Vorhaben bei Kundenfirmen unterschiedlicher Branchen in einer recht aufschlußreichen Expertise zusammen.

Aus diesem Papier geht hervor, daß **schon in der Anfangsphase eines Projektes schwerwiegende Mängel zutage treten können**. Genannt werden vor allem unzureichende Planung, unklare Aufgabenteilung und -definition, fehlende Meilensteine für Zwischenziele und Mitwirkungsleistungen, **nicht dokumentierte Nebenabsprachen**, viel zu geringe Erfahrungen mit Tools und ungenügende Mitarbeiterschulung. Weiter führen die Ploenzke-Profis eine ungenügende Mitarbeiterschulung, unterlassene vorbeugende Qualitätssicherungsmaßnahmen, mangelnde Berücksichtigung der Wiederverwendbarkeit von Teilleistungen und verspätete Bereitstellung der benötigten Ressourcen ins Feld.

Während der Projektabwicklung kommt es nicht selten vor - so die Expertise -, daß **es der DV-Stab unterläßt, mit der auftraggebenden Fachabteilung über Abweichungen oder auch Alternativen, die**

**aus der laufenden Projektarbeit heraus angesagt erscheinen, zu sprechen**. Man verschiebt solche Dialoge, die den eigentlichen Zündstoff in sich bergen, häufig auf später. In der Durchführungsphase kommt es zudem zu noch gravierenderen Fehlern: So läßt man aus Zeit- und Vereinfachungsgründen vorgegebene Standards zuweilen einfach fallen. Auch trifft man bei besonders ausgeprägtem DV-Zentrismus noch an, daß die Fortschrittskontrolle bezüglich Leistungsstandards, Terminen oder Kosten aufgegeben wird; Projektinformationen nicht mehr dokumentiert oder weitergereicht werden und auch die Änderungsgeschichte nur unzureichend fortgeschrieben wird.

In der Schlußphase von Anwendungsentwicklungen sind schließlich nicht minder folgenreiche Fehler und Versäumnisse zu beobachten: Viele Unternehmen meinen, es an einer koordinierten Vorgehensweise beim Testen der Programme fehlen lassen zu können. Nur allzu menschlich ist es dann, nach Projektabschluß auf die erforderliche Manöverkritik ebenso wie auf die systematische Aufbereitung und Dokumentation der Projekterfahrungen und statistischen Kennzahlen zu verzichten. Die Folge: **Das während der Software-Produktion gewonnene Know-how zerrinnt und steht für neue Vorhaben kaum noch zur Verfügung.**

Auf welche Aspekte muß die Unternehmensleitung achten, wenn sie informationstechnische Informationen als Teil einer erfolgs- und wettbewerbsrelevanten Gesamtstrategie realisieren will? Welche präventiven Überlegungen und Maßnahmen sind angesagt, um

Fehlentwicklungen in der betrieblichen Informatik zu vermeiden? Welche Aufgaben und Kompetenzen obliegen schon heute einem Controlling, das dafür verantwortlich ist, daß der Produktionsfaktor Information optimal ausgeschöpft wird?

Zu diesem Fragenkomplex stellte Thomas Weimar, Organisations- und Software-Experte bei der Ploenzke AG,

**zehn Praxisempfehlungen für Führungskräfte**

mit Controlling-Funktionen im Feld der Informationsverarbeitung (= IV) zusammen:

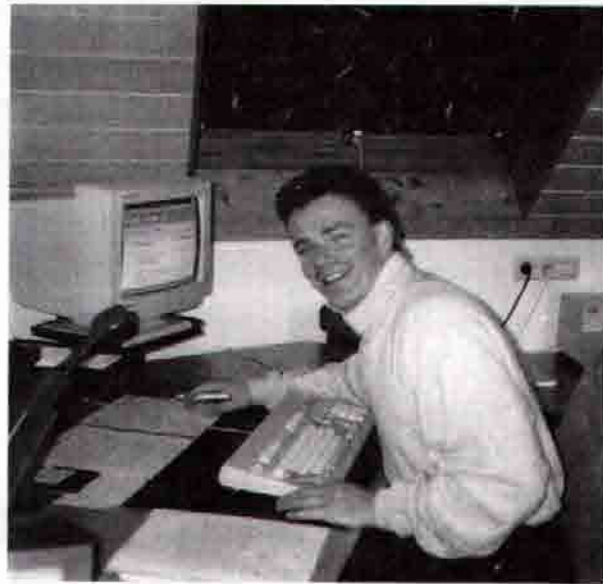
1. Das IV-"Vermögen" eines Unternehmens repräsentiert sich nicht nur in guten DV-Anwendungen und -Infrastrukturen, sondern vorrangig in der täglichen Nutzung. So betrachtet stellt es einen Wert in mehrstelliger Millionenhöhe dar. Gleichwohl fühlt sich für dieses "Vermögen" des Unternehmens heute - das zeigt die alltägliche Praxis - **niemand voll und ganz verantwortlich**.
2. Richtig plazierte IV-Investitionen erzeugen gerade durch ihre ständige, auf alle Unternehmensprozesse ausstrahlende Wirkung, **hohe Multiplikatoreffekte** und mehren damit das betriebliche "Gesamt-Vermögen". Falsche Investitionen im Bereich der Computer- und Kommunikationstechnologien binden hingegen Kapital, beeinträchtigen die langfristige Leistungsfähigkeit und wirken sich auf die Dauer kontraproduktiv aus.
3. Das IV-Controlling muß zukunftsorientiert an der Umsetzung der Unternehmensziele mitwirken. Teure Fehlsteuerungen der Ressourcen des Unternehmens gilt es zu vermeiden. Es reicht nicht mehr, wenn ein rein bereichs- oder abteilungsorientiertes Controlling im nachhinein errechnet, was hätte gespart werden können. Das heute noch **vorherrschende isolierte Projekt-Controlling** sollte daher - auch angesichts des zunehmenden Kostendrucks - durch ein zielorientiertes, strategisches und übergeordnetes Controlling ergänzt werden.
4. Die Kosten/Nutzen-Betrachtung von IV-Vorhaben darf sich **nicht mehr allein in der Beurteilung der monetären Auswirkungen** erschöpfen. Vielmehr sind auch die zum Investitionszeitpunkt nicht monetär bewertbaren, "weichen" Faktoren in die Entscheidung mit einzubeziehen. Die Investitions-Impulse müssen die Unternehmensstrategie unterstützen und sich explizit auf sie ausrichten. Geplante Vorhaben sollten dazu in einem Portfolio von Effizienz und Effektivität betrachtet werden. Erst aus dieser Gegenüberstellung ergibt sich die Vorteilhaftigkeit eines IV-Projekts im Unternehmen. Mit anderen Worten: **Das strategische Controlling** ist gefordert, "kopierfähige Blaupausen" für ein an die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren angepaßtes Bewertungsraster aufzubauen.
5. Die eigentliche Durchschlagskraft strategischer Controllingmaßnahmen entsteht durch die **Fort-schreibung dieser Effizienz / Effektivitäts-Portfolios im Projektverlauf**. Wirtschaftlichkeit und Vorteilhaftigkeit eines Vorhabens werden im Sinne

der rollierenden Planung fortgeschrieben und während der Projektrealisierung bestätigt oder neu entschieden. Keine Frage: Einmal in Auftrag gegebene IV-Vorhaben werden immer wieder durch Störungen aus der Umwelt mit den Unternehmenszielen und den betriebsspezifischen Erfolgsfaktoren in Konflikt geraten. Strategisches Controlling muß sich deshalb auch als Komponente im Change-Management-Prozeß verstehen.

6. Vergleichbarkeit der Vorhaben und ein effizient funktionierendes Change-Management erfordern die **Darstellung in standardisierten Ergebnissen**. Eine durchgehende Methodik und ein maschinell gestütztes Verfahren sind dafür eine große Hilfestellung. Die Verankerung der finanzwirtschaftlichen Aspekte in den Ergebnisrastern zwingt zum "kaufmännischen Denken" der Beteiligten und erleichtert den Entscheidungsfindungs- und Fortschreibungsprozeß. Damit wird das maschinelle Verfahren zum Motor eines dauerhaft agierenden Controllings.
  7. Die maschinelle Unterstützung ist eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung jeder erfolgreichen Projektbewertung. Der Freiraum zu unternehmerischen Assoziationen darf nicht eingeschränkt werden. Das Verfahren muß die Akzeptanz der Beteiligten haben und deren Ergebnisse koordinieren. Die **Einbindung der Betroffenen** in die Ausgestaltung des Verfahrens ist deshalb eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts.
  8. Die zukunftsorientierte Aufgabenstellung des strategischen Controllings lautet, **langfristige Zielsetzungen und kurzfristig nutzbare Potentiale des Unternehmens gemeinsam sichtbar** zu machen. Damit wird die Basis für ein unternehmensweites Ziel- und Maßnahmenmanagement geschaffen. Erst wenn man den korrelierenden, sich verstärkenden Zielsetzungen eines DV-Vorhabens folgt, ist es möglich, Synergie-Effekte bewußt zu erzeugen.
  9. Manuelle Fall-Back-Optionen gehören im IV-Sektor heute der Vergangenheit an. Mißlungene Änderungen lassen sich nicht leichthin manuell auffangen und auf den status quo ante bringen. Die Möglichkeit zu DV-gestützten Änderungen und **risikoreduzierenden Maßnahmen für Verfahrensumstellungen** müssen deshalb fester Teil jeder Vorhabensauswahl sein.
  10. Strategisches IV-Controlling sollte allen Beteiligten im Unternehmen als Leitfaden und Handlungsanleitung an die Hand gegeben werden. Der Controller ist Dienstleister, die hierfür die Infrastruktur bereitstellt, aktuell hält und den Entscheidungsprozeß koordiniert.
- Welche Bedeutung das professionell angelegte Controlling bei der Software-Produktion hat, wird vielen Anwenderfirmen erst voll bewußt, wenn sie Schaden erlitten haben. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |  |   |   |
|-----------------------------|----|--|---|---|
| 04                          | 31 |  | F | L |

# TARGET COSTING - FÜR INDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGEN



Dipl.-Kfm. Stefan Niemand, Universität Stuttgart, Lehrstuhl Controlling (Prof. Dr. Péter Horváth), Keplerstraße 17, 70174 Stuttgart. Der Autor studierte technisch orientierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart und ist zur Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Horváth tätig.

von Stefan Niemand, Stuttgart

Für viele Industrieunternehmen sind **produktbegleitende Dienstleistungen** zu einem äußerst wichtigen Bestandteil ihrer Akquisitionsbemühungen geworden. Dies gilt in besonderem Maß für die Computerbranche, in der der Kunde immer mehr nach individueller Betreuung durch den Hersteller verlangt, die dieser durch das Angebot von Dienstleistungen wie Beratung, Schulung, technischer Kundendienst etc. realisieren muß.

Insbesondere aus Sicht des Controlling ergeben sich jedoch hierbei einige Problemschwerpunkte. So fanden *Buttler* und *Stegner* bei einer empirischen Untersuchung heraus, daß sowohl die auf industrielle Dienstleistungen entfallenden Umsatzanteile als auch die entsprechenden Kosten bei den befragten Unternehmen weitgehend unbekannt waren (vgl. *Buttler/Stegner* [1990], S. 935). *Neckermann* und *Wessels* stellen fest: "Bedenklich sollte jedoch stimmen, daß über die Umsatz- und Kostenrelevanz der einzelnen Dienstleistungsarten sehr häufig keine konkreten Informationen vorliegen, und auch der Beitrag zum gesamten Umsatz der Firma - mit über 10 % ist seine Bedeutung auf keinen Fall vernachlässigbar - oft von den Befragten geschätzt werden mußte." (*Neckermann / Wessels* [1992], S. 535 f). Zum selben Ergebnis kommt *Belz* in einer explorativen Befragung. Er weist auch auf die mangelnde Marktorientierung von Produkt-/Dienstleistungsbündeln hin: "Generell ist die Preisgestaltung in diesem Bereich oft nicht mit den Nutzenkomponenten für Kunden verknüpft und verliert ihren wichtigsten Bezug. Sie ist "introvertiert" und angebotsorientiert entwickelt." (*Belz* [1991], S. 57). Daher werden Dienstleistungen oftmals ohne fundierte entscheidungsorientierte Informationen mit Argumenten wie "Der Markt verlangt das" oder "Unser Konkurrent bietet diese Dienstleistung auch an" geplant und angeboten. Damit vergeben die meisten Unternehmen die Chance, produktbegleitende Dienstleistungen aktiv zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen einzusetzen und so zusätzliche Gewinne zu erwirtschaften.

Daher stellt sich für den Controller die Frage, mit welchen Instrumenten er dazu beitragen kann, bessere Informationen als Entscheidungsgrundlage für die Planung und Steuerung industrieller Dienstleistungen bereitzustellen. Als Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Fragestellung kann eine Definition des Begriffs Dienstleistung dienen.

---

## Definition des Begriffs Dienstleistung

---

Die in der Literatur vorhandene Fülle von Definitionsversuchen für Dienstleistungen läßt sich nach Vorsten in drei Gruppen einteilen (vgl. *Corsten* [1988], S. 17ff):

- > Die **enumerative Definition**, bei der der Dienstleistungsbegriff über eine Aufzählung von Beispielen konkretisiert wird, kann unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten nicht befriedigen, da die Beispiele zum einen nie vollzählig sein können und sie zum anderen keinerlei Ansätze für eine weitergehende wissenschaftliche Betrachtung bieten.
- > Die **Negativdefinition**, bei der Dienstleistungen als diejenigen Güter definiert werden, die keine Sachgüter sind, kann aus oben genannten Gründen ebenfalls nicht Grundlage der folgenden Ausführungen sein.



- > Die Feststellung **konstitutiver Merkmale** ist dagegen am geeignetsten, will man das Wesen von Dienstleistungen erfassen. Hierbei lassen sich drei Abgrenzungsmöglichkeiten unterscheiden:
- Die **potentialorientierte Abgrenzung** der Dienstleistungen zielt auf die Fähigkeit und Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters ab, für einen potentiellen Dienstleistungsabnehmer eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen.
  - Bei der **prozessualen Abgrenzung** wird die Dienstleistung als dienstleistende Tätigkeit verstanden, also als sich vollziehender Prozeß.
  - Bei der **ergebnisorientierten Abgrenzung** steht das Ergebnis eines abgeschlossenen Dienstleistungsprozesses im Vordergrund.

Erst eine Kombination dieser drei Abgrenzungsarten ermöglicht eine exakte Definition des Begriffs "Dienstleistung" und kann als Basis für weitere Ausführungen dienen (vgl. Meyer [1991], S. 198).

Im Sinne der heute unumgänglichen **marktorientierten** Planung der Dienstleistungen sollte jedoch die übliche Phasenbetrachtung (Potential → Prozeß → Ergebnis, (vgl. Hilke [1989], S. 15) abgewandelt werden, da demzufolge das beabsichtigte Ergebnis der Dienstleistung, also die Nutzenstiftung beim Kunden, Ausgangspunkt der Betrachtung sein muß (vgl. dazu Abb. 1).

Diese Nutzenstiftung beim Kunden ist nun in konkrete Steuerungsinformationen zur Planung industrieller Dienstleistungen umzusetzen. Als Instrument hierzu bietet sich das Target Costing oder marktorientierte Zielkostenmanagement an (zur Theorie des Target Costing vgl. Niemand [1992], Horváth/Niemand/Wolbold [1993], Seidenschwarz [1991] sowie Seidenschwarz [1993]). Die Anwendung

des Target Costing auf den Bereich industrieller Dienstleistungen soll im folgenden anhand eines Fallbeispiels beschrieben werden.

### Das Leistungssystem

Industrielle Dienstleistungen stehen ex definitione nicht für sich alleine, sondern sind immer an Sachleistungen gekoppelt. Ein solcher Absatzverbund wird auch als **Leistungssystem** bezeichnet. Die Funktionselemente von Leistungssystemen sind in der Regel aus weitgehend standardisierten Systembauteilen aufgebaut. Bei der Bildung standardisierter Leistungssysteme ist eine Marktsegmentierung mit den Segmentierungskriterien Branche und Unternehmensgröße unerlässlich. Doch selbst in relativ eng definierten Segmenten treten **heterogene Kundenprobleme** auf. Ein Abnehmer benötigt etwa ein System für die Betriebsdatenerfassung, der andere ein Leitsystem für die Fertigungssteuerung. Dies scheint auf den ersten Blick einer Standardisierung im Wege zu stehen.

Begibt man sich allerdings auf die Ebene der Problemlösung, so ergibt sich ein weitaus homogeneres Bild. Dies sei am Beispiel des DV-Marktes verdeutlicht. Dort sind momentan bestimmte Rechnerklassen für verschiedene Anwendungen mit den jeweils gängigen Standardbetriebssystemen (z. B. Arbeitsplatzrechner auf DOS-Basis, Workstations auf UNIX-Basis) erhältlich, die sich dann durch die Kombination mit entsprechenden Softwareprogrammen sowie Dienstleistungen zu einer spezifischen Problemlösung zusammenstellen lassen. **Für diese homogenen Problemlösungsbausteine kann nun das Target Costing angewendet werden.**

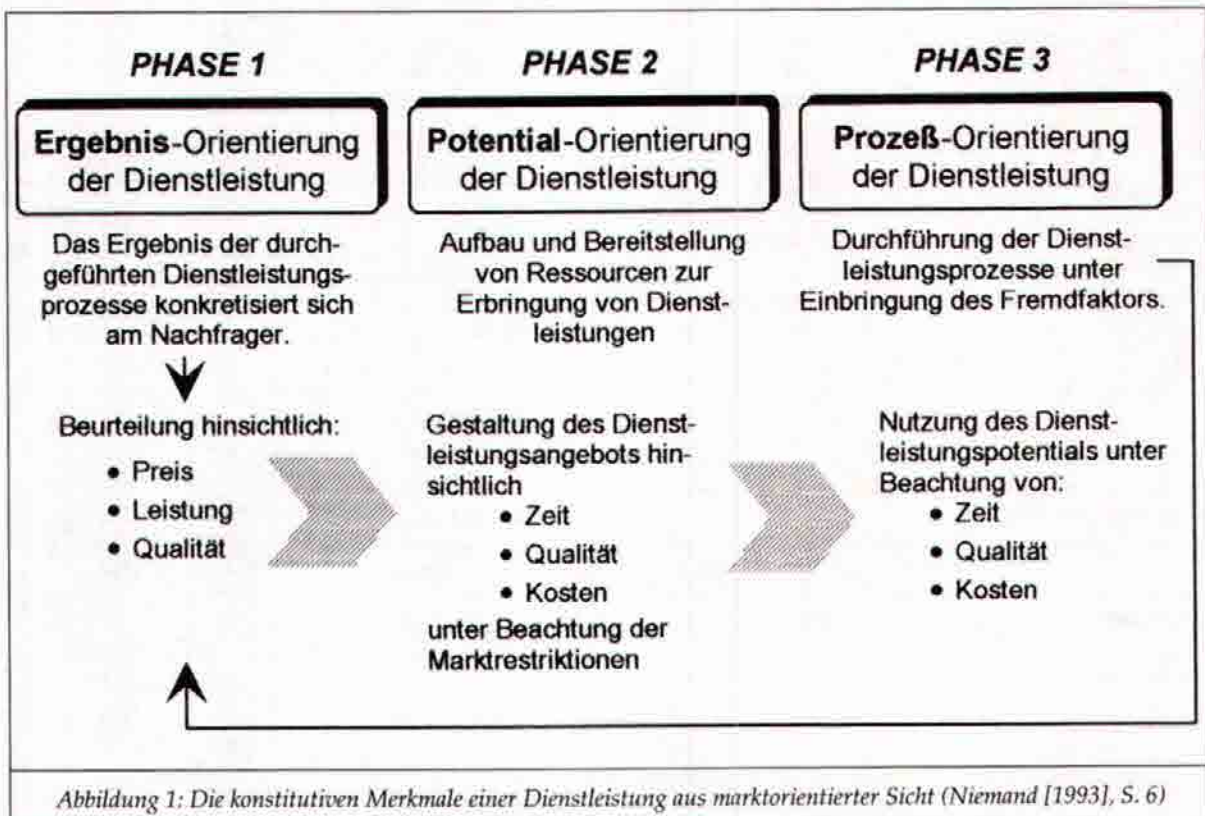


Abbildung 1: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung aus marktorientierter Sicht (Niemand [1993], S. 6)

**Target Costing für industrielle Dienstleistungen**

Target Costing ist ein Top-Down-Ansatz, bei dem - ausgehend von den Marktanforderungen - die Zielkosten über mehrere Ebenen heruntergebrochen werden.

Ansatzpunkt ist - wie schon beschrieben - ein Marktsegment. Dort werden spezifische Problemlösungen bestehend aus Hardware, Software und Dienstleistungen gefordert. Die Zielkostenfestlegung erfolgt zunächst für das gesamte Leistungssystem. Da diese Vorgabe jedoch zu pauschal ist, um eine produktfunktionale Budgetierung für Dienstleistungen durchzuführen, ist in weiteren Schritten eine Zielkostendekomposition nötig, die aus der Gesamtvorgabe für das Leistungssystem Detailvorgaben für einzelne Dienstleistungen ableitet.

Die Grundannahme der im folgenden dargestellten Prozessschritte ist, daß die vom Kunden gewünschten Dienstleistungsfunktionen durch analoge Kostenanteile realisiert werden sollen. Dazu werden in einem ersten Schritt die Target Costs des gesamten Leistungssystems auf die drei Komponenten des Absatzverbundes (Hardware, Software, Dienstleistung) heruntergebrochen. Der auf das Dienstleistungssystem entfallende Zielkostenanteil wird dann über Dienstleistungsfunktionen auf einzelne Dienstleistungen aufgeteilt. Um die so ermittelten Zielkosten zu erreichen, müssen anschließend auf der Ebene der Dienstleistungsprozesse Maßnahmen zur Zielkostenerreichung durchgeführt werden.

**Fallbeispiel**

Die Computer AG ist ein im süddeutschen Raum ansässiger mittelständischer Anbieter von kompletten Problemlösungen im EDV-Bereich. Bisher hatte sich das Unternehmen auf PC-Lösungen für Handwerker spezialisiert. Aufgrund der gerade in Süddeutschland sehr häufig vertretenen mittelständischen Industrie und der erwarteten starken Expansion des sogenannten Midrange-Bereichs (mit UNIX als Betriebssystem), der gerade für mittelständische Unternehmen zunehmend interessant wird, entschloß sich die Computer AG, in dieses Problemlösungssegment zu expandieren. Als Zielmarkt wurden Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 500 Beschäftigten ausgemacht. Die prognostizierte Marktentwicklung zeigt Abbildung 2.

| Umsatz (Mio. DM)    | Jährliches Wachstum |       |       |       |       |
|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
|                     | 1992                | 1993  | 1994  | 92/91 | 97/91 |
| <b>Gesamtmarkt</b>  | 5.700               | 6.300 | 9.000 | 3%    | 8%    |
| <b>UNIX-Systeme</b> | 2100                | 2.500 | 3.900 | 10%   | 12%   |
| <b>Anteil UNIX</b>  | 37%                 | 40%   | 43%   |       |       |

Abbildung 2: Entwicklung des Umsatzanteils von UNIX-Systemen

Auf der Hardwareseite ist es durch die Entwicklung von neuen Workstations möglich geworden, eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgabenstellungen abzudecken: Die neue Generation von Universalrechnern ist sowohl für rechenintensive wissenschaftliche Anwendungen, grafikintensive ingenieurwissenschaftliche Anwendungen sowie für transaktionsorientierte kommerzielle Anwendungen geeignet. Begründet durch die hohe Flexibilität dieser Hardware-Komponenten eignen sie sich sehr gut als Basis für die Leistungssysteme des neuen Marktsegmentes. Die jeweils spezifischen Kundenwünsche will die Computer AG mit einem entsprechenden Angebot von Software- und Dienstleistungskomponenten auf immer gleichbleibender Hardwarebasis befriedigen.

**Zielkostenfestlegung**

Als Einstieg in den neuen Markt plant die Computer AG das Angebot eines Systems zur Vertriebssteuerung. Um Informationen über die Preisvorstellungen der Kunden sowie die gewünschten Funktionen des Leistungssystems zu erhalten, wurde eine Marktbefragung durchgeführt. Diese ergab einen Zielpreis von DM 40.000,- sowie die in Abbildung 3 dargestellte Aufteilung der Bedeutung von Hardware, Software und Dienstleistungen. Es ist anzumerken, daß für die Software folgende Einteilung gewählt wurde: **Handelt es sich um Standardsoftware, wird sie zur Hardware gerechnet, für einen speziellen Kunden entwickelte Spezialsoftware zählt dagegen zu den Dienstleistungen.**

Die **Zielrendite** wurde im Rahmen einer Managemententscheidung vorgegeben. Die Zielkosten, die ausgehend von den vom Markt erlaubten Kosten durch das Management festzusetzen sind, wurden bei der Computer AG exakt in Höhe der vom Markt erlaubten Kosten festgelegt, da man aufgrund des stark umkämpften DV-Marktes keinen Spielraum bei der Kostenfestlegung sah.

**Ermittlung der Funktionskosten**

Die so ermittelten Zielkosten sind im nächsten Schritt aufzuspalten in Zielkosten für einzelne Dienstleistungen. Da die Dienstleistungen den Kundennutzen erhöhen sollen, muß die Zielkostenspaltung an den kaufentscheidenden Faktoren anknüpfen. Dabei geht die Computer AG davon aus, daß die Kunden nicht primär an einzelnen Dienstleistungen interessiert sind, sondern an den durch sie bewirkten Ergebnissen. Daher müssen zunächst die von den Dienst-

leistungen zu erfüllenden **Funktionen** ermittelt werden. Neben dem Vorteil eines direkten Kundenbezugs liegt ein weiterer wesentlicher Vorteil einer Funktionsorientierung in einer höheren zeitlichen Beständigkeit von Funktionen gegenüber

|                                                                                                    | kumulierte<br>Prioritäten | %-Anteil | Zielpreis<br>(Basis 40.000.-) | Zielkosten<br>(Zielrendite 25%) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------------|
| Bedeutung der Qualität und des Umfanges von Hardware und Standardsoftware für die Kaufentscheidung | 109                       | 71,5     | 28.600.-                      | 21.450.-                        |
| Bedeutung der Qualität und des Umfanges der Dienstleistungen für die Kaufentscheidung              | 43,5                      | 28,5     | 11.400.-                      | 8.550.-                         |

*Abbildung 3: Zielkostenspaltung in Sachleistung und Dienstleistung*

Nach Auswertung der Kundenbefragung und unter Berücksichtigung von Expertenwissen sowie Konkurrenzanalysen und dem Wissen der eigenen Vertriebsmitarbeiter ergab sich für die Computer AG zunächst die in Abbildung 4 dargestellte Einteilung der Funktionsgruppen von DV-Leistungen.

einzelnen Dienstleistungen (vgl. Seidenschwarz [1993], S. 172). Einzelne Dienstleistungen können in ihrer Struktur an neue Marktanforderungen angepaßt werden, die Dienstleistungsfunktionen bleiben dagegen konstant.

Für die Festlegung der Funktionskosten gilt: "Funktionskosten sind so zu bilden, wie dies dem Kundenwunsch entspricht, unabhängig davon, ... ob die vom Markt erlaubten Kosten zur Verwirklichung des Kundenwunsches zum Zeitpunkt dessen Definition bereits als erreichbar erscheinen." (Horváth/Seidenschwarz [1992a], S. 4). Zusätzlich zur Funktionsstruktur muß auch die gewünschte Ergebnisqualität bestimmt werden, um zu vermeiden, daß die Target Costs durch bloßes Abmagern des Dienstleistungsprozesses erreicht werde. In einem solchen Fall wären zwar die Kostenziele marktgerecht erreicht, die Dienstleistungsgestaltung würde jedoch am Markt vorbei zielen, das Target Costing verlöre seinen Sinn.

Diese Informationen wurden in einem nächsten Schritt genau spezifiziert und zu den jeweiligen Funktionsgruppen die vom Kunden gewünschten Funktionen mit den entsprechenden Teilgewichten bestimmt. Das Ergebnis dieses Untersuchungsschrittes ist in Abbildung 5 dargestellt.

#### Zielkostenbestimmung für die Dienstleistungen

Die so ermittelten Funktionszielkosten sind nun umzusetzen in Zielkosten für einzelne Dienstleistungen. Hierzu bediente sich die Computer AG der aus der Literatur bekannten Funktionskostenmatrix (vgl. Horváth/Seidenschwarz [1992b], S. 146). **In der Funktionskostenmatrix werden die Funktionskategorien und die sie realisierenden Dienstleistungen gegenübergestellt.** Die Verknüpfung erfolgt durch Schätzungen von Experten, wobei die Frage lautet: **Mit welchem Gewicht trägt die einzelne Dienstleistung zur Realisierung einer Funktion bei?** Als Ergebnis



erhält man die relativen Gewichte für die jeweilige Dienstleistung, anhand derer dann die Zielkosten auf einzelne Dienstleistungen verteilt werden müssen. Die vom Kunden gewünschten Funktionen stehen in den Zeilen der Matrix. Daraus entsteht die Funktionskostenmatrix der Abbildung 6.

**Ermittlung des Zielkostenindex**

Nach internen Untersuchungen und Befragungen sowie Kostenschätzungen auf der Basis von Vergangenheitsdaten prognostiziert der Controller der Computer AG die in Abbildung 7 dargestellten Kosten für die anzubietenden Dienstleistungen, die aufgrund der momentanen Kostenstruktur und Organisationsform der Computer AG entstehen würden. Aufgrund dieser Informationen berechnet er dann den **Zielkostenindex (ZKI)**, der ein Maß für die Abweichung der prognostizierten Selbstkosten (PSK) von den Zielkosten darstellt.

Ein Zielkostenindex größer 1 bedeutet, daß diese Dienstleistung aus Marktsicht "zu billig" ist. Das kann zum einen bedeuten, daß diese Dienstleistung tatsächlich in der geforderten Qualität zu sehr geringen Kosten hergestellt werden kann. Zum anderen ist hier aber oft noch Spielraum für Funktionsverbesserungen, da die Kundenwünsche sonst nicht adäquat erfüllt werden. Ein Zielkostenindex kleiner 1 hingegen deutet darauf hin, daß die Erstellung dieser Dienstleistung zu teuer ist und somit schon in der Entwicklungs- und Gestaltungsphase alle Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Kosten für diese Dienstleistung zu senken. Bei "Übererfüllung" der Kundenwünsche kann auch eine Verringerung der Funktionserfüllung sinnvoll sein. Gerade bei erforderlichen Kostensenkungen ist grundsätzlich besonderes Augenmerk auf die zu erfüllenden Funktionen zu legen, da sonst die Gefahr besteht, Kostensenkungen lediglich durch eine Reduzierung des Funktionsumfangs oder eine Verringerung der Dienstleistungsqualität herbeizuführen und damit an den Kundenwünschen vorbei zu produzieren.

**Erstellung des Zielkostenkontrolldiagramms**

Um dem Management die Ergebnisse der Marktuntersuchung für das neue Marktsegment und deren Umsetzung in Kostenvorgaben in knapper und anschaulicher Form zu präsentieren, möchte der Controller der Computer AG die Ergebnisse in Form des Zielkostenkontrolldiagramms darstellen (vgl. Abb. 8). Mit Hilfe dieses Visualisierungsinstrumentes möchte er Schwerpunkte für Kostenstrukturbeeinflussungen aufzeigen und auf momentane Schwachpunkte der Computer AG hinweisen. Da es nicht sinnvoll ist, für jede Dienstleistung eine exakte Erfüllung der Zielkosten zu fordern, wird im Zielkostenkontrolldiagramm eine sogenannte Zielkostenzone festgelegt, innerhalb derer die Zielkosten als erreicht angesehen werden. Deren Größe wird festgelegt durch den Parameter q. Aufgrund des hart umkämpften DV-Marktes und der Einschätzung des Controllers, daß insbesondere im ausgewählten Marktsegment ein Kampf der Anbieter einsetzen wird, hält er eine relativ strikte Einhaltung der Zielkosten für unbedingt erforderlich. Daher setzt er den Parameter mit  $q = 10$  sehr tief an.

| Funktionsgruppen | Funktionen                                                 | kumulierte Prioritäten | %-Anteil |
|------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|----------|
| FG 1             | F1: Entscheidungshilfen anbieten                           | 126                    | 8,65     |
|                  | F2: Betriebsbereitschaft des DV-Systems herstellen         | 210                    | 14,41    |
|                  | F3: DV-System betreuen und pflegen                         | 169                    | 11,60    |
|                  | F4: ungewollte Stillstandszeiten des DV-Systems minimieren | 202                    | 13,86    |
|                  | F5: Finanzierungshilfen anbieten                           | 39                     | 2,68     |
| FG 2             | F6: Teilsysteme verketteten/ Systeme integrieren           | 126                    | 8,65     |
|                  | F7: spezifische Software erstellen                         | 100                    | 6,86     |
|                  | F8: Projektplanung durchführen                             | 99                     | 6,79     |
| FG 3             | F9: Zugang zu Informationsdatenbanken ermöglichen          | 76                     | 5,22     |
|                  | F10: Netzwerk zur Verfügung stellen                        | 71                     | 4,87     |
|                  | F11: Erfahrungsaustausch zwischen Anwendern fördern        | 125                    | 8,58     |
|                  | F12: DV-Neuerungen vorstellen                              | 114                    | 7,82     |
|                  |                                                            | 1457                   | 100,00   |

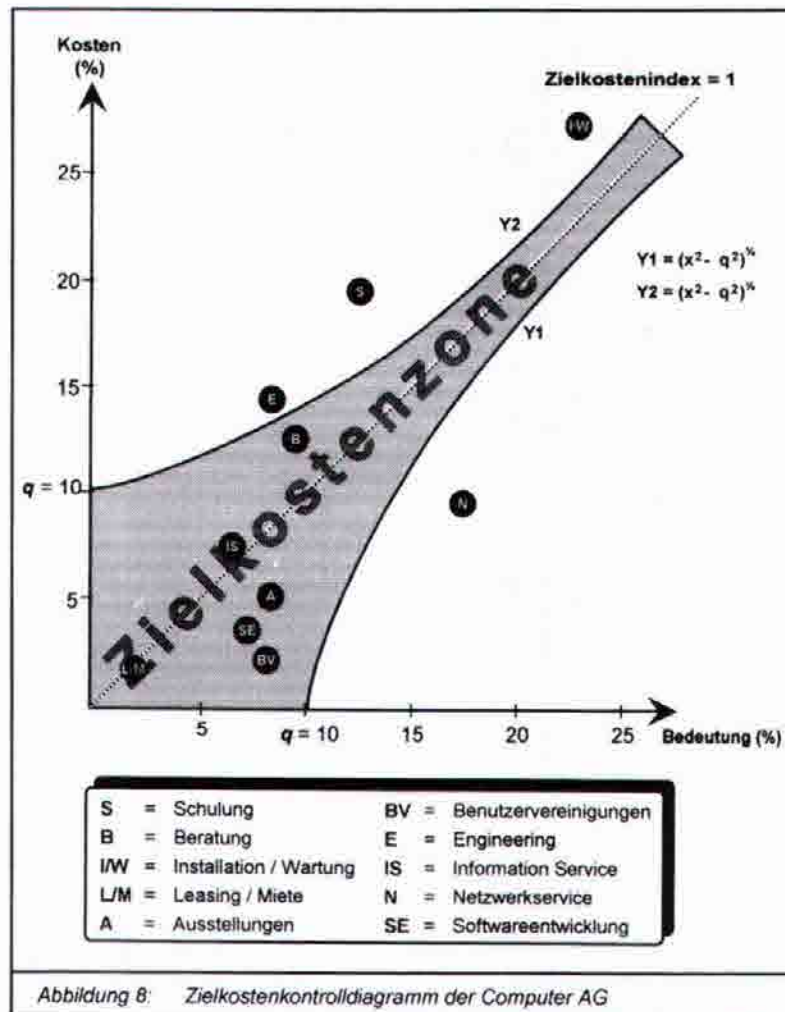
Abbildung 5: Dienstleistungsfunktionen und deren Gewichtung

| Dienstleistungs-<br>funktionen | Teilgewichte in % |                                                           |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                | 1                 | 2                                                         |
| Dienstleistungen               | 8,65              | Entscheidungshilfen anbieten                              |
|                                | 14,41             | Betriebsbereitschaft des DV-Systems herstellen            |
|                                | 11,60             | DV-System betreuen und pflegen                            |
|                                | 13,86             | ungewollte Stillstandszeiten des DV-Systems minimieren    |
|                                | 2,68              | Finanzierungshilfen anbieten                              |
|                                | 8,65              | Teilsysteme verketteten/ Systeme integrieren              |
|                                | 6,86              | Spezifische Software erstellen                            |
|                                | 6,80              | Projektplanung durchführen                                |
|                                | 5,22              | Zugang zu Informationsdatenbanken ermöglichen             |
|                                | 4,87              | Netzwerk zur Verfügung stellen                            |
|                                | 8,58              | Erfahrungsaustausch zw. Anwendern fördern                 |
|                                | 7,82              | DV-Neuerungen vorstellen                                  |
|                                | <b>12,54</b>      | <b>Zielkostenanteile für die jeweilige Dienstleistung</b> |
|                                | <b>1.072.-</b>    | <b>Zielkosten für die jeweilige Dienstleistung</b>        |
| Schulung                       | 50                |                                                           |
| Beratung                       | 4,33              | 20                                                        |
| Installation / Wartung         | 60                | 8,65                                                      |
| Leasing / Miete                |                   | 60                                                        |
| Ausstellungen                  | 25                |                                                           |
| Benutzervereinigungen          | 2,16              | 60                                                        |
| Engineering                    |                   | 40                                                        |
| Information Services           |                   | 1,39                                                      |
| Netzwerkservices               | 20                | 2,88                                                      |
| Softwareentwicklung            |                   | 20                                                        |
|                                |                   | 2,32                                                      |
|                                |                   | 2,77                                                      |
|                                |                   | 4,33                                                      |
|                                |                   | 100                                                       |
|                                |                   | 0,68                                                      |
|                                |                   | 5,22                                                      |
|                                |                   | 100                                                       |
|                                |                   | 0,86                                                      |
|                                |                   | 10                                                        |
|                                |                   | 17,17                                                     |
|                                |                   | 1.468.-                                                   |
|                                |                   | 6,86                                                      |
|                                |                   | 587.-                                                     |

Abbildung 6: Funktionskostenmatrix für das Angebot von Dienstleistungen

| Dienstleistung         | PSK (K <sub>s</sub> ) | Kosten % | Zielkosten (K <sub>z</sub> ) | Bedeutung % | ZKI (K <sub>z</sub> / K <sub>s</sub> ) |
|------------------------|-----------------------|----------|------------------------------|-------------|----------------------------------------|
| Schulung               | 1.900,-               | 19,5     | 1.072,-                      | 12,5        | 0,56                                   |
| Beratung               | 1.200,-               | 12,3     | 771,-                        | 9,0         | 0,64                                   |
| Installation / Wartung | 2.600,-               | 26,7     | 1.956,-                      | 22,9        | 0,75                                   |
| Leasing / Miete        | 150,-                 | 1,5      | 138,-                        | 1,6         | 0,92                                   |
| Ausstellungen          | 500,-                 | 5,1      | 696,-                        | 8,1         | 1,39                                   |
| Benutzervereinigungen  | 200,-                 | 2,0      | 655,-                        | 7,7         | 3,28                                   |
| Engineering            | 1.400,-               | 14,4     | 687,-                        | 8,0         | 0,49                                   |
| Information Service    | 700,-                 | 7,2      | 520,-                        | 6,1         | 0,74                                   |
| Netzwerkservice        | 800,-                 | 8,2      | 1.468,-                      | 17,2        | 1,84                                   |
| Softwareentwicklung    | 300,-                 | 3,1      | 587,-                        | 6,9         | 1,96                                   |

Abbildung 7: Ermittlung der Zielkostenindizes für die anzubietenden Dienstleistungen



**Auswertung des Zielkostenkontrollidiagramms**

Nach Auswertung des Zielkostenkontrollidiagramms zieht das Management der Computer AG folgende Schlußfolgerungen:

- Die Dienstleistungen Leasing/Miete, Benutzervereinigungen, Softwareentwicklung, Ausstellungen und Information Service bedürfen keiner weiteren Betrachtung, da sie entweder relativ nahe am Zielkostenindex 1 liegen oder ihr Kostenanteil so gering ist, daß weitere Maßnahmen unter Kosten-/Nutzengesichtspunkten abzulehnen sind.
- Die Dienstleistung Engineering ist zu teuer, wird von den Kunden aber ebenso wie die Beratung als relativ wichtig angesehen. Daher ist zu überlegen, wie durch eine Kombination von Beratung und Engineering Synergieeffekte erzielt und die Kosten gesenkt werden können.
- Die Schulung ist deutlich zu teuer. Das Management der Computer AG ist der Ansicht, daß diese Kosten dadurch zustande kommen, daß man die Erfahrungen aus dem Schulungsangebot für das angestammte Marktsegment unreflektiert auf das Zielmarktsegment übertragen hat. Das Management möchte für den Zielmarkt ein wesentlich stärker standardisiertes und aus Modulen aufgebautes Schulungsangebot konzipieren und glaubt so, beträchtliche Kosteneinsparungen bei gleichbleibender Qualität erzielen zu können.
- Auch die Installation und Wartung verursacht zu hohe Kosten, was bei der Computer AG ein altbekanntes Problem darstellt. Hinzu kommt, daß die Kunden in der Vergangenheit häufig mit der Durchführung von Installations- und Wartungsarbeiten nicht zufrieden waren. Hier wurden schon weitgehende Maßnahmen in die Wege geleitet, um diesem Problem zu begegnen.
- Der Netzwerkservice erscheint zunächst sehr günstig. Das Management vermutet jedoch, daß bei dieser Dienstleistung zu wenig Know-how in der Computer AG vorhanden ist, da Netzwerke im bisherigen Marktsegment nur eine unbedeutende Rolle spielen. Man erwägt daher, für diesen Service je nach Bedarf einen oder mehrere Spezialisten einzustellen, um den Kunden einen hochwertigen und fachkompetenten Netzwerkservice bieten zu können.

**Literaturverzeichnis**

Belz, C. (1991): Mit Problemlösungspaketen Kunden behalten und dazugewinnen. In: io Management Zeitschrift 60 (1991), 11, S. 53 - 58

Buttler, G. / Stegner, E. (1990): Industrielle Dienstleistungen. In: zfbf 42 (1990), 11, S. 931 - 946

Corsten, H. (1988): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. München 1988

Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: Hilke (Hrsg. 1989): Dienstleistungs-Marketing. Wiesbaden 1989, S. 5 - 44

Horváth, P. / Niemand, S. / Wolbold, M. (1993): Target Costing - State-of-the-Art, in: Horváth, P. (Hrsg.): Target Costing - Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Unternehmenspraxis, Schäffler-Poeschel-Verlag, Stuttgart 1993

Horváth, P. / Seidenschwarz, W. (1992a): Die Methodik des Zielkostenmanagements, Controlling-Forschungsbericht Nr. 33 des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart, Stuttgart 1992

Horváth, P. / Seidenschwarz, W. (1992b): Zielkostenmanagement, in: Controlling 4 (1992) 3, S. 142 - 150

Meyer, A. (1991): Dienstleistungs-Marketing. In: DBW 51 (1991) 2, S. 195 - 209

Neckermann, G. / Wessels, H. (1992): Dienstleistungsangebot des Maschinenbaus. In: ZfB 62 (1992) 5, S. 521 - 538

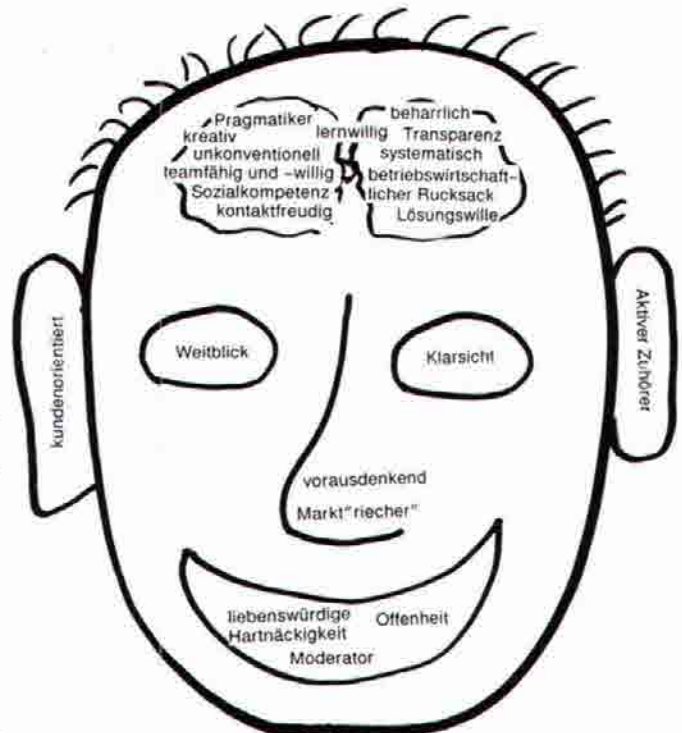
Niemand, S. (1992): Target Costing - konsequente Marktorientierung durch Zielkostenmanagement, in: FB/IE 41 (1992), 3, S. 118 - 123

Niemand, S. (1993): Marktorientiertes Prozeßkostenmanagement für die Planung und Steuerung industrieller Dienstleistungen, Controlling-Forschungsbericht Nr. 38 des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart, Stuttgart 1993

Seidenschwarz, W. (1991): Target Costing, in: Controlling 3 (1991) 4, S. 198 - 203

Seidenschwarz, W. (1993): Target Costing, Vahlen-Verlag, München 1993

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |   |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
|                             | 24 | 33 | A | S | V |



Idee von F. Weiss, Patria Versicherungen, Basel

# STRATEGISCHES MARKETING- MANAGEMENT UND MARKETING- CONTROLLING IN DER PRAXIS

von Henning Franke und Hans-Jürgen Jeck,  
Mannheim

---

## 1. Einleitung und Zusammenfassung

---

Für jedes Unternehmen ist es eine große Herausforderung, die Instrumente des strategischen Marketings praxisgerecht anzuwenden und gleichzeitig einen im Unternehmen akzeptierten und dauerhaft praktizierten strategischen Marketing-Management-Prozeß zu installieren. Dem Marketing-Controlling wird bei dieser Aufgabe von der Theorie her eine Schlüsselrolle zugewiesen.

Im folgenden Beitrag wird die angewandte Methodik des strategischen Marketing-Management (SMM) und der Prozeß der Einführung in einem Profit Center der Boehringer Mannheim GmbH beschrieben. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Darstellung der Instrumente, die angewandt wurden, um verschiedene Geschäftsfelder untereinander vergleichbar zu machen.

Boehringer Mannheim ist ein weltweit tätiges Unternehmen, das im Gesundheitsmarkt mit Diagnostica, Arzneimitteln, Geräten und Dienstleistungen eine führende Rolle spielt. Die Einführung des Marketing-Management-Prozesses wird für eine Vertriebsgesellschaft dargestellt, die im deutschen Markt mit ca. 500 Mitarbeitern ca. 600 Mio DM Jahresumsatz erzielt.

---

## 2. Marketing-Controlling-Aufgaben beim Marketing-Management-Prozeß

---

Der Marketing-Management-Prozeß läßt sich in einen strategischen und operativen Teil unterscheiden. An den Problemstellungen in beiden Teilen



*Henning Franke leitet das Marketing-Controlling der Boehringer Mannheim GmbH und ist nebenberuflich Dozent für Marketing an der Berufsakademie Mannheim.*

*Hans-Jürgen Jeck war in verschiedenen Controlling-Funktionen tätig und arbeitet jetzt als Projektmanager an der Entwicklung und Einführung von Marketing- und Vertriebs-Informationssystemen.*

müssen sich die Aufgaben des Marketing-Controllings orientieren (vgl. Abb. 1). Es gehört zu den Kernaufgaben des Marketing-Controllings, einen strategischen und operativen Marketing-Management-Prozeß zu installieren, den Ablauf zu koordinieren und die geeigneten Instrumente und Methoden bereitzustellen. Dies entspricht bei Boehringer Mannheim auch dem Selbstverständnis des Marketing-Controllings.

---

## 3. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung des SMM

---

Bei der Einführung des strategischen Marketing-Management-Prozesses müssen in der Marketing-Organisation im Regelfall "psychologische Barrieren" überwunden werden. Dies liegt daran, daß zum einen eine Methodik angewandt wird, deren Inhalt und Nutzen nicht allen Managementebenen transparent ist und zum anderen ein erheblicher zusätzlicher Zeitaufwand gefordert wird.

Um diese Barrieren zu überwinden, müssen für das Gelingen des Strategieprozesses nach unseren Erfahrungen folgende Voraussetzungen vorhanden sein oder geschaffen werden:

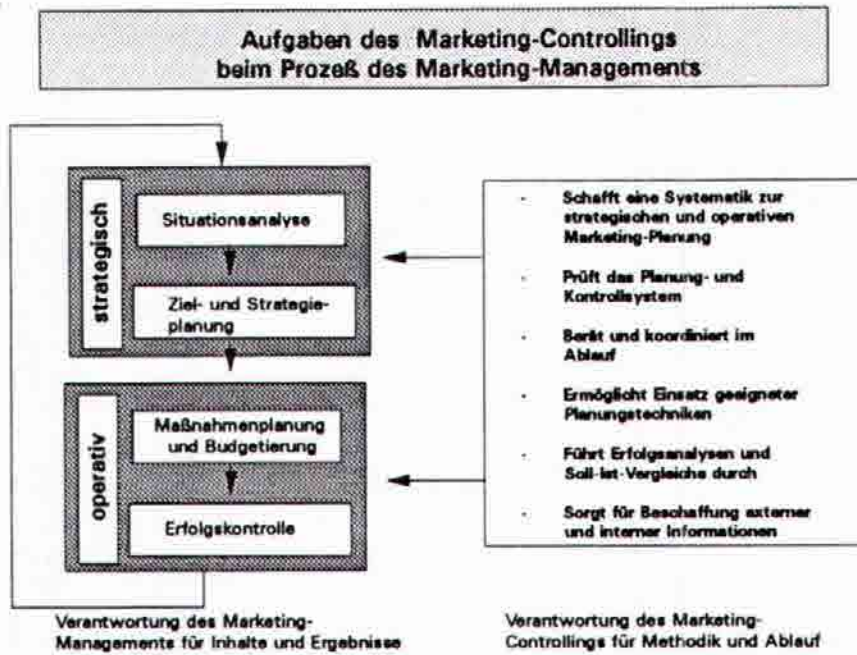
✓ **Unterstützung von den oberen Managementebenen**

Die aktive Unterstützung des Top-Managements und die Bereitschaft des mittleren Managements zur Mitarbeit sind Grundbedingung.

Bei Boehringer Mannheim wurde dem Management bei verschiedenen Marketingproblemen -



Abb.1



Beachtung zweier Leitsätze:  
 • **Strategiearbeit ist Teamarbeit!**  
 • **Die Strategie erarbeitet derjenige, der sie auch umsetzt!**

Diese beiden Postulate sollten schon bei der Erarbeitung der Ziele, der Methodik des SMM und bei der eigentlichen Strategieentwicklung strikt beachtet werden. Dies ist zum einen Voraussetzung dafür, daß sich Marketing- und Vertriebsmanagement mit dem Prozeß und den

wie z. B. Ressourcen-Diskussionen - immer wieder aufgezeigt, welchen Nutzen ein systematisches SMM bei der Lösung dieses Problem es bieten kann. Gleichzeitig zeichneten sich in Markt und Umfeld durch das Gesundheitsstrukturgesetz gravierende Veränderungen ab, die eine Überprüfung der bisherigen Strategien notwendig machten. Beide Faktoren - transparenter Nutzen und Umfeldveränderungen - gaben den Ausschlag, den Startschuß für die Einführung des SMM mit der Installation eines Projektteams zu geben.

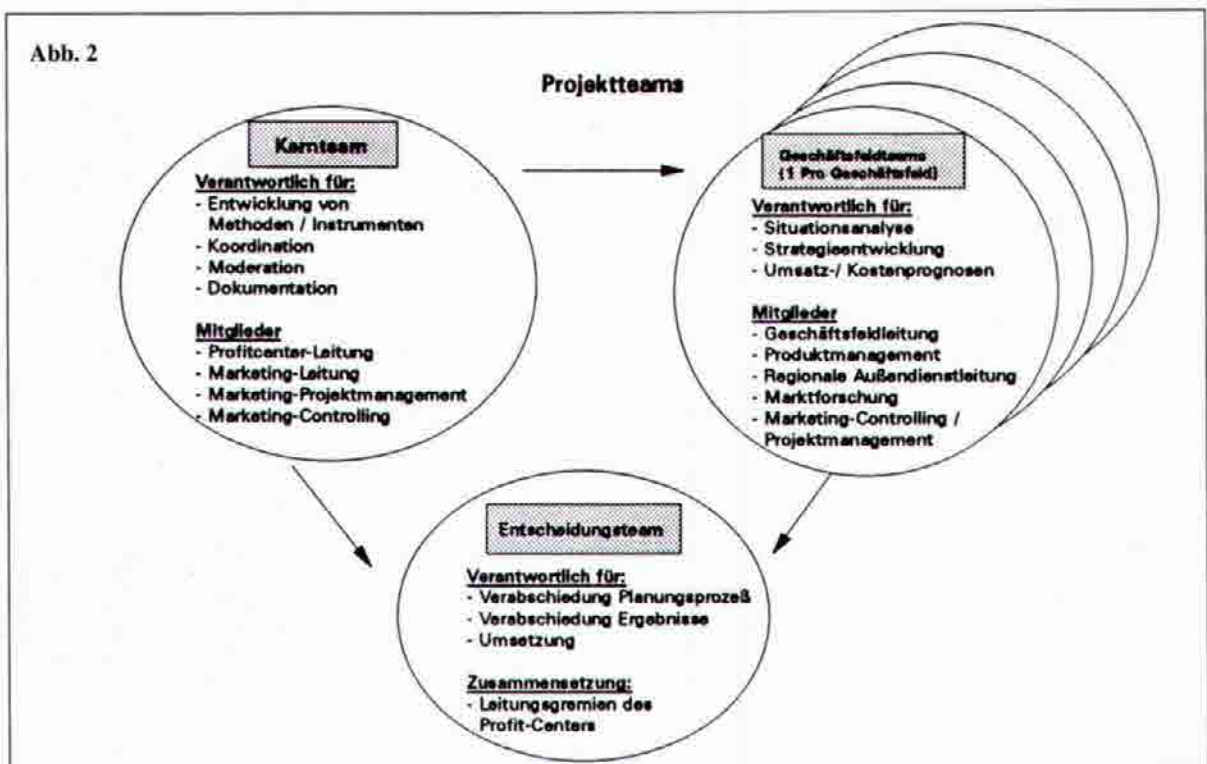
Ergebnissen identifizieren, zum anderen kann sich auf dieser Grundlage bei der Strategieentwicklung die im Haus vorhandene Markt- und Produktkenntnis voll entfalten.

✓ **Beachtung zweier Leitsätze**  
 Über den Erfolg des Projektes entscheidet nach unseren Erfahrungen in allen Phasen die strikte

✓ **Schaffung einer effizienten Projektorganisation**  
 Bei Boehringer Mannheim wurde zur Einführung des strategischen Marketing-Managements zuerst ein "Kernteam" gebildet, das für Methoden- und Instrumentenentwicklung, Koordination, Moderation und Dokumentation verantwortlich war.

Die Vorschläge des Kernteams zur Ausgestaltung der Entscheidungsinstrumente wurden generell einem Review durch das Linienmanagement -

Abb. 2



vertreten im "Entscheidungsteam" - unterzogen (vgl. Abb. 2). So wurde erreicht, daß die Ergebnisse am Ende auch von den "Betroffenen" mitgetragen und nicht nachträglich durch Methodendiskussionen verwässert wurden.

Die Strategieentwicklung wurde von verschiedenen "Geschäftsfeldteams" geleistet. Diese Teams wurden von den für das operative Geschäft verantwortlichen Managern geleitet und vom Marketing-Controlling bzw. Marketing-Projektmanagement moderiert.

✓ **Methodisches Know-how**

Um die Rolle des Marketing-Controllers bei der Einführung des SMM auszufüllen, ist es wichtig, daß schon Erfahrungen mit der Anwendung von Instrumenten des strategischen Marketings gesammelt wurden. Auch sollten Kenntnisse der Theorie des strategischen Marketings vorhanden sein, da das Marketing-Controlling methodisches Gewissen und Motor bei der Entwicklung des Strategieprozesses sein sollte.

---

**4. Ziele des strategischen Marketing-Managements**

Zusammen mit der Profit-Center-Leitung wurden an den SMM-Prozeß folgende Erwartungen formuliert:

Marketingzielen (z. B. Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag) konkretisieren lassen.

---

**5. Ablaufplan und Schritte im strategischen Marketing**

Die verschiedenen Schritte im Strategieprozeß wurden vom Kernteam in ca. 3 Monaten vorstrukturiert und im Entscheidungsgremium zur Diskussion gestellt (vgl. Abb. 3).

Dazu wurden Kernelemente der strategischen Marketing-Planung aus der Literatur - wie Portfolioanalyse, Kunden- und Konkurrenzanalyse - den Unternehmensbedürfnissen angepaßt. Für die Situationsanalyse und die Strategieoptionen der verschiedenen Geschäftsfelder hat sich ein Formularsatz bewährt, der ein Mindestmaß an standardisierten Informationen zur Vergleichbarkeit der verschiedenen Geschäftsfelder sicherstellt.

Die Arbeit in den Geschäftsfeldteams begann mit Information und Training aller Teammitglieder in Zielsetzung, Methoden und Aufgaben im Strategieprozeß. Dies geschah in kleinen Runden, wo Fragen und Diskussion erwünscht waren. Ein kleines Planungshandbuch, das zum Strategieprozeß weitere Informationen liefert, hat sich als hilfreich erwiesen.

**Für die deutsche Vertriebsgesellschaft:**

- ... die Wachstums- und gewinnorientierte Allokation knapper Marketing- und Vertriebsressourcen zu ermöglichen
- ... den Geschäftsfeldverantwortlichen langfristige Eckdaten und Produktperspektiven zu geben
- ... Reibungsverluste durch Ressourcendiskussion zu vermeiden

**Im Hinblick auf den Kunden:**

- ... das "Gesicht" des Unternehmens langfristig zu wahren und zu formen (dazu müssen Leitbild, Ressourcen, strategisches Vorgehen, operative Maßnahmenplanung und Umsetzung in Einklang gebracht werden)

**Im Hinblick auf die Konzerneinbindung:**

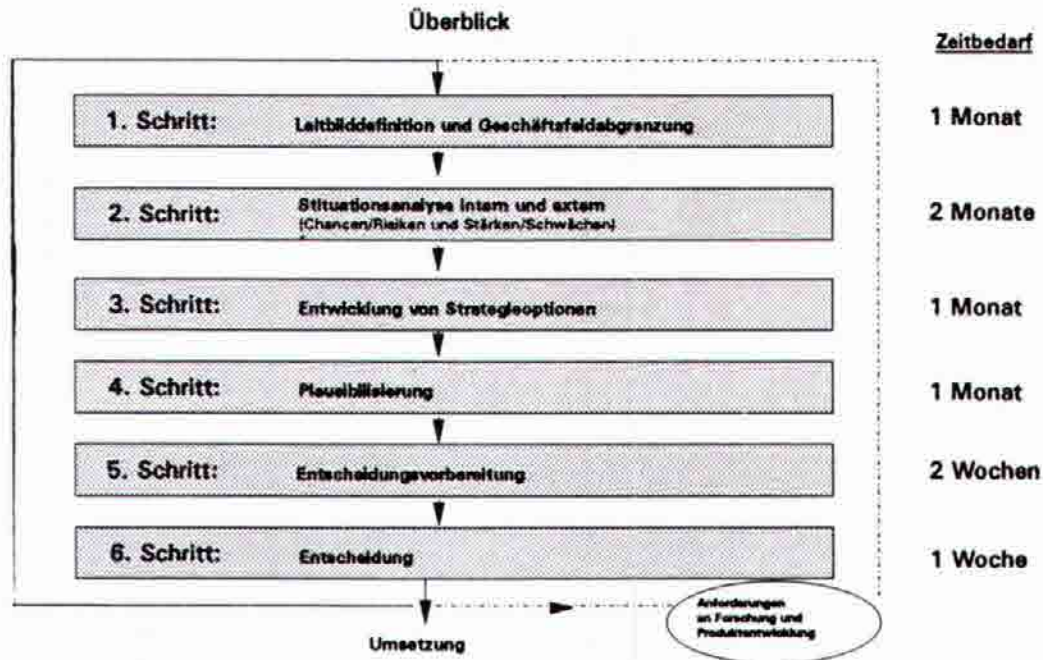
- ... Transparenz über die Grundlagen strategischer Entscheidungen im Profit-Center zu ermöglichen
- ... fundierte Analysen für internationale Strategie- und Ressourcendiskussionen bereitzustellen

Das Ziel des Marketing-Controllings war es, Instrumente zu entwickeln, die die Ertragspotentiale der verschiedenen Geschäftsfelder vergleichbar machen. Dadurch sollten Entscheidungen über die zukünftigen Marketing- und Vertriebschwerpunkte und -Strategien möglich sein, die sich in operativen

Das Planungshandbuch erklärt die Ziele der einzelnen Planungsschritte, erläutert verschiedene Verantwortlichkeiten und nennt zu verschiedenen Themen Ansprechpartner, die bei Bedarf weiterhelfen können.

Abb.3

Die sechs Schritte im strategischen Marketing-Management-Prozeß



**6. Die Entscheidungsinstrumente**

Zur Entscheidungsvorbereitung müssen die wichtigsten Informationen aus Situationsanalysen und Strategieoptionen herausgezogen, verdichtet und aufbereitet werden.

Strategische Entscheidungen werden oft auf Grundlage von qualitativen Informationen gefällt. Die Auswirkungen auf Umsatz, Kosten und Ergebnis werden mittel- und langfristig nicht konsolidiert quantifiziert. Diese Situation führt zu einem Unbehagen im Management, da der Eindruck entsteht, langfristig wirksame Entscheidungen auf einer unsicheren Datenbasis treffen zu müssen. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, quantitative Ergebnisprognosen zu erstellen. Erst dann ist es möglich, Entscheidungen herbeizuführen, die "heilige Kühe" oder persönliche Interessen im Unternehmen in Frage stellen.

Bei Boehringer Mannheim sollte als ein Ergebnis der Marketingstrategie eine Zuordnung der Marketing- und Vertriebsressourcen zu den Geschäftsfeldern mit den größten Wachstums- und Gewinnpotentialen möglich sein. Dazu wurden Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolios, Chancen-/Risikobetrachtungen und prospektive Deckungsbeitragsanalysen erarbeitet.

**6.1 Rentabilitätskennzahlen**

Alle Geschäftsfeldteams hatten die Aufgabe, eine leitbildkonforme Ausbaustrategie zu formulieren und dafür die Umsätze und die benötigten Ressourcen für 5 Jahre zu prognostizieren. Ergänzend wurde für jedes Geschäftsfeld eine Desinvestitionsstrategie formuliert, die die Umsatz- und Ergebnisauswirkun-

gen zeigt, wenn in das Geschäftsfeld nur minimale Marketing- und Vertriebsressourcen investiert werden, was einem Rückzug aus dem Geschäft gleichkommt. Die Differenz zwischen dem Ergebnis der Ausbaustrategie und dem der Desinvestitionsstrategie wurde als Delta-DB definiert (vgl. Abb. 4).

Der Delta-DB beschreibt aus Sicht eines Investors die absolute Höhe der zukünftigen Ertragschancen und die Rentabilität des Mitteleinsatzes (Aufwand / Ertragsverhältnis) eines Geschäftsfeldes (vgl. Abb. 6).

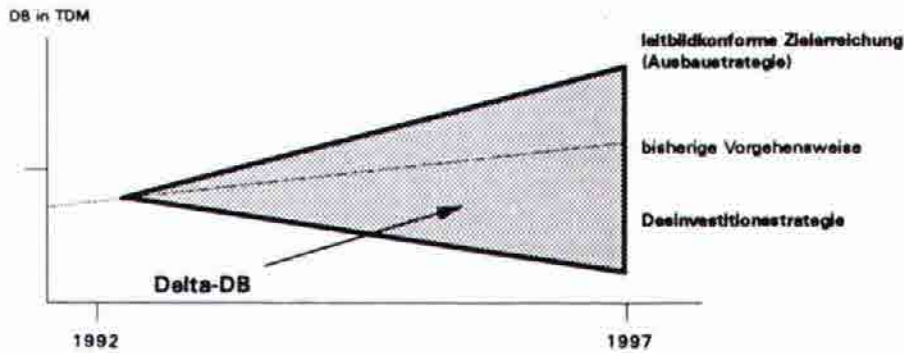
In der Vergangenheit erwirtschaftete Erträge, die bei der Beurteilung von Investitionsmöglichkeiten nur geringe Bedeutung haben, werden bei dieser Methode eliminiert. So können die Ertragschancen mehrerer Geschäftsfelder miteinander verglichen werden, selbst wenn es sich um etablierte Geschäfte und Neugeschäfte handelt.

**6.2 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolio**

Die Daten der Situationsanalyse und der 5-Jahresprognose wurden jeweils in einem McKinsey-9-Felder-Portfolio verdichtet. Dabei wurde in einer ersten Darstellung die Ist-Situation gezeigt. Für die zukunftsorientierte Ausrichtung der Geschäftsbereiche ist aber entscheidend, wie sich die Attraktivität der Märkte in Zukunft entwickeln wird. Deswegen wurde für einen entscheidungsorientierten Ansatz die Marktattraktivität für das Ende des Betrachtungszeitraumes prognostiziert (vgl. Abb. 5). Dadurch entsteht eine Verschiebung der Portfolio-Position der Produkte in vertikaler Richtung.

Abb.4

Umsatz-Kosten-Prognosen auf Grundlage von Strategieoptionen



Da die zukünftige Wettbewerbsposition erheblich von der zu treffenden Strategieentscheidung abhängt, ist zur Vorbereitung der Strategieentscheidung der relative Wettbewerbsvorteil der Ist-Situation aufgetragen. Durch die Kombination von prognostizierter Marktattraktivität und aktueller Wettbewerbsposition lassen sich zukunftsgerichtete Strategieempfehlungen ableiten.

6. 3 Risiken/Ertragschancen-Matrix

Die verschiedenen strategischen Ansätze sind mit unterschiedlichen Risiken behaftet. Um dies darzustellen, wurden in einer weiteren Matrix die Risiken der Strategieumsetzung den Ertragschancen gegenübergestellt. So konnte die Strategieentscheidung unter Risikoaspekten überprüft werden.

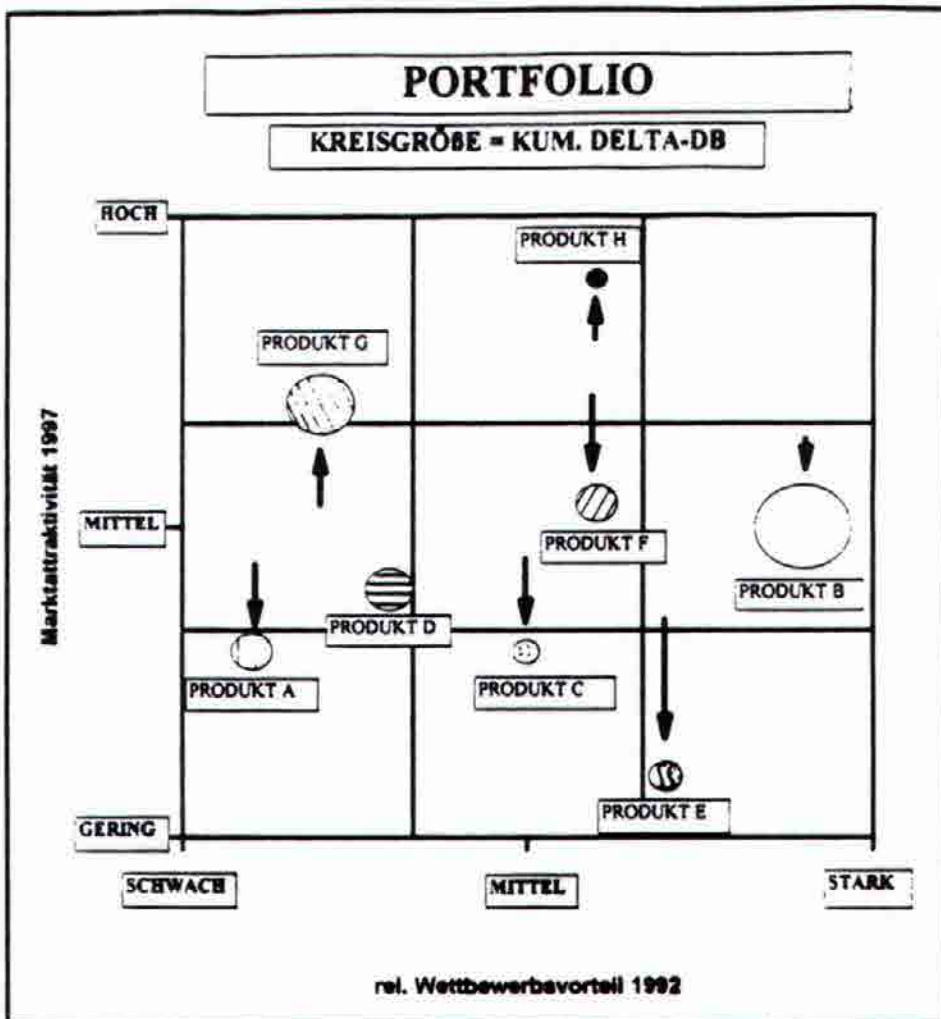


Abb. 5

## **Kernaussagen der Entscheidungsinstrumente**

### **1. Rentabilitätskennzahlen (bezogen auf den Delta-DB)**

#### **A) Absolute Deckungsbeiträge**

- Ertragspotential der Produkte im Betrachtungszeitraum bei entsprechender Investition in Marketing- und Vertriebsressourcen

#### **B) Rentabilität des Mitteleinsatzes**

- Erwirtschafteter Deckungsbeitrag im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln

### **2. Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolio**

- Vor dem Hintergrund der jetzigen und zukünftigen Attraktivität der Märkte und dem momentanen Wettbewerbsvor- und nachteil wird eine Strategieempfehlung gegeben in bezug auf
  - Investition
  - Desinvestition

### **3. Risiken/Ertragschancen-Matrix**

- Sicherstellung einer ausgewogenen Mischung zwischen Risikoprojekten und Ertragschancen

Abb. 6

Um die Entscheidung über die zukünftigen strategischen Schwerpunkte vorzubereiten, wurden für jedes Geschäftsfeld bzw. einzelne Produkte die Kernaussagen der Entscheidungsinstrumente zusammengefaßt und Attraktivitätsrangreihen gebildet. Ergab sich z. B. aus der Portfolioposition die Empfehlung einer Investitionsstrategie und zeigte die Delta-DB-Betrachtung eine attraktive Rendite für eine Strategie, so wurde dieses Geschäftsfeld als sehr attraktiv bewertet. Legten beide Kriterien eine Desinvestition nahe, so landete das Geschäftsfeld am Ende der Attraktivitätsrangreihe. Wenn die Strategieempfehlung aus der Portfolioposition eher unscharf war, so ließ sich diese durch die Rentabilitätskenn-

zahlen konkretisieren und das Geschäftsfeld wurde entsprechend eingeordnet.

Aufgrund der Attraktivitätsrangreihe wurde über die Investition in die beschriebenen Strategien der Geschäftsfelder entschieden.

Dies erleichterte die konfliktgeladene Allokation von Ressourcen und gab Transparenz über die Entscheidungsgrundlagen. Fällt die Entscheidung z. B. zugunsten von Ausbaustrategien, so liegen bereits ausgearbeitete Marketingziele und Wettbewerbsstrategien belegt mit Umsatz- und Kostenprognosen vor, die eine gute Grundlage für das strategische Controlling bilden.

**7. Umsetzung**

Die ausgefeilten Strategien, die in den Schubladen der Planungsverantwortlichen liegen und nie umgesetzt werden bzw. irgendwo in der Umsetzung steckenblieben, sind sicher ungezählt. Deswegen ist die Umsetzung genauso sorgfältig zu planen wie der Strategieprozeß.

Die Umsetzung der Ergebnisse dieses strukturierten Strategieprozesses ist bei Boehringer Mannheim noch nicht abgeschlossen. Es zeigt sich aber schon jetzt, daß folgende Punkte für den Umsetzungserfolg eine Voraussetzung bilden oder ihn unterstützen.

- Einbindung der Umsetzungsverantwortlichen in den Strategieplanungsprozeß;
- Schnelle und umfassende Information über Ergebnisse und Entscheidungsgrundlagen auf allen Ebenen;
- Identifikation des Top-Managements mit Strategieprozeß und Ergebnissen;
- Ableitung organisatorischer Konsequenzen in engem zeitlichen Abstand zu den Strategieentscheidungen;
- schnellstmögliche Übernahme der Strategieergebnisse in das operative Berichtswesen (Verzahnung mit operativen Werkzeugen);
- Nutzung eines Instrumentariums zum strategischen Controlling.

Als nützlich hat sich erwiesen, daß ein PC-gestütztes Instrument zum strategischen Controlling parallel zum Strategieprozeß entwickelt wird. Damit können, neben den quantitativen Marketingzielen auch die Planungsprämissen und die Auswirkungen bei Veränderungen dokumentiert und angepaßt werden. Dies erleichtert den Einstieg in einen strategischen Planungsprozeß, in dem die Ergebnisse aufgrund sich verändernder Prämissen angepaßt werden müssen, was zur Zeit im Gesundheitsmarkt durch dirigistische Maßnahmen des Gesetzgebers häufig notwendig ist. Wir sind vor diesem Hintergrund guter Hoffnung, einen Prozeß installiert zu haben, der es dem Unternehmen ermöglicht, die größten Erfolgspotentiale zu identifizieren und die Ressourcen auf diese Felder zu konzentrieren. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |   |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 24                          | 25 | 26 | G | V | S |

**Impressum**  
ISSN 0939-0359

19. 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 auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.

**Redaktion**

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Sfr Sibylle Gänslar  
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14  
FAX 089 / 89 31 34-25

**Herstellung**

Senff-Service, Angerweg 8  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62, FAX 089 / 850 04 61

**Anzeigen**

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

**Verlag**

Management Service Verlag, Leutstettener Str. 2  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 30; FAX 089 / 89 31 34 31

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

**Verkauf Schweiz:**

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

**Erscheinungsweise**

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 114,-; + DM 10,- für Porto; Einzelheft DM 19,-; die Preise enthalten die USt.

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

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

**Gründung des Arbeitskreises REGIO**

Am 23. November 93 fand in Lörrach die Gründung des neuen Arbeitskreises REGIO statt. Damit ist der Controller Verein eV auch im Dreiländereck zwischen der Schweiz, Frankreich und Deutschland vertreten. Ganz bewußt will der Arbeitskreis den Dialog zwischen Controllern über die Grenzen hinweg fördern. Zur konstituierenden Sitzung konnte der Arbeitskreis zu Gast sein beim Großversandhaus Schöpfung GmbH in Lörrach. 40 interessierte "Gründungsmitglieder" aus allen 3 Ländern waren der Einladung gefolgt. Frau E. Schmitz-Angelini, Coop Schweiz, die Leiterin des neuen Arbeitskreises, stellte ihr Konzept für die künftige Arbeitsweise vor und stieß damit auf breite Zustimmung. Herr C. Günther, Geschäftsführer des Controller Verein, erläutert Leitbild und Ziele des Vereins, sowie seine Struktur. Den fachlichen Schwerpunkt der Veranstaltung setzte Herr B. Steigmeier, Vorstandsmitglied des Controller Verein, mit einem engagierten und nachdenklichen Vortrag zu "Controller und Controlling". Anschließend wurde bei einem gemeinsamen Abendessen die Zeit für intensiven Erfahrungsaustausch genutzt.

## Profitmanagement

**KORAC**, die profitable Standard-Software für Ihre **Kosten- und Leistungsrechnung**

26 Module

Parameter-Steuerung

integrierbar

über 200 Installationen

HP, IBM, Siemens-Nixdorf, DEC

Profitorientiert führen:  
kurzfristige Erfolgsrechnung  
mit **KORAC**



Das europäische Informatikunternehmen

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

AC-Service GmbH  
Zentraler Infodienst:  
Fax: (07 11) 7 88 07 29

 **0711/7 88 07-0**

# Mit Controlling zum Erfolg



Über 200 Seiten, DIN A4,  
gebunden, Bezugspreis DM 96,-

Für die Erfolge japanischer Unternehmen wird heute neben dem Lean Management vor allem das japanische Kosten- und Zeitmanagement verantwortlich gemacht. Controller deutscher Unternehmen beschäftigt daher in letzter Zeit vor allem die Frage, wie die japanischen Managementtechniken Target Costing, Time Based Management, Total Quality Management oder Kaizen eingesetzt werden können.

Für das „Jahrbuch Controlling 1994“ wurden daher namhafte Vertreter aus der deutschen Unternehmenspraxis gebeten, japanische Managementtechniken und ihre Einsatzmöglichkeiten abzuschätzen.

**1994: Themen – Fakten – Service**

**Japanisches Kostenmanagement • Controlling - Seminare •  
Forschung an Universitäten • Controlling - Kongresse •  
Bibliographie • Adressen**

### Direktbestellung an:

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Vertriebs-Service,  
Postfach 10 27 17, 40018 Düsseldorf

Ich bestelle ..... Expl. „Jahrbuch Controlling 1994“  
zum Preis von je DM 96,- (inkl. MwSt., zzgl. Versand),  
Art.Nr. 10 80 003.

Ich zahle nach Erhalt der Rechnung.



|       |     |              |  |
|-------|-----|--------------|--|
| Datum |     | Unterschrift |  |
| Name  |     | Vorname      |  |
| Firma |     | Straße       |  |
| PLZ   | Ort | Comag        |  |

**0211 / FAX  
887-1770**

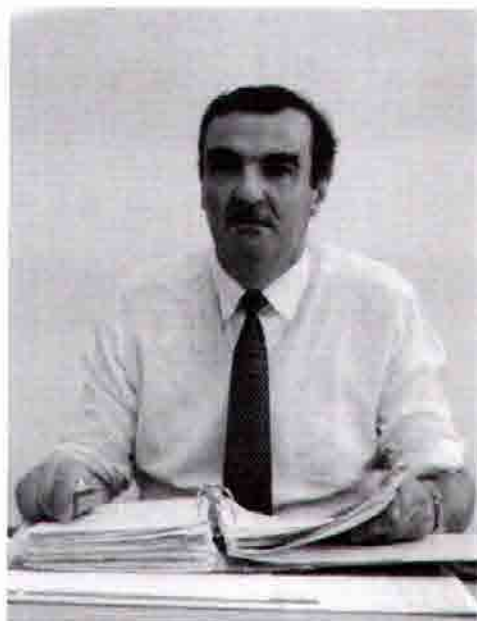
# BESTANDSMANAGEMENT UND -CONTROLLING - Wichtiger Baustein der Integrierten Logistik

von Josef Kapoun, Fribourg

Integrierte Logistik hat heute eine sehr große Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung. Ihr Ziel ist, mannigfaltige Interdependenzen zwischen Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik zu koordinieren und zu integrieren, um möglichst wenige Schnittstellen im ganzen Informations- und Objektfluß der betreffenden Industrie- oder Handelsunternehmung zu haben. Denn ein rascher, problemloser Materialfluß ist die Gewähr für eine optimale Logistik. Optimal im Sinne tiefer Kosten und hohen Lieferservices, d. h. Pünktlichkeit und Vollständigkeit der Produktlieferungen an die Kunden. Die ständige Zunahme der Bedeutung der betrieblichen Logistik liegt einerseits in der Dynamik der Wirtschaft und der Umwelt, und andererseits in den Veränderungen des Kundenverhaltens. Der Kundenwert ("customer value") eines Produktes, d. h. die in einem Verkäufermarkt notwendige Differenzierung zwischen substituierbaren Produkten durch beste Qualität und hohen Service des Lieferanten sind heute ausschlaggebend für den Erfolg auf den Märkten.

Der Hauptgedanke der integrierten Logistik beruht auf einem transparenten, durchgängigen Informationsfluß über die gesamte logistische Kette der Unternehmung von den Lieferanten bis zu den Endabnehmern, einschließlich deren notwendigen Ersatzteilversorgung und der ökologischen Entsorgung des Betriebes. Aufbauend auf dieser Informationsbasis stehen die fünf Säulen der integrierten Logistik:

1. Beschaffungslogistik
2. Produktionslogistik
3. Distributionslogistik
4. Entsorgungslogistik
5. Ersatzteillogistik (Abb. 1)



Dipl.-Kfm. Josef Kapoun, Leiter des BCLT Business Consulting and Logistics Training, CH-1700 Fribourg 7.

Neben den drei traditionellen Logistikparten sind die Entsorgungslogistik und die Ersatzteillogistik neue, wichtige integrierte Bestandteile der Betriebslogistik.

---

## Logistische Kette

---

Allen **Bereichslogistiken** gemeinsam ist der Bedarf an transparenten Bestandsdaten durch ein integriertes Bestands-Management- und -Controlling-System. Halb- oder Fertigproduktbestände treten nämlich **überall in der logistischen Kette** einer Unternehmung auf: auf den Versandrampen der Lieferanten, auf Transportmitteln, in auswärtigen Zwischenlagern, in betrieblichen Lagern, zwischen und neben Be- oder Verarbeitungsmaschinen, auf Speditionsrampen, unterwegs zu den Abnehmern auf LKW's, in Bahnwaggons, in Flugzeugen oder Schiffen, in Regional- und Lokalverteilagern.

Diese mannigfaltigen, großen bis kleinen, unerläßlichen, aber auch teuren Materialbestände müssen richtig gehandhabt werden, was deren Kontrolle und Steuerung, d. h. ein entsprechendes Controlling bedingt.

---

## Ursachen von Beständen

---

Die häufigsten Bestandsursachen in Industrieunternehmen können folgendermaßen umschrieben werden:

Heute gibt es noch weit verbreitete Ansichten in Unternehmen, daß große Fertigungslose eine hohe Kapazitätsauslastung bedeuten und je mehr größere



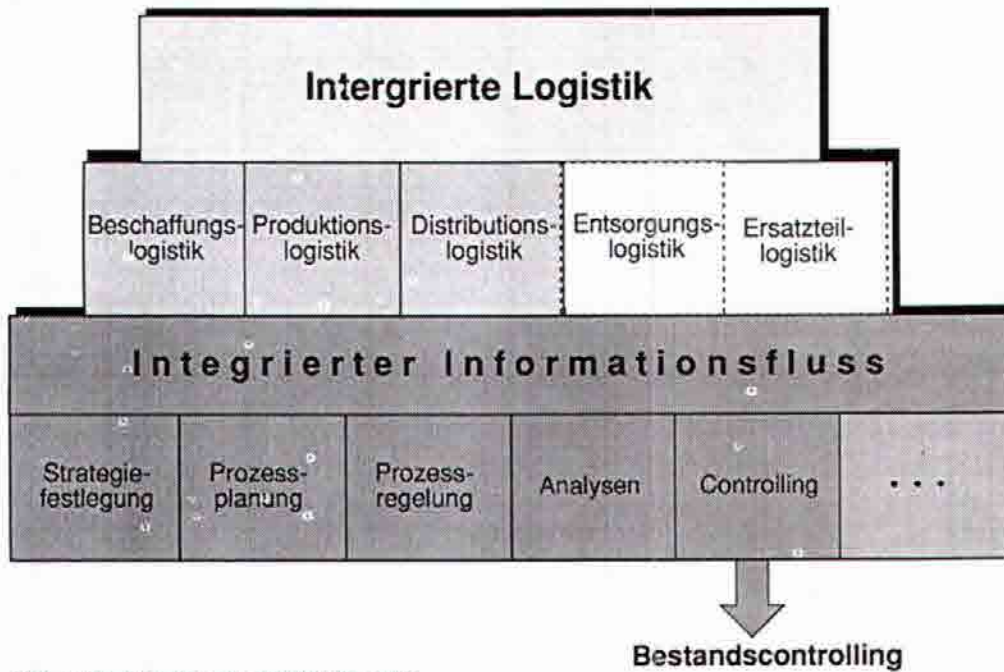


Abb. 1: Fünf Säulen der Betriebslogistik.

Quelle: UEM Consulting (Switzerland) Ltd., CH-8180 Bülach.

Aufträge in der Fertigung und Montage sind, desto besser für die Gesamtsituation der Firma. Diese Philosophie und Praxis entspricht aber immer weniger den Anforderungen der Kundenmärkte, denn diese sind immer differenzierter. Die Kunden wünschen nämlich keine Standardprodukte, sondern solche, die ihren spezifischen Wünschen und Vorstellungen entsprechen. Von den Herstellern erfordert dies eine hochgradige Flexibilität der Produktionsvorbereitung und -steuerung und der ganzen Logistik: nämlich der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik einschließlich Lager- und Transportlogistik.

Der Trend läuft stark in Richtung einer außer- und innerbetrieblichen JIT-Logistik, weil die Fertigungslose immer kleiner werden (müssen), bis hin zur "Losgröße eins".

Häufig noch anzutreffen ist auch der verfehlte Servicegedanke "Wir haben alles auf Lager", der aber eine hohe Kapitalbindung im Lager bei langsamem Lagerumschlag der Fertigprodukte zur Folge hat.

Erfahrungen und empirische Untersuchungen belegen, daß die Beziehung zwischen Leistung und Materialbestand auch bei einer 30 %-igen Reduzierung von Umlaufbeständen keine Auswirkungen auf das Leistungsbild einer Bearbeitungszelle, und damit auch auf das Lieferservice-niveau der Unternehmung hat. (Abb. 2)

Der mathematische Beweis, daß hohe Lager- und Sicherheitsbestände nicht das Ziel einer termintreuen Produktion, sondern genau das Gegenteil erreichen, wird in Abb. 3 dargestellt. Je mehr Bestände in der Fertigung sind, um so unwahrscheinlicher wird statistisch die geplante Fertigstellung der einzelnen Aufträge. **Nicht mehr große Lose, sondern kleine Fertigungslosgrößen bei individueller Steuerung bedeuten Prozeßtransparenz und richtige logistische Funktionalität.**

Weitere Ursache von hohen Beständen, und damit häufig Anzeichen fehlenden Bestandsmanagements, ist eine schlechte Verfügbarkeit logistischer Bereiche wie z. B. des Kommissionierlagers infolge schlechter Organisation (z. B. keine ABC-Analyse), ungeschulten Personals und/oder ungeeigneter Förder-,

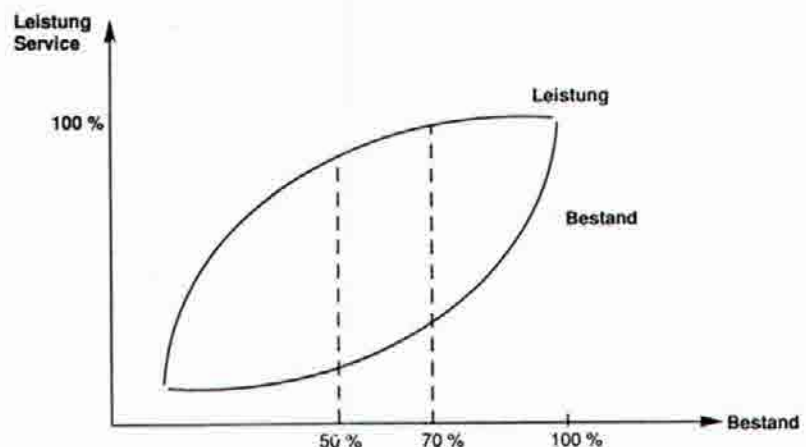


Abb. 2: Einflußdiagramm Bestand / Lieferservicegrad.

Quelle: UEM Consulting (Switzerland) Ltd., CH-8180 Bülach.

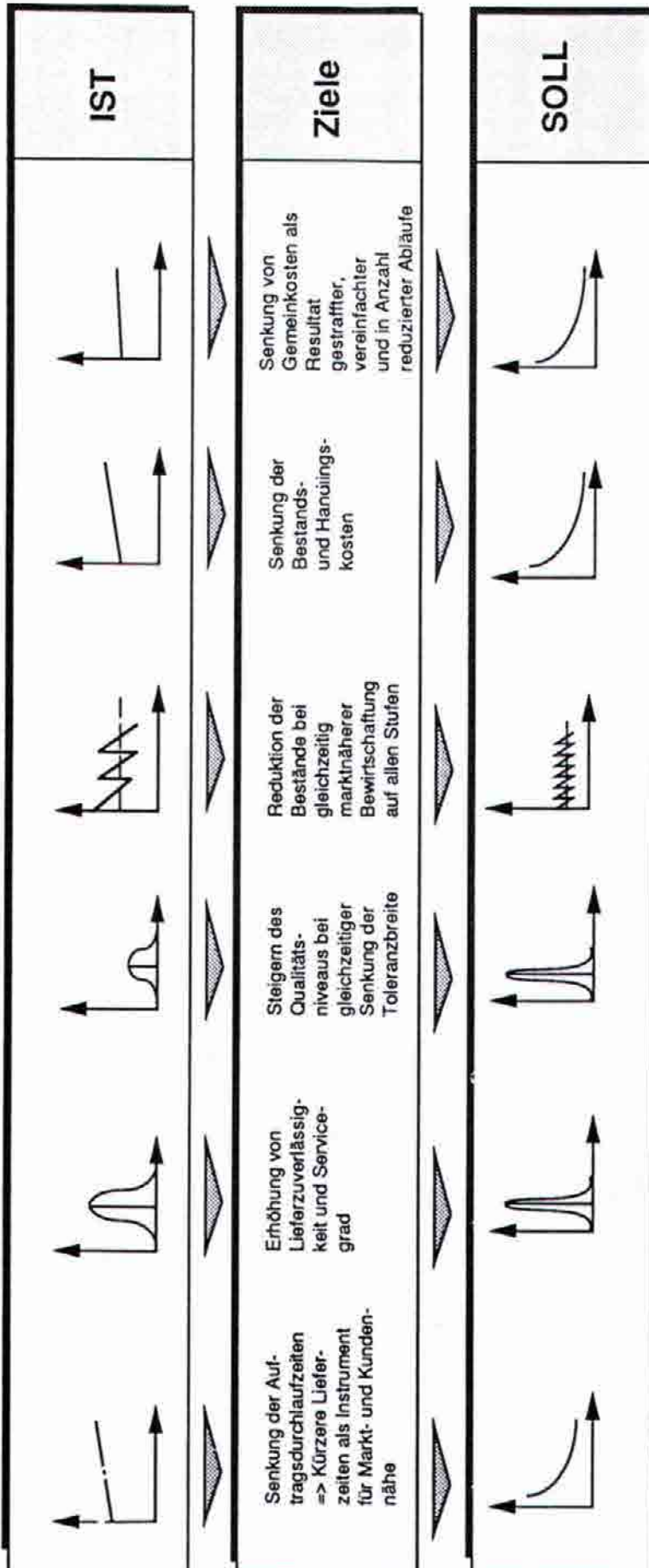


Abb. 3: Auswirkungen einer Neuorientierung entlang der logistischen Kette durch integriertes Bestandscontrolling.  
(Quelle: UBM Consulting (Switzerland) Ltd., CH-8180 Bülach)

Lager-, Handlings-, Verpackungs-, EDV- und Kommunikationstechnik. Dies äußert sich in: geringer Umschlagshäufigkeit der Lager, weil in ihnen keine optimalen Lagermengen gehandhabt (z. B. viele C-Artikel) werden, hoher Kapitalbindung im Lager, überdimensionierten Lagern mit schlechten Deckungsbeiträgen pro m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>, Lagerzelle usw.

Weitere Folgen fehlenden oder schlechten Bestandsmanagement sind hoher Anteil an kostspieligen und eher störenden Eillieferungen, Verzögerungen wegen fehlender Teile, lange Durchlaufzeiten wegen geringer Transparenz in der Produktion und dadurch mangelnde Termintreue, großer "Ladenhüter"-Anteil. (Abb. 4)

Daraus ergeben sich klare logische Folgen und gleichzeitig Argumentationsgrundlagen für ein richtiges Bestandsmanagement und damit auch für das entsprechende (Bestands-) Controlling. Das Bestandscontrolling ist praktisch die Voraussetzung für ein richtiges Bestandsmanagement.

#### Einführung des Bestandsmanagement und -controlling

Die Einführung des Bestandsmanagement erfordert eine integrierte Systembetrachtung der ganzen logistischen Kette des Unternehmens, wobei der Schwerpunkt auf dem Abgleichen der divergierenden Teilbereichsziele gelegt werden muß. Hierbei wird die integrierende Rolle der Logistik als Querschnittsfunktion in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens deutlich. Das Bestandscontrolling bildet dabei einen wichtigen Baustein des ganzen integrierten Gesamtkonzeptes der Logistik. Es ist aber auch beim Einstieg in moderne logistische Betriebsstrukturen als vorgängige Insellösung denkbar.

Strategisches Ziel bei der Realisierung des gesamten Marktpotentials bleibt aber die ganzheitliche integrierte Logistik.

Der Aufbau eines Bestands-Management- und -Controlling-Systems muß folgende Zielrichtungen im Rahmen eines integrierten Logistikgesamtkonzeptes verfolgen:

- \* absolute Transparenz über alle Bestände in der ganzen Logistikkette und auf allen Ebenen der Unternehmung;

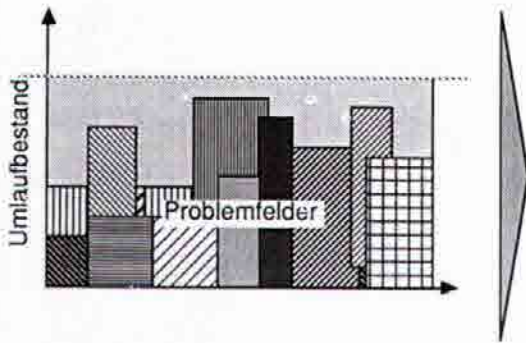


Abb. 4: Negative Auswirkungen von hohen Beständen.  
(Quelle: UBM Consulting (Switzerland) Ltd., CH-8180 Bülach)

**Hohe Bestände verdecken :**

- störanfällige Prozesse
- unabgestimmte Kapazitäten
- Fehler bei Planung und Steuerung
- mangelnde Flexibilität
- Ausschuß
- falsche Problemdefinition

werden. Die betriebliche Logistik muß dem ökonomischen Handlungsbedarf angesichts der Märkte und den produktionstechnischen Möglichkeiten und Anforderungen entsprechen. Das bedingt wiederum ein optimales integriertes Bestandsmanagement

- \* Differenzierung der Bestände nach den unternehmensspezifischen Anforderungsprofilen (ABC/XYZ-Analysen);
- \* Simulationsmöglichkeiten zur Erarbeitung optimaler Bewirtschaftungsstrategien (z. B. mit Hilfe von PC auf Arbeitsplätzen und in Leitständen);
- \* Schnittstellendefinition zum gezielten Datentransfer in der logistischen Kette (Datenfilter) mit dem Ziel der Vereinfachung und Reduktion von Schnittstellen in der Logistikkette;
- \* Input-Output-Analyse bis auf Produkt-/Produktgruppenebene zur Optimierung spezifischer Parameter der Teile und Produkte;
- \* Offenlegung "unproduktiver" Bestände zwecks deren Beseitigung, damit der Senkung der Kapitalbindung.

einschließlich der abrufbaren Daten und physischen Bestände beim Lieferanten, beispielsweise über Online-Anbindung, was eine sehr effiziente partnerschaftliche Beziehung zwischen Unternehmen und dem Lieferanten impliziert.

3. Auswirkungen unproduktiver bzw. kostspieliger Bestände in der Produktion drängen gerade auf die Einführung eines **Bestandscontrolling als (fast) unerläßliche Hilfsfunktion** oder Stelle, des Bestandsmanagement. Ein transparenter Überblick über das Bestandsniveau bei Auftragsfreigabe verhindert nämlich einen Auftragsstau wegen nicht zur Verfügung stehender Teile, ermöglicht eine Verkleinerung der Losgrößen in der Fertigung durch genauere Planbarkeit - und somit eine Beschleunigung der Auftragsdurchläufe. Das Endergebnis ist hoher Flexibilitätsgrad der Fertigung, der gepaart mit ebenfalls flexibler Logistik zu zufriedenen Kunden und damit zu hoher Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führt.

**Zusammenspiel zwischen Bestandsmanagement und Controlling**

Für die ganzheitliche Betrachtung eines Bestandsmanagements als modularem Systembaustein einer betriebsintegrierten Logistik gibt es eine Reihe von geeigneten Ansatzpunkten:

1. In der Funktionsschnittstelle "Forschung, Entwicklung und Konstruktion" stehen im direkten Zusammenhang mit der Bestandsfrage die kostenbeeinflussenden Faktoren Typisierung und Standardisierung von Bauteilen und Komponenten, sowie eine Baukastenkonstruktionsart zur flexiblen, kundenspezifischen Endmontage mit dem Ziel der Vereinheitlichung wiederkehrender Einzelteile, Geräte, Komponenten bis ganzer Produkte, und damit Lagerung von eingekauften oder selbst hergestellten halbfertigen **Baukasten-Komponenten** auf der niedrigst möglichen Wertschöpfungsstufe. Während die Kosten direkt durch die Beschaffung verursacht werden, **liegt die eigentliche Kostenfestlegung des Endproduktes bei der F&E und Konstruktion.**

2. Eine Realisierung der JIT-Philosophie zur produktionssynchronen Beschaffung ist primär nur für Just in time-relevante Artikel zu werten. Grundsätzlich muß hierbei eine detaillierte Analyse des Kosten-Nutzen-Potentials durchgeführt werden. Es sollte nämlich **kein JIT-System um jeden Preis eingeführt**

Es gibt auch mehrere Möglichkeiten bzw. Ansätze für die Verbesserung des Material- und Informationsflusses und die daraus ableitbaren Potentiale für ein modernes Unternehmen, sei es in organisatorischer, personeller und/oder technologischer Hinsicht. Eine dieser Möglichkeiten bzw. Ansätze geht von der führungstechnischen Bedeutung des Bestandscontrollings für das Bestandsmanagement aus. Denn die Kernfunktionen des Bestandscontrollings sind:

- Transparenz aller Bestände der logistischen Kette;
- logistikorientierte Segmentierung der Artikel nach bestimmten Anforderungsparametern;
- graphische Unterstützung zur Darstellung der Dateninformation (Monitoring);
- eindeutige und fundierte Abschätzung von Potentialen und Bestands-Bewirtschaftungsstrategien;
- Entscheidungsgrundlage zur Festlegung operativer, taktischer und strategischer Ziele und Maßnahmen zur existentiellen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |   |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 04                          | 31 | 37 | L | T | R |

# CONTROLLING IM BETRIEB

## Simulation als Unterstützung für das aktivitätsbezogene Kostenmanagement

von Dr. U. La Roche, Zürich



Ulrich La Roche,  
dipl. Ing. ETH Dr. sc. techn.,  
Unternehmensberatung für  
Strategie und Geschäfts-  
ablauf, Heilighüsl 18,  
CH-8053 Zürich

Eine Durchsetzung von intelligenter Betriebsführung erfordert, näher an das Betriebsgeschehen zu gehen, als es die konventionellen Zahlenblöcke auf Ebene Geschäftsleitung zulassen. Das Ziel des Activity-Based-Costing ist, alle Kostenebenen von Stückkosten bis Betriebsebene zu erfassen und damit beeinflussbar zu machen. Eine simulationsgestützte **Abbildung des Betriebsablaufes als Prozeßkette** wird als Werkzeug zur Erfassung und Begleitung der Gestaltung der Prozeßkostenrechnung vorgestellt.

Der (fehlende) Zusammenhang von Controlling, der periodischen Prüfung betriebswirtschaftlicher Daten, und der Betriebsführung, der gesamthaften Führung von komplexen Abläufen, wird oft erst ersichtlich, wenn betriebliche Abläufe und deren betriebswirtschaftliche Erfassung auseinanderlaufen.

Während die klassischen Wertgrößen des Controlling oft genug nur einem fiskalischen Minimalansatz entsprechen, weisen betriebliche Abläufe meist eine weitverzweigte Struktur mit dynamischen Mengenschwankungen auf.

Ein Controlling, das mit genügend kleinen Zeitschritten diesen Änderungen folgen kann und dessen Kontrollgrößen die betriebliche Struktur hinreichend erfassen, kann als Betriebs-Controlling bezeichnet werden.

**Der Einsatz von Simulationstechnik** zur Untersuchung der meist komplexen Vernetzungen von Abläufen und Steuerung des begleitenden Controlling ist naheliegend. Ein Betriebs-Controlling, das funktioniert, setzt die vorgängige Bearbeitung der beiden folgenden Teilaufgaben voraus:

- Optimierung der betrieblichen Abläufe;
- Anpassung der Kontrollgrößen und -perioden.

Damit entsteht ein wesentliches Instrument, um das sog. **Activity-Based-Costing, d. h. die Erfassung der Prozeßkosten**, sicherzustellen. Man setzt sich in die Lage, mit dem Betriebs-Controlling zu steuern.

Das Vorgehen für eine Durchführung einer solchen Prozeßkostenerfassung als Basis von Verbesserungsmaßnahmen kann mit zwei Varianten eingegrenzt werden:

1. Erfassen aller Kostenebenen vom Einzelstück bis zur Betriebsebene mit Hilfe einer Wertschöpfungskette. Die Wertschöpfungskette dient dabei als Hilfsmittel, um die Kostenebenen zuzuordnen. [2]

2. Analyse und Erfassung des Betriebsablaufes als Prozeßketten-Struktur. Das Flußbild dieser Prozeßketten-Struktur dient dabei als Basis für eine dynamische Simulation, die die Prozeßkosten auch im zeitlichen Ablauf zu ermitteln gestattet. Es entsteht darüber hinaus eine transparente Darstellung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Betriebsbereichen und ihrer Schnittstellen. [3]

Nur das zweite Vorgehen liefert letztlich eine jederzeit verifizierbare Grundlage, wie sie Voraussetzung ist, um wirksame Maßnahmen und mögliche Alternativen vorgängig einer Realisation zu beurteilen und festzulegen.

---

### Controlling als Steuerungshilfe

---

Controlling-Befunde geben wirksame Hinweise für Korrekturen nur, wenn die Betriebs-Struktur nicht nur organisatorisch, sondern ihr Verhalten auch ablaufmäßig bekannt ist. Damit soll herausgestellt sein, was erfahrungsgemäß bestens bekannt ist:

Die Abläufe der betrieblichen Tätigkeiten sind nur zum Teil direkt mit finanziellen Größen abzubilden. Sie sind außer in Extremfällen, wie akute Liquiditätskrisen usw., in der Regel durch dynamische Arbeits- und Materialflüsse gekennzeichnet, die sich dem klassischen Controlling-Raster entziehen.

Ein Controlling kann dann zur Steuerung beitragen, wenn die Kontrollperioden und die ausgewählten Kontrollparameter auf die reale Ablauf-Struktur und

ihr dynamisches Verhalten angepaßt sind. Damit die Kostenrechnung auf der Basis der Ablaufstruktur den klassischen Controlling-Raster ergänzt, muß natürlich der betrachtete Ablauf dieselbe Abgrenzung haben, z. B. den Ablauf zwischen Eingang der Kundenzahlung und Ausgang Zahlung der Lieferantenrechnung.

**Konzept und Simulations-Tool für die Ablaufanalyse**

Daß man im Bereich der Produktion die Abläufe mit Hilfe von Simulationen strukturiert, ist nicht neu [1]. Aber ein großes und oft nur mangelhaft wahrgenommenes Ertragspotential liegt in der Optimierung des Gesamt-Ablaufes weit über die eigentliche Produktion hinaus, der die Prozeßkette vom Endkunden bis zum Zulieferer umfaßt.

Zielgrößen wie beispielsweise der ROA (return on assets), Kapitalumschlag und Lieferbereitschaft sind wesentlich nur durch zielstrebige Strukturarbeit an den relevanten Abläufen weit über den Bereich der eigentlichen Produktion hinaus erreichbar. Strukturarbeit steht auch deshalb im Vordergrund, weil sich die Forderungen von maximalem Kapitalumschlag einerseits und hoher Lieferbereitschaft andererseits widersprechen. (Fenster ROA unten)

**Die Realisierung solcher Zielgrößen ist strategisches Betriebs-Controlling in allen seinen Aspekten und ist gleichbedeutend der Zielsetzung von ABC = Activity-Based-Costing. [2]**

Ein Modell-Abbild mit Verwendung einer sog. kontinuierlichen Simulationssprache (CSMP, DYNAMO, ITHINK, u.a.m.) hat sich gut bewährt, weil damit eine auf Flüsse, Durchlaufzeiten, Lager und Steuerkreise ausgerichtete Simulation mit einem an Prozeßketten orientierten Abbild des realen Ablaufes vereint wird. [3]

Man arbeitet damit auf einer gegenüber der aus den bekannten Simulationen von Stückgut- und

Manipulationsprozessen der Produktion verallgemeinerten Modell-Abbildung, die es erleichtert, auch sog. "weiche" Prozeßketten im Bürobereich wie Einkauf, Verkauf, Administration zweckmäßig zu erfassen. Nicht selten trägt die saubere Einbindung dieser "weichen" Prozeßbereiche auch entscheidend zu kosteneffizienten PPS-Lösungen bei, weil nicht der geplante, sondern der effektiv vorhandene Ablauf quer über alle Funktionsbereiche erfaßt wird. [4].

**Die Konzeptskizze eines vereinfachten Firmenmodells zeigt auf, worum es geht:**

1. **Erfassung des tatsächlichen Ablaufes**, unabhängig von vorhandenen Organigrammen, Materialfluß- und Informationsfluß-Schemata. Was wir erfassen, ist die aktuelle Prozeßkette der Arbeitsflüsse als Grundlage von Kosten und Steuereingriffen. Diese Erfassung bedeutet Feldarbeit im untersuchten Betrieb und hilft wesentlich mit, alle Beteiligten einzubeziehen.
2. **Erfassen der Verknüpfungen von Controlling-Daten mit dem Prozeßablauf**. Es geht dabei im wesentlichen um die Ermittlung der begleitenden Prozeßkosten und -aufwände nach der Zielsetzung eines aktivitätsbezogenen Kostenmanagements.
3. **Simulation und Verifikation des Modell-Abbildes vom Gesamt-Ablauf**. Diese Verifikation ist ein iterativer Prozeß, der alle Etappen der Erfassung begleitet, damit laufend Widersprüche und Differenzen der Interpretation bereinigt werden können.
4. **Simulationsunterstützung der eigentlichen, vorwärts gerichteten Strukturarbeit für:**
  - Optimierung des Ablaufes,
  - Anpassung des Betriebs-Controlling.

Dank den Möglichkeiten der Simulation können alternative Struktur-Ansätze schnell und flexibel verifiziert werden, was das Realisations-Risiko erheblich reduzieren hilft und die Arbeit wesentlich beschleunigt. Die Verwendung eines vereinfachten Fließmodells erlaubt die wesentlichen Schlußfolgerungen quantitativ zu erhärten, ohne daß der große Daten- und Rechenaufwand erforderlich ist, der mit Verwendung von Stückgut-prozeßmodellen anfällt.

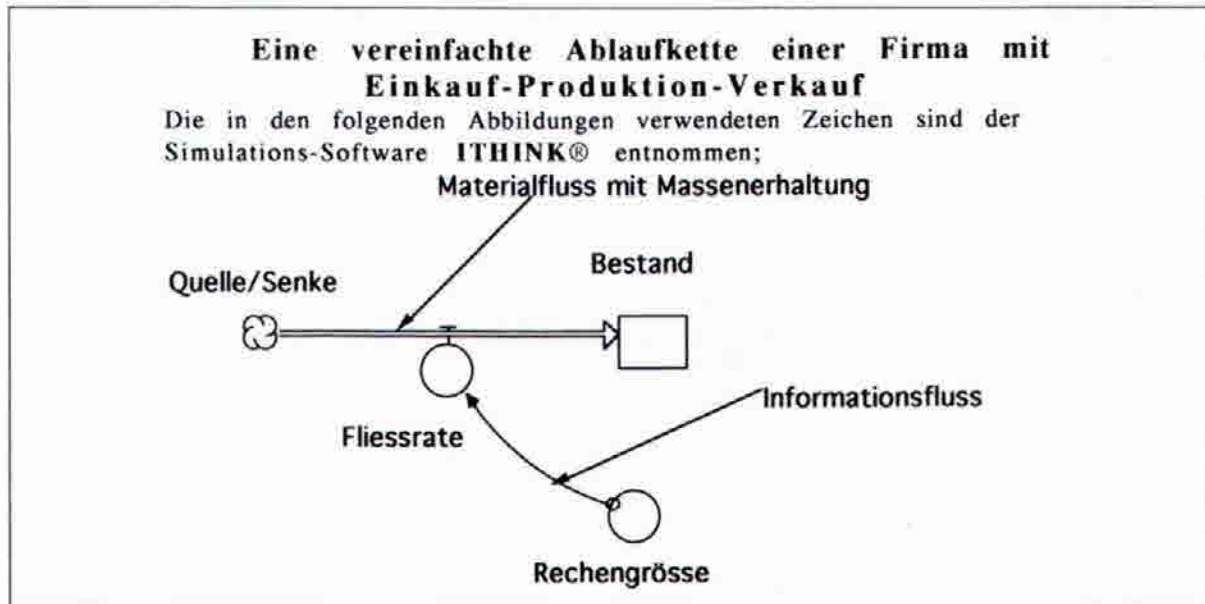
**Illustration eines vereinfachten Firmen-Ablaufes**

Auf den nachstehenden Seiten sind an einem vereinfachten Firmenablauf die Prozeßkette des Ablaufes und die pro Teilprozeß ermittelten Prozeßkosten als in der Simulation mitgeführte Prozeß-Attribute illustriert. Die gezeigte Verknüpfung der Prozeßkosten ist nur beispielhaft zu verstehen. Im

| ROA, Prozeßkette und Durchlaufzeit |                                                                                                                   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ROA =</b>                       | <b>ROS * AT</b>                                                                                                   |
| <b>=</b>                           | <b>ROS * U / (A + U * DLZ * W)</b>                                                                                |
| <b>Anlagevermögen, A</b>           | minimal mit maximaler Auslastung<br>Problem von Flexibilität und<br>Steuerlogik des Ablaufes                      |
| <b>Umlaufvermögen, U</b>           | * DLZ * W<br>Minimierung setzt minime<br>Durchlaufzeiten voraus<br>Problem der Prozessoptimierung<br>des Ablaufes |
| <b>AT</b>                          | <b>Asset Turnover, Kapitalumschlag</b>                                                                            |
| <b>U</b>                           | <b>Umsatz</b>                                                                                                     |
| <b>DLZ</b>                         | <b>Durchlaufzeit</b>                                                                                              |
| <b>W</b>                           | <b>Wert pro Einheit in % Endwert</b>                                                                              |
| <b>ROS</b>                         | <b>Return on Sales</b>                                                                                            |
| <b>ROA</b>                         | <b>Return on Assets</b>                                                                                           |

allgemeinen Fall ist eine wesentliche Aufgabe der Ist-Aufnahme der Prozeßketten-Struktur die konkrete Ermittlung und gegebenenfalls Neudefinition der dem Fließbild zugeordneten Kostenelemente.

Systeme eingesetzt werden kann, ist deshalb eine wertvolle und unabhängige "externe" Ergänzung zur Begleitung dieser Arbeiten. (Fenster Positionierungen unten)



**Zusammenfassung**

**Verbindung von Material- und Arbeitsfluß mit Controlling-Daten**

Im Prinzip wird das Fließbild, das im Vordergrund Material- und Arbeitsflüsse mit Steuerungsregeln verbindet, im Hintergrund mit der Teilkostenrechnung pro Prozeßstufe begleitet.

Die Überlegenheit dieser Methode, eine Teilkostenrechnung zu ermitteln, beruht darauf, daß sie sich direkt auf die Prozeßketten des Ablaufs abstützt.

Wenn ein lauffähiges Simulationsmodell erstellt wird, gibt es auch kein Wenn und Aber, die tatsächlichen Abläufe nachvollziehbar zu erfassen, weil Zusammenhänge algebraisch eindeutig definiert werden müssen.

Aktivitätsbezogenes Kostenmanagement hat insbesondere dann Erfolg, wenn statt nur auf Wertschöpfungsketten abgestützt, die eigentlichen Prozeßketten als Beurteilungsbasis dienen. Die Verwendung einer vereinfachten Fließ-Darstellung der Prozeßketten auf einer übergeordneten Meta-Ebene, eine Betrachtung des Problems aus einer angepaßten "Flughöhe", hat dabei erlaubt, sich auf die wesentlichen Bausteine der Ablaufdynamik

- Bestände
- Flüsse
- Informationsverknüpfungen

zu beschränken und die sog. weichen Funktionsbereiche um die Produktion herum einzubeziehen. Die Strukturarbeit am Ablaufprozeß wird in dieser Vereinfachung mit einer prozeßorientierten Teilkostenrechnung begleitet, die sozusagen ein Nebenresultat des simulationsfähigen Fließbildes ist. Eine Simulation, die außerhalb der bordeigenen PPS-

**Positionierungen Ablaufanalyse:**

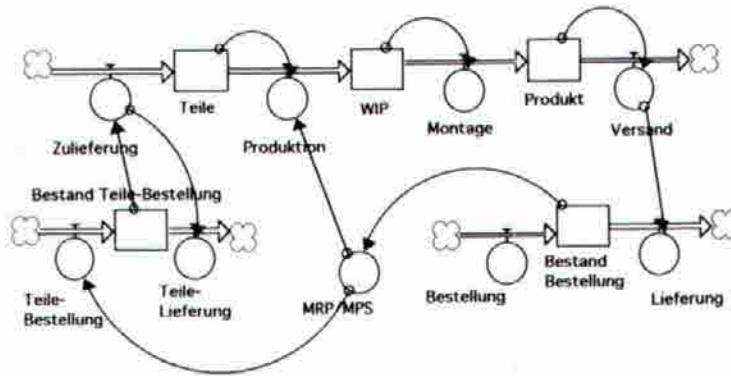
- Audit für ROA, DLZ, LZ, AT
- Basis ABC (activity based costing)
- Basis TQM-Implementation
- PPS Diagnose
- Projektbegleitung
- Restrukturierungen
- Quantitative Grundlage zur strategischen Investitionsplanung.

**Literaturstellen**

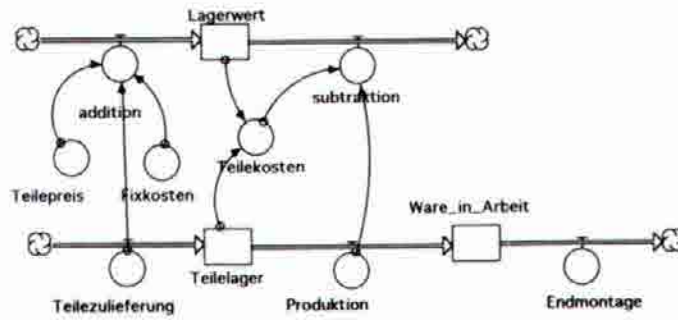
- [1] P. Scharf u. W. Spies, Fabriksimulation, VDI-Z 132 (1990) Nr. 11 pp. 62 - 65
- [2] Robin Cooper u. Robert S. Kaplan, Activity-Based Costing: Ressourcenmanagement at its best, HARVARDmanager 4/91, pp. 87 - 94
- [3] iThink-Software, High Performance Systems Inc., Hanover NH 03755, USA
- [4] H. Wildemann editor, Einführungsstrategien für neue Technologien / 3. Fertigungswirtschaftliches Kolloquium Passau (1989), gmft, pp. 15 - 130, ISBN 3-906156-02-8.

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |   |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 31                          | 37 | 39 | L | T | S |

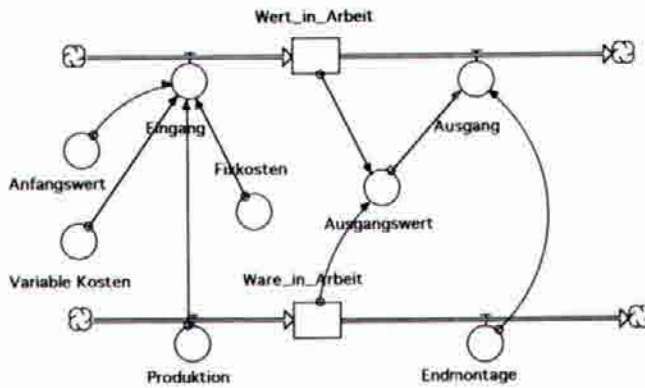
### Basis Geschäfts-Ablauf



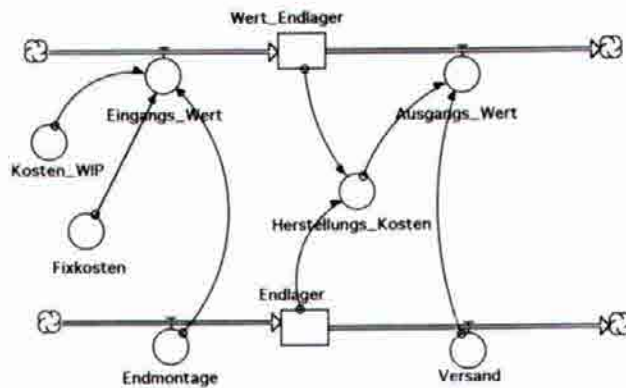
Die Ablaufkette im Überblick



Verbindung von Material- und Arbeitsfluss mit Controlling-Daten, Verknüpfungen des Teilprozess Zulieferungen

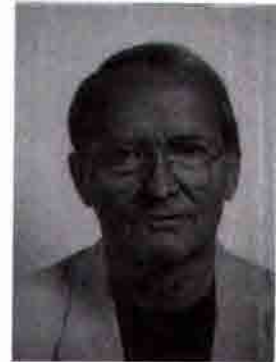


Stückvolumen und Controlling-Daten für den Teilprozess Ware-in-Arbeit



Fertig-Lager und Endkosten als Teilprozess für die Auslieferung

# NEUERE VERFAHREN DES KOSTENMANAGEMENTS IN DEN GEMEINKOSTENBEREICHEN



Universitätsprofessor Dr. Willi Buggert vertritt an der Gesamthochschule Kassel hauptsächlich die Fachgebiete Kostenrechnung und Controlling sowie den verhaltensorientierten Theorieansatz. Davor war er 12 Jahre in Handels-, Dienstleistungs- und Industriebetrieben tätig.

von Professor Dr. Willi Buggert, Ahnatal

Die an Zahlungsvorgängen orientierte Budgetierung der Gemeinkosten gilt generell als unbefriedigend, da sie im Grunde nicht in der Lage ist, dem Anliegen der Rationalisierung und Kostensenkung hinreichend gerecht zu werden. Insofern kann eine Diskrepanz zu den Fertigungsbereichen der Industriebetriebe festgestellt werden, in denen bei der Massen- und Großserienproduktion standardisierte Prozesse ablaufen, die eine exakte Mengen- bzw. Zeitorientierung bei der im Regelfall analytischen Kostenplanung und der Kostenkontrolle ermöglichen. In diesen Fertigungsstrukturen hat die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und technisch-kostenwirtschaftlicher Analysen seit F. W. Taylor zu einer permanenten Leistungssteigerung und Kostensenkung geführt. In den Fertigungskostenstellen hat man die proportionalen Einzelkosten meist fest im Griff. Anders dagegen in den Gemeinkostenbereichen. In der Verwaltung und anderen Dienstleistungskostenstellen haben Gemeinkostenleistungen in den vergangenen Jahren enorm zugenommen, und zwar teils durch öffentliche Auflagen und teils durch veränderte Bedingungen im sozialen Umfeld. Dadurch ist das Gemeinkostenmanagement mit dem Ziel der Durchforstung der Gemeinkostenleistungen und dem Abbau von Gemeinkosten in jüngster Zeit immer mehr zu einem bedeutenden Anliegen der Unternehmen geworden. Vor diesem Hintergrund entstanden Rationalisierungsansätze mit dem Ziel, die Gemeinkosten durch geeignete Methoden der Budgetierung zu senken. Dabei ist nicht die recht einfache Vorgehensweise bei der Budgetierung gemeint, die eine Reduzierung von Ausgaben bzw. Gemeinkosten dadurch herbeiführt, daß Budgetmittel beispielsweise für Forschung/Entwicklung und Werbung pauschal gekürzt werden. Gefragt sind vielmehr solche Instrumente, die den folgenden Anforderungen entsprechen sollen:

- > Sie sollen in den Gemeinkostenbereichen sowohl auf repetitive als auch auf nicht-repetitive Vorgänge anwendbar sein;
- > sie sollen auch strategischen Zielsetzungen genügen, d. h. neben dem kurzfristigen Kostensenkungsziel auch dem Ziel einer adäquaten Mittelverwendung (Ressourcen-Allokation) gerecht werden;
- > sie sollen in allen Phasen des Entscheidungsprozesses anwendbar und dabei wirtschaftlich sein (Horváth 1986, S. 281).

Eine der Grundlagen für fast alle modernen Verfahren des Gemeinkostenmanagements, der Gemeinkostenwertanalyse und der Null-Basis-Budgetierung sind die Erkenntnisse der Wertanalyse, deren Darstellung daher als Einführung in das Thema dient.

---

## 1. WERTANALYSE

---

Wertanalyse (value analysis) wurde zum ersten mal 1947 von L. D. Miles bei der General Electric Company durchgeführt, um die Herstellkosten laufender Produkte zu senken. Wertanalyse ist demzufolge eine Kostensenkungsmethode, die, sofern sie produktorientiert ist, zur Analyse und Bewertung der Funktionen eines Produktes eingesetzt wird; sie kann aber auch für andere Objekte angewandt werden, beispielsweise um Prozesse oder Vorgänge in der Arbeitsorganisation zu rationalisieren. Ferner kann sie in der Industrie, dem Handel, der Dienstleistung und in der Administration durchgeführt werden.

Das Kostensenkungsziel wird methodologisch durch eine eingehende Analyse und Bewertung der Funk-



tionen eines Produktes sowie seiner verschiedenen Bestandteile angestrebt. Dabei wird zwischen Haupt-, Hilfs- und unnötigen Funktionen unterschieden. Diesen Funktionen werden dann die entsprechenden Herstellkosten zugeordnet. Die Wertanalyse geht in ihrer Grundkonzeption davon aus, daß die Kostensenkung nicht zu Lasten der Hauptfunktion gehen sollte.

Mit Hauptfunktion ist die Hauptaufgabe bzw. der Hauptzweck eines Produktes gemeint, der beispielsweise bei einem Kühlschrank in der Kühllhaltung der eingelagerten Lebensmittel besteht. Während Hilfsfunktionen die Hauptfunktion bei der Erfüllung der Aufgabenstellung unterstützen und demzufolge notwendig sind, handelt es sich bei den unnötigen Funktionen um solche, die der Verbraucher zwar nicht verlangt, die aber aus technisch-konstruktiven Gründen in Kauf genommen werden müssen. Ein Beispiel einer unnötigen Funktion ist die Wärmeerzeugung einer Glühbirne.

Ansatzpunkt der Kostensenkung wird meist eine Veränderung der Konstruktion eines Produktes sein, einschließlich der Baugruppen und Ersatzteile. Möglicherweise lassen sich Herstellkosten auch dadurch reduzieren, daß billigeres Fertigungsmaterial als bisher verwendet wird. Die Wertanalyse wird meist in Gruppenarbeit durchgeführt, da der Sachverstand vieler Fachleute gefragt ist. Zu einem Wertanalyse-Team gehören neben dem (der) Konstrukteur/in üblicherweise noch ein (eine) Arbeitsgestalter/in sowie Sachbearbeiter/innen aus der Fertigung, dem Ein- und Verkauf sowie der Qualitätssicherung. Bei der Problemlösungssuche geht das Team meist heuristisch vor, d. h. es bemüht sich um das Auffinden neuer Lösungswege (Nadler 1969, S. 37).

Weitere Bausteine der Wertanalyse sind das *value engineering*, die *value control* und die *overhead value analysis*, die im folgenden vorgestellt werden.

## 2. VALUE ENGINEERING UND VALUE CONTROL

Das **value engineering** bezieht sich auf Maßnahmen einer prophylaktischen Kostenvermeidung. Aus diesem Grunde werden Produktentwicklungen nicht allein den Technikern überlassen, sondern werden unter Beteiligung von Wertanalytikern, Controllern und Marketing-Spezialisten konzipiert. Das führt dazu, daß den zukünftigen Produkten schon im Planungsstadium Sollkosten vorgegeben werden können, die von den Marktanforderungen, beispielsweise Qualität, Gebrauchs- und Geltungsnutzen abgeleitet werden. Diese Sollkosten werden bis zum Fertigungsbeginn laufend überwacht.

Bei **value control** handelt es sich um einen ständigen Wert- und Kostenvergleich der eigenen Produkte mit den Produkten der direkten Mitbewerber. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Stärken und Schwächen der Produkte der anderen Marktteilnehmer kennenzulernen, um das eigene Produkt wert- und kostenmäßig beeinflussen zu können.

## 3. DIE GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE (OVERHEAD VALUE ANALYSIS)

Die ständige Zunahme der Gemeinkosten (GMK) an den Gesamtkosten führte dazu, daß wertanalytische Vorstellungen zur Erzielung einer Kostensenkung speziell auf den Komplex der GMK übertragen wurden. In Deutschland wird die Gemeinkosten-Wertanalyse (*overhead value analysis*) seit 1975 vornehmlich von der Unternehmensberatung Mc Kinsey propagiert.

### 3.1. Gegenstand der GWA und Aufbau des Wertanalyse-Teams

Nach dem Prinzip der Wertanalyse wird das Verhältnis von Kosten und Nutzen jeder Gemeinkostenleistung von Zeitungen, Fachzeitschriften, Berichten, Formularen bis hin zu Instandhaltungs-, Wartungs- und Reparaturleistungen eingehend analysiert. Um Gemeinkosten reduzieren zu können, setzt das Wertanalyseteam bei der Problemlösungssuche auf heuristische Methoden (z. B. Brainstorming, Methode 635 und Synektik). Auf diese Weise werden Vorschläge produziert, wie sich Kosten einsparen lassen, ohne daß Nutzen verloren geht.

Abbaubare Gemeinkostenreserven finden sich häufig dort, wo Leistungen angefordert werden bzw. vielleicht sogar auch ohne besondere Bestellung geliefert werden, deren Kosten kaum jemand im Unternehmen genau kennt. Diese Gemeinkosten laufen meist schon seit vielen Jahren mit, ohne daß sie bisher in Frage gestellt wurden; sie gehen dann abrechnungstechnisch in die Kostenstellenumlage ein und belasten dadurch den Leistungsempfänger meist nur mit einem Bruchteil der tatsächlich entstandenen Kosten. Das kann im Endeffekt dazu führen, daß teilweise gänzlich überflüssige oder unnötig perfektionierte Leistungen geliefert werden. Typisch sind auch Doppelarbeiten, beispielsweise bei den Informationsdiensten, von denen häufig neben einer zentralen meist noch mehrere dezentrale Stellen in verschiedenen Abteilungen bestehen (Roever, Krp 1/1985).

Im Gegensatz zum *value engineering* ist das Wertanalyseteam hier anders zusammengesetzt. Es sind hauptsächlich der Sachverstand und die Kenntnis mittlerer Führungskräfte der Abteilungsleiter Ebene in den Gemeinkostenbereichen gefragt, die es durch Motivation zu mobilisieren gilt, damit mit ihrer Hilfe ein Kostenniveau erreicht wird, das im Hinblick auf den Nutzen einer Gemeinkostenleistung als vertretbar erscheint (Horváth 1986, S. 282). Wichtig ist, daß die Lieferanten und die Empfänger von Gemeinkostenleistungen an den wertanalytischen Untersuchungen teilnehmen sowie ein Controller, dem die Moderation des Untersuchungsablaufs obliegen sollte. Außerdem auch Rationalisierungsfachleute, die als Experten am besten wissen, wie sich Gemeinkosten einsparen lassen.

### 3. 2. Ablauf der GWA

Methodologisch betrachtet läuft die GWA in den Phasen Vorbereitung, Analyse und Realisation ab.

In der **Vorbereitungsphase** werden die Voraussetzungen für die Durchführung der GWA geschaffen, beispielsweise werden die Bedingungen festgelegt, unter denen die GWA ablaufen soll. Außerdem werden alle Beteiligten über die Ziele unterrichtet und mit entsprechenden Informationen versorgt.

In der **Analysephase** werden Ideen für Kosteneinsparungsmöglichkeiten produziert und einer eingehenden Bewertung unterzogen. Zu diesem Zweck werden in jedem Rationalisierungsobjekt (Abteilung, Kostenstelle, Arbeitsplatz) die erstellten Gemeinkostenleistungen aufgelistet und die damit einhergehenden Kosten sorgfältig geschätzt. Anschließend werden die Kosten dem Nutzen gegenübergestellt und für Leistungen mit einem schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnis Vorschläge für eine Kosteneinsparung erarbeitet. Alle Vorschläge werden anhand von Wirtschaftlichkeits- und Risikokriterien auf ihre Durchführbarkeit überprüft, wobei auch jede GMK-Leistung nach ihrer Notwendigkeit beurteilt wird. Gegebenenfalls kann sie in Zukunft schrittweise abgebaut werden oder sogar gleich zur Gänze entfallen. Außerdem wird geprüft, inwieweit Kosteneinsparungen bei Leistungen durch eine Reduktion der Qualität, des Umfangs, der Häufigkeit oder des Ersatzes möglich sind. Danach erfolgt die Auswahl der Lösungsvorschläge anhand der Zeiten und Kosten, die jeweils bei den verschiedenen Alternativen voraussichtlich eingespart werden können.

Die Liste mit den erarbeiteten Einsparungsvorschlägen wird an die oberste Führungsebene weitergeleitet und bildet die Grundlage für das zu verabschiedende Aktionsprogramm. Damit beginnt die Realisationsphase, die nach Roever ca. 1 - 3 Jahre dauern kann, weil die personelle Rationalisierung im Regelfall ohne unzumutbare Härten für Mitarbeiter zu erfolgen hat. Insofern gehören auch Umschulungsprogramme zu den anstehenden Maßnahmen. Die Einsparungswerte liegen üblicherweise bei 15 - 20 % der ursprünglichen Kosten (Roever, 1985, Nr. 1).

### 4. NULL-BASIS-BUDGETIERUNG (ZERO-BASE-BUDGETING)

Die traditionelle Budgetierung erfolgt in den Gemeinkostenbereichen in Ermangelung eindeutiger Bezugsgrößen meist nicht analytisch. Im Regelfall werden starre Budgets vorgegeben, die gegenüber dem Vorjahr manchmal gesenkt (dekrementale Budgets), meist aber erhöht werden (inkrementale Budgets). Diese Vorgehensweise gilt allgemein als unbefriedigend, weil die Erfahrung altherkömmlicher Budgetierung zeigt, daß diese Methode zu ausufernden Budgets führen kann. Das geschieht häufig deshalb, weil dem Teil des Budgets die größte Aufmerksamkeit zugemessen wird, der den Vor-

jahresansatz überschreitet, während demgegenüber niedrigere Ansätze vernachlässigt werden. Außerdem werden meist auch neue Projekte in die Budgetierung aufgenommen, während alte Programme nur selten herausgenommen werden.

Null-Basis-Budgetierung ist nun ein Gegenentwurf zur traditionellen Budgetierung, d. h. ihr Ziel ist es, das Fortschreiben bestehender Budgetansätze völlig aus der Budgetierungsprozedur zu verbannen. Bei der Null-Basis-Budgetierung (NBB) wird daher das Budget in seiner Gesamtheit kritisch überprüft, wobei der Begriff Null-Basis-Budgetierung die konzeptionelle Vorstellung ausdrückt, daß die Budgetierung prinzipiell vom Null-Ansatz auszugehen hat, d. h. keine bestehenden Budgets werden einfach fortgeschrieben; alle Budgets, d. h. alte wie neue und die damit verbundenen Ausgaben werden in jeder Budgetperiode erneut einer Überprüfung unterzogen. Dadurch wird eine Gleichbehandlung aller vorliegenden Budgetanträge angestrebt, und zwar mit dem Ziel, knappe Finanzmittel den sich verändernden Aufgabenstellungen flexibel anzupassen. Neben der angestrebten kurzfristigen Kostensenkung zielt NBB auch auf eine strategische Ressourcen-Allokation, d. h. die knappen und eingesparten Budgetmittel sollen den Projekten zugewiesen werden, die langfristig betrachtet den größten Nutzen versprechen (v. Estorff 1985, S. 206).

#### 4. 1. Phasen im NBB-Prozeß

NBB wurde in Phyrz konzipiert und Anfang der sechziger Jahre bei der Firma "Texas Instruments" eingeführt. Methodologisch läuft NBB in 3 Phasen bzw. 9 Stufen ab, denen die folgenden Aufgaben zugewiesen sind:

##### 1. Phase: Analyse und Grobplanung (Stufen 1 - 7)

In dieser Phase werden die operativen und strategischen Ziele konkretisiert. Ferner werden in den Gemeinkostenbereichen, in denen Kosten gesenkt werden sollen, sogenannte Entscheidungseinheiten gebildet. Im "Finanz- und Rechnungswesen" könnte das beispielsweise die Debitorenbuchhaltung sein. Dabei ist eine Entscheidungseinheit als Summe von Aktivitäten aufzufassen, die im Rahmen der NBB analysiert und rationalisiert werden sollen. Zu den Aktivitäten einer Debitorenbuchhaltung gehören normalerweise das Kontieren, Buchen, die Kontenpflege, das Überwachen der Zahlungseingänge, das Mahnen, die Fakturierung und die Ablage. Diese Aktivitäten werden zugleich anhand von Alternativen auf eine kostengünstigere Ausführung überprüft, z. B. Ausgliederung von Mahnvorgängen in die Rechtsabteilung. Da nicht nur Kostenstellen, sondern auch Projekt- und andere Gruppen zu den Entscheidungseinheiten zählen, ist zu überlegen, ob bestimmte Entscheidungseinheiten aus Kostengründen gegebenenfalls gestrichen oder mit einer anderen Entscheidungseinheit zusammengelegt werden sollten.

Weiterhin werden für die Entscheidungseinheiten Leistungsniveaus festgelegt, wobei ein Leistungs-

# Prozeßkonformer Mengen- und Wertefluß als Basis für ein aussagefähiges Controlling.

Für ein effizientes Controlling sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

**Planung** der Kosten (analytische Kostenplanung für die Kostenstellen)  
der Mengen- und Leistungswerte (Bereitstellung von Arbeitsplänen und Stücklisten für Erzeugnisse)  
der Ergebnisse (Umsatzerlöse; Absatzmengen)

**Bereitstellung** von Istkosten  
von Istleistungen  
von Istumsatz- und -absatzmengen

**Gegenüberstellung** von Plan- und Istwerten als Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Gemeinkosten-Controlling)  
als Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich (Produktkosten-Controlling)  
als Deckungsbeitrags-Soll-Ist-Vergleich (Vertriebs-Controlling)

*Die betriebswirtschaftliche Basis für das moderne Controlling bildet die prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung.*

## Die Lösung.

*Eine integrierte Lösung besteht aus Teilkomplexen, die die Hauptfunktionen eines Betriebes zahlenmäßig abbilden:*

### Rechnungswesen

- Prozeßkonforme Abrechnungsverfahren
- Parallelrechnung mit Grenz- und Vollkosten
- Rechnen mit Standardkosten und parallel geführten Abweichungen
- Projektabrechnung
- Profitcenter- und Spatenergebnisrechnung
- Primärkostenrechnung
- Finanz- und Anlagenbuchhaltung

### Materialwirtschaft

- Materialfluß
- Beschaffung
- Lager
- Chargenverfolgung
- Produktionsplanung/-steuerung**
- Auftragsabwicklung
- Kapazitäts- und Zeitwirtschaft

### R/3 Beratungspartner



**CeBIT'94**  
**Halle 2**  
Stand C02 und D28/C50

Plaut Software GmbH  
D-85737 Ismaning  
Max-von-Eyth-Str. 3  
Tel. 089/96099-0  
Fax 96099-111

Plaut Controlling Systems AG  
CH-6918 Figino  
Villa Wellingtonia  
Tel. 091/601501  
Fax 601456

Plaut (Schweiz) Consulting AG  
CH-8804 Au/Wädenswil  
Steinacher Str. 101  
Tel. 01/7821144  
Fax 7821414

Plaut Austria GmbH  
A-1030 Wien  
Modecenterstr. 14  
Tel. 0222/7986964  
Fax 7986968

Plaut (UK) Limited  
GB Hayes Middlesex UB3 5EY  
Status Park 4, 3 Nobel Drive  
Tel. 081/3841046  
Fax 3841047



### Realisierungskompetenz

*Betriebswirtschaftlich führend; über 45 Jahre betriebswirtschaftlich richtungsweisende Beratung.*

*Konzeption und Einführung von Gesamtlösungen für Rechnungswesen und Fertigungswirtschaft in mittelständischen und großen Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung.*

*Erfolgreiche Projektabwicklung durch das "Plaut-Projekt-Management": Voruntersuchungen, Betriebsanalysen, Konzeption, Durchführung, Anlaufunterstützung, Nachbetreuung.*

*Mehr als 1.000 Projekte wurden bisher erfolgreich abgewickelt.*

*Folgende Softwaresysteme stehen zur Verfügung:*  
**M120** Plaut Software für AS/400,  
**SAP** Anwendungssoftware **R/2** für zentrale und **R/3** für offene Rechner-systeme.

*Know-how-Transfer durch begleitende Schulungen im Projekt, in betriebswirtschaftlichen Seminaren und in Spezialseminaren für unsere Softwareanwender.*

Gesamtlösungen aus einer Hand.

# PLAUT

niveau Umfang und Qualität der Leistungsergebnisse einer Entscheidungseinheit zum Ausdruck bringt. Üblicherweise werden jeweils 3 Leistungsniveaus festgelegt, wobei Leistungsniveau 1 die sogenannte Minimalstufe darstellt, die mit den verfügbaren Mitteln erreicht werden muß, um einen geordneten Arbeitsablauf gerade noch durchführen zu können. Leistungsniveau 2 entspricht der Normalstufe der durch Arbeitsanweisungen geregelten Arbeitsvorgänge und Arbeitsabläufe; und Leistungsniveau 3 ist die sogenannte Wachstumsstufe; sie umfaßt solche Leistungen, die im Hinblick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens wünschenswert sind.

Die Leistungsniveaus sind veränderbar und können den jeweiligen Erfordernissen angepaßt werden. Ausgehend vom Leistungsniveau 2 (100 % Basis) können im Zuge der Budgetierung beispielsweise Umfang und Qualität der Leistungsergebnisse auf Leistungsniveau 1 (z. B. 80 %) gesenkt oder auf Leistungsniveau 2 (z. B. 120 %) erhöht werden. Die Finanzmittel müßten dann entsprechend angepaßt werden. Das folgende Beispiel verdeutlicht die drei Leistungsniveaus am Beispiel einer Einkaufsabteilung:

**Leistungsniveau 1:**

Einkauf bestellt ohne großen Aufwand beim nächstbesten Lieferanten.

**Leistungsniveau 2:**

Einkauf holt wenigstens drei Angebote ein, überprüft sie und bestellt dann beim günstigsten Anbieter.

**Leistungsniveau 3:**

Einkauf betreibt ein internationales Beschaffungsmarketing (Meyer-Piening 1980, S. 693).

Sobald die Leistungsniveaus festgelegt sind, und für jedes das wirtschaftlichste Verfahren gefunden ist, werden Entscheidungspakete festgelegt, die alle wichtigen Informationen über ein Leistungsniveau einer Entscheidungseinheit aufnehmen und auf dieser Basis die Zuweisung der Budgetmittel steuern. Zu den entscheidungsrelevanten Informationen gehören beispielsweise Angaben über den voraussichtlichen Nutzen und die voraussichtlichen Kosten der Aktivitäten, wobei die Kosten gegebenenfalls noch in Personal- und Sachkosten gegliedert werden können. Wichtig sind auch Angaben über die Höhe der Investitionsausgaben. Auf dieser Grundlage wird die Rangordnung der Entscheidungspakete vorgenommen; sie ist das Resultat des Kosten- und Nutzenvergleichs aller Entscheidungspakete untereinander sowie des Beurteilens der Prioritäten aller Entscheidungspakete im Hinblick auf die voraussichtliche Erfüllung der Unternehmensziele.

Anschließend erfolgt im Bottom-up-Rücklauf die endgültige Festlegung der Rangordnung durch die Unternehmensleitung sowie die Zuweisung der Ressourcen für operative und strategische Maßnahmen. Da die Finanzmittel meist knapp sind, können kaum alle Entscheidungspakete berücksichtigt werden. Aus diesem Grunde muß die Unternehmensleitung meist einen "Budgetschnitt" vornehmen. Stehen beispielsweise TDM 250,- zur Verfügung, so können alle Entscheidungspakete bedient werden, die der Rangordnung nach bis zu diesem

Betrag aufgeführt sind. Jenseits dieser Schnittlinie liegende Entscheidungspakete sind dann nicht mehr realisierbar, können aber entweder bis zur nächsten NBB-Analyse verschoben oder gänzlich aufgegeben werden. Ein geringfügig über der Schnittlinie aufgeführtes Entscheidungspaket könnte noch einmal kritisch betrachtet werden. Denkbar wäre dann eine mögliche Realisierung der Minimalstufe oder eine Erhöhung des Gesamtbudgets und Realisierung der fixierten Normalstufe:

|                      |                         |                         |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Gesamtbudget:        | TDM 250,-               |                         |
| Entscheidungspakete: | $c_1+a_1+c_2+b_1+b_2 =$ |                         |
|                      | $90+50+20+70+10 = 240$  | TDM                     |
|                      | $a_2 =$                 | <u>15 TDM</u>           |
|                      |                         | <u><u>Σ 255 TDM</u></u> |

(Ziegenbein 1984, S. 284).

**2. Phase: Maßnahmenplanung (Stufe 8)**

In dieser Phase werden die Maßnahmen beschlossen, die sich konkret auf die Realisierung der Entscheidungspakete beziehen und die eine Kostensenkung bzw. eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit oder beides bringen sollen.

**3. Phase: Überwachung der Realisierung (Stufe 9)**

Im Zuge der Realisierung kann es vorkommen, daß zugewiesene Finanzmittel erforderlichenfalls erhöht werden müssen oder gekürzt werden können.

**4. 2. Abschließende Bemerkungen zu NBB**

Abschließend läßt sich zu NBB sagen, daß für die Abwicklung der 1. und 2. Phase ca. 3 - 9 Monate zu veranschlagen sind. Ferner gibt die Unternehmensberatung A. T. Kearney, die in Deutschland die NBB propagiert, ca. 10 - 22 % an Einsparungswerten an (Horváth, 1986, S. 290). Diese entfallen hauptsächlich auf eine rationellere Arbeitsgestaltung, auf den Abbau personeller Überkapazitäten sowie auf eine Änderung der bisherigen Arbeitsorganisation. Damit wird ersichtlich, daß NBB mehr eine mittel- bis langfristige als eine kurzfristige Kosteneinsparung zum Ziel hat. Außerdem sind die Durchführungskosten beachtlich; sie beziehen sich auf die vorübergehende Freistellung von Mitarbeitern für Tätigkeiten im Rahmen von NBB, ferner müssen Mitarbeiter meist auch umgeschult werden und schließlich entstehen noch Kosten für die Inanspruchnahme der Beratungsgesellschaft. Desweiteren sind noch Folgekosten zu berücksichtigen, und zwar vornehmlich im Bereich der Arbeitskosten.

Trotz dieser Nachteile kann aufgrund von Erfahrungen festgehalten werden, daß NBB, ebenso wie die Gemeinkostenwertanalyse, geeignet ist, dem Anliegen der Kostensenkung in den Gemeinkostenbereichen gerecht zu werden.

## 5. PROZESSKOSTENRECHNUNG ALS EIN ANSATZ ZUR VERURSACHUNGSGERECHTEN GEMEINKOSTENVERRECHNUNG

Der rasante technologische Wandel mit seinen Begleiterscheinungen führte in den Unternehmen der Industriestaaten auch zu einem überproportionalen Anstieg des Gemeinkostenanteils an den Gesamtkosten. Während das Verhältnis der Gemeinkosten zur Nettowertschöpfung Mitte des vergangenen Jahrhunderts noch annähernd ausgeglichen war, liegt der Anteil der Gemeinkosten gemäß der Untersuchung von Miller und Vollmann heute in der amerikanischen Industrie bei rund 75 %. Andererseits machen die Fertigungslohnkosten nur noch knapp ein Viertel aus (Miller; Vollmann 1985, S. 143). Für diese Entwicklung gibt es verschiedene Ursachen:

- 1.) Ansteigen der administrativen Tätigkeiten als Folge der Substitution manueller durch automatisierte Produktion.
- 2.) Zunehmender Wettbewerbsdruck und kürzere Produktlebenszyklen zwingen zu Neuinvestitionen und bedingen höhere F&E-Aufwendungen.
- 3.) Notwendigkeit zur flexiblen Orientierung an individuellen Kundenanforderungen, die sich aufgrund ihrer Komplexität gemeinkostentreibend auswirken.
- 4.) Schließlich werden diese Tendenzen durch den Einsatz moderner Kommunikations- und Informationstechniken noch verstärkt.

Die bekannten, auf die Vorgänge in der Produktion zugeschnittenen Kostenrechnungssysteme, beispielsweise die Deckungsbeitragsrechnung und die Grenzplankostenrechnung, sind nicht in der Lage, Gemeinkosten indirekter Vorgänge den Produkten verursachungsgerecht zuzuordnen. Die in der Zuschlagskalkulation unterstellte Prämisse der Proportionalität von Gemeinkosten in Bezug zu den Einzelkosten vernachlässigt die bei inhomogener Material-, Produkt-, Auftrags- oder Vertriebsstruktur unterschiedlich hohe spezifische Leistungsanspruchnahme. Eine Ausnahme macht lediglich die relative Einzelkostenrechnung nach Paul Riebel, die aber wegen ihrer besonderen Voraussetzungen für viele Industrieunternehmen nicht die bessere Alternative ist.

Grundlage der auf das amerikanische System des **Activity-based Costing** (vgl. Cooper; Kaplan 1988, S. 96 - 103) zurückzuführenden **Prozeßkostenrechnung**, die im deutschsprachigen Raum zunehmend an Resonanz gewinnt, ist ein neues Verständnis für die in den **indirekt-produktiven Bereichen** (auch als Gemeinkostenbereiche, administrativer Bereich und Overhead-Bereiche bezeichnet) des Unternehmens erstellten Leistungen. Indirekt-produktiv sind diejenigen Tätigkeiten und Vorgänge im Betrieb, die nicht unmittelbar an der zum Absatz bestimmten Leistung erfolgen bzw. die Sammlung, Weiterverarbeitung und Weiterleitung von Informationen zum Gegenstand haben. Gelingt es, Planungs-

Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten durch Auflösung in Teilprozesse zu zerlegen und diesen Kosten zuzuordnen, so ist neben einer erhöhten Transparenz in den indirekten Leistungsbereichen auch die Grundlage für eine stellenbezogene und leistungsabhängige Kostenplanung und -kontrolle über sogenannte Prozeßkosten geschaffen. Außerdem ist dieser neue Ansatz geeignet, in den indirekten Leistungsbereichen die Kostentransparenz zu erhöhen, einen effizienten Ressourcenverbrauch sicherzustellen, den Grad der Kapazitätsauslastung aufzuzeigen sowie die Produktkalkulation zu verbessern; damit leistet er letztlich dem Management Hilfestellung beim Vermeiden strategischer Fehlentscheidungen (vgl. Horváth 1991, 504).

### 5. 1. Ziele und spezifische Merkmale der Prozeßkostenrechnung

Ausgehend von diesen Überlegungen lassen sich nun verschiedene konkrete betriebswirtschaftliche bzw. ökonomische Ziele ableiten, die mit der Prozeßkostenrechnung verfolgt werden. Neben einer **verbesserten Kostentransparenz im Gemeinkostenbereich**, insbesondere aber auch an der "Schnittstelle" zwischen innerbetrieblichen und marktreifen Leistungen wird eine **verhaltenssteuernde Wirkung** bei den verantwortlichen Mitarbeitern hinsichtlich eines stärkeren Kostenbewußtseins angestrebt. **Direkte Kosteneinsparungen** können sich dadurch ergeben, daß beispielsweise bisherige innerbetriebliche Dienstleistungen um Umfang her zurückgenommen werden. Der traditionellen Kostenrechnung sollen über eine Isolierung (= eigenständige Kalkulation) einzelner Vorgänge **differenziertere Daten auch für die Kalkulation** der klassischen Kalkulationsobjekte bzw. Kostenträger bereitgestellt werden. Schließlich wird eine **grundlegend veränderte Bewertung und Positionierung innerbetrieblicher Aktivitäten**, beispielsweise über das unternehmensinterne Angebots- und Nachfrageverhalten mittels stärker quantitativ orientierter Instrumente (z. B. intensivierete Verrechnungspreisbildung) bewirkt (vgl. Witt; Witt 1990, S. 36).

Um diese Ziele zu erreichen, muß die ProKR die **Erfassungs- und Zurechnungsmethoden** der herkömmlichen Kostenrechnung **verfeinern und differenzieren**. Dazu wird eine neue Ebene innerhalb oder unterhalb der Kostenstellen eingeführt. Ausgangsbasis der Überlegungen ist eine Zerlegung der in diesen Bereichen erbrachten Leistungen in **Teilprozesse** (ähnlich dem Vorgehen in der Fertigung), denen anschließend Kosten zugeordnet werden können. Leistungen oder Vorgänge bilden somit das Kernstück der ProKR und stellen **Prozeßgrößen** dar. Kostenrechnerisch handelt es sich um Bezugs- oder Einflußgrößen, strategisch betrachtet spricht man in diesem Zusammenhang von sog. **Cost Drivern** (Kostentreibern). Die Prozeßkostenrechnung führt folglich zu einer rationellen Differenzierung des Leistungsgefüges und macht es transparent. An die Stelle herkömmlicher Umlagen, Verteilungen und Schlüsselungen tritt hier vermehrt das Verrechnen auf der Basis mengen- bzw. zeitbezogener Leistungsdaten. Das Ergebnis ist u. a. eine stellenbezogene und

leistungsabhängige Kostenplanung und -kontrolle sowie die verursachungsgerechte Einbeziehung indirekter Kosten in Produktkalkulationen. Schließlich bewirkt die Prozeßorientiertheit die Zusammenfassung einzelner Vorgänge oder Verrichtungen zu einem übergeordneten und verbindenden Vorgang, Ablauf oder einer Prozeßkette. Die ProKR orientiert sich damit am Leistungs- und Wertschöpfungsfluß im Sinne einer Verfolgung und Abbildung der in der Prozeßkette erfolgenden Arbeitsschritte. Eine neue Dimension eröffnet sich, indem anstelle einer summarischen und pauschalen Verrechnung nun eine analytische und ganzheitliche Verrechnung tritt, die die Struktur und die Kapazität eines Unternehmens aufschlüsselt. Die Verdichtung zu Hauptprozessen kann beispielsweise den Materialfluß, die Abwicklung eines Auftrages oder die Betreuung von Kunden betreffen. Neben die klassischen Zurechnungsobjekte Kostenstelle und Kostenträger (Produkt) können in einer prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung vielfältige neue Zurechnungsobjekte treten.

**5. 2. Aufbau und Vorgehensweise der ProKR**

Es ist anzumerken, daß die Prozeßkostenrechnung kein völlig neues Kostenrechnungssystem ist; insofern berücksichtigt sie auch die traditionellen Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen. Dessen ungeachtet dürfte bei ihrer Einführung meist eine Analyse und gegebenenfalls Umstrukturierung von Kostenarten und -stellen angezeigt sein. Die wesentlichen Bausteine der ProKR, die Prozeßkostenstellenrechnung, Gemeinkostenplanung und -kontrolle sowie die strategische Kalkulation werden im Anschluß an die Grundlagen der ProKR eingehender vorgestellt.

**5. 2. 1. Grundlegende Begriffe der Prozeßkostenrechnung**

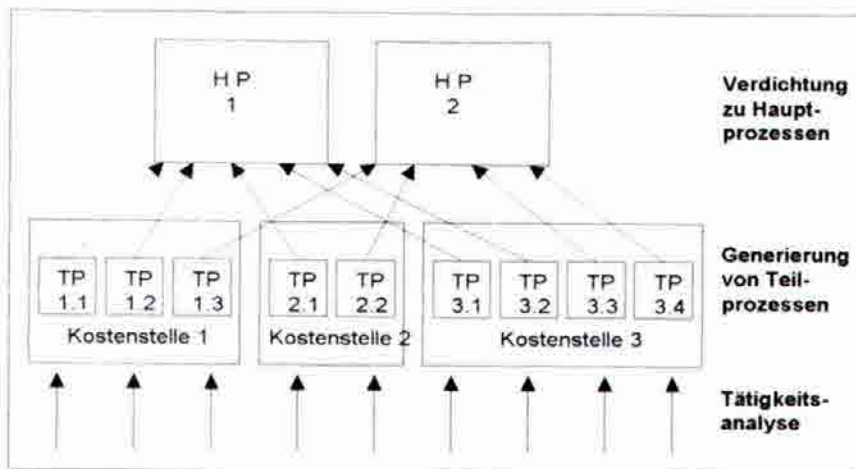
Unabdingbare Voraussetzung und den ersten Schritt bei der Einführung der Prozeßkostenrechnung stellt eine umfassende Tätigkeitsanalyse dar. Ihr Ziel ist es, alle kostenrelevanten Tätigkeiten des Gemeinkostenbereichs zu erfassen und zu bewerten. Insofern folgt

die ProKR den gleichen Methoden wie Gemeinkosten-Wertanalyse oder Zero Base Budgeting, so daß gegebenenfalls auf vorhandene Ergebnisse und Informationen zurückgegriffen werden kann. Neben Aktivitäten können grundsätzlich auch wertmäßige Vorgänge wie Abschreibungen ("Kapital verzinsen") als Prozesse definiert werden. Grundsätzliche Vorgehensweisen bei der Generierung von Prozessen verdeutlicht Bild 1.

Es lassen sich Vorgänge identifizieren, die zum einen der durchführenden Kostenstelle, zum anderen dem abteilungsübergreifenden Hauptprozeß zugeordnet werden müssen. So gliedert sich etwa der Hauptprozeß "Material beschaffen" in die kostenstellenübergreifenden Teilprozesse "Material einkaufen"; "Material entgegennehmen"; "Material prüfen" und "Material einlagern" (Coenenberg; Fischer 1990, S. 12). Anschließend sind die Prozesse einer Kostenstelle entweder der Kategorie "leistungsmengeninduziert" (Imi) (falls sie sich in Abhängigkeit von dem in der Kostenstelle zu erbringenden Leistungsvolumen mengenvariabel verhalten) oder "leistungsmengenneutral" (Imn) (sofern sie vom Leistungsvolumen unabhängig mengenfix und generell anfallen) zuzuordnen.

Als Grundlage der Kostenplanung sind für alle leistungsmengeninduzierten (Imi) Prozesse Maßgrößen zu ermitteln, mit denen die Prozesse mengenmäßig quantifizierbar und damit planbar werden. Die Vorgehensweise entspricht hierbei der bei der Feststellung der Planbezugsgröße in der Grenzplankostenrechnung. Die jeweilige Prozeßmenge ergibt sich anschließend als Ergebnis der Multiplikation des Prozesses mit der Prozeßgröße. Für das o. a. Beispiel könnte etwa der Prozeß "Material einlagern" mit der Prozeßgröße "Anzahl der Ein-/Auslagerungspositionen" oder der jew. m<sup>3</sup>-Größe des Lagerraumes korrelieren. Wenn beispielsweise fünfmal Material-einlagerungen mit jeweils 20 Einlagerungspositionen durchgeführt wurden, so ergibt sich eine Prozeßmenge von 100. Bei der Festsetzung der Planprozeßmengen orientiert sich die ProKR an Gutenbergs "Ausgleichsgesetz der Planung", das dem Minimumsektor bei der Planung Priorität einräumt. Die Planung der Prozeßkosten erfolgt vorzugsweise

analytisch. Sofern der Personalkostenanteil dominiert, kann es genügen, nur diesen Kostenblock für jeden Prozeß analytisch zu planen. Raum-, Strom-, Büromaterialkosten etc. einer Kostenstelle werden, ausgehend von Normalkosten der Kostenstelle proportional zu den Personalkosten auf die Prozesse verteilt.



Quelle: Mayer, R. 1990, 7

Bild 1: Beispiel einer Prozeßhierarchie

Unser Angebot ist unser Name: CS Controlling Software Systeme.

# CONTROLLING IST MEHR ALS SCHLICHTE KOSTENRECHNUNG.

Die modulare Softwarefamilie CS können Sie individuell bis zum voll ausgebauten Executive Information-System ausbauen: Soll/Ist-Analysen, Simulationen "Was wäre wenn?", Forecasts, Vor- und Nachkalkulation, Cash-flow, Bilanz und GuV...

Die CS-Module unterstützen (für die Hardware-Plattform IBM AS/400) alle Funktionen für Ihre aktuelle Unternehmensanalyse:

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| CS1 | Kostenstellenrechnung                |
| CS2 | Kostenträgerrechnung und             |
| CS3 | Standardkalkulation                  |
| CS3 | Deckungsbeitragsrechnung             |
| CS4 | Erfolgsrechnung/Management-Reporting |
| CS5 | PC Support                           |
| CS6 | Finanzbuchhaltung                    |
| CS7 | Anlagenbuchhaltung                   |

Software ist programmierte Unternehmensberatung. Controlling Software Systeme (CS) betreut Sie von der Analyse bis zur Implementierung und Einführung der CS-Lösungen. Individuell, branchenübergreifend und international.

CS ist als internationaler Partner des führenden Softwarehauses SSA (Chicago/Illinois) auf allen Kontinenten vertreten. In einer Vielzahl von Branchen. Aber immer mit einer individuell parametrisierten Lösung - auf Basis der CS Standard-Software.

Die CS Module sind bereits heute verfügbar in den Landessprachen: deutsch, englisch, französisch, spanisch und italienisch.

---

Sie finden uns vom 16. - 23.3.1994 auf der CeBIT:  
SSA-Partnerschaftsstand Halle 3, Stand C 26

---



**CS Controlling Software Systeme GmbH**

Kontakt: Ute Winner

Riedbachstraße 5 · 74383 Pleidelsheim

Telefon 07144/20 70 54 · Fax 07144/20 84 83

5. 2. 2. Prozeßkostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung ist in der nachfolgend dargestellten Form mit einer Differenzierung von

lmn- und lmi-Prozessen oder -Kosten durchzuführen, wenn ein Unternehmen eine kostenstellenorientierte Produktkalkulation durchführen möchte.

| (1)                      |     | (2)                      | (3)              | (4)              | (5a)                   | (5b)             | (5c)                   |
|--------------------------|-----|--------------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
| Prozesse                 |     | Maßgrößen                | Planprozeßmengen | Plankosten       | Prozeßkostensatz (lmi) | Umlagesatz (lmn) | Gesamtprozeßkostensatz |
| Angebote einholen        | lmi | Anzahl der Angebote      | 1.200            | 300.000.-        | 250.-                  | 21,27            | 271,27                 |
| Bestellungen aufgeben    | lmi | Anzahl der Bestellungen  | 3.500            | 70.000.-         | 20.-                   | 1,70             | 21,70                  |
| Reklamationen bearbeiten | lmi | Anzahl der Reklamationen | 100              | 100.000.-        | 1.000.-                | 85,10            | 1.085,10               |
| <b>Σ lmi-Plankosten</b>  |     |                          |                  | <b>470.000.-</b> |                        |                  |                        |
| Abteilung leiten         | lmn | -                        | -                | 40.000.-         | -                      | -                | -                      |

Quelle: Modifiziert entnommen aus: Horváth 1991, 506.

Bild 2: Prozeßkostenstellenrechnung

Das Beispiel zeigt anhand der Kostenstelle "Einkauf" die Funktionsweise der Kostenstellenrechnung auf. Für einen lmn-Prozeß wie "Abteilung leiten" kann keine Bezugsgröße ermittelt und dieser damit auch nicht über eine (Plan-)Prozeßmenge verrechnet werden. Dennoch kann es für manche Rechnungs-

zwecke sinnvoll sein, auch Prozeßkostensätze zu ermitteln, die umgelegte Kosten der lmn-Prozesse enthalten. Hierdurch ergibt sich für jeden lmi-Prozeß einer Kostenstelle ein **Prozeßkostensatz**, ein **Umlagesatz** und ein **Gesamtprozeßkostensatz**:

|                                                                                                       |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Prozeß:                                                                                               | Material beschaffen               |
| Prozeßgröße:                                                                                          | Anzahl der Auslagerungspositionen |
| Prozeßmenge:                                                                                          | 500.000 p.a.                      |
| Prozeßkosten:                                                                                         | 7.000.000.- p.a.                  |
| <b>Prozeßkostensatz pro Auslagerungsposition:</b>                                                     |                                   |
| $\frac{\text{Prozeßkosten}}{\text{(Plan-)Prozeßmenge}} = \frac{7.000.000}{500.000} = 14 \text{ - DM}$ |                                   |

5. 2. 3. Die prozeßbezogene Kalkulation

Die Kalkulation mit Prozeßkosten hat das Ziel, sämtliche indirekten Kosten prozeßanalog den jeweiligen Produkten zuzuordnen. Hierzu muß ermittelt werden, was die einmalige Ausführung bzw. Inanspruchnahme eines leistungsmengeninduzierten (lmi) Prozesses kostet. Derartige Prozeßkostensätze

erhält man durch Division der jeweiligen Prozeßkosten durch die zugehörigen Planprozeßmengen.

$$\text{Prozeßkostensatz} = \frac{\text{Prozeßkosten}}{\text{Planprozeßmenge}}$$

Diese Vorgehensweise wird für den (Haupt-)Prozeß "Material beschaffen" anhand des nachfolgenden Zahlenbeispiels verdeutlicht:

|                                                |   |                                                                       |   |                                     |
|------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>Umlagesatz<sup>1</sup> (lmn) pro Prozeß</b> | = | $\frac{\Sigma \text{ lmn-Plankosten}}{\Sigma \text{ lmi-Plankosten}}$ | x | <b>Prozeßkostensatz<sup>2</sup></b> |
| 21,27                                          | = | $\frac{40.000}{470.000}$                                              | x | 250                                 |
| <hr/>                                          |   |                                                                       |   |                                     |
| <b>Gesamtprozeßkostensatz</b>                  | = | <b>Prozeßkostensatz<sup>2</sup></b>                                   | + | <b>Umlagesatz<sup>1</sup></b>       |
| 271,27                                         | = | 250.-                                                                 | + | 21,27                               |



Es wird deutlich, daß die Prozeßkostenkalkulation im Gegensatz zur traditionellen (Zuschlags-)Kalkulation den Produkten je nach dem, ob für sie mehr oder weniger Material beschafft werden muß, auch mehr oder weniger Gemeinkosten zurechnet. Zu beachten ist, daß derartige Prozeßkostensätze nur für **repetitive Tätigkeiten**, die durch ihr mengenmäßiges Auftreten quantifizierbar sind, gebildet werden können. Leistungsmengenneutrale Prozesse, wie sie etwa die dispositive Aufgabe des Abteilungsleitens darstellt, können über Kostenumlagesätze, die im proportionalen Verhältnis zu den Prozeßkosten leistungsmengeninduzierter Prozesse zu bilden sind, wertmäßig in der Kalkulation berücksichtigt werden. Während die Kosten für die Inanspruchnahme leistungsmengeninduzierter Prozesse dem Produkt über Teilenummern, Teilestammsätze oder anhand von Stücklisten als Einzelkosten verursachungsgerecht zugeordnet werden können, müssen Gemeinkosten geschätzt bzw. über

|                                            |   |                  |   |                 |
|--------------------------------------------|---|------------------|---|-----------------|
| Prozeß(-plan-)kosten                       | = | Prozeßkostensatz | x | Planprozeßmenge |
| - Prozeßsollkosten                         | = | Prozeßkostensatz | x | Istprozeßmenge  |
| <hr/>                                      |   |                  |   |                 |
| = (Beschäftigungs-)Abweichung              | = | Leerkostenanteil |   |                 |
| = nicht genutzte Kapazität der Mitarbeiter |   |                  |   |                 |

5. 2. 4. Gemeinkostenplanung und -kontrolle

Die Vorgabe und Kontrolle von Kosten für die indirekten Bereiche kann in der ProKR auf zwei verschiedenen Ebenen erfolgen. Zum einen über einen kostenstellenbezogenen Soll-Ist-Vergleich, zum anderen gesamtprozeßbezogen über Kostenstellengrenzen hinaus. Eine festgestellte Abweichung zeigt aufgrund des "Vollkostencharakters" der Prozeßkosten zunächst nur eine Differenz zwischen Plan- und Istprozeßmenge an und ist demnach als Beschäftigungsabweichung zu interpretieren. Hiermit steht ein Instrument zur Verfügung, das ungenutzte Mitarbeiterkapazitäten in Form von Leerkosten anzeigt, die hinsichtlich eines effizienteren Einsatzes zu überprüfen sind.

Bild 3 Die Schlüsselung von Personalkosten

| Prozesse                | Mitarbeiter | Gesamtkosten | Bezugsgröße                 | Mengen pro Jahr | Kosten pro Einheit   |
|-------------------------|-------------|--------------|-----------------------------|-----------------|----------------------|
| Annahme von Kaufteilen  | 6           | 250.000 \$   | Anzahl der Ladungen p.a.    | 25.000          | = 10 \$ pro Ladung   |
| Annahme von Rohmaterial | 3           | 125.000 \$   | Anzahl der Ladungen p.a.    | 10.000          | = 12,5 \$ pro Ladung |
| Materialausgabe         | 3           | 125.000 \$   | Anzahl der Produktionsläufe | 5.000           | = 25 \$ pro Lauf     |
| <b>Σ</b>                | 12          | 500.000 \$   |                             |                 |                      |

Quelle: Cooper; Kaplan 1988, S. 99.

Schlüssel auf die Produkte umgelegt werden. Das obige Beispiel verdeutlicht dieses Vorgehen anhand der Kosten einer Materialkostenstelle, die sich primär aus Personalkosten zusammensetzen und jährlich 500.000 \$ betragen.

Die Verteilung dieser Kosten auf die Prozesse erfolgt über den Schlüssel "Mitarbeiter": 500.000 \$ : 12 = 41.666,67 \$ x Mitarbeiter pro Prozeß. Für ein Produkt A mit der geplanten Ausbringungsmenge von 1.000 Einheiten\* pro Jahr werden die folgenden Annahmen getroffen:

| Annahmen                                       | Kalkulation        |
|------------------------------------------------|--------------------|
| Ladungen mit Kaufteilen pro Jahr 200 Einheiten | x 10 \$ = 2.000 \$ |
| Ladungen mit Rohmaterial pro Jahr 50 Einheiten | x 12,5 \$ = 625 \$ |
| Produktionsläufe pro Jahr 10                   | x 25 \$ = 250 \$   |
|                                                | 2.875 \$           |

2.875 \$ : 1.000 Einheiten\* = 2,88 \$ pro Einheit

Kostenänderungen müssen dispositiv herbeigeführt werden, wobei eine Anpassung aufgrund des intervallfixen Charakters der Fixkosten erst bei einer bestimmten Grenze der Mengenabweichung erfolgen kann und auch dann

nur stufenweise möglich ist. Bis dahin sind Leerkosten wegen der Limitationalität der Produktionsfaktoren in Kauf zu nehmen. Für eine effiziente kostenstellenübergreifende Kontrolle mit Hilfe von Hauptprozessen ist nach Möglichkeit ein Prozeßverantwortlicher (Process Owner) einzusetzen, der für diese bereichsübergreifenden Tätigkeiten die Verantwortung trägt.

5. 2. 5. Strategische Kalkulation

Eine prozeßorientierte Kalkulation kann in der Weise erfolgen, daß indirekte Leistungen über Prozeßkostensätze (Verrechnungssätze) unmittelbar dem Produkt angelastet werden. Horváth und Mayer schränken allerdings ein, daß der dafür notwendige direkte Be-

ziehungszusammenhang zwischen Produkt und den für seine Erstellung notwendigen Prozessen meist nur für Fertigungsprozesse gegeben ist, die in Arbeitsplänen definiert werden können (vgl. Horváth; Mayer 1989, S. 218). Liegen ebendiese Informationen,

etwa in Form von Teilstamm- oder Stücklisten nicht vor, so werden Schätzungen notwendig. Für die Produktvariantenkalkulation schlagen Horváth/ Mayer die folgende Vorgehensweise vor, die am Beispiel der Kostenstelle "Einkauf" verdeutlicht wird.

**Bild 4 Beispiel für die Zurechnung von Prozeßkosten auf Varianten**

| Ausgangssituation | Prozesse                                                           | Planprozeßmengen  | Prozeßkostensatz (Imi) | Produktionsvolumenabhängige Prozeßmenge | Variantenzahlabhängige Prozeßmenge | Variable A   | Variable B   | Variable C   |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                   | 3 Varianten<br>10000 Einheiten<br><br>A: 8000<br>B: 1500<br>C: 500 | Angebote einholen | 1200                   | 250.-                                   | 30 %                               | 70 %         | 9,00 + 8,75  | 9,00 + 46,66 |
|                   | Bestellungen aufgeben                                              | 3500              | 20.-                   | 0 %                                     | 100 %                              | 0,00 + 2,92  | 0,00 + 15,56 | 0,00 + 46,66 |
|                   | Reklamationen bearbeiten                                           | 100               | 1000.-                 | 100 %                                   | 0 %                                | 10,00 + 0,00 | 10,00 + 0,00 | 10,00 + 0,00 |
|                   |                                                                    |                   |                        |                                         |                                    | 30,67        | 81,22        | 205,66       |

| Szenario | Prozesse                                                 | Anzahl der Prod.-Vol. abhängigen Prozesse | Anzahl der Var.-Zahl abhängigen Prozesse | Variable A   | Variable B   |
|----------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|--------------|--------------|
|          | 2 Varianten<br>10000 Einheiten<br><br>A: 8500<br>B: 1500 | Angebote einholen                         | 360                                      | 560          | 9,00 + 8,23  |
|          | Bestellungen aufgeben                                    | -                                         | 2333                                     | 0,00 + 2,74  | 0,00 + 15,56 |
|          | Reklamationen bearbeiten                                 | 100                                       | -                                        | 10,00 + 0,00 | 10,00 + 0,00 |
|          |                                                          |                                           |                                          | 29,97        | 81,22        |

Quelle: Horváth; Mayer 1989, S. 218.

Die Ermittlung der Planprozeßmengen erfolgt auf der Basis einer definierten Produkt-/Mengenstruktur. Auf dieser Basis wird für jeden Prozeß der volumen- bzw. variantenabhängige Anteil der Planpro-

zeßmenge geschätzt. Der Produktkostenanteil jedes Prozesses wird anschließend beispielhaft für den Prozeß "Angebote einholen" und die "Variante A" anhand der folgenden Formeln berechnet:

$$\begin{aligned}
 & \text{1.) Volumenabhängige Prozeßkosten pro Produkt} = \frac{\text{Planprozeßmenge} \times \text{volumenabhängiger Anteil} \times \text{Prozeßkostensatz}}{\text{Mengenvolumen aller Varianten}} \\
 & 9,00 = \frac{1200 \times 30\% \times 250.-}{10000 \text{ Einheiten}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{2.) Variantenabhängige Prozeßkosten pro Produkt} = \frac{\text{Planprozeßmengen} \times \text{variantenabhängiger Anteil} \times \text{Prozeßkostensatz}}{\text{Variantenanzahl}} \quad \text{Mengenvol. jeder Variante} \\
 & \text{Es ergibt sich für die Variante "A":} \\
 & 8,75 = \frac{1200 \times 70\% \times 250.-}{3 \text{ Varianten}} : 8000
 \end{aligned}$$

Die Berechnung des Szenarios für den Prozeß "Angebote einholen" und für die "Variante A": Der volumenabhängige Anteil ändert sich nicht, da die Ausbringungsmenge mit 10000 Einheiten konstant bleibt.

|      |   |                                                  |   |               |
|------|---|--------------------------------------------------|---|---------------|
| 560  | = | $\frac{1200 \times 70\%}{3 \text{ (Varianten)}}$ | x | 2 (Varianten) |
| 8.23 | = | $\frac{560 \times 250.-}{2 \text{ (Varianten)}}$ | = | 8500          |

Die Inn-Prozesse wie "Abteilung leiten" und ihre Kosten werden in dieser Form der Kalkulation nicht berücksichtigt. Für sie bietet sich die Möglichkeit einer kostenstellenübergreifenden Zusammenfassung auf einem Sammelkonto, von wo aus eine Verrechnung mittels prozentualer Zuschläge auf die Gesamtsumme der bereits produktspezifisch vorliegenden Einzel- und Prozeßkosten möglich ist.

### 5. 2. 6. Strategieorientierte Effekte der prozeßbezogenen Kalkulation

Abschließend lassen sich die folgenden strategieorientierten Effekte der prozeßorientierten Kalkulation ausmachen:

\* **Allokationseffekt:** Die Zuordnung der Gemeinkosten erfolgt nach Inanspruchnahme und ist unabhängig von der Höhe der Zuschlagsbasen. Ebenso wird gleichsam ein erhöhter Ausweis von Einzelkosten bewirkt, so daß sich beispielsweise in der Produktkalkulation Preisuntergrenzen besser ermitteln lassen. Die anforderungsgerechte Umlage von Gemeinkosten steigert neben der Kostentransparenz die Akzeptanz von Verrechnungspreisen.

\* **Komplexitätseffekt:** Die Variantenvielfalt bzw. die Komplexität eines Produktes sind gemeinkosten-treibende Faktoren, da ihre Herstellung "überproportional" viele Aktivitäten im indirekten Bereich beansprucht. Dieser Komplexitätseffekt kommt in einer Zuschlagskalkulation nicht zum Ausdruck. Die Prozeßkostenrechnung vermeidet durch ihre mengenbezogene Verrechnung verlustträchtige Strategien: Standardprodukte mit niedriger Wertschöpfung werden im Vergleich zur herkömmlichen Rechnung billiger, Spezialprodukte mit hoher Wertschöpfung werden teurer im Zielverkaufspreis.

\* **Degressionseffekt:** Die mengenbezogene Verrechnung von Dienstleistungen des indirekten Bereichs bewirkt - ähnlich zu linearen Kostenfunktionen - einen degressiven Verlauf der Stückkosten, während die Zuschlagskalkulation konstante Stückkosten impliziert. Der Schnittpunkt beider Kurven könnte als Mindestauftragsgröße interpretiert werden, da ab diesem Punkt die durch die Prozeßkosten ermittelten tatsächlichen Stückkosten geringer als der auf Zuschlagsbasis berechnete kalkulatorische Preis sind. Insbesondere müssen demnach weniger nachgefragte Produkte höher belastet werden.

## 6. Target Costing (Zielkostenrechnung)

Target Costing (Zielkostenrechnung) kann als Kostensteuerungssystem bezeichnet werden, das die Erfüllung der Marktanforderungen (Funktion, Nutzen, Qualität, Design, Service, Preis) zu niedrigen Kosten anstrebt. Dabei können die Zielkosten auf verschiedenen Wegen ermittelt werden, und zwar erstens subtraktiv aus dem Zielpreis minus dem Zielgewinn, zweitens additiv aus fertigungstechnischen und betriebswirtschaftlichen Faktoren und drittens aus einer Kombination von erstens und zweitens. Außerdem kann auch das Benchmarking als Methode eingesetzt werden, wobei die eigenen Zielkosten von den geschätzten Kosten der erfolgreichsten Mitbewerber abgeleitet werden. Diese ständigen Kostenvergleiche der Konkurrenzprodukte verfolgen das Ziel, selbst zum "Besten der Besten" zu avancieren (Horváth; Herter 1992).

Einbezogen in das Target Costing werden alle Beschäftigten, die in der Prozeßkette Entwicklung, Einkauf, Produktion und Absatz tätig sind und Kostenverantwortung tragen. Außerdem auch die Zulieferer, die Fertigungsmaterial und Einbauteile - kostensparend für den Besteller - jeweils dann anzuliefern haben, wenn sie in der Produktion benötigt werden (Just-in-Time). Die Zielkosten sind prinzipiell einzuhalten, so daß ein neues Produkt, das beispielsweise das Kostenziel überschreiten würde, im Regelfall keine Produktionsfreigabe erhält, es sei denn, es kann durch korrigierende Maßnahmen auf das ursprünglich geplante Kostenniveau zurückgeführt werden. Generell hängen Produktentwicklungen auch nicht von der Technik, sondern vom Marketing ab, das auch darüber wacht, daß für prospektive Produkte eine Kostenschätzung vorliegt, die den Anforderungen des Marktes gerecht wird.

Die Anwender von Target Costing bauen auf das Kostenbewußtsein (cost consciousness) ihrer Beschäftigten, das die Grundlage für laufende Verbesserungen darstellt. Das Kostenbewußtsein wird durch motivationsfördernde Maßnahmen geweckt und durch ständige Anreize in Gang gehalten. Letztlich geht es dem Management darum, daß die Beschäftigten die Zielkosten aus eigenem Antrieb ständig zu unterbieten trachten. Das wird einmal dadurch erreicht, daß die Arbeitsorganisation von Komplexität und Unübersichtlichkeit befreit bzw. zugunsten von einfacheren Arbeitsabläufen verändert wird. Außerdem sind die Entscheidungswege im Regelfall kürzer, da die Beschäftigten über ihre unmittelbaren Anliegen in der Produktion meist autonom entscheiden dürfen. Ziel ist die Reduzierung der Produktpalette und der Teilevielfalt, so daß Standardprodukte unter Standardbedingungen und zu "sparsamen" Kosten hergestellt werden können.

Diese Maßnahmen führen dazu, daß die Beschäftigten die Prozesse, Vorgänge und Methoden durch laufende Übung immer besser beherrschen (Lernkurven-Effekt) und folglich in der Lage sind, Kosten-

einsparungen zu initiieren (Hiromoto 1989, S. 318). Zum anderen erhalten die Beschäftigten, die unmittelbar am Produkt arbeiten, laufend Informationen übermittelt, die sie benötigen, um Kosten durch ihr Verhalten weiter senken zu können. Dazu gehören beispielsweise Angaben über den Grad der Kapazitätsauslastung, über Fehlzeiten, Rüstzeiten, Ausführungs- und Ausfallzeiten sowie die Höhe der Ausschußquoten. Sofern dahinter Fehler stehen, sind die Beschäftigten aufgefordert, diese in Zukunft zu vermeiden. Entsteht beispielsweise in der laufenden Produktion ein unvorhersehbarer Materialstau, so wird dieses Ereignis mit einer Sofortbildkamera festgehalten, um anschließend gemeinsam in der teilautonomen Arbeitsgruppe nach der Ursache zu suchen; sobald die Ursache diagnostiziert ist, kann sie anschließend beseitigt werden (Horváth u. a. 1993, S. 16). Diese Vorgehensweise führt im Ergebnis zu einer ständigen Perfektionierung mit der Folge, daß dadurch auch das Standardniveau und die Qualität der Produkte und Leistungen laufend verbessert werden können.

Target Costing als Kostensteuerungskonzept baut auf Erkenntnissen auf, die Rationalisierungsforschung und -praxis seit Beginn des 20. Jahrhunderts zur Verfügung stellen. Grundsätzlich geht es dabei um das Ziel einer vernünftigeren Gestaltung von Prozessen und Vorgängen, die auf kürzeren Wegen mit kürzeren Zeiten, geringeren Fehlern und Mängeln und letztlich mit niedrigeren Kosten bei besserer Qualität der Produkte zu erreichen sind. Ein wichtiger Baustein für das Target Costing ist die Wertanalyse, die 1947 erstmals zur Anwendung kam; schon damals wurde, wie heute bei Target Costing, im Hinblick auf Produktentwicklungen eine verstärkte Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Möglichkeiten des Absatzmarktes propagiert.

Gegenwärtig wird Target Costing insbesondere von japanischen Unternehmen praktiziert und ist u. a. auch eine Grundlage des Erfolges, den diese Unternehmen weltweit beispielsweise im High-Tech-Sektor erzielt haben (Horváth 1991, S. 73).

**Verwendete Literatur**

Coenenberg, A. G.; Fischer, T.: **Prozeßkostenrechnung - Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung**. Working Paper, Universitätsseminar der Wirtschaft, Erfstadt/Köln, 1990.

Cooper, R.; Kaplan, S.: "Measure Costs Right: Make the Right Decisions." In: **Harvard Business Revue**, 1988, H. 5, 96 - 103.

Hiromoto, T.: "Management-Accounting in Japan." In: **Controlling**, Nr. 6, 1989, S. 316 - 322.

Horváth, P.: **Controlling**. München, 1986.  
**Controlling**, 4., überarb. Aufl., München, 1991.

Horváth, P.; Mayer, R.: "Prozeßkostenrechnung - Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien." In: **Controlling**, 1. Jg., Nr. 4, 1989, S. 214 - 219.

Horváth, P.; Herter, R. N.: "Benchmarking." In: **Controlling**, 4. Jg., Nr. 1, 1992.

Horváth, P.; Seidenschwarz, W.; Sommerfeldt, H.: "Von Genka Kikaku bis Kaizen." In: **Controlling**, 5. Jg., Nr. 1, 1993.

Huber, R.: **Gemeinkosten-Wertanalyse**. Stuttgart u. Bern, 1987.

Mayer, R.: "Implementierung der Prozeßkostenrechnung in eine bestehende Kostenrechnungs-umgebung." Unveröff. Manuskript zum 2. IFUA-Workshop PKR, 1990.

Meyer-Piening, A.: "Gemeinkosten senken - aber wie?" In: **ZfB**, 1980, S. 691 - 698.

Miller, J. G.; Vollmann, T. E.: "The Hidden Factory." In: **Harvard Business Review**, Vol. 63 (1985), H. 5, S. 142 - 150.

Nadler, G.: **Arbeitsgestaltung - zukunftsbewußtes Entwerfen und Entwickeln von Wirksystemen**. München, 1969.

Olshagen, C.: **Prozeßkostenrechnung: Aufbau und Einsatz**. Wiesbaden, 1991.

Refa-Verband für Arbeitsstudien (Hrsg.) Teil 3: **Kostenrechnung, Arbeitsgestaltung**. München, 1971.

Riebel, P.: **Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung**. 6. Aufl., Wiesbaden, 1990.

Roever, M.: "Gemeinkosten-Wertanalyse." In: **krp**, Nr. 1, 1985.

Seidenschwarz, W.: **Target Costing**, München, 1993.

Schweitzer, Jörg: **Anwendungsmöglichkeiten des Konzepts des Target Costing in deutschen Unternehmen**, Diplomarbeit, Kassel, 1993.

Taylor, F. W.: **Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung**. München, 1919.

v. Estorff, R.: "Zero-Base-Budgeting." In: **krp**, Nr. 5, 1985.

Wegmann, M.: **Gemeinkosten-Management**. München, 1982.

Witt, F.-J.; Witt, K.: "Aktivitätscontrolling und Prozeßkostenrechnung." In: **controller magazin**, Nr. 1, 1990, 35 - 42.

Ziegenbein, K.: **Controlling**. Ludwigshafen, 1984.

Zimmermann, M.: **Gemeinkostenrationalisierung in den indirekt-produktiven Bereichen**. Diss., Würzburg, 1987. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
|                             |  |  |  |  |  |

# LEAN BANKING: VOM KUNDEN ÜBER DIE MARKTSTRATEGIE ZUR STRUKTUR

von Heinz **Benölken**, Düsseldorf und Heinz **Wings**, Hamburg



*Dr. Heinz Benölken ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatungsgesellschaft Dr. Benölken + Partner GmbH (BDU) in Düsseldorf. Heinz Wings ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg eG. Vom Autorenteam erschien im Gabler-Verlag, Wiesbaden, als ausführliche Abhandlung das Buch: **Lean Banking, Wege zur Marktführerschaft.***

Steigerung der Effizienz in der Marktbearbeitung - bei gleichzeitigem Absenken der Kostenquote: Quadratur des Kreises oder beantwortbar durch Lean Management im Bankbetrieb? Und wie läßt sich das umsetzen? Lean Banking ist eine Frage des unternehmerischen Ansatzes und nicht eine Frage der Betriebsgröße: Denn worauf es ankommt: Die Botschaft des Marktes und das eigene Kundenpotential richtig verstehen und daraus für die Ressourcen die ökonomischen Konsequenzen ziehen.

---

## Handlungsbedarf: Anpassung der Strukturen an den Markt

---

Vielleicht etwas überspitzt: Die Banken gaben sich Strukturen ("Aufbauorganisation") und suchten sich dafür den Markt, um diese personell gefüllten Strukturen bezahlen zu können. **Nur im Filialbereich ging man vom "Marktbedarf"** aus (mit der Konsequenz vielfach "overbankter" Regionen).

In der **Verwaltungszentrierung statt Vertriebsorientierung** liegt die Ursache für heute vielfach zitierte organisatorische Schwachstellen: Spartenegoismus, wenig effiziente Wertschöpfungsketten, Hierarchie-Tannenbäume, die unternehmenspolitisch überzogen sind, Kompetenzdschungel, **Filialen als Erfüllungsgehilfen (anstatt als Teilunternehmer im regionalen Markt)**, hierarchiefolgende Planungs- und Steuerungssysteme (anstatt potentialorientierte Selbststeuerung), Engpässe im Informations-Management,

primär (oft kontraproduktives) Einzelkämpferdenken anstatt produktivem Teamgeist.

Die aktuellen Herausforderungen des Marktes erzwingen heute eine Neubestimmung, um dem angedrohten Schicksal der "Stahlindustrie der 90er Jahre" (Cartiellieri) zu entgehen: Der Zwang zur Kostenführerschaft, um im regionalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, qualitativ leistungsfähige Vertriebseinheiten und -wege, der Trend zum individuellen Angebotsbündel statt produktbezogener Anbieterzentrierung, die Anforderungen an ein zeitgemäßes Informations-Management, deren Realisierung gleichzeitig neue Dimensionen für Arbeitsprozessorientierung, Controlling und Personalentwicklung eröffnet: Das alles **erfordert einen ganzheitlichen neuen Bezugsrahmen**, der folgendes integrieren muß:

- Minuziöse Ausrichtung der Gesamtbank auf **jeweils regionale** Markterfordernisse;
- Kostenmanagement, ohne sich vom Markt wegzusparen;
- Nutzung des Strategiepotentials eines zeitgemäßen Informations-Managements;
- Personalentwicklung, **orientiert am Mitarbeiterpotential**;
- Teilunternehmerschaft mit eingebauter **"Selbststeuerung"**.

Gefordert ist damit ein integrierender Ansatz, der von Interdependenzen und nicht von Suboptimierungen mit der Gefahr partieller Zielkonflikte ausgeht.

**Der Ansatz des Lean Banking: Vom "Markt" zur "Struktur"**

Assoziationen zu Mannschaftssportarten helfen, Lean Management zu verstehen. Die Fragen stellen sich etwa so: Wer ist der Gegner? Wie sieht das Spielfeld aus? Empfiehlt sich Mann- oder Raumdeckung, Doppelpaßspiel oder Spiel über die Flügel? Welche Mannschaft bietet sich taktisch an? Welche Unterstützung muß der Trainer geben, etc.? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Training? Die logische Kette der Lean Banking-Philosophie lautet demnach:

- Welche Kunden- und Marktpotentiale, differenziert nach Zielgruppen, sind auf den einzelnen Teilmärkten vorhanden, und mit welchen Wettbewerbern muß man sich auseinandersetzen?
- Welche Zielgruppenstrategien und Angebotskonzeptionen geben der Bank die ausreichende Wettbewerbsstärke?
- Wie muß die Vertriebsmannschaft strukturiert sein, qualitativ, quantitativ, differenziert nach stationären und alternativen Vertriebswegen, um Strategie und Taktik erfolgreich umzusetzen?
- Welche Vertriebsunterstützung, sei es logistischer Art, Entwicklung von Angebotskonzeptionen etc. ist erforderlich, damit die Vertriebsmannschaft erfolgreich im Markt agieren kann?

- Welche Zielaufbauorganisation ist für die Abwicklung des Geschäfts im Markt-, Steuerungs- und Betriebsbereich erforderlich?
- Welche Arbeitsprozesse sind gemäß dem Prinzip kurzer Wertschöpfungsketten zu organisieren?
- Welche Anforderungen ergeben sich an das Steuerungskonzept?
- Welche integrierte Informationsunterstützung ist geeignet, neue strategische Ansätze für die Weiterentwicklung und Optimierung von Vertrieb und Back-office zu fördern?
- Welche Anforderungen an die Personalentwicklung ergeben sich aus den Aufgaben im Markt für den Steuerungs- und Betriebsbereich?

Vielzitierte Schlagworte wie flachere Hierarchien, Qualitätsmanagement, Steigerung des Kundennutzens, Kostenmanagements u. a. m. können zwar und sind auch häufig Ergebnisse der potentialorientierten Vorgehensweise. Entscheidend ist aber, daß die Orientierung am Kundenpotential erfolgt, danach werden die Ressourcen qualitativ und quantitativ dimensioniert und vom Potential auch "bezahlt".

"Lean" ist damit Ausdruck eines Gleichklangs von Kundenorientierung und Betriebsorganisation als gelungene Umsetzung des bekannten ökonomischen Prinzips.



Abbildung 1: Lean-Banking-Philosophie

**Potential- und Teilmarktorientierung als Ausgangspunkt im regionalen Markt**

Voraussetzung für eine konsequente Umsetzung einer Lean Banking-Philosophie ist die detaillierte Kenntnis der Markt- und Kundenstrukturen der Bank im ganzen sowie in ihren spezifischen Teilmärkten. Werden Service- und Produktqualität - also die Steigerung des Kundennutzens - sowie konsequente Reduzierung der Kosten als Zielgrößen einer schlanken Bankorganisation angesehen, bedarf es zunächst einer eindeutigen teilmarktorientierten Analyse der Kundenbedürfnisse sowie der mit diesen Bedürfnissen verbundenen spezifischen Nachfragepotentiale.

Während die traditionellen Instrumente der (Teil-) Marktanalyse diese Potentiale als statistische Größen nur bestimmen und damit als Rahmenbedingungen hinnehmen, richtet sich der Blick im Rahmen eines Lean Banking auf die Frage, wie diesen Potentialen mit geeigneten organisatorischen Maßnahmen und Strukturen entsprochen werden kann, um sie gemäß der Unternehmenszielsetzung zu nutzen.

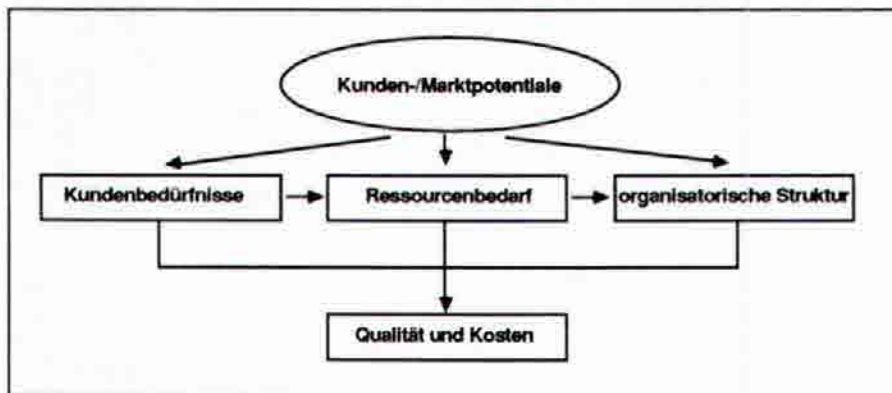


Abbildung 2: Das Potential als Ausgangspunkt

Einzelfragen:

- Wie können Marktverantwortliche innerhalb kurzer Zeit die Stärken und Schwächen der Ausgangssituation der einzelnen Teilmärkte erkennen und bewerten?
- Welche Zielgruppen- und Problemlösungsschwerpunkte sind in den einzelnen Teilmärkten erforderlich?
- Welche Anforderungen ergeben sich an die personellen und technischen Ressourcen im Markt und im Bereich der Marktunterstützung?
- Auf welcher Basis können verbindliche Ziele mit den Teilmarktverantwortlichen vereinbart werden? Welche Maßstäbe sind zur Zielfestlegung geeignet?

**Schlanken Führung durch dezentrale unternehmerische Verantwortung**

Das aus der Lean Banking-Philosophie abgeleitete Streben lautet, das Potential ressourcenschonend

entsprechend dem Primat des Kundennutzens zu bearbeiten. Daraus folgt eine **Teilmarktorientierung zur Sicherstellung einer kundennahen Marktbearbeitung** und einer Optimierung des Ressourceneinsatzes entsprechend der teilmarktspezifischen Chancen und Risiken.

Angesichts der regional differenzierten Ausgangssituation läßt sich der Markterfolg nicht mehr im Rahmen einer allgemeinen Vertriebsstrategie nach dem Gießkannenprinzip verwirklichen, sondern die Erfolgchancen und der Output steigen bei gleichen Ressourcen erheblich, wenn Teilmarkt für Teilmarkt die Chancen und Risiken des Markt- und Wettbewerbsumfeldes abgeklopft und die eigenen Möglichkeiten überprüft werden. Die Umsetzung von Teilmarktstrategien läßt sich hierbei nur über echte Teilmarktverantwortliche mit eigenem Handlungsspielraum und damit unternehmerischem Engagement sicherstellen entsprechend den Zielen:

- **Kundennutzen:** flexibel reagieren auf individuelle Kundenwünsche; Handwerksbetrieb statt Massenfertigung, aber auf der Basis einer fertigungstechnischen Standardisierung der Produkte,

- **hohe Qualität durch persönliche Kundenverantwortung,**
- **schnelle kurze Entscheidungswege** durch dezentrale Kompetenz.

Zur Umsetzung sind u. a. folgende Voraussetzungen notwendig:

- Qualifikation des Teilmarkt-Verantwortlichen,
- Aufbau einer Profit-Center-Organisation,
- Dezentralisierung von Bonitätsbeurteilung und Kompetenzen (Konditionen- und Zusagekompetenz),
- eine zentrale Verkaufsunterstützung,
- Unterstützung durch geeignete Informationen gemäß dem Prinzip: Kundendaten am Arbeitsplatz,
- eine teilmarktorientierte Vertriebssteuerung.

Die dezentrale unternehmerische Verantwortung ist der Garant für eine unter Kosten-Nutzen-Aspekten optimierte Marktausschöpfung mit einer **"Lean-Wertschöpfungskette"** nach dem Motto: keine Station ohne erkennbare Wertschöpfung. Das Ziel ist die "verschwendungsfreie" Wertschöpfungskette.

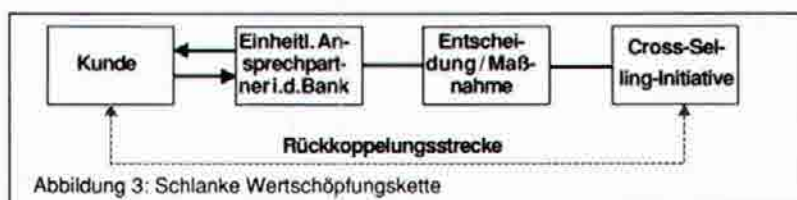


Abbildung 3: Schlanke Wertschöpfungskette

### Synchrone Qualitätssteigerung und Kostenreduzierung

Das Ziel einer stärkeren Kundenorientierung sowie einer hiermit verbundenen Dezentralisierung erfordert, hieraus resultierende strukturelle und organisatorische Konsequenzen zu ziehen. Diese beziehen sich, ausgehend vom Kunden, auf alle Bereiche der Bankleistungserstellung. Angefangen bei der direkten Schnittstelle Kunde - Bank, d. h. den Vertriebseinheiten, über die Marktunterstützungs- und Marktfolgefunktionen bis hin zu den Stabs- und Steuerungseinheiten müssen Kapazitäten und Ressourcenzuordnung neu strukturiert und an dem Kosten-Nutzen-Kriterium aus Kundensicht ausgerichtet werden. Für die Vertriebsorganisation bedeutet dies eine Differenzierung und Flexibilisierung der Strukturen bei einer gleichzeitigen Standardisierung der Leistungserstellung.

Ist der Status quo im Vertrieb deutscher Kreditinstitute noch geprägt von einem nahezu homogenen Filialangebot mit universellem Leistungsspektrum, wird die Zukunft unter Kosten und Qualitätsansprüchen durch eine Differenzierung der Vertriebsstruktur und Flexibilisierung des von den einzelnen Vertriebswegen angebotenen Produktspektrums gekennzeichnet sein müssen. Ansatzpunkte, die heute schon den Weg der kommenden Jahre skizzieren, sind:

- Differenzierung der kundengruppenorientierten Teilleistungsprogramme nach Bedarfs-, Potential- und Ertragsgesichtspunkten,
- Differenzierung der Größenstruktur der Vertriebseinheiten, des Umfangs des jeweils angebotenen Produktspektrums und der Darbietungsform (Betreuung, Beratung, Standardservice, SB) in Abhängigkeit der Nutzungspotentiale,
- Flexibilisierung der Leistungsumfänge (Standard-/ Individualleistungen) abhängig von Kosten- und Ertragsaspekten der Kundenbeziehung,
- Flexibilisierung der Kunden-Bank-Kommunikation bzw. der Leistungsabnahme durch kosten- und vertriebseffizienten Technikeinsatz.

Insgesamt wird die weitgehende Homogenität der aktuellen Vertriebsituation sich zu einer pluralistischen, an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten Vertriebsstruktur entwickeln müssen, wenn bei reduzierten Kosten eine den individuellen Ansprüchen der Kunden entsprechende Absatzleistung mit hoher Qualität gewährleistet werden soll.

*Flexibilisierung und gleichzeitige Standardisierung sind keine Gegensätze!*

### Von der Vertriebs- zur Aufbauorganisation

Die potential- und kundengruppenorientierte Weiterentwicklung der Kundenbetreuung sowie der zunehmende technikgestützte Einsatz alternativer Vertriebswege erfordern eine darauf abgestimmte, nach Kundengruppen differenzierte Vertriebsorganisation sowie ferner eine Weiterentwicklung der Marktfolge- und der Stabs- und Steuerungsfunktion hinsichtlich der Ziele:

- Verbesserung der Kundenorientierung und Marktunterstützung,
- bedarfsorientierte Betreuung, Beratung und Entscheidung,
- zieladäquate Anpassung der Steuerungsinstrumentarien,
- Fitness-Training für die Marktfolgebereiche und damit Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

Diesen Anforderungen kann, in Abstimmung mit der Vertriebsorganisation, nur **die nach Kundengruppen organisierte Bank** gerecht werden. Eine solche **schlanke Bank** verfügt unter einem gemeinsamen Dach über **teilautonome kundengruppenorientierte Unternehmenseinheiten** mit eigener Marketing- und Vertriebs- sowie Ergebnisverantwortung. Sie zeichnet sich durch eine ständige Verbesserung der ortsnahen Beratungs-, Produkt- und Prozeßqualität aus und ist durch folgende Erfolgsfaktoren gekennzeichnet:

- \* Erkennen und Befriedigen marktgerechter Vielfalt (Kundenwünsche!) vor Ort, schnell und mit kundengerechtem Aufwand.
- \* Kostengünstigere "Produktion" vor Ort bei verbesserter Qualität durch ein ausgewogenes Verhältnis von zentraler und dezentraler Produktion.
- \* Komplexitätsreduktion der Organisationsstruktur und -abläufe hinsichtlich Beratung, Entscheidung, Vertrag und Verwaltung, dabei Reduktion der internen Vielfalt an Ansprechpartnern für Kunden, Filialen und sonstige Vertriebspartner.
- \* Orientierung der gesamten Kundenbetreuung und des damit verbundenen Personaleinsatzes an der kundenspezifischen Wertschöpfungskette sowie Personalumwidmungen von Abwicklungs- in Marktbereiche.
- \* Realisierung von Kostenvorteilen durch einen hohen Standardisierungsgrad (Produktpalette und alle damit verbundenen Vertriebsfunktionen) und hohe Informationsqualität vor Ort mit den Merkmalen eines Handwerksbetriebes (Marktnähe, Beratungsindividualität) durch Informationstechnik-Unterstützung.
- \* Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf die Erhöhung der Qualität der Marktbearbeitung und der Möglichkeiten zur Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen.
- \* Bankspezifische Anwendung des Just-in-time-Gedankens, vor allem zwischen den einzelnen "Produktionsstufen" vom Kundengespräch bis zum Abschluß eines Vorgangs, ohne aber Akquisitions- und Kundenbetreuungskapazität "vor Ort" zu erschlagen. Über die Anwendung integrierter DV-Verfahren holt sich partiell der Markt Betriebsbereichsfunktionen zurück an die Front.
- \* Orientierung des Personal-Managements an den Eckpunkten Teamgeist, Führungsstil, Personalentwicklung, leistungsbezogene Vergütungspolitik.



Diese Ziele sind im Rahmen primär spartenorientierter Organisationsstrukturen und -prinzipien nicht zu erreichen, und auch die Prinzipien der Teilmarkt-orientierung und Verantwortungsdezentralisierung sind allein noch kein Garant für schlankere Strukturen, wenn der Schritt zur klaren Kundengruppenorganisation unterbleibt.

#### Kundengruppenorientierte Vertriebsunterstützung

Die Entwicklung hin zu einer schlanken Bank baut auf dem Prinzip der dezentralen Marktverantwortung auf und vermeidet die häufig mit Dezentralisierung verbundene Ressourcenaufblähung für formale Abstimmungsprozesse, die aus einer Verselbständigung der Marktunterstützungsfunktionen resultiert. Ein Konzept, welches vom Kundennutzen ausgeht und die zielgruppenbezogene Service- und Produktqualität in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt, muß konsequenterweise die Unterstützungsfunktionen für den Markt an den Markterfordernissen, d. h. kundengruppenorientiert ausrichten.

Eine kundengruppenorientierte Vertriebsunterstützung garantiert:

- kostenoptimale Spezialisierung und Know how-Konzentration im Hinblick auf Zielgruppenbedürfnisse und spezifischen Kundennutzen,
- Erhöhung der Differenzierung der Unterstützungsleistungen und eine Verbesserung der Unterstützungsqualität,

- am jeweiligen Wertschöpfungsbeitrag ausgerichtete Differenzierung und Steuerung der Leistungs-, Kosten- und Erlösfaktoren,
- Flexibilisierung der Leistungserstellung, ausgerichtet auf den Kundennutzen, ohne eine regionale Verselbständigung gemäß dem "Bank-in-der-Bank-Prinzip" zu riskieren. Die einzelnen Bausteine müssen zentral erstellt, aber dezentral zusammengesetzt werden. Die Umsetzung dieser Überlegungen führt in der Praxis zu einer Weiterentwicklung der klassischen Marketingfunktion hin zu einer strategisch ausgerichteten, kundengruppendifferenzierten Dienstleistungsinstanz für den Markt, die weniger die operativen Aspekte der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit als vielmehr echte Unterstützungsleistungen erbringt.

Der Kunde und der jeweilige regionale Teilmarkt sind der Maßstab für die erforderlichen Ressourcen. Steuerungs- und Spartenfunktionen müssen entsprechend der kundenorientierten Philosophie zielgruppenorientiert gebündelt werden, um eine optimale Wirksamkeit zu erreichen. Kunden- und Zielgruppen eignen sich als Kerndimension für eine schlanke Strukturierung der Marktfolge- und Steuerungsfunktionen aufgrund des unterschiedlichen Problemlösungsbedarfs und ihrer unterschiedlichen Anforderungen an Umfang und Qualität der Servicefunktionen.

Eine kundengruppenorientierte Service- und Unterstützungsfunktion für den Markt vermeidet die Aufsplitterung von Zuständigkeiten und Schnitt-

## Haben Sie Ihre Kosten im Griff?

Welche Voraussetzungen sind für Kostenstellen-Controlling notwendig?  
Wie werden Budgetierung und Erwartungsrechnung durchgeführt?  
Wie werden Soll-Ist-Vergleiche erstellt?  
Und wie soll das Berichtswesen aussehen?

In Zusammenarbeit mit der **Controller Akademie** in Gauting werden die theoretischen Grundlagen für effizientes Kostenstellen-Controlling erarbeitet und die praktische Umsetzung mit der Kostenrechnungssoftware MIDAS für IBM AS/400 demonstriert.

Für wen? alle Praktiker im Controlling  
und der Kostenrechnung!  
Wann? 09.-10. Mai 1994  
Wo? im City Hilton in München.

Anmeldungen und weitere Informationen erhalten Sie bei der

PST Software GmbH  
Frau Lietz/Herr Fellersmann  
Keferloher Str. 24  
85540 Haar b. München

**PST** <sup>®</sup>  
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

Tel.: 089-439006-0;  
Fax.: 089-439006-12

stellenprobleme, ermöglicht eine übergeordnete Koordination und erfordert eine Bündelung der Steuerungs- und Fachfunktionen nach Kunden-/ Zielgruppen. Das bedeutet:

- Differenzierung der Marketing- bzw. Marktsteuerungsfunktion nach Firmenkunden-, Individualkunden- und Privatkundenmanagement.
- Integration des Produktmanagements in kundengruppenorientierte Bereiche.
- Zuordnung des spartenspezifischen Fachwissens in die Kundengruppenverantwortung. Das schließt auch unterstützende Spezialistenfunktionen ein.
- Aufbau von kundengruppenspezifischen Controlling-Funktionen, jedoch eingebettet in das unternehmerische Gesamt-Controlling.

*Damit werden alle Marktsteuerungs- und -unterstützungsfunktionen an den Erfordernissen der jeweiligen Kundengruppe ausgerichtet. Doppelarbeiten und gegenseitiges Hemmen durch Spartenegoismen gehören der Vergangenheit an.*

### Schlanker Marktfolge- und Servicebereich

Auf dem Weg zur schlanken Bank ist nur wenig gewonnen, wenn einer differenzierten und flexiblen Vertriebsorganisation sowie einer effizienten Vertriebsunterstützung mit kundengruppenbezogener Spezialistenfunktion nicht auch eine "Schlankheitskur" im Bereich der Marktfolgebereiche sowie der nicht marktbezogenen Stabs- und Steuerungsfunktionen (z. B. Organisation, Personal, Revision) folgt. Gehen traditionelle wertanalytische Verfahren, wie sie in jüngster Zeit unter dem Stichwort "Aufgabenanalyse" im Bankbereich eine Renaissance erfahren, eher davon aus, eine Produktivitätssteigerung primär durch eine Optimierung bestehender Strukturen und Abläufe zu erreichen, ist es das Ziel des Lean Banking, tradierte Aufgaben und Abläufe generell infrage zu stellen und entsprechend dem Wertschöpfungsgedanken gesamthafte Geschäftsprozesse und die damit verbundenen Kommunikationsstrukturen einer generellen Restrukturierung zu unterziehen.

Das bedeutet, daß nicht primär tradierte und häufig tayloristisch geprägte Strukturen, Schnittstellen und Abläufe zu optimieren sind, sondern nach Marktgesichtspunkten zu fragen ist,

- mit welchen Leistungen Verkaufseinheiten im Markt zu unterstützen sind,
- ob diesen Leistungen ein echter Wertschöpfungsbeitrag mit entsprechendem Nutzen für den Kunden zugrunde liegt,

- wie diese Wertschöpfung - möglicher Maßstab für Meßbarkeit: Marktpreis/interne Kosten? - in Relation zu den direkten und indirekten Kosten der Leistungserstellung steht und
- ob eine gleichwertige Leistung nicht auch kostengünstiger durch den Markt, d. h. durch unternehmensexterne Dritte erbracht werden kann.

Die Beantwortung dieser Fragen impliziert i. d. R. eine Flexibilisierung von Leistungsstrukturen im Innenbereich der Bank, eine Straffung der Abläufe, eine Standardisierung und Technisierung im Bereich der stark strukturierten Leistungserstellungsprozesse sowie eine teilweise Verlagerung der Leistungserstellung auf Dritte (Outsourcing) bzw. eine stärkere Integration der Kunden in die Leistungserstellung.

Zur Sicherung optimaler Losgrößen sind die gesamten Servicefunktionen mit einer integrierten Infrastruktur zu erbringen, die etwa umfassen kann:

- Dezentrale Informationstechnik inklusive entsprechender Netzwerke,
- dezentrale Host-Anwendung, soweit nicht an Dritte übertragen (Outsourcing),
- die Abwicklung des Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäfts einschließlich Zahlungsverkehr und Wertpapierdienste.

Ergänzend treten als Zentralfunktionen das Gesamtbank-Controlling (mit Risiko-Management) sowie Organisations- und Personal-Management hinzu.

### Die Aufgabenmodule der schlanken Bank

Da die Organisation der Strategie folgt, sei hier beispielhaft ein mögliches schlankes Zielorganigramm vorgestellt.



Diese Struktur läßt die zweidimensionale Matrix Kundengruppe / Region erkennen. Darauf ist das Controllingkonzept aufzubauen, das eine Verbindung von Zielaufbauorganisation und Steuerungskonzeption darstellt.

Vor diesem Hintergrund werden die Lean Banking-induzierten Herausforderungen an das Personalmanagement sich primär darauf ausrichten, die den Strukturwandel begleitenden Personalumwidmungen zu managen, d. h. die Mitarbeiter weiterzu-

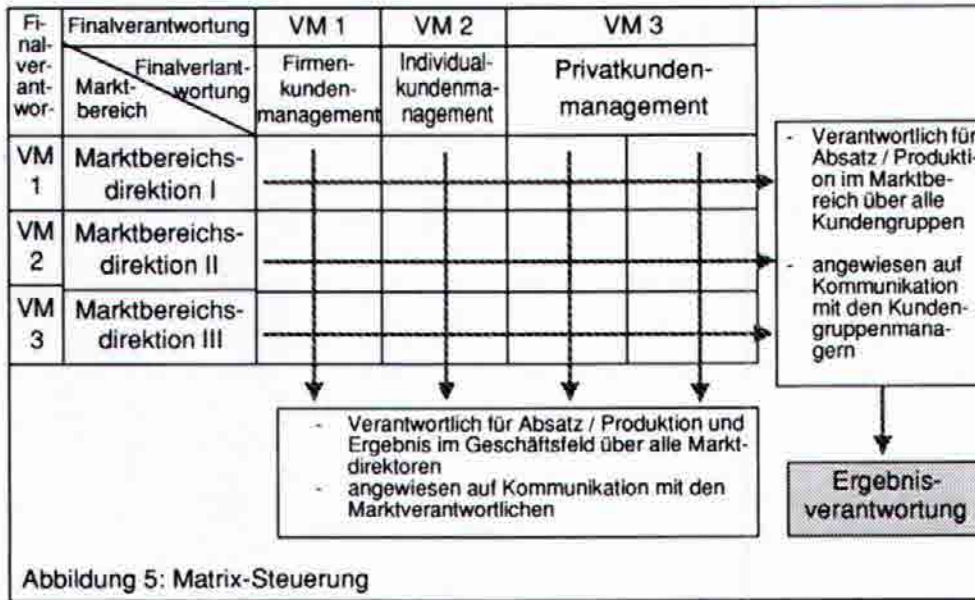


Abbildung 5: Matrix-Steuerung

Eine solche Matrixstruktur ist die zeitgemäße Organisation für typische Universalbanken, die sowohl in mehreren Kundengruppen wie auch Regionen verankert sind. So kann mit geeigneten Instrumenten der Interessenausgleich - Wettbewerb um jeweils knappe Ressourcen! - ergebnisorientiert gesteuert werden.

### Lean Banking für die Mitarbeiter

Die Umsetzung und Implementierung einer Lean Banking-Philosophie wird weniger durch neue Strukturen und Prozesse, als vielmehr von der mentalen Veränderungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter geprägt und getragen. Der sich abzeichnende Strukturwandel im deutschen Bankgewerbe wird traditionelle Berufsbilder und Qualifikationsprofile in Frage stellen und in zunehmendem Maße ganzheitliches kundenbezogenes Denken, aber auch Spezialistenwissen in Verbindung mit funktionalen Qualifikationen erfordern. Traditionelle Aus- und Fortbildungskonzepte sowie primär funktional orientierte Karrierepläne werden dadurch obsolet und durch neue Konzepte ersetzt werden, die multifunktionale Differenzierung und Flexibilisierung gleichermaßen betonen.

Neben den aus veränderten Aufgabenstrukturen resultierenden, gewandelten fachlichen Anforderungen wird das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter von morgen durch erhöhte Sozial- und Methodenkompetenz geprägt sein. Kürzere Entscheidungswege, flexiblere Kommunikationswege, der Abbau tradierter Hierarchie- und Kompetenzgefüge bedingen nicht nur neue Spielregeln der Zusammenarbeit, sondern auch die soziale Kompetenz, mental und habituell mit diesen neuen Formen der Zusammenarbeit umzugehen und den flexiblen Aufgabenanforderungen gerecht zu werden.

entwickeln und auf die neuen Strukturen vorzubereiten. Die neuen Anforderungen sowie erhöhtes Kostenbewußtsein, absoluter Qualitätsanspruch, Wegfall gewohnter Erbhöfe und Privilegien sowie die Auflösung der aus den Strukturen und der Hierarchie abgeleiteten Autorität und Kompetenz sind

Herausforderungen, die für die Mehrzahl "altgedienter" Bankmitarbeiter nicht ohne entsprechende Unterstützung durch personalentwickelnde Maßnahmen zu bewältigen sein werden.

Durch den Fortfall der alten hierarchiezentrierten, tayloristischen Arbeitsteilung gewinnen Mitarbeiter/innen oft erstmals einen Überblick über das, was sie tun. Sie können so selbständig planen, machen und sich selbst kontrollieren. So können sie durch weniger Hierarchie und mehr Dezentralisierung von Verantwortung mehr "Spaß" an ihrer Arbeit haben als Basis für mehr Erfolg.

### Managementfelder des Lean Banking

Ansprüche und Ziele des Lean Banking lassen sich für das einzelne Institut aus unterschiedlichen Perspektiven umsetzen. Man kann dabei durchaus von dem "Bahnsteig" ausgehen, auf dem sich die Bank, seine Führungs-Crew und die Mitarbeiter sehen. Unter Akzeptanzgesichtspunkten ist das auch ein Muß. Zu definieren sind die jeweils bahnsteigkonformen "Managementfelder". Sie stellen damit Startblöcke für die Lean Banking-Implementierung dar und betreffen folgende Themen:

#### 1. Managementfeld 1:

Von der Vision zur Lean-Strategie

#### 2. Managementfeld 2:

Potentialorientierte Vertriebsentwicklung

#### 3. Managementfeld 3:

Das zielgruppenorientierte Lean-Problemlösungsangebot

#### 4. Managementfeld 4:

Self-Controlling als Garant der Lean-Umsetzung

**5. Managementfeld 5:**

Informations-Management als integrierender Faktor im Lean-Bankingprozeß

**6. Managementfeld 6:**

Integrierte Vorgangsbearbeitung erhöht Kundennutzen und reduziert Kosten

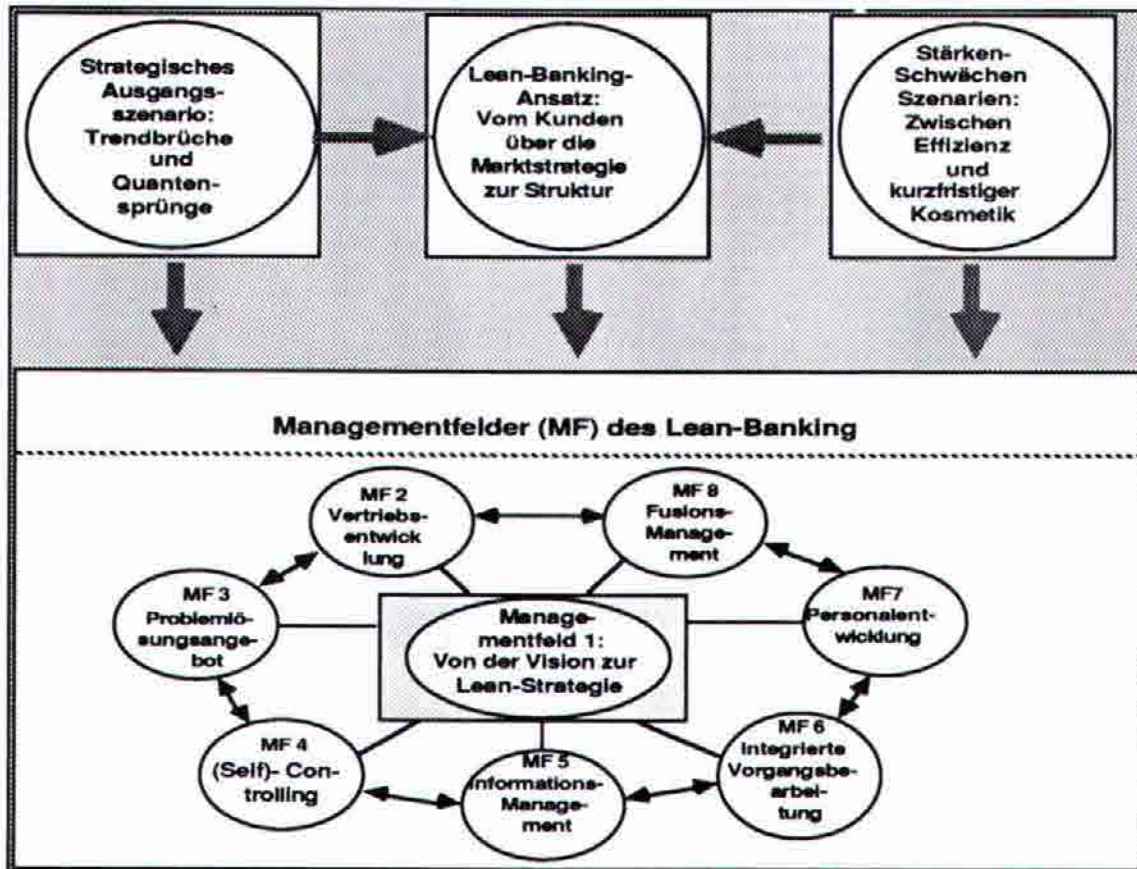
**7. Managementfeld 7:**

Personalentwicklung als Schlüsselfaktor: Der "Mensch" im Mittelpunkt

**8. Managementfeld 8:**

Fusions-Management als Chance des Lean Banking

Jedes Unternehmen kann so auf dem ihm nächstgelegenen "Bahnsteig" in den Lean-Banking-ICE zusteigen. Das heißt: mit dem Managementfeld den Einstieg in das Lean Banking beginnen, das den höchstmöglichen Nutzen, oder eine Engpaßsituation zu lösen verspricht. Nachfolgende Abbildung zeigt die mögliche "ICE-Vernetzung" auf.



**Lean Banking: Alter Wein in neuen Schläuchen?**  
Nichts ist so beständig wie der Wandel !

Veränderungsprozesse im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld beschleunigen sich ständig und nehmen immer dynamischere Formen an. Klassische "Dinosaurier" bestimmen nur noch dann die künftige Entwicklung, wenn sie ihre Marktmacht und die Vorteile der Massenproduktion ins Spiel bringen können. Überschaubare schlagkräftige Organisationseinheiten mit hoher Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft haben die höchsten Überlebenschancen. Dezentrale Organisationsformen sind die Folge. Die notwendige Kommunikation muß über vernetzte Strukturen hergestellt werden. Die bürokratische Steuerung schwerfälliger Apparate wird ersetzt durch die Selbststeuerung vernetzter Einheiten.

Diese Strukturveränderungen müssen zwar von visionären Führungspersonlichkeiten initiiert werden, aber Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist letztlich, daß alle Beteiligten die Philosophie verstehen, akzeptieren, verinnerlichen

und danach leben. Die geistige Grundlage manifestiert sich in den strategischen Leitlinien. Ausrichtung der Organisation auf den Kunden, prozeßorientierte Problemlösungen und kontinuierliche Verbesserungen erfordern persönliche Verantwortung, ausgezeichnete Qualifizierung und Zielerfüllungssysteme. Wettbewerbsvorteile können nur erreicht werden, wenn es gelingt, schneller und konsequenter als der Wettbewerb umzusetzen. Dabei ist "Größe" nicht mehr allein das Heilmittel zum Überleben. Das Kriterium "Schnelligkeit" gewinnt denn auch im äußerst dynamischen Umfeld immer stärkere Bedeutung: Nicht die Großen "fressen" die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen!

Der Prozeß der Leistungserstellung wandelt sich von der tayloristischen Spezialisierung zur ganzheitlichen Problemlösung.

begleitende Rechnerkapazitäten verlagert werden. Die Nutzung organisationsangepaßter, flexibler Architekturen unterstützt die ganzheitliche Problemlösung.

Die Verminderung der Komplexibilität erfordert auch, die Produktpalette einfacher zu gestalten und zu standardisieren. Der hohe Verwaltungsanteil, der großen Einheiten innewohnt, wird in spürbarem Umfang ersetzt durch wertschöpfende Tätigkeiten. Damit wird automatisch die Produktivität erhöht. Die Folgen sind Leistungserhöhungen zugunsten der Kunden und Ergebnisverbesserungen zugunsten des Unternehmens, an dem die Mitarbeiter/innen als entscheidende Glieder der Wertschöpfungskette ihren angemessenen Anteil erhalten können.

Führung der Mitarbeiter erfolgt weniger über institutionelle Fesseln als vielmehr durch eine systematisch gestützte Anregung zur Selbstverantwortung, d. h. über erfolgsorientierte Führung "an der langen Leine". Neben den organisatorischen Voraussetzungen ist dazu eine gezielte Qualifizierungsstrategie notwendig.

Die Steuerungsinstrumente sind die Grundlage für Entscheidungen gerade komplexer Zusammenhänge.

Die Mitarbeiter werden diese Controllinginstrumente nutzen, weil sie notwendig sind, um persönlich erfolgreich zu sein.

Damit ist Lean-Banking ein methodischer Ansatz zur markt- und kostenorientierten Führung und Entwicklung des Bankbetriebes: Die sich in einem immer mehr verstärkenden dynamischen Umfeld abzeichnenden Trends, insbesondere hinsichtlich der Veränderung von Kunden- und Mitarbeiterverhalten sowie bezüglich der Informationstechnik, werden im Lean-Banking konsequent herausgearbeitet zur Bestimmung des strategischen Optionsfeldes für den Vertrieb. Durch Lean-Banking sollen somit neue Möglichkeiten erkannt und genutzt werden zur kostenschonenden Förderung des Kundennutzens. Und dies, um das langfristige Überleben der Bank abzusichern. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |   |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 23                          | 26 | 31 | S | R | F |

### Arbeitskreise im Controller Verein eV (Auszug)

| Arbeitskreis            | Leiter                       | Termin        | Ort                   | Themen (soweit schon bekannt)                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------|---------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berlin/<br>Brandenburg  | H. Friedag                   | 14./15. April | Canitz<br>(Mecklenb.) | Sanierungs-Controlling                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Assekuranz I            | Dr. Pelizäus                 | 18./19. April | Düsseldorf            | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Häufig liegt das "offizielle" Programm der AK-Treffen mit detaillierter Tagesordnung bei Redaktionsschluß noch nicht vor. Interessenten wenden sich dann bitte direkt an den jeweiligen Arbeitskreisleiter oder an die Geschäftsstelle.</i> </div> |
| Schweiz II              | H. Kehl                      | 19. April     | Bülach                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Schweiz III             | J. Eggimann                  | 19. April     |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Nord I                  | B. Fieke                     | 21./22. April |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Nord II                 | R. Nilsson                   |               | Dörpen (Ems)          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Süd I                   | W. Assmann                   | 21./22. April |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Süd II                  | B. Kapp                      | 22. April     |                       | 30. Treffen !!                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Österreich I<br>und III | E. Routil<br>M. Blachfellner | 22. April     | Wieselburg            | Gemeinsame Sitzung der beiden Arbeitskreise zum 10-jährigen Jubiläum. Auch Gäste sind herzlich eingeladen.                                                                                                                                                                                                 |
| Stuttgart               | G. Ranger                    | 28./29. April | Bad Teinach           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Südwest                 | S. Gänßlen<br>H. Würthner    | 28./29. April | Heidenheim            | Aus der Agenda:<br>- Qualitätspolitik<br>- Prozeßkostenrechnung<br>- Controlling in der Krise?                                                                                                                                                                                                             |

**19. Congress der Controller am 6./7. Juni in München**  
**Auskünfte und ausführliches Programm über die Geschäftsstelle des Controller Verein in Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-20 (Frau Nebl)**

West III                      M. Herrmann                      16./17. Juni                      Münster

**AUS DEM CONTROLLER VEREIN:**

## **ARBEITSKREIS WEST III BESTEHT FÜNF JAHRE**

**Beispiel für erfolgreiche Arbeitskreisarbeit:  
Die Deckungsbeitragsrechnung aus Branchensicht**



**Am 7./8. Oktober 1993 traf sich der Arbeitskreis West III zu seiner 16. Arbeitssitzung. Gegründet wurde der Arbeitskreis vor fast genau 5 Jahren, und zwar am 22. September 1988 in Köln. Seit seiner Gründung wird der Arbeitskreis mit großem Engagement von Martin Herrmann geleitet. Die Mitglieder des Arbeitskreises möchten sich auf diesem Weg für diese Arbeit bedanken.**

Der Arbeitskreis als einer der zentralen Elemente der Vereinsarbeit und Ausdruck des Engagements der Mitglieder im Controller Verein eV, besteht aus ca. 30 festen Mitgliedern. Sie sind fast ausschließlich in Nordrhein-Westfalen beschäftigt. Zu den Arbeitskreissitzungen, die dreimal jährlich stattfinden, kommen in der Regel ca. 20 Mitglieder. Gäste sind stets willkommen, da sie die fachliche Diskussion in vielen Fällen bereichern.

Die Tatsache, daß die Mitglieder des Arbeitskreises aus verschiedenen Branchen kommen, wird als sehr vorteilhaft gesehen. Bei dieser Art der Arbeitskreissitzungen werden somit die Gelegenheiten genutzt, über den "Tellerrand" des eigenen Unternehmens zu schauen und die Probleme und besondere Aspekte anderer Branchen kennenzulernen. Ergänzt werden die Zusammenkünfte häufig durch Betriebsbesichtigungen.

Unabhängig von der Branche erfährt man als Teilnehmer der Arbeitssitzungen auch, daß der

Controller und die Controllerin in anderen Unternehmen häufig gleiche Aufgaben- und Problemstellungen haben, mit denen man sich fast täglich selbst befassen und manches Mal ringen muß. Auch "lernt" man immer wieder, daß der Weg vom Controller/der Controllerin in der Praxis zu den Controllern, wie sie in "Lehrbüchern" u. a. von Herrn Dr. Deyhle beschrieben sind, häufig noch ein sehr weiter ist.

Die Themen, die in den Sitzungen behandelt werden, befassen sich im wesentlichen mit dem Handwerkszeug des Controllers. Zu nennen sind:

- Beteiligungs-Controlling
- Projekt-Controlling
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung
- Budgetierung
- Trends in der Informationsverarbeitung
- Controller's Berichtswesen
- Plankosten- und Grenzplankostenrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Management-Informationssysteme (MIS)

Mit dem Thema Budgetierung hat sich der Arbeitskreis sehr intensiv in den Jahren 1991 und 1992 auseinandergesetzt. Das in den Sitzungen vorgestellte, beratene und diskutierte Material wurde von einer kleinen Arbeitsgruppe gesammelt, gesichtet und strukturiert und schließlich zu einem Statement zusammengefaßt. Im Frühjahr 1993 ist dieses Statement in der Reihe der "Controller Statements" unter dem Titel "Operative Planung - BUDGET" erschienen.

In der letzten Sitzung des Arbeitskreises wurde das Thema Deckungsbeitragsrechnung aus der Sicht drei unterschiedlicher Branchen (Einzelhandel, EDV-Dienstleistung und KFZ-Zulieferer) beleuchtet. Die wesentlichen Aussagen der von den Herren Peter Steiners, Martin Herrmann und Christoph Bette gehaltenen Referate werden im folgenden wiedergegeben.

### Deckungsbeitragsrechnung in einem Handelskonzern

Zu Beginn der Sitzung berichtet Peter Steiners, Bereichsleiter IW-Controlling der Karstadt Aktiengesellschaft, Essen, über die Deckungsbeitragsrechnung in einem Warenhauskonzern.

Zunächst vermittelt Herr Steiners eine Vorstellung von der Struktur, den strategischen Geschäftsfeldern und der Größenordnung des Konzerns, der 1992 rund 20,7 Mrd. DM Umsatz erreicht hat, davon in der AG allein 13,2 Mrd. DM. Die Strukturorganisation des Konzerns ist gekennzeichnet durch Verkaufshäuser, Regionalzentren und Warenverteilzentren für die Warenversorgung der Filialen und die Hauptverwaltung in Essen.

Die Aufgabe der Deckungsbeitragsrechnung bei Karstadt orientiert sich primär an den Verkaufshäusern. Monatliche DBR-Berichte "Ist" werden für Verkaufs- und Dienstleistungsabteilungen sowie für Hilfsbetriebsabteilungen erstellt. Die Warenverteilzentren (Zentralläger) werden als Cost Center geführt. Die Kostenstrukturen der Hauptverwaltung finden sich in der Kostenrechnung der Verwaltungskostenstellen wieder. Diese Kosten der Hauptverwaltung werden den Filialen als "Zentrale Kostenumlage" belastet, die nicht in die monatliche Deckungsbeitragsrechnung, sondern in den Block der "nicht im DB enthaltenen Kosten/Erträge" einfließen.

Für die nicht im Handel tätigen Teilnehmer dieser Sitzung gibt Herr Steiners interessante Erläuterungen über die Philosophie und die Struktur der verschiedenen Kalkulationssätze, die in dieser Deckungsbeitragsrechnung als "angestrebte Kalkulation" und als "realisierte Kalkulation" bezeichnet werden. Die Plazierung zwischen Bruttoerlös und Nettoerlös gelingt den Teilnehmern zum Teil erst nach Erkennen dieser speziellen fachlichen Hintergründe.

Im Rahmen dieser interessanten Vorstellung werden einige spezielle Teilaspekte diskutiert wie

| <b>Deckungsbeitrag der Verkaufs-, Dienstleistungs- und Hilfsbetriebsabteilungen</b> |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                     | Kalkulation I vor Bonus                            |
|                                                                                     | Bonus                                              |
| +                                                                                   | Abschriften                                        |
|                                                                                     | Inventurdifferenz                                  |
| <b>=</b>                                                                            | <b>Bruttogewinnkalkulation</b>                     |
|                                                                                     | x                                                  |
|                                                                                     | Umsatz                                             |
| <b>=</b>                                                                            | <b>Bruttogewinn</b>                                |
| -                                                                                   | Verrechnungszinsen (kalk. Kosten für Lagerhaltung) |
| +                                                                                   | Skonto                                             |
| <b>=</b>                                                                            | <b>DB ohne Personal-Kosten je Abteilung</b>        |
| -                                                                                   | Personalkosten je Abt.-Gruppe                      |
| <b>=</b>                                                                            | <b>Deckungsbeitrag je Abt.-Gruppe</b>              |

Abb. 1: Deckungsbeitragsrechnung bei KARSTADT

z. B. die kostenrechnerische Behandlung von Inventurdifferenzen und von Preissenkungen, die als Abschriften bezeichnet werden. Auch Gesichtspunkte der Warenwirtschaft, der bei Karstadt eine erhebliche Bedeutung zukommt, werden angesprochen, wie z. B. die Bestandsdisposition über die Größe "Lagerreichweite".

Herr Steiners stellt schließlich den konzeptionellen Rahmen und den organisatorischen Ablauf der integrierten Betriebsergebnisrechnung vor. Dabei werden auch noch einmal die unterschiedlichen Vorgehensweisen zwischen top-down-Ansatz und bottom-up-Planung (siehe auch CV-Statement "Operative Planung - Budget") erörtert und diskutiert. Mit besonderem Interesse werden die Hinweise von Herrn Steiners aufgenommen, nach denen im jährlichen Planungsprozeß etwa zum April/Mai die strategischen Leitlinien und Jahresziele des Unternehmens erarbeitet und bearbeitet werden, um schließlich im November vom Vorstand verabschiedet zu werden.

Es schließen sich operative und technische Fragen an wie z. B. die DV-Unterstützung, die durch einen zentralen Rechnerstandort in Essen gewährleistet wird.

### Deckungsbeitragsrechnung im EDV-Dienstleistungsunternehmen

Martin Herrmann stellt zunächst einige Thesen zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung vor. Herr Herrmann skizziert Gemeinsamkeiten der DBR-Formen unterschiedlicher Unternehmenstypen und Branchen und weist auch auf Empfehlungen des BDI zur Kosten- und Leistungsrechnung hin, in der die DBR aus Sicht der Industrie besprochen wird.

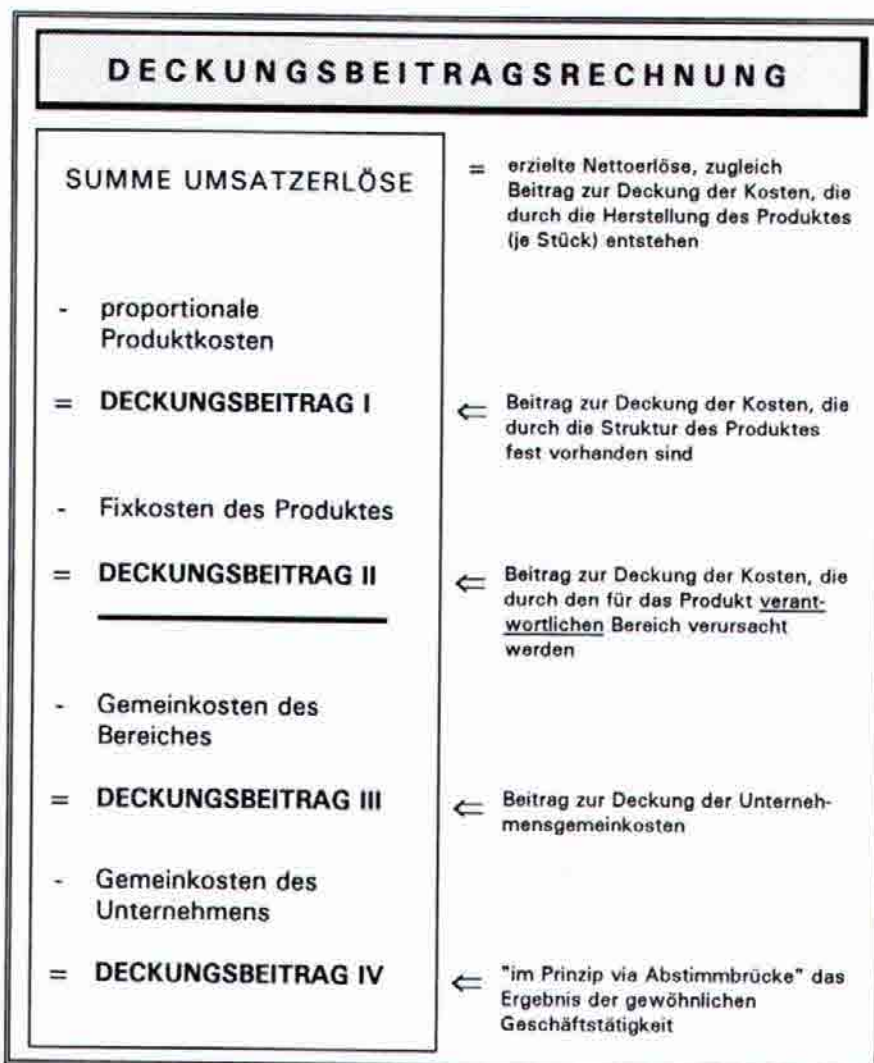


Abb. 2: Deckungsbeitragsrechnung im RRZ

Im zweiten Teil seines Vortrages stellt Martin Herrmann die Deckungsbeitragsrechnung des Rheinischen Genossenschafts-Rechenzentrums eG, Köln vor, eines Dienstleistungsunternehmens der Datenverarbeitungsbranche für den regionalen Markt der Volks- und Raiffeisenbanken sowie Warengenossenschaften und Zentralen.

Mit Erläuterung der strategischen Geschäftseinheiten dieses genossenschaftlichen Unternehmens skizziert er die Struktur der Produkte, die einerseits in "fullservice"-Produkten (Entwicklung und Produktion der Software) bestehen, andererseits in Maschinennutzung, Softwareentwicklung, Beratung und Schulung sowie im PC-Handel. Die Gliederung der Kostenträger ist so aufgebaut, daß bedarfsorientiert die unterschiedlichsten Verdichtungen von DBR-Berichten für die verschiedenen Verantwortungsbereiche hergestellt werden können.

Im Gegensatz zum Handel, so führt Herr Herrmann aus, fehlt es im Dienstleistungsbereich in hohem Maße an direkt zuordenbaren primären Kosten, so daß man dort im Widerspruch zu den Grundlagen der Plankostenrechnung den hohen Anteil an Fixkosten nur über den Weg der Proportionalisierung und umfangreicher

innerbetrieblicher Leistungsverrechnungen den Produkten/Kostenträgern zuordnen kann.

Die Gliederung der Deckungsbeitragsrechnung ist im RRZ Köln 4-stufig, wobei der Ebene DB II besondere Bedeutung zukommt, da hier die Einflußmöglichkeit und die Kostenverantwortung des Produktverantwortlichen endet. Der DB III nimmt bereits die Gemeinkosten der betreffenden Geschäftsbereiche auf, während der DB IV im Prinzip bereits das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens ausweist. Über eine als separate Kostenstelle geführte Abstimmbrücke (Abb. 4) gelingt im RRZ die permanente und automatische Abstimmung zwischen den Ergebnissen der Kostenrechnung und der G + V.

In der Diskussion werden die zwangsläufigen Unterschiede im Vergleich zur DBR im Handel deutlich, aber auch die verschiedenen angelegten Konzepte zur Ergebnissteuerung der Unternehmens-Teilbereiche.

Herausgearbeitet wird auch die Forderung, daß die Aussagen der den Produktverantwortlichen vorgelegten Deckungsbeitragsberichte mit der Steuerungsverantwortung dieses Personenkreises



unbedingt übereinstimmen muß. Kosten, die der Berichtsempfänger nicht beeinflussen kann, dürfen ihm auch nicht ohne weiteres zugewiesen werden!

**Deckungsbeitragsrechnung bei einem KFZ-Zulieferer**

| Schematische Darstellung der Deckungsbeitragsrechnung - Starter - |                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pos.Nr.                                                           | Bezeichnung                                                                                  |
| 1                                                                 | Erlös brutto (Umsatz ohne MTZ / ATZ)                                                         |
| 2                                                                 | ./. Sonderzuschlag                                                                           |
| 3                                                                 | ./. Rabatte                                                                                  |
| <b>4 = UMSATZ</b>                                                 |                                                                                              |
| 5                                                                 | ./. Erlösschmälerungen                                                                       |
| 6                                                                 | - Boni                                                                                       |
| 7                                                                 | - Fracht                                                                                     |
| 8                                                                 | - Margensicherung                                                                            |
| 9                                                                 | - Provision (Stück)                                                                          |
| 10                                                                | - Provision (Umsatz)                                                                         |
| 11                                                                | - Gewährleistungen                                                                           |
| 12                                                                | - Verpackung                                                                                 |
| <b>= NETTO - UMSATZ</b>                                           |                                                                                              |
| 14                                                                | - Standardpreis / Zukaufpreis (fix in DM/Ah) (gleichzeitig Maßstab für Werkserfolgsrechnung) |
| <b>15 = Deckungsbeitrag II</b>                                    |                                                                                              |
| 16                                                                | ./. Fixkosten der (Vertriebs-) Kostenstellen                                                 |
| 17                                                                | - Personal                                                                                   |
| 18                                                                | - Gemeinkostenmaterial                                                                       |
| 19                                                                | - Sachkosten (o. Verp./Fracht/Gewährl.)                                                      |
| 20                                                                | - Abschreibungen                                                                             |
| 21                                                                | - Innerbetr. Leistungsverrechnung (ILV)                                                      |
| <b>22 = Deckungsbeitrag III</b>                                   |                                                                                              |
| 23                                                                | - Zinskosten für Bestände (x % p.a.)                                                         |
| 24                                                                | - Zinskosten für Forderungen (x % p.a.)                                                      |
| <b>25 Deckungsbeitrag IV</b>                                      |                                                                                              |

Abb. 3: Deckungsbeitragsrechnung bei Hoppecke

Danach übernimmt Christof Bette die Aufgabe, über strategische Ansätze, konzeptionelles Vorgehen und operative Lösungen der Deckungsbeitragsrechnung im Hause Accumulatorenwerke HOPPECKE in Brilon zu berichten.

Herr Bette ist dort u. a. für die Deckungsbeitragsrechnung "Starterbatterien" zuständig. Mit rd. 1.500 Mitarbeitern erzielt HOPPECKE mit Starter- und Industriebatterien einen Jahresumsatz von rund 330 Mio. DM. Es wird an 4 Standorten im In- und Ausland produziert, 12 Tochtergesellschaften werden geführt.

Ziel der Deckungsbeitragsrechnung bei HOPPECKE ist es, die Erfolge der einzelnen Geschäftsbereiche nach Vertriebsverantwortung zu planen, darzustellen und entsprechend der operativen Jahresziele zu steuern. Man kann sie deshalb auch "Vertriebserfolgsrechnung" bezeichnen. Herr Bette weist auf die besondere Problemstellung im Automobilzulieferbereich hin und die Tatsache, daß man derzeit mit einer sehr hohen Variantenvielfalt arbeitet, die entsprechend komplexe Kostenrechnungssysteme, Arbeitsabläufe und Verdichtungsverfahren verlangen.

Auf die Struktur der Erlöse und der primären sowie sekundären Kosten eingehend, erläutert Herr Bette die Erforderlichkeit, aufgrund der hohen Kapitalbindung durch die notwendige Lagerhaltung, Zinskosten sowohl auf Bestände an Fertigerzeugnissen als auch auf offene Forderungen je Vertriebssegment zu berechnen.

Im Gegensatz zum üblicherweise erwarteten Kalkulationsansatz von Herstellkosten wird bei HOPPECKE für die Zwecke der Deckungsbeitragsrechnung (nur hier!) nicht mit den tatsächlichen Kosten der Herstellung (via Arbeitsplänen und Stücklisten) gearbeitet, sondern mit standardisierten Verrechnungspreisen auf die Bezugsgröße "Batterieleistung in Amperestunden". Dieser konzeptionelle Ansatz erklärt sich aus der Zielsetzung, die Deckungsbeitragsrechnung an den Vertriebsverantwortlichen zu richten, der das Geschäft "macht" und nur die Erlöse und Kosten (per DBR) zugewiesen bekommen soll, die er primär verursacht resp. veranlaßt und nachhaltig beeinflußt.

Vervollständigt wird das Kostenrechnungskonzept im Hause Hoppecke durch eine Werkserfolgsrechnung für die jeweiligen Produktionsstätten, in der sich die vorgenannten ah-Verrechnungspreise als Erträge der Werke wiederfinden, den tatsächlichen Herstellkosten gegenübergestellt werden und somit ihrerseits Deckungsbeiträge der Cost-Center darstellen. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |    |    |   |   |  |
|-----------------------------|----|----|---|---|--|
| 09                          | 34 | 39 | A | S |  |

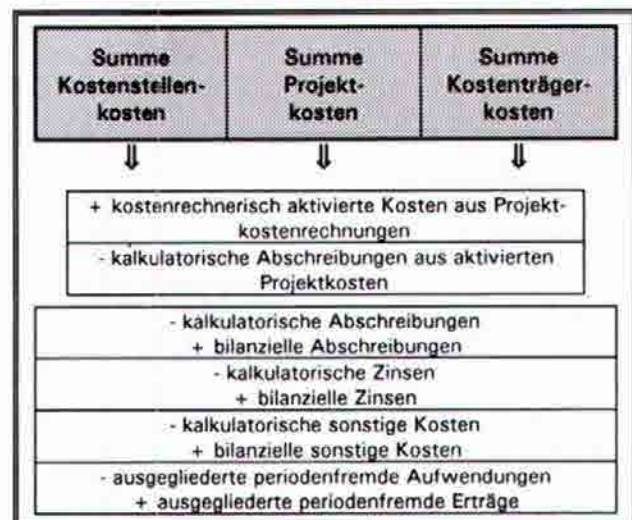


Abb. 4: Abstimmbrücke

Buchbesprechung zum Jahrbuch Controlling 1994  
von WP StB Dr. Andreas **Schmidt**, Prokurist bei der Arthur Andersen & Co. GmbH,  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Stuttgart

**Horváth, P.; Gleich, R.; Lamla, J.; Niemand, S.; Wolbold, M. (Hrsg.):  
Jahrbuch Controlling 1994  
Handelsblatt Fachverlag, Düsseldorf 1994, 221 Seiten**

---

Nun schon zum dritten Mal erscheint zu Beginn des Jahres für fachlich interessierte Leser das Jahrbuch Controlling. Das Jahrbuch Controlling 1994 informiert umfassend über das Controlling-Geschehen des vergangenen Jahres. Aber nicht nur das Jahr 1993 findet Berücksichtigung. Als umfassendes Nachschlagewerk für Wissenschaft und Praxis enthält es die wichtigsten, für Controller relevanten Termine des Jahres 1994.

Die Darstellungen im Jahrbuch zeichnen sich gleichermaßen durch Prägnanz und Detailliertheit aus. Somit kann der Leser schnell und umfassend alle für ihn wichtigen Informationen auf einen Blick erfassen.

Im einzelnen enthält das Jahrbuch 1994 die folgenden Rubriken:

**Brennpunkt Japan:** Eröffnet wird das Jahrbuch wie üblich mit einem aktuellen Schwerpunktthema des Controlling. Unter dem Titel "Brennpunkt Japan" informieren anerkannte Fachleute über controllingrelevante Entwicklungen aus dem "Reich Nippon" und zeichnen deren Auswirkungen für deutsche Unternehmen nach. Der Leser erhält neben einem ausgezeichneten Überblick wertvolle Anregungen für seine berufliche Tätigkeit.

**Forschung im deutschsprachigen Raum:** Dieses Kapitel dürfte vielen Lesern aus dem ersten Jahrbuch Controlling des Jahres 1992 noch bekannt sein. Für den wichtigen Kontakt zwischen Hochschule und Wirtschaft muß begrüßt werden, daß in diesem Jahr wieder ein Überblick über Ansprechpartner und Forschungsschwerpunkte der Controlling-Lehrstühle an Universitäten im deutschsprachigen Raum veröffentlicht wird.

**Controlling-Kongresse im Überblick:** Die wichtigsten acht Controlling-Kongresse im deutschsprachigen Raum finden durch eine Themenbeschreibung des vergangenen Jahres sowie durch eine Vorausschau auf die Kongresse des laufenden Jahres Berücksichtigung.

**Weiterbildung:** Das Weiterbildungsangebot im Controlling ist aufgrund seiner Querschnittsfunktion im Unternehmen für alle leitenden Mitarbeiter interessant. Dementsprechend umfangreich und verworren sind die Schulungsangebote im Bereich Controlling. Das Jahrbuch Controlling hat im letzten Jahr den Anfang gemacht, einen Überblick über die wichtigsten Schulungsanbieter zu erstellen. Dieser Weg wurde im aktuellen Jahrbuch konsequent weiter verfolgt. Besonders für Praktiker ist der in verbesserter Form präsentierte Seminarkalender für die Planung der außerbetrieblichen Weiterbildung 1994 interessant.

**Controlling-Bibliographie 1993:** Die Controlling-Bibliographie informiert über die Fachliteratur des Jahres 1993. Neben einer großen Anzahl von Rezensionen über neuerschienene Bücher wurden die wichtigsten deutsch- und englischsprachigen Fachzeitschriften im Hinblick auf controllingrelevante Artikel ausgewertet. Durch eine Auswertung der Literatur nach Themengebieten, Schlagwörtern und Autoren ist gewährleistet, daß der Leser die ihn interessierende Literatur schnell auffinden kann. Die im aktuellen Jahrbuch vorgenommene Trennung der Buchbesprechungen von den ausgewerteten Fachzeitschriften erhöht die Transparenz der Controlling-Bibliographie wesentlich.

**Wichtige Adressen:** Beibehalten wurde auch in diesem Jahr wieder eine Zusammenstellung von Adressen, die der Controller immer wieder benötigt. Die zusätzliche Nennung von konkreten Ansprechpartnern zu jeder Adresse ist eine wertvolle Information bei der Klärung auftretender Fragen.

Alles in allem ist das Jahrbuch Controlling 1994 wieder eine gelungene Sache. Obwohl das Jahrbuch erst zum dritten Mal erscheint, ist es als umfassendes Informationssystem aus dem Fachgebiet Controlling nicht mehr wegzudenken.

## LITERATURFORUM



Guten Tag, liebe Leserin, lieber Leser!

Die heutige Ausgabe des Literaturforums beschäftigt sich im ersten Teil mit "**Aktuellen Themen - Themen in der Diskussion**". Der zweite Teil bringt eine umfangreiche Darstellung über "**Handbücher und Nachschlagewerke**" mit Neuauflagen oder Neuerscheinungen.

Wir leben in einer wirtschaftlich, wohl nicht nur wirtschaftlich, schwierigen Zeit, die den Controller in besonderer Weise herausfordert. Die übergreifende Fachdiskussion artikuliert einen Bedarf an Neuausrichtung. Neuausrichtung - worauf, wohin, warum? Im Rahmen des Literaturforums kann eine Antwort auf diesen komplexen Themenkreis nur andeutungs- und auszugsweise skizziert werden. Ich möchte mich im Literaturforum verstärkt hiermit befassen und diesen Fragenkreis **näher thematisieren**. Die vorliegende Ausgabe setzt den Anfang, sie wird in loser Folge situations- und bedarfsbezogen fortgesetzt.

Das ist einmal "**Lean**" - von vielen als *das* aktuelle Programm schlechthin verstanden. Mit der Vorstellung gleich mehrerer Bücher, die sich in unterschiedlicher Weise und z. T. auch kontrovers mit dieser Thematik auseinandersetzen, möchte ich die einschlägige Diskussion in Kollegen/innen-Kreisen unterstützen und anreichern.

Wir sind unausweichlich in ein Zeitalter der **Reorganisation und neuer Produktionsstrukturen** eingetreten. Es stellt sich die Aufgabe der Gestaltung des organisatorischen Wandels, der Suche nach effektiven Organisationsformen und der Förderung der Unternehmensentwicklung in drängender und bedrängender Weise. Im Streben nach Erreichen der Komponenten des "magischen Dreiecks" aus Qualität, Zeit und Kosten kommt der Struktur und dem Ablauf der Produktion eine Schlüsselrolle zu. Hierzu habe ich Ihnen Literatur ausgewählt.

**Marktnähe und Kosteneffizienz** - als zentrale Aufgaben unserer Zeit - durch geeignete Organisations- und Führungsstrukturen bedürfen der Unterstützung wirkungsvoller Controllinginstrumente, ein weiterer wichtiger Akzent im modernen Controlling, der angesprochen wird.

Zwischen Rechnungswesen bzw. **Controlling einerseits** und **EDV** bzw. Informatik andererseits ist ein imponantes Wechselspiel und ein permanentes Spannungsfeld mit hohem Gestaltungspotential zu beobachten, so insbesondere durch den verstärkten Trend zur Dezentralisierung. Die Client-Server-Architektur ist weiter auf dem Vormarsch. Es gilt zu untersuchen, welche neuen Möglichkeiten sich für Anwendungen im Controlling ergeben. Hierzu wird ein Sammelband vorgestellt.

Es gibt die Behauptung, wir lebten in einer "Trendgesellschaft". Eine Neuerscheinung stellt **zwölf "Großtrends"** vor.

Jede Zeit hat ihre Schlagwörter, die bestimmte Entwicklungen und Erscheinungen pointiert darstellen. Eines der modernen Schlagwörter ist **Mobbing**, das den zunehmenden sogenannten Kleinkrieg am Arbeitsplatz zum Inhalt hat und zum Nachdenken Anlaß gibt. Eine der vielen einschlägigen Neuerscheinungen spricht davon.

Die nächste Ausgabe befaßt sich u. a. mit der Neuausrichtung der Kostenrechnung und neuen Tendenzen in Führung und Motivation.

## Aktuelle Themen - Themen in der Diskussion

**Sohn, Karl-Heinz: Lean Management**

Düsseldorf: Econ Verlag 1993 - 248 Seiten - gebunden - DM 78,-

---

### **Autor und Konzeption**

Prof. Dr. Karl-Heinz Sohn, Staatssekretär a. D., unterrichtet internationale Unternehmensführung an der Universität Dortmund und ist Geschäftsführender Gesellschafter des ECON Management Service. Das Buch beschäftigt sich mit der Antwort der Unternehmer auf gesellschaftliche Herausforderungen und zeigt sowohl die Möglichkeiten auf, die Lean Management bietet als auch die Probleme und Schwierigkeiten, die diesem Konzept folgen können.

### **Aufbau und Inhalt**

Begriff, Inhalt und Besonderheiten des Lean Managements - Vorläufer des Lean Managements - Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld des Lean Managements - Die Elemente des Lean Managements - Mit Lean Management in die (Betriebs-)Gemeinschaft? - Lean Management auf dem Prüfstand - Lean Management in der öffentlichen Verwaltung - Auswirkungen des Lean Managements auf Wirtschaft und Gesellschaft - Lean Management unter den soziokulturellen Bedingungen Deutschlands.

### **Kommentierung**

Die Veröffentlichung zeichnet sich durch einen ganzheitlichen und übergreifenden Ansatz ab und unterscheidet sich insoweit von zahlreichen einschlägigen Publikationen. Dies gilt auch für das erkennbare Maß an kritischer Distanz, die analytische Schärfe und die vorgetragene Programmatik. Das Buch glorifiziert nicht Lean Management. Es weist nach, viele Aspekte sind durchaus nicht neu, häufig mangelte es nur an der konsequenten, systematischen und vernetzten Anwendung. Sohn hebt die betriebswirtschaftlichen Vorteile heraus. Er geht jedoch weiter und fragt, welche Auswirkungen eine derart konzentrierte Rationalisierung hat, die weit über das Einzelunternehmen hinausgehen. Dieser Fragenkomplex ist bislang von Autoren und Praktikern vernachlässigt worden. Konsequenz bezieht Sohn unser berufliches Bildungswesen, das völlig neuen Anforderungen gerecht werden muß, ein; ebenso die Zukunft des Mittelstandes. Auch die mit diesem Konzept verbundenen Verkehrs- und Umweltprobleme sowie die Belastungen des Arbeitsmarktes werden nicht ausgespart. So münden die Ausführungen in die Frage, ob "Lean" nicht ein neues soziales, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld erfordert. Ein überaus lesenswerter Beitrag zu drängenden Gegenwarts- und Zukunftsfragen. Ein Buch mit Kompetenz, umfassender Perspektive und Sensibilität.

**Harmon, Roy L.: Das Management der Neuen Fabrik**

Frankfurt: Campus Verlag 1993 - 520 Seiten - gebunden - DM 148,-

---

### **Autor und Konzeption**

Roy L. Harmon ist Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung in allen Teilen der Welt, vor allem in Japan. Er gründete die Abteilung Fabrikproduktivität bei Andersen Consulting. Harmon behandelt in seinem Buch die zunehmend diskutierten Fragen neuer Organisationsformen der Produktion bzw. Lean Production in der Praxis.

### **Aufbau und Inhalt**

Managementperspektiven - Strategische Planung - Leitung und Kontrolle - Lieferantennetz - Schnellere und bessere Produktentwicklung - Qualitäts-Engineering - Kostenmanagement - Kapazität - Maschinenwartung und -reparatur - Anhang.

### **Kommentierung**

Harmon skizziert in anschaulicher Weise seine umfangreichen Erfahrungen als Berater bei der Reorganisation der Fabriken bekannter amerikanischer Unternehmen. Die Grundthese des Autors lautet: Die Fabriken sind so komplex und inflexibel geworden, daß die Unternehmungen den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden vermögen. Es muß daher nach Ansicht des Verfassers die fokussierte Fabrik (fraktale Fabrik oder Fertigungssegmentierung) wiederentdeckt werden. Diese ist durch eine drastische Reduzierung der Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, Umlaufbestände, indirekten Kosten der Qualitätsdefizite gekennzeichnet. Harmon legt ein engagiertes und radikales Buch vor, das zu einer deutlichen Kurskorrektur aufruft. Weite Teile sprechen den Controller unmittelbar an, so z. B., wenn sich Harmon vehement für einfachere, bessere Computersysteme einsetzt oder die Kostenrechnung einer scharfen Abrechnung und Kritik unterzieht. Es sei dahingestellt, ob alle Forderungen in der vorgetragenen Ausprägung akzeptabel und umsetzbar sind, sie tragen aber nachhaltig dazu bei, die eigene Praxis kritisch zu überdenken und auf die Suche nach neuen, besseren Konzepten zu gehen.

**Müller, Roland und Rupper, Peter (Hrsg.): Lean Management in der Praxis**

Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1993 - 216 Seiten - SFr. 68,- / DM 76,-

---

### **Autoren und Konzeption**

Die Herausgeber haben im vorliegenden Buch aktuelle Ansätze zum Lean Management aus der io Management Zeitschrift der letzten zwei Jahre zusammengestellt. Die einzelnen Artikel folgen einander so, daß sie in ihrer

Gesamtheit dem Leser einen Überblick über alle wesentlichen Kriterien des Lean Managements bieten.

#### **Aufbau und Inhalt**

Ein neues Denken - Lean beginnt in der Produktentwicklung - Mit Logistik zu schlanken Strukturen in der Produktion - Den Lieferanten zum Partner machen - Lean auch in Warenverteilung und Kundendienst - Noch wichtiger: Informationen zum Fließen bringen - Schlank mit neuen Organisations- und Führungsstrukturen.

#### **Kommentierung**

Lean Management gilt vielen als eine wirkungsvolle Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit. Neu ist Lean Management nicht. Viele der vorgeschlagenen Strategien und Methoden sind mehr oder minder bekannt, werden aber oft nur isoliert und vor allem nicht konsequent angewandt. Das vorliegende Buch bringt praxisbezogene Beiträge, die sich mit wesentlichen Aspekten des Lean Management z. T. recht engagiert und eindrucklich auseinandersetzen und Fragen der Umsetzung ausloten. Der Leser wird angestoßen, Bekanntes und Vertrautes in Frage zu stellen und neue Strategien und Methoden zu suchen. Insoweit keine einfache und schon gar nicht eine bequeme Lektüre. Ein Buch, das immer wieder die Frage herausfordert, was sagt dies mir und welche Schlüsse und vor allem Konsequenzen sollte ich ziehen, ohne kritiklos und zu überflächlich alle Ausführungen einfach zu akzeptieren. Eine lohnende Lektüre.

#### **Probst, Gilbert: Organisation**

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1993 - 636 Seiten - DM 78,-

---

#### **Autor und Konzeption**

Der in der Fachwelt bekannte und angesehene Verfasser ist Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Genf. Davor lehrte er in Harvard. Dieses Werk wurde in die Euro-Business-Serie aufgenommen. Das Lehrbuch bietet einen umfassenden Überblick aller Instrumente und Methoden der Organisation und beleuchtet darüber hinaus kritisch aktuelle Trends und Entwicklungen.

#### **Aufbau und Inhalt**

Gestalten der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation aus ganzheitlicher Sicht) - Führen des organisatorischen Wandels (Gründe des Wandels, Ziele und Modellieren der Problemsituation, Wirkungsverläufe, Veränderungsmöglichkeiten, Planen von Strategien und Maßnahmen, menschliches Verhalten als Motor usw.) - Fördern der Unternehmensentwicklung (Handlung und Bezugsrahmen, Basiskonzepte, Gestaltungshilfen usw.)

#### **Kommentierung**

Die diesem Buch zugrundeliegende Denkhaltung wurde durch wesentliche aktuelle Strömungen beeinflusst, so u. a. vom ganzheitlichen Management im Sinne von Hans Ulrich, St. Gallen, dem systemorientierten Lernen und Lehren, wie es Russel Ackoff, Philadelphia, prägte; oder dem entwicklungsorientierten Management in Anlehnung an Rüdiger Klimecki, Konstanz. Das vorliegende Werk trifft die Fragen und Probleme unserer Zeit. Das anspruchsvolle Werk erleichtert dem Leser, die Bedeutung und Formen des organisatorischen Gestaltens und des Wandels zu verstehen. Das Buch zeigt sich jedoch kaum als Anleitung, wie eine neue Organisation zu schaffen und zu steuern ist, sondern als eine Aufforderung zur kritischen und ergebnisoffenen Auseinandersetzung mit Ist- und Soll-Zustand. Eine gelungene Aufbereitungsqualität (Hervorhebungen, Abbildungen usw.) unterstützt die Lektüre. Das Buch ist Hilfe bei der Suche nach Stabilität des organisatorischen Zusammenspiels von Wissen, Können, Wollen und Sollen.

#### **Mintzberg, Henry: Die Mintzberg-Struktur**

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 413 Seiten - DM 98,-

---

Mintzberg, Professor und Unternehmensberater in den USA, stellt mit dieser Veröffentlichung den deutschen Lesern seinen in den USA vieldiskutierten Ansatz zur effektiven Gestaltung der grundlegenden Strukturen für den Erfolg von Organisationen vor. Mit seiner "Fünfer-Struktur" bietet der Autor einen umfassenden systemanalytischen und zugleich praxisorientierten Ansatz. Mintzberg sieht die fünf Teile einer Organisation, die fünf grundlegenden Koordinationsmechanismen in: Betrieblicher Kern, Strategische Spitze, Mittellinie, Technostruktur und Hilfsstab.

#### **Milling/Zäpfel (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen moderner Produktionsstrukturen**

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1993 - 286 Seiten - DM 88,-

---

#### **Autoren und Konzeption**

Das Buch, das von einer breiten Autorenschaft getragen wird, versucht, betriebswirtschaftliche Aspekte zukünftiger Produktionsstrukturen und ihrer organisatorischen Gestaltung herauszuarbeiten.

#### **Aufbau und Inhalt**

Moderne Produktionsstrukturen auf dem Weg zur "Fabrik der Zukunft" - Beziehung zwischen CIM und Logistik - Wirtschaftlichkeits- und Controllingaspekte in der "Fabrik der Zukunft" - Organisation und Personal in der "Fabrik der Zukunft".

**Kommentierung**

Die Argumentation für die "Fabrik der Zukunft" fußt auf vier Säulen. Danach richtet sich der Aufbau dieses Buches (siehe vorstehend). Diese Veröffentlichung macht dem Leser das Schlagwort von der "Fabrik der Zukunft" in den wesentlichen Grundzügen transparent und verständlich. Einige grundsätzliche Beiträge aus der Feder mehrerer Wissenschaftler befassen sich u. a. mit strategischen Perspektiven oder Partizipativen Konzepten. Andere Beiträge gehen operativen Fragen und Problemen der praktischen Umsetzung nach, so u. a. ein Artikel über das moderne Werks-Controlling. Ein Buch, das dem Controller Anforderungen anzeigt, mit denen er sich intensiv auseinandersetzen muß, um Controlling zukunftsbezogen auszugestalten und zu positionieren.

**Horváth, Peter (Hrsg.): Marktnähe und Kosteneffizienz schaffen**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag - 316 Seiten - broschiert - DM 78,-**

---

**Autoren und Konzeption**

Das Stuttgarter Controller-Forum 1993 hat sich zum Ziel gesetzt, Lösungsansätze zu der Frage zu liefern, mit welchen Führungsstrukturen und -instrumenten eine marktorientierte und kosteneffiziente Unternehmensleistung zu erreichen ist. Der vorliegende Tagungsband veröffentlicht die einzelnen Beiträge und macht somit das Tagungsergebnis einer breiteren Fachöffentlichkeit bekannt.

**Aufbau und Inhalt**

Konzepte für marktorientierte und schlanke Führungsstrukturen (u. a. Strategische Geschäftseinheiten, Controlling und Unternehmenskommunikation, Erfahrungen mit dezentralem Controlling, Controlling als Katalysator) - Wege zur marktorientierten Kosteneffizienz (u. a. Kostenmanagement, Komplexitätskostenreduktion und Prozeßoptimierung, Target costing, Prozeßkostenrechnung, Lean Controlling)

**Kommentierung**

Die Beiträge repräsentieren den erreichten Stand der Lösungsansätze in Praxis und Wissenschaft. Der Tagungsband thematisiert Marktnähe und Kosteneffizienz als Ergebnis geeigneter Organisations- und Führungsstrukturen sowie aussagefähiger Controllinginstrumente. In diesem Werk werden aus anwendungsorientierter Sicht, die sich aus dem Aufgabenspektrum für das Controlling ergebende Handlungsfelder aufgegriffen und Erfahrungen sowie umsetzbare Lösungsansätze dargestellt. Aktuelle Entwicklungslinien werden deutlich, so z. B., daß ein ausschließlich auf die Kostensicht fokussiertes Controlling überholt ist, denn das moderne Controlling verankert ein methodisches Steuerungsinstrumentarium aus Kosten-, Mengen- und Leistungsdaten und insbesondere Prozeßdaten sowie verknüpfende Kennzahlen. Insgesamt eine recht lesenswerte Veröffentlichung zu Aufgaben und Wandel im modernen Controlling.

**Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV**

**Heidelberg: Physica-Verlag 1993 - 514 Seiten - DM 168,-**

---

**Autoren und Konzeption**

In diesem Tagungsband werden die Beiträge zur 14. Saarbrücker Arbeitstagung 1993 "Rechnungswesen und EDV" wiedergegeben unter dem Leitsatz "Controlling bei fließenden Strukturen". Die Veröffentlichung läßt ein breiteres Fachpublikum teilhaben.

**Aufbau und Inhalt**

Informationsmanagement - Verteilung/Dezentralisierung - Kostenorientiertes Prozeßmanagement - Empfängerorientiertes Controlling - Finanz/Konzern-Controlling - Globalisierung.

**Kommentierung**

Wer heute als Controller Verantwortung trägt, bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Betriebswirtschaft und Informatik und muß sich intensiv mit beiden Disziplinen auseinandersetzen. Hier bietet die Saarbrücker Arbeitstagung ein geeignetes Forum, um die neuesten Entwicklungen in diesen Bereichen sowie die vielfältigen Verbindungen zwischen beiden Fachgebieten kennenzulernen. Moderne Computertechnologie und elektronischer Datenaustausch schaffen neue Wege und Voraussetzungen, ein wirkungsvolles Controlling ein- und umzusetzen. Das Buch unterstützt die Überprüfung der eigenen Praxis und den Aufbau neuer Perspektiven. Insbesondere die in diesem Band skizzierten Projekte vermitteln konkrete Hilfen und vielfältige Anstöße. Die Informationen und Anregungen beziehen sich auf ein breites Themenspektrum, u. a. Reorganisation, Outsourcing, Client-Server-Modelle, Prozeßkostenrechnung, Benchmarking, Kostenmanagement, Standardsoftware etc.

**Horx, Matthias: Trendbuch Deutschland**

**Düsseldorf: ECON Verlag 1993 - 256 Seiten - DM 39,80**

---

**Autor und Konzeption**

Horx war Autor und Redakteur verschiedener Zeitschriften. Zusammen mit Prof. Wippermann gründete er 1992 die erste deutsche Trendagentur, das "Trendbüro Hamburg". Er beschreibt zwölf "Großtrends" (siehe Inhaltsangabe), die die soziokulturelle und marktstrategische Entwicklung der Bundesrepublik nach Ansicht des Verfassers bestimmen.

**Aufbau und Inhalt**

Rezessionskultur - Ökolozismus - Postemanzipation - Teddybärenwelt - Langsamer Abschied von der Schriftkultur - Rückkehr der Spießer - Generation-X-Syndrom - Mein kleines Universum - Voyeurismus - Polykulturelle Gesellschaft - Fin de siecle - Urdeutscher Katzenjammer.

**Kommentierung**

Mit diesem Buch legt die Agentur, die namhafte Kunden aus der Wirtschaft in Sachen Zukunftsprognostik und Stilentwicklung berät, zum erstenmal ihre Recherchefelder offen. Es ist eine aufschlußreiche, gründliche und scharfsinnige Analyse, die die großen Wertewandel-Prozesse in unserer Gesellschaft und ihre vielfältigen Auswirkungen auf Mode, Design, Kultur, Konsumverhalten und Lebensstil transparent und bewertbar macht. Natürlich kann auch ein Trendbüro keinen Blick in die Zukunft garantieren und ist vor Irrtümern nicht gefeit. Gleichwohl ist die Veröffentlichung ein Beitrag, die aktuelle und voraussichtliche zukünftige Entwicklung versteh- und berechenbarer zu gestalten.

**Walter, Henry: Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz**

Frankfurt: Campus Verlag 1993 - 168 Seiten - DM 39,80

---

**Autor und Konzeption**

Walter ist Geschäftsführer der Gesellschaft für Kommunikation und Weiterbildung, Hamburg. Mobbing ist ein neuer Begriff für ein altes Phänomen: für tägliche Schikanen und Intrigen bis hin zum Psycho-Krieg. Dieses Buch will Hilfestellung leisten, die Bedeutung von Mobbing für das Unternehmen zu erkennen und Mobbingfälle im Betrieb aufzuspüren und zu lösen oder im Idealfall zu verhindern.

**Aufbau und Inhalt**

Die wirtschaftlichen Auswirkungen von Mobbing - Mobbing, wie geht das? - Wieso gibt es Konflikte und wie entstehen sie - Symptome, wann läßt sich Mobbing im Betrieb erkennen? - Mobbing entdeckt, was tun? - Neue Wege - Beispiele aus der Praxis.

**Kommentierung**

Ausgangspunkt bildet die Feststellung, daß es gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ankommt und insoweit die psycho-soziale Befindlichkeit von beachtenswerter Bedeutung ist. Walter zeigt an Fallbeispielen die Symptome und die Entwicklung des zerstörerischen Kleinkriegs. Er analysiert die Ursachen und entwickelt praxisnahe Strategien, um Unternehmen und Beschäftigte vor Mobbing zu schützen. Das Buch macht das Phänomen Mobbing transparent und hilft, mit diesem Problem konstruktiv umzugehen.

**Ohno, Taiichi: Das Toyota-Produktionssystem**

Frankfurt: Campus Verlag 1993 - 160 Seiten - gebunden - DM 58,-

---

Die "Schlanke Produktion" hat die Fertigungsmethoden auf der ganzen Welt revolutioniert. Jetzt erscheint zum ersten Mal in deutscher Sprache das Buch, in dem der Begründer der "Schlanken Produktion" selbst das "Wie" und das "Warum" seiner Neuerungen bei Toyota erläutert. Der Autor betont dabei, daß das Toyota-Produktionssystem mehr sei als ein reines Fertigungssystem, es offenbare seine Stärke als ein Management-System, da an die heutige Ära globale Märkte angepaßt sind.

**Lochthowe, Rainer: Logistik-Controlling**

Frankfurt: Verlag Peter Lang 1990 - 379 Seiten - DM 97,-

---

Diese Dissertation, erstellt vom kaufmännischen Bereichsleiter der C. J. Lamy GmbH, Heidelberg, ist auf das Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis gerichtet. Die Arbeit befaßt sich mit Strukturen und Methoden zum Logistik-Controlling. Dazu wird mit Hilfe der Systemtheorie zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen geschaffen und der aktuelle Entwicklungsstand der Theoriebeiträge untersucht. Den Schwerpunkt bildet die hierarchieorientierte Logistikzielplanung mit strategischen, taktischen und operativen Zielgrößen und die Strukturierung logistischer Verfahrensentscheidungen. Zum Abschluß wird auf der Grundlage einer prozeßorientierten Datenstruktur eine PC-gestützte Lösungshilfe aufgezeigt. Das Buch kann eine nützliche Unterstützung sein, wenn Fragen und Konzepte zum Logistik-Controlling im Grundsätzlichen aufgearbeitet werden sollen.

**Hopfenbeck, Waldemar und Jasch, Christine: Öko-Controlling**

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1993 - 448 Seiten - DM 158,-

---

Das vorliegende Werk zeigt - auch anhand zahlreicher Fallstudien aus vielen Ländern - wie Pionierunternehmen neue Lösungswege für ein effizientes Umweltmanagement umsetzen. Dabei geht es u. a. um den Aufbau eines betrieblichen Öko-Controlling-Systems, Informations- und Kommunikationstechnik, Abfallmanagement und Abfallwirtschaftskonzept, Ansätze einer umweltbezogenen Rechnungslegung, Durchführung eines Umweltaudits. Anwendungsgebiete einer Ökobilanz, Öko-Kennzahlen als Führungsinstrumente, Formen

der Umweltberichterstattung usw. Insgesamt erweist sich die Veröffentlichung als wertvoller Ratgeber für alle, die das Öko-Controlling thematisieren und forcieren wollen.

## Handbücher und Nachschlagewerke

**Dichtl, Erwin und Issing, Otmar (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon**

München: Verlag C. H. Beck und Verlag Vahlen 1993 - 2 Bände - Leinen in Kassette - DM 350,-

---

Die beiden Bände enthalten etwa 11.000 Stichwörter, die von nahezu 300 Fachleuten ausgearbeitet wurden. Damit wird das gesamte Basiswissen der Wirtschaftswissenschaften einschließlich ihrer Spezial- und wirtschaftlich bedeutsamen Nachbardisziplinen aufbereitet und zugänglich gemacht. Veranschaulicht wird es durch einige hundert Abbildungen, Tabellen und Übersichten. Dieses Nachschlagewerk ermöglicht in der Regel einen fundierten Einstieg in die jeweilige Materie, erteilt in anderen Fällen bereits erschöpfende Auskunft. Das differenzierte Verweissystem unterstützt den Leser optimal. Die Darstellung der Stichwörter orientiert sich an ihrem Problemgehalt und ihrer Aktualität. Auf sogenannte Trivialstichwörter wurde weitgehend verzichtet. Insgesamt erweist sich das jetzt in 2. Auflage vorliegende Wirtschaftslexikon als kompakte und zuverlässige Arbeitshilfe und Datenbank für einen breiten Benutzerkreis.

**Wittmann, Kern, Köhler, Küpper, v. Wysocki (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB) - Reihe Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre I**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1993 - 5.070 Spalten in 3 Teilbänden - Leinen - DM 885,-

---

Die 5. Auflage des HWB steht in einer langen und herausragenden Tradition. Die Neuausgabe wird dieser Verpflichtung gerecht und stellt den "state of the art" der Betriebswirtschaft dar. Das traditionsreiche HWB festigt mit dieser Neuausgabe seinen Anspruch als führende Standardübersicht und Gemeinschaftspublikation namhafter Fachvertreter. Über 340 Fachgelehrte aus Wissenschaft und Praxis dokumentieren in sorgfältig formulierten Stichwörtern von Ablaufplanung über Industriebetrieb bis zu Zurechnung ihr Fachgebiet auf dem aktuellen Stand. Die im HWB enthaltenen Stichwörter sind im Gegensatz zu einschlägigen Lexika nicht nur als Interpretationen fachbezogener Stichwörter zu verstehen, vielmehr handelt es sich bei ihnen um themenbezogene Abhandlungen, die inhaltlich relativ umfassend angelegt, wenn auch im Umfang begrenzt sind. Das HWB spiegelt in erster Linie den wissenschaftlichen Stand der Fachdiskussion wider, stellt sich aber auch dem Anliegen, zugleich als anwendungsbezogene Informationswelle zu dienen. Insgesamt vermittelt das HWB auf herausragende Weise einen grundlegenden Überblick über die Kerngebiete und Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre und unterstützt durch Aufbau und Struktur ein übergreifendes und integriertes Problemverständnis.

**Bitz, Dellmann, Domsch, Egner (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre**

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - Band I: 642 Seiten, kart., DM 48,-; Band II: 642 Seiten, kart., DM 48,-

---

Das Kompendium, jetzt in 3. Auflage, vermittelt einen einführenden Überblick über den aktuellen Stand und die Entwicklungstendenzen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Es besteht aus zwanzig Einzelbeiträgen, die die Sichtweise des jeweiligen Autors widerspiegeln und in ihrer Gesamtheit ein repräsentatives Bild der Lehrinhalte darstellen, die an deutschen Universitäten im Rahmen der Allgemeinen BWL vermittelt werden. Der Band I widmet sich den Grundfragen sowie den verschiedenen Funktionsbereichen. Der Band II befaßt sich mit den Führungsfunktionen, dem Rechnungswesen und der Information sowie den Steuern und der Wirtschaftsprüfung.

**Gebhardt, Gerke, Steiner (Hrsg.): Handbuch des Finanzmanagements**

München: Verlag C. H. Beck 1993 - 806 Seiten - gebunden - DM 169,-

---

Das Buch befaßt sich mit Instrumenten und Märkten der Unternehmensfinanzierung und gliedert sich in folgende Teilbereiche: Finanzierungsrechnung, Bewertung von Finanzströmen, Innenfinanzierung, Außenfinanzierung, Risikomanagement. 39 ausgewiesene Fachleute aus Wissenschaft und Wirtschaftspraxis bündeln in Einzelbeiträgen ihr Know-how für ein optimales Finanzmanagement. Das Handbuch versteht sich als aktuelles Kompendium für alle wesentlichen Fragen der Unternehmensfinanzierung.

**Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens**

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 1082 Seiten - gebunden - DM 78,-

---

Die 5., überarbeitete und erweiterte Auflage dieses bewährten Handbuches vermittelt auf aktuellem Stand das anwendungsbezogene Grundlagenwissen in den Bereichen Buchführung, Kostenrechnung und Sonderbilanzen. Ein Standardwerk des Rechnungswesens für alle, die fundiertes Basiswissen erwerben, vertiefen oder aktualisieren wollen.



**Hoitsch, Hans-Jörg: Produktionswirtschaft****München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 617 Seiten - gebunden - DM 76,-**

---

Mit der zweiten Auflage wird eine vollständige Überarbeitung der "Produktionswirtschaft" und der Grundlagen einer industriellen Betriebswirtschaftslehre vorgelegt. Der Autor befaßt sich mit den Themenkomplexen Produktionssysteme, Aufgabenbereiche der Produktion, Grundlagen des strategisch-taktischen Produktionsmanagement, strategisch-taktischen Faktor- und Prozeßplanung sowie Produktionskontrolle, Grundlagen operativen Produktionsmanagements, operativer Programm- und Faktorplanung, operativer Prozeßplanung, Produktionssteuerung und -kontrolle sowie der integrierten Produktionsplanung, -steuerung und -kontrolle. Die praktische Relevanz dieser Veröffentlichung liegt zunächst darin, daß es den Controller im Verständnis der Fragen der Produktionswirtschaft unterstützt, ihm fundierte Hinweise in Richtung Produktions-Controlling vermittelt und über neuere Ansätze wie KANBAN, belastungsorientierte Auftragsfreigabe etc. informiert.

**Schanz, Günther: Personalwirtschaftslehre****München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 658 Seiten - gebunden - DM 75,-**

---

Diese 2., völlig neubearbeitete Auflage steht unter dem Untertitel "Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive" und gliedert sich in die Themenbereiche Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen, verhaltenswissenschaftliche Grundlagen und personalwirtschaftliche Basiskonzepte, Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie Personalwirtschaftliche Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder. In diesem Buch kommt die Überzeugung des Verfassers zum Ausdruck, daß eine moderne, dynamische Personalwirtschaft auf einer breiten verhaltenswissenschaftlichen Basis beruhen muß.

**Glanegger, Güroff, Niedner, Renkl, Ruß, Stuhlfelner: Heidelberger Kommentar zum Handelsgesetzbuch****Heidelberg: Müller Juristischer Verlag 1993 - 1158 Seiten - Format DIN A 5 - gebunden - DM 158,-**

---

Das Werk erörtert praxisorientiert und in guter Aufbereitungs- bzw. Zugriffsqualität die Vorschriften des HGB, und zwar sowohl unter spezifisch handelsrechtlichen als auch unter steuerrechtlichen Aspekten. Bei übergreifenden Problembereichen werden handels-, bilanz- und steuerrechtliche Fragen behandelt. Ein umfangreicher Anhang mit Gesetzen, Verordnungen bzw. Auszügen und Entwürfen ergänzt das Werk.

**Drechsler, Hillingen und Neumann (Hrsg.): Gesellschaft und Staat - Lexikon der Politik****München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 816 Seiten - gebunden - DM 48,-**

---

Die 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage erfaßt mit über 1.100 Stichwörtern die großen Begriffsfelder Demokratie, Verfassung/Recht, Gesellschaft, Wirtschaft, Internationale Politik, Geschichte, Bildung/Erziehung etc. und nicht zuletzt die Herausforderungen unserer Zeit in Politik, Gesellschaft, Umwelt und Technik. Die Ausführungen sind gut lesbar, kritisch, kompetent und unabhängig. Das Lexikon ist ein nützliches Hilfsmittel für gesellschaftspolitische Fragestellungen.

**Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre****München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 1.442 Seiten - gebunden - DM 54,-**

---

Dieses Lehr- und Handbuch ist längst zum führenden Standardwerk der BWL schlechthin geworden. Es vermittelt das gesicherte betriebswirtschaftliche Grundlagenwissen in klarer Systematik und gut verständlicher Sprache. Es liegt nun in der 18., überarbeiteten und erweiterten Auflage vor. Das Werk wurde einer umfassenden Neubearbeitung unterzogen und auf den aktuellen Stand gebracht.

**Wöhe, Kaiser, Döring: Übungsbuch zur Einführung in die Allg. Betriebswirtschaftslehre****München: Verlag Franz Vahlen 1993 - ca. 600 Seiten - kartoniert - DM 38,-**

---

Die ideale Ergänzung zum "Wöhe" (siehe vorstehend) in der 7., überarbeiteten Auflage mit 500 Fallaufgaben und Lösungen, 500 Wiederholfragen, 130 Testfragen mit Antworten.

**Woll, Artur: Allgemeine Volkswirtschaftslehre****München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 656 Seiten - gebunden - DM 48,-**

---

Dieser "Klassiker der Allgemeinen VWL" liegt nun in der 11. überarbeiteten und ergänzten Auflage vor. Das Lehr- und Handbuch stellt alle wesentlichen Teile dar, die gegenwärtig zum internationalen Standard gehören.

**Woll, Thieme, Cassel: Übungsbuch zur Allgemeinen Volkswirtschaftslehre**  
München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 500 Seiten - kartoniert - DM 36,--

---

Eine sinnvolle und nützliche Ergänzung zum "Woll" (siehe vorstehend) zum aktiven Lernen.

**Kilger, Wolfgang: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 946 Seiten - DM 168,-- - bearbeitet durch Kurt Vikas

---

Vollständig überarbeitet und erweitert bietet dieses Hand- und Lehrbuch, jetzt in der 10. Auflage erschienen, den gesamten aktuellen Wissensstand der Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Ohne die bewährte Grundstruktur zu verändern, integrierte der Bearbeiter Kurt Vikas, Beratender Betriebswirtschaftler und Dozent, die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklungen der letzten 10 Jahre unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen aus seiner Beratungstätigkeit als Projektleiter der Plaut-Gruppe. Schwerpunkte der Aktualisierung bilden die Einbindung der prozeßorientierten Planung und Abrechnung, Einsatz und Anwendungsmöglichkeiten der verfügbaren Software, ein ausführliches Kapitel über den Einsatz der Informationsverarbeitung für die Kostenrechnung und schließlich ein vollständig durchgerechnetes Beispiel eines Modellbetriebes mit SAP-Standard-Software. Da zu den "Neuentwicklungen" der Kostenrechnung noch keine abschließende und einheitliche Meinungsbildung vollzogen ist, erscheinen die einschlägigen Ausführungen, so insbesondere auch zur Prozeßkostenrechnung, diskussionsfähig und -bedürftig. Das Buch definiert den "state of the art" der Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung mit umfassenden und anschaulichen Darstellung und festigt seinen Anspruch als führendes Standardwerk.

**Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 360 Seiten - gebunden - DM 128,--

---

In dieser 3., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage präsentieren Wirtschaftspraktiker, ausgehend von einer einleitenden Standortbestimmung, ihre Erfahrungen zu den Themenkomplexen operatives und strategisches Controlling, Controlling mit internationalen Aktivitäten, Planung und Steuerung mit ROI-Kennzahlen, Controlling mit Leistungs- und Ergebniszentren, Controlling im Franchising, sowie Controlling in einer mittelständischen Unternehmensgruppe. Dieses Werk, begleitet von einem Vorwort von Dr. Deyhle, versucht, über Erfahrungsberichte Controlling zu beschreiben und als Denk- und Steuerungsinstrument zu vermitteln und zu verankern.

**Scheer, August-Wilhelm: Handbuch Informationsmanagement**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 972 Seiten - Preis unbekannt

---

Das Handbuch gibt einen umfassenden Überblick über aktuelle Fragen und Trends der integrierten Informationsverarbeitung. Es befaßt sich mit vielfältigen Aufgaben, Konzepten und Praxislösungen und greift folgende Themenkomplexe auf: Aufgaben und Rahmenbedingungen, Architekturen für das Informationsmanagement, Informationsmanagement in der Praxis mit zahlreichen Branchenlösungen sowie branchenneutralen Lösungen, Management des Informationsmanagements sowie der Herausforderung an das Informationsmanagement durch neue Informationstechniken. Es wirken namhafte Autoren aus Wissenschaft und Praxis mit. Die gelungene "Mischung" aus Theorie und Praxis sichert ein innovatives und praxisrelevantes Gesamtkonzept, das dem Praktiker sowohl eine zuverlässige Orientierung in diesem wichtigen und dynamischen Arbeitsfeld als auch eine relativ umfassende Darstellung aller wesentlichen Aspekte des Informationsmanagements vermittelt. Eine Bereicherung und fundierte Informationsquelle für alle, die sich mit Fragen des Informationsmanagements befassen.

**Weiss, Robert: Mit dem Computer auf "Du"**  
Zürich: Midas Verlag 1993 - 648 Seiten - SFr 59,-- - DM 65,--

---

Der Autor gilt als der bekannteste Schweizer Computerpublizist. Er legt nun in der 5. Ausgabe ein recht umfassendes und vor allem außerordentlich verständliches und gut lesbares Lehr- und Nachschlagewerk vor. Es wendet sich an ein breites Publikum, namentlich an jene, für die der Computer noch kein vertrautes Arbeitsinstrument ist. Es eignet sich besonders für Leser, die bestimmte Erwartungen an den Computer haben, aber ihre Vorbehalte, Unsicherheiten und Ängste noch nicht überwinden konnten. Weiss schreibt fachkompetent und pädagogisch, umgeht aber nicht kritische oder sensible Fragen und Probleme, wo es angebracht ist. In 12 Hauptkapiteln und einem umfangreichen Anhang führt der Autor durch die moderne Computerwelt, u. a. Zeichen der Zeit - Computer ist nicht einfach Computer - Betriebsgeheimnisse der Computer auf einen einfachen Nenner gebracht - Dem Computer über die Schultern geschaut - Computergeschichte - Strapazierte Vorstellungsvermögen - Die Organe des Mikrocomputers - Erst die Peripherie macht den Computer für uns benutzbar - Ohne Software läuft überhaupt nichts - Die kommunikative Zukunft - Anhang.  
Dieses, gemessen an den bisherigen Auflagen, erfolgreiche Buch verdient eine Empfehlung

**Brauer, Gernot: ECON Handbuch Öffentlichkeitsarbeit**  
 Düsseldorf: ECON Verlag 1993 - 536 Seiten - DM 128,-

Der Autor, langjähriger Experte für Öffentlichkeitsarbeit in der Automobilindustrie, will mit dieser Veröffentlichung einen Beitrag zu einer offensiven, strategischen Öffentlichkeitsarbeit leisten also Voraussetzung von Ideen, Dienstleistungen und Produkten. In neun Kapiteln gibt er einen kompletten, aktuellen Überblick über das Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit für Anfänger, für Fortgeschrittene und für Profis, u. a. Situation der Öffentlichkeitsarbeit, Umgang mit Zeitungen und Fernsehen, Instrumente, Wirkungsmechanismen, Werbung und Sponsoring, Krisen-PR, Tendenzen.

**Plückebaum, Wendt, Ehmcke, Niemeier, Schlierenkämper: Einkommensteuer**  
 Achim: Erich Fleischer Verlag (efv) 1992 - 1092 Seiten - gebunden - DM 108,-

Das schon in der 17. Auflage vorliegende Handbuch aus der bewährten "Grünen Reihe" des efv ist inzwischen ein Standardwerk geworden. Es verbindet in gelungener Weise ein Lehrbuch mit einem Handkommentar für die Praxis. Das Werk vermittelt fundiertes Grundwissen für den Lernenden und gesichertes Detailwissen für den Praktiker. Ein ausführliches Stichwortverzeichnis sowie ein Paragraphenschlüssel erleichtern den schnellen Zugriff.

**Scholz, Christian: Personalmanagement**  
 München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 940 Seiten - gebunden - DM 78,-

Diese 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage vermittelt informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, fördert das grundlegende Modell- und Methodenwissen und informiert problembezogen über die neueren Entwicklungen im betrieblichen Personalmanagement. Dieses Handbuch begleitet den Trend zum "professionellen" Personalmanagement und hat sich in wenigen Jahren als Standardwerk etabliert. Das Werk enthält u. a. eine beachtenswerte Standortbestimmung zum Personalcontrolling und gliedert sich wie folgt: Konzeptioneller Rahmen für ein zeitgemäßes Personalmanagement - Personalbestandsanalyse - Personalbedarfsbestimmung - Personalveränderung - Personaleinsatz - Personalführung - Personalkostenmanagement - Integrationsfelder - Internationales Personalmanagement.

**Welge, Martin: Al-Laham: Planung**  
 Wiesbaden: Gabler Verlag 1992 - 496 Seiten - Preis unbekannt

"Planung - Prozesse; Strategien, Maßnahmen" versteht sich als ein innovatives Lehrbuch zur strategischen und operativen Unternehmensplanung. Es vermittelt auf Basis des aktuellen fachtheoretischen Erkenntnisstandes der internationalen Forschung fundiertes Modell- und Methodenwissen. Nach der Darstellung der Grundlagen der strategischen Planung wird der Strategieprozeß beschrieben hinsichtlich Planung der Ziele, der Analyse, der Frühaufklärung, der Strategieformulierung, der Bewertung und Auswahl der Strategie sowie der Implementierung der Strategie.

**Amshoff, Bernhard: Controlling in deutschen Unternehmungen**  
 Wiesbaden: Gabler - Verlag 1993 - 612 Seiten - Preis unbekannt

Dieses Buch, als Dissertation an der Universität Dortmund 1991 zugelassen, stellt eine theoretisch fundierte und empirisch gestützte Controlling-Typologie vor. Auf der Basis einer umfangreichen Erhebung in 320 deutschen Unternehmen identifiziert der Autor unterschiedliche Controlling-Zieltypen, -Philosophietypen und -Systemtypen (Aufgaben, Instrumente, Organisation), die die Vielfältigkeit realer Erscheinungsformen im Controlling transparent und überschaubar machen. Danach zeigt er jedem Controlling-Typ die gestaltungsbestimmenden Einflußfaktoren auf, analysiert zudem die Effizienz der ermittelten Controlling-System-Typen und gibt schließlich Anregungen für Entwicklungslinien zukünftiger Controlling-Forschung. Das Buch ist für alle eine lohnende Lektüre, die sich mit Gestaltungsmöglichkeiten moderner Controlling-Konzeptionen und deren Realisierungsstand auseinandersetzen wollen.

**Pieper, Rüdiger (Hrsg.): Lexikon Management**  
 Wiesbaden: Gabler - Verlag 1992 - 418 Seiten - DM 68,-

Das Lexikon vermittelt einen Überblick über die aktuellen und gebräuchlichen Begriffe des Management sowie der Betriebswirtschaft. Es ist nach Art eines Konversations-Lexikons in rund 5.000 Stichwörtern - von Abbauplanung über z. B. Holding oder Netzplan bis zu Zwischenzeugnis - aufgebaut. Im Lexikon finden sowohl der verhaltenswissenschaftliche wie auch der betriebswirtschaftliche Ansatz gebührend Berücksichtigung. Soweit es der vorgegebene Rahmen erlaubt, werden die hinter den Begriffen stehenden Theorien und Konzepte erläutert, die unterschiedlichen Ansätze und Schulen vorgestellt.

Schneck, Ottomar: Lexikon der Betriebswirtschaft  
Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5810 - 663 Seiten - kartoniert - DM 24,90

Über 2.500 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf, unterstützt von mehr als 200 Abbildungen, erklären kompetent, präzise und verständlich das Wichtigste aus den verschiedenen Bereichen der Betriebswirtschaft, u. a. Personal- und Unternehmensführung, Informationswirtschaft, Bilanzen und Kostenrechnung oder Marketing und Logistik.

Gabler Kompakt Lexikon EDV und Informatik  
Wiesbaden: Gabler-Verlag 1993 - 204 Seiten - ca. DM 35,-

Das Lexikon erklärt die Computer-Begriffswelt einschließlich der wesentlichen angrenzenden Gebiete und richtet sich insbesondere an Einsteiger und nicht-professionelle EDV-Anwender. Über 2.000 Grundbegriffe von Abbruch über z. B. DOS oder Notebook bis Zylinder werden knapp, griffig, leicht lesbar und verständlich erklärt.

### Lehrmaterialien

In der Reihe "Schriften zur Betriebswirtschaftslehre" erscheinen von Prof. Dr. Männel Lehrmaterialien zum Studium des Rechnungswesens. Sie enthalten eine detaillierte Gliederung des Stoffgebietes sowie einführende Kurztexpte und/oder ausgewählte Aufsätze. Die Inhalte werden hauptsächlich mittels Schemata, Grafiken und Fallstudien veranschaulicht. Diese Lehrmaterialien sind als Begleitmaterial zum Studium, insbesondere auch des Hauptstudiums, konzipiert. Sie eignen sich auch für die berufliche Weiterbildung und das Selbststudium. Zudem sind die Veröffentlichungen recht preiswert.

Ein Beispiel: Männel, Wolfgang: Kostenrechnung als Führungsinstrument, Lauf: Verlag der GAB 1992, 228 Seiten, DM 16,-. Nähere Informationen: GAB Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft, Peter-Henlein-Straße 15, 91207 Lauf, Tel. 09123 / 42 58 oder FAX 09123 / 7 50 61.

### Zu guter Letzt

Anlässlich der ersten Ausgabe in 1994 wünsche ich Ihnen für die vor Ihnen liegende Zeit beruflichen Erfolg und gutes Gelingen sowie insbesondere persönlich alles Gute.

Ich grüße Sie herzlich

Ihr *M. Männel*

| Zuordnung CM-Themen-Tableau |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
|                             |  |  |  |  |  |

Was da drin steht

| Die Zielgruppen | Die Anwendungsfälle        |                                     |                                           |                              |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------|
|                 | <b>G</b><br>Anforderung    | <b>E</b><br>Forschung & Entwicklung | <b>F</b><br>Finanzen                      | <b>L</b><br>Einkauf/Logistik | <b>P</b><br>Personal | <b>T</b><br>Nachschub/Produktion/Service | <b>V</b><br>Verkauf/Marketing | <b>Z</b><br>Zugangskontrollsysteme/Produktionsplanung | <b>A</b><br>Ankauf/Produkte/Kaufkraft | <b>S</b><br>Sportarten/Branche | <b>K</b><br>Kunden | <b>R</b><br>Regionen - national - international |
| Der Controller  | 0                          | 1                                   | 2                                         | 3                            |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>Führung durch Ziele</b> | <b>Strategische Planung</b>         | <b>Operative Planung und Budgetierung</b> |                              |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>01</b>                  | <b>11</b>                           | <b>21</b>                                 | <b>31</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>02</b>                  | <b>12</b>                           | <b>22</b>                                 | <b>32</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>03</b>                  | <b>13</b>                           | <b>23</b>                                 | <b>33</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>04</b>                  | <b>14</b>                           | <b>24</b>                                 | <b>34</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>05</b>                  | <b>15</b>                           | <b>25</b>                                 | <b>35</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>06</b>                  | <b>16</b>                           | <b>26</b>                                 | <b>36</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>07</b>                  | <b>17</b>                           | <b>27</b>                                 | <b>37</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>08</b>                  | <b>18</b>                           | <b>28</b>                                 | <b>38</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |
|                 | <b>09</b>                  | <b>19</b>                           | <b>29</b>                                 | <b>39</b>                    |                      |                                          |                               |                                                       |                                       |                                |                    |                                                 |



# Das Excel- Informations- System

## Erweitern Sie Excel zur Plattform eines Management- Informationssystems

Wie Marktstudien zeigen, wird das multi-dimensionale Datenmodell von allen maßgeblichen Anbietern ausgefeilter Management- und Führungs-Informationssysteme eingesetzt. Bisher jedoch war solche Technologie nur in teuren proprietären Systemen für den Aufbau mittlerer und großer Analysensysteme verfügbar. Mit dem Einsatz von Spreadsheet Connector hat sich die Situation grundlegend geändert. Mit **Spreadsheet Connector** gewinnt Excel die Kapazität eines mehrdimensionalen, multiuserfähigen Informationssystems.

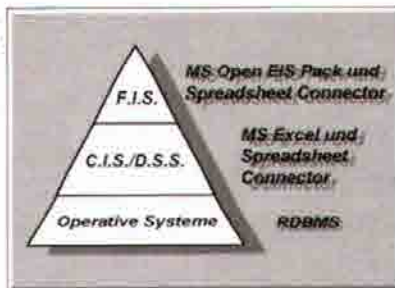
- Mehrdimensionale Unternehmensmodelle mit Millionen von Zahlenwerten stehen Ihnen in jeder Perspektive zur Verfügung

- Datenzugriff über einfache, aussagekräftige Excel-Funktionen statt komplexer Datenbankabfragen, z.B. =DBR(Umsatz; Deutschland; Produkt A; Januar)

- Hochflexibler Import von Großrechner-Daten

- Integrierte und "Real Time" Konsolidierung über mehrere Dimensionen (Regionen, Produkte, Vertriebschiene usw.)

- Wachstumspotential bis zur Client/Server-Anwendung für die Entwicklung von mächtigen Multiuser-Systemen



**SPREADSHEET  
CONNECTOR**  
Client/Server Analytical Database Engine

**CeBIT'94**  
HANNOVER  
16. — 23. 03. 1994  
Halle 4 EG • Stand D 39  
Besuchen Sie uns!

In vielen namhaften Firmen dient die Client/Server-Version von Spreadsheet Connector bereits als Basis unternehmensweiter Controlling- und Führungs-Informationssysteme. Doch auch schon mit geringen Zeit- und Finanzinvestitionen (Einzelplatz-Version) steht dem normalen Excel-Anwender die gesamte Leistungsfähigkeit dieses Systems zum Aufbau seiner Unternehmensmodelle zur Verfügung. Gerne senden wir Ihnen hierüber Kommentare der Fachpresse und Berichte von Kunden, die den Spreadsheet Connector erfolgreich einsetzen.

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEME



M.I.S. GmbH Bunsenstr. 22 64293 Darmstadt  
Tel.: 06151 / 8 20 77 Fax: 06151 / 89 19 02

# EIS

**EXECUTIVE INFORMATION SYSTEME**

VON SAS INSTITUTE

FÜR **FÜHRUNGSKRÄFTE** EIN DIREKTER ZUGRIFF

AUF DIE STEUERUNGSRELEVANTEN INFORMATIONEN

FÜR DAS **CONTROLLING** EIN INTEGRIERTES SYSTEM

ZUR ANALYSE, PLANUNG UND SIMULATION

FÜR DAS **UNTERNEHMEN** EIN AUF ALLEN EBENEN

DURCHGÄNGIGES INFORMATIONSSYSTEM

**DAS SAS® SYSTEM**

WELTWEIT BEI 27000 UNTERNEHMEN IM EINSATZ

CeBIT 94, Halle 3, E 19

SASville 94, Managementforum, 3.-5. Mai, Heidelberg

SAS Institute, In der Neckarhelle 162, 69118 Heidelberg, Tel. 06221/415 123, Fax 415 101

The SAS logo consists of the letters 'SAS' in a stylized, white, italicized serif font. The letters are connected and have a slight shadow effect.

HAMBURG · BERLIN · KÖLN · HEIDELBERG · MÜNCHEN · WIEN