



controller magazin



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

3/83

Deyhle Controller - wie organisieren?	93
Wagner Gibt es die "ideale Controller-Persönlichkeit"?	95
Deyhle Das Controller-Jahr	105
Schweer Kontrolle - Controlling - Revision: Schnittstellen oder Schnittmengen?	109
Nilsson ORG/DV-Controlling	115
Benölken "Führung" und "Planung" als kommunizierende Röhren	121
Bücherecke	125
Saam Steuerung des "Verkaufs-Außen-Dienstes"	129
Ulrich Handbuch des Rechnungswesens	133
Deyhle Planungs-Brief	139

Management Service Verlag · Gauting/München
ISSN 0343-267X

controller magazin

ISSN 0343 - 267X

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, München

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler

Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

Senff-Service, Angerweg 8

D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,

D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer *)

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

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Österreich:

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

Verkauf Schweiz:

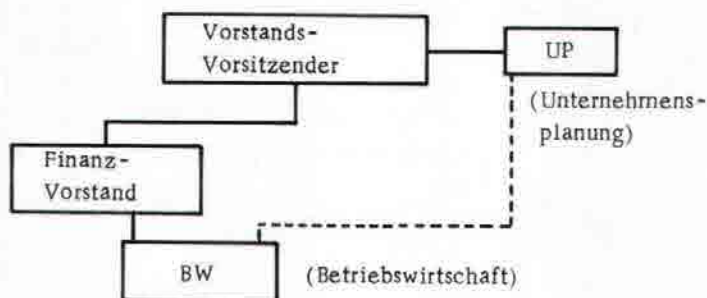
Fortuna Finanz Verlag W. Heidelberger AG, Haslerholzstraße,
CH-8172 Niederglatt

*) Wenn was nicht funktioniert
der Computer ist's gewesen.

CONTROLLER - WIE ORGANISIEREN?



Lieber nicht so ...



Wer ist denn hier "der" Controller? Die Controllerfunktion sitzt doch auf zwei Stühlen. Den strategischen Teil der Planung und das Mehrjahresbudget macht hier wohl die Stelle UP (Unternehmensplanung) oder UPS (Unternehmensplanung und Steuerung), während BW (Betriebswirtschaft) für den budgetmäßigen Teil des Controlling sorgt.

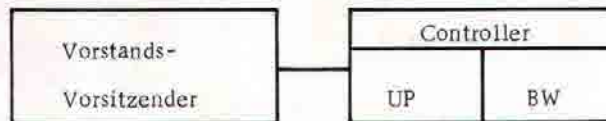
Bloß, das geht - befürchte ich - in der Regel nicht gut. Entweder ist der BW ein reiner Rechenknecht und zufrieden damit, daß er Zahlen liefern kann. Doch das macht die EDV schon. Verteilt der BW dann bloß noch Listen als ein "Papier-Zerrupfer"?

Ist BW ein aktiver Mann (und eine Lady könnte es ja auch sein), dann macht er dem UP Konkurrenz. Ist der UP aktiv, dann will er den BW als Zahlen-Wasserträger. Wer schlichtet?

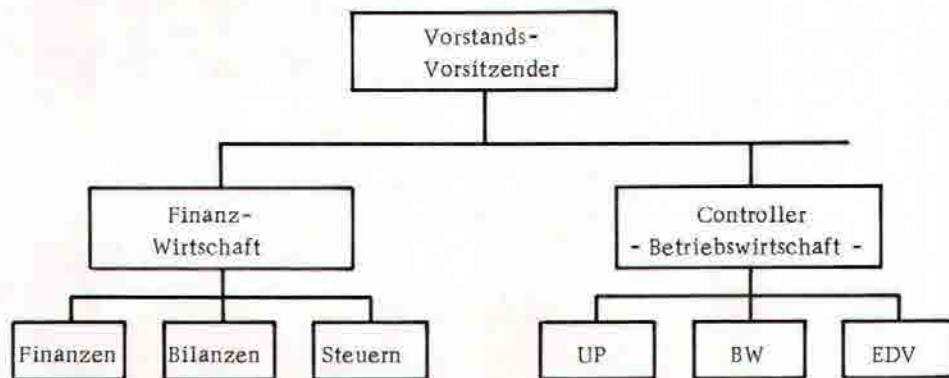
Also sitzt die Controllerfunktion hier selber schon in einer Schnittmenge drin aus UP und BW. Das kann Stärke sein. Vielleicht sind die Gehirne (vgl. den folgenden Beitrag von Hardy Wagner) verschieden. Hat UP mehr "blau" (wenn..., dann...-Denken) und BW/RW mehr grün (bloß nichts ändern)?

Die Gefahr ist die, daß die Controller "unter Pfarrerstöchtern" so mit sich selber schon beschäftigt sind, daß sie zum Service für die Manager gar nicht mehr erst kommen. (Denen mag's sogar recht sein - Hauptsache, man "hält" sich eine Control-
lerei; bloß wehe, wenn die arbeitet. "Wasch mir den Buckel, aber mach' mich nicht naß.")

Warum also nicht so organisieren?



Oder so:



Es wäre doch besser, die zentralen Controllerfunktionen säßen integriert auf einem Stuhl. Es ist ja ohnedies mit den dezentral wirkenden Controller-Kollegen noch genug an Schnittmengenpraxis zu exerzieren. Zum Beispiel im regelmäßigen Controller-Arbeitskreis.

Wenn Sie, sehr geehrter Herr Vorstandsvorsitzender, also wollen, daß in Ihrem Unternehmen Controlling tatsächlich existenzsichernd lebt und eine Controllerfunktion als Service für das controlling-treibende Management wirklich geleistet wird, dann sollten Sie daran denken, die Organisation Ihres Controllerbereichs ab 1. Januar 1984 entsprechend zu ändern.

Mit ergebenen Grüßen

Dr. Albrecht Deyhle
Leiter der Controller-Akademie
Herausgeber des Controller-Magazin

GIBT ES DIE „IDEALE CONTROLLER-PERSÖNLICHKEIT“?



- HIRN-CHECK DURCH
STRUKTOGRAMM®
-SELBST-ANALYSE

Dr. Hardy Wagner ist Professor an der Fachhochschule des Landes Rheinland-Pfalz, Abt. Ludwigshafen/Worms; er ist Direktor des Forschungsinstituts für angewandte Betriebswirtschaft FAB.

von Professor Dr. Hardy Wagner, Speyer

Nachdem bereits seit mehreren Jahren Führungskräften in deutschen Großunternehmen eine unkonventionelle Art der Persönlichkeits-Analyse angeboten wird, können nunmehr auch Klein- und Mittel-Unternehmen ihren Mitarbeitern diese Chance besserer Selbsterkenntnis bieten. Nach den Erfahrungen der Anwender ist damit zugleich die Möglichkeit zur Analyse und Verbesserung der Teamfähigkeit geboten, womit ein wichtiger Impuls für die Personal- und Organisations-Entwicklung gegeben ist. Als "Hirn-Check" hat das manager magazin (L 5) die sogenannte STRUKTOGRAMM-Selbst-Analyse bezeichnet, die in überraschend kurzer Zeit plausible Erkenntnisse über die eigene Persönlichkeit ermöglicht.

1. Controlling und Persönlichkeit

(1) Was bezweckt Controlling?

"Die Controllingaufgabe besteht heute darin, durch Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung die Unternehmensführung zu unterstützen" (L 8, S. 129). M. a. W.: "Im Vergleich der Ist-Daten mit den Plan-Daten besteht das Controlling" (L 3 b, Bd. II, S. 144).

(2) Aufgaben des Controllers

Nach der Arbeitsdefinition der Controller-Akademie besteht die Funktion des Controllers aus zwei "sich gegenseitig bedingenden Teilaufgaben":

- **Erstens** hat der Controller dafür zu sorgen, "daß eine Methodik existiert, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt", Zur Verwirklichung bzw. Unterstützung dieser Aufgabe bedarf es eines "Zahlenhandwerks, das im amerikanischen Sprachgebrauch mit 'Management accounting' umschrieben wird. Es handelt sich um das interne Rechnungswesen, das wir sinngemäß

"Management-Rechnung" nennen und als dessen Kernstück die Deckungsbeitragsrechnung anzusehen ist.

- **Zweitens** hat der Controller dafür zu sorgen, daß sich jeder Manager selbst kontrollieren kann. Managen ist Führen und Kommunizieren einerseits sowie andererseits ein Prozeß von Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle durch Soll-Ist-Vergleich, an den sich die Abweichungsanalyse zum Zweck der notwendigen Korrektur und Steuerung anschließt. Das Handeln ist Aufgabe des operativen Managers; das Unterstützen, insbesondere durch Informationen, ist Aufgabe des Controllers. Also: "Controller-Funktion ist Management-Service"! (L 10, S. 35; vgl. auch L 8, S. 133; ferner L 3 b, Bd. II, S. 112 ff.).

Diese Definition entstammt der Praxis. Leider hat die Theorie zum zentralen Problem dieser Doppelaufgabe und zu seiner Lösung bisher nur einige allgemeine "typisch-akademische" Ansätze gebracht (vgl. L 9 mit Hinweis auf das "Behavioral Accounting").

(3) Controller's Anforderungs-Profil

Aus den vorgenannten Aufgaben ergibt sich nahezu zwangsläufig ein bestimmtes Anforderungs-Profil (L 3 a, Erg. Bd. A, S. 40), wobei zwischen methodisch-fachlichen Fähigkeiten und Kenntnissen einerseits und Verhaltensanforderungen andererseits unterschieden wird:

Methodisch-fachliche Fähigkeiten	Verhaltensanforderungen
Beherrschen des Systems des Rechnungswesens Ganzheitlich-systematisch denken können Abstraktionsvermögen EDV-Kenntnisse, um Auftraggeber für Systemlösungen sein zu können Erklärungsfähigkeit Trainerbegabung Kenntnis in Kommunikationsmethodik Lernfähigkeit Allroundbegabung Analytische Neugierde Beherrschen von Vorgehens- und Problemlösungstechnik Umgehen können mit Kommunikationswerkzeugen (Flipcharts, Stiften, Overhead, Pinwänden, Konferenz-Mobiliar)	Die Geduld, stets auf's neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren Liebenswürdige Penetranz Toleranzbreite Bildhafte Ausdrucksweise (visualisieren) Spüren, ob einer zuckt (oder schluckt) Courage, nicht jeden Sachverhalt gleich an die große Glocke zu hängen Hofnarren-Allüren, um unangenehme Wahrheiten so zu bringen, daß man über sich selber lacht Sich selbst nicht so wichtig nehmen Unverdrossenheit

Abb. 1: Controller's Anforderungsprofil

(4) Controller-Persönlichkeit und -Führungsstil

Aufbauend auf dem bekannten und nach wie vor grundlegenden "Verhaltens-Gitter" (Managerial GRID, L 2, S. 27) sollten eigentlich auch Erkenntnisse über den Führungsstil des "erfolgreichen Controllers" gewonnen werden können. Ob dies allerdings "Controller's Optimal-Linie" (L 13, Abb. 2, S. 129) sein kann, ist u. a. Gegenstand dieses Beitrags.

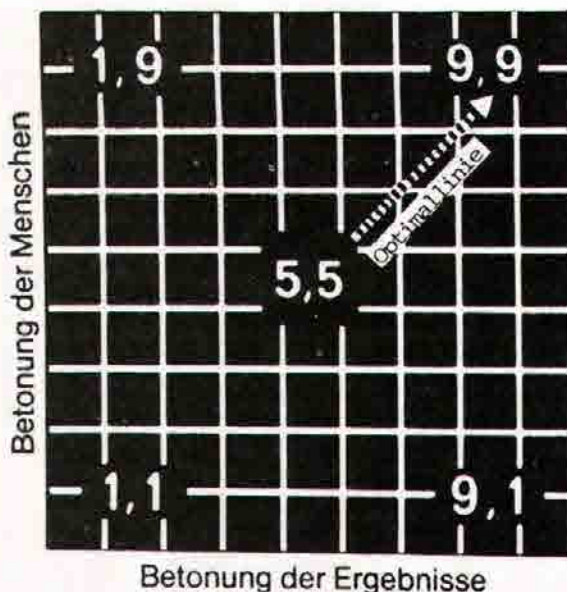


Abb. 2: Controller's Optimallinie

Liebsch geht hier vom sog. "statistischen" 5,5-Führungsstil aus, der sich z. B. als Durchschnitt aus 9,1 und 1,9 ergibt, während im GRID-Konzept das 5,5-Verhalten - völlig zurecht - als eigener Führungsstil definiert ist.

2. Persönlichkeit des erfolgreichen Controllers

(1) Die ideale Führungskraft - Eigenschaften erfolgreicher Manager

"Wenn man die in verschiedenen Lehrbüchern enthaltenen Beschreibungen des Managers betrachtet, muß man sich wirklich fragen, wieviele Führungskräfte diesen Darstellungen in der Realität entsprechen. So fordern die Lehrbücher beispielsweise, daß ein guter Manager eine ausgewogene Persönlichkeit haben solle, was - vorsichtig ausgedrückt - eine Seltenheit ist. Darüber hinaus soll er kenntnisreich, kreativ und ein logischer Denker sein; leistungsorientiert, menschenbezogen und unternehmensorientiert; intuitiv und dennoch rational; abstraktionsfähig und dabei detailbewußt; aufgeschlossen für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und gleichzeitig bedacht auf die Erfordernisse der Firma; und so weiter und so weiter.

Solche Beschreibungen scheinen weniger dem Leben als einer Suche nach Vollkommenheit zu entspringen, die uns nicht sagt, was wir sein können, sondern was wir sein sollten" (L 1, S. 104 f. - vgl. hierzu auch L 16). Adizes folgert hieraus: "Kein einzelner Mensch kann alle Fähigkeiten haben, die für eine effektive Unternehmensführung notwendig sind." Die Suche nach diesem Manager "muß fehlschlagen, weil zuviele Persönlichkeitsmerkmale notwendig sind, um alle Managementrollen gleichermaßen gut auszufüllen und weil einige der erforderlichen Merkmale miteinander unvereinbar sind" (L 1, S. 105 f.).

In diesem Sinne spricht auch Peter Drucker davon, daß die Aufgaben des Top-Managements "zumindest vier verschiedene Persönlichkeitstypen" erfordern: den Denker, den Macher, den Menschenführer und den Repräsentanten. Aber "diese vier Temperamente sind fast nie in ein und derselben Person vorhanden"; womit sich auch Drucker der Unvereinbarkeit der in der Theorie an eine Führungskraft gestellten Anforderungen bewußt ist (zitiert nach L 1, S. 106). Adizes selbst spricht von vier Rollen, die ausgefüllt sein müssen, "um eine Organisation langfristig wirksam und effizient leiten zu können: die Rolle des Produzenten, des Administrators, des Unternehmers und des Integrators" (L 1, S. 15; vgl. auch L 16). Der "Lehrbuch-Manager", der alle vier Rollen gut beherrscht, ist nach seiner

Meinung eine Utopie. Kückle kommt zu einem weitgehend identischen Ergebnis, wobei er vom Schaffer, Organisator, Innovator und Integrierer spricht (L 12, S. 212), deren 'Plus-Komponenten' zu kombinieren sind.

(2) ERFOLG = ART + GRAD der ZIEL-ERREICHUNG

Eigentlich ist es aufgrund des Vorgesagten theoretisch sehr erstaunlich, daß es praktisch überhaupt erfolgreiche Führungskräfte gibt. Aber wer hat denn Erfolg? Erfolgreich ist derjenige, der seine Ziele erreicht hat; deshalb ist es entscheidend, daß Ziele meßbar sind; sie müssen aber auch erreichbar sowie - um unser Leistungspotential zu aktivieren - anspornend und herausfordernd, also motivierend sein. Da - im Sinne des Verhaltensgitters - hiermit möglicherweise vordergründig nur der Sachbezug (= GRAD) der Zielerreichung verstanden wird, möchte der Autor bewußt zusätzlich auf die Menschenorientierung hinweisen, womit die ART der Zielerreichung angesprochen ist.

(3) Warum und wie sind Manager erfolgreich?

Über diese Frage ist aus begreiflichen Gründen schon sehr viel nachgedacht, geredet und geschrieben worden. Die Rezepte, die - wie vorstehend dargestellt - oft von theoretischen oder gar ideologischen Prämissen ausgehen, sind teilweise einseitig sowie widersprüchlich und damit verwirrend. Es gibt jedoch auch eine große Zahl empirischer Untersuchungen, insbesondere in den letzten 50 Jahren. Douglas McGregor weist in seinem 1960 in den USA erschienenen Werk bereits 111 solcher Untersuchungen nach, von denen nur 6 vor 1930 veröffentlicht worden sind. Als allgemeines Ergebnis der neueren Forschung, bei der - zusätzlich zu den Charaktermerkmalen - dem Verhalten besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde, stellt er fest: "Es muß als ganz und gar unwahrscheinlich gelten, daß es nur eine einzige Grundkombination von Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen gibt, die für alle leitenden Männer charakteristisch ist" (L 14, S. 202 f.). "Von vielen Charaktermerkmalen, von denen man angenommen hat, daß sie ganz wesentlich die Führungspersönlichkeit auszeichnen, hat sich herausgestellt, daß sie nicht geeignet sind, die erfolgreiche von der schwachen Führungskraft zu unterscheiden" (L 14, S. 204).

Schirm hat die Erkenntnisse empirischer Untersuchungen wie folgt zusammengefaßt (L 21, S. 13f.):

- Es gibt weder "Erfolgspersönlichkeiten" noch "Erfolgsmethoden", die allgemeingültig beschreibbar sind.
- Viele Idealvorstellungen sind unrealistisch, weil sich die Merkmale gegenseitig ausschließen.
- Menschen sind verschieden - aufgrund der Ver-

erbung und der Umwelt -; jeder kann aber auf seine Weise erfolgreich sein.

- Unterschiedliche Menschen können mit unterschiedlichen Methoden den aufgrund ihres Potentials erreichbaren Erfolg haben.
- Erfolgreiche Menschen sind "stimmige Persönlichkeiten" (die nach Ansicht des Autors auf dem Weg zur Selbstverwirklichung schon einige Schritte hinter sich haben dürften).

(4) Erkenne dich selbst!

Der Weg zum Erfolg führt also über den Weg der Selbsterkenntnis, wie es bereits die Weisen seit alters her gefordert haben. Auf einen Schlüssel hierzu wies der griechische Wissenschaftler und Arzt Hippokrates bereits 500 v. Chr. hin: "Aus dem Gehirn und allein aus dem Gehirn stammen unsere Vergnügen und Freuden, unsere Schmerzen und Leiden. Durch das Gehirn denken, sehen und hören wir und unterscheiden das Angenehme und Unangenehme. Deshalb gefällt uns nicht allen dasselbe... das Gehirn verstehen, heißt eigentlich den Menschen verstehen" (Zitiert nach L 21, S. 15).

- Moderne Hirnforschung bietet Schlüssel zur Selbsterkenntnis: Triune Brain
- Der amerikanische Wissenschaftler Paul MacLean, Direktor des einzigen Staatlichen Instituts für Gehirn- und Verhaltensforschung in den USA, geht davon aus, "daß wir in allen Deutungsversuchen des Menschen, die von seinem Gehirn ausgehen, scheitern müssen, solange wir dieses Organ als ein zwar kompliziertes aber einheitliches Organ betrachten. Wir müssen verstehen lernen, daß wir tatsächlich drei Gehirne haben - gewissermaßen drei biologische Computer unterschiedlicher Bauart, unterschiedlicher Funktionsweise, mit unterschiedlichen Aufgaben und einem sehr unterschiedlichen Alter in der Geschichte der Entwicklung des Gehirns" (L 21, S. 16).

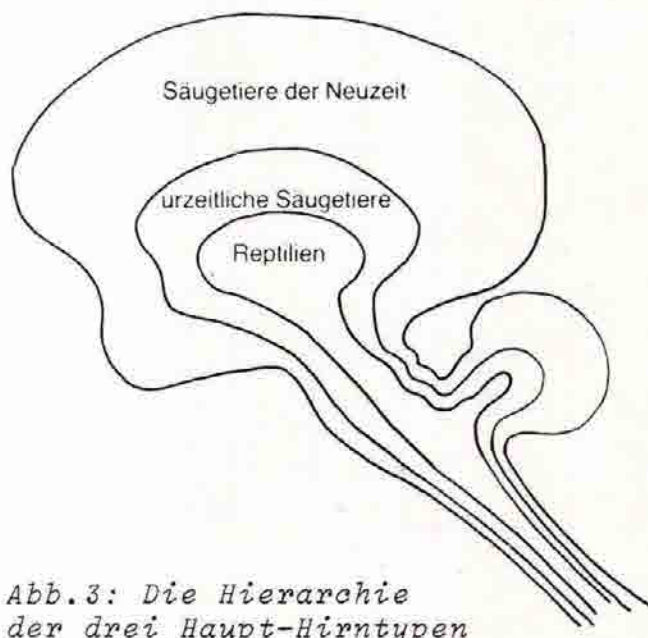


Abb. 3: Die Hierarchie der drei Haupt-Hirntypen

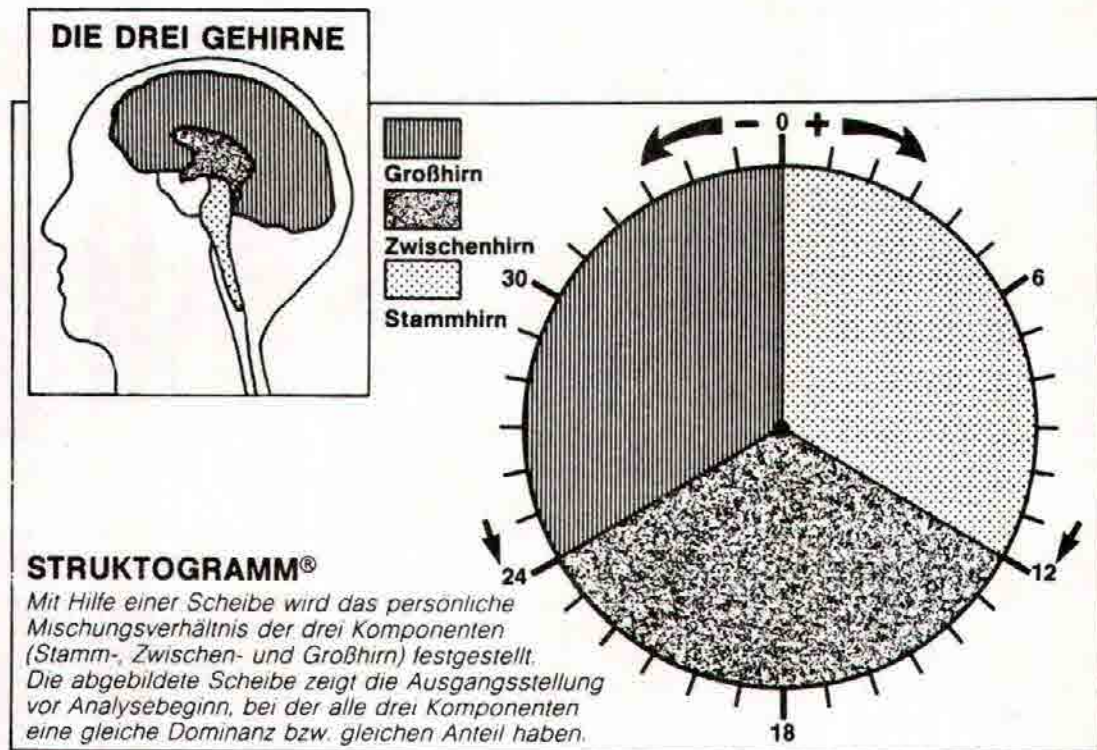


Abb. 4: Drei-einiges Gehirn und STRUKTOGRAMM-Scheibe

3. STRUKTOGRAMM^R der Persönlichkeit durch Selbstanalyse

Das Problem der Selbsterkenntnis liegt jedoch "nicht darin, daß wir diese drei Gehirne (vgl. Abb. 3) haben, sondern darin, daß sie niemals zu einer Einheit verschmolzen sind, sondern ihre Eigenarten auch im notwendigen Zusammenspiel heute noch unverändert, man möchte sagen eigensinnig beibehalten haben". Deshalb hat MacLean für diese 'Dreiheit in der Einheit' den Begriff des 'Drei-einigen Gehirns' (triune brain) geprägt. "Damit haben wir erstmals ein Modell, das... die ganze Widersprüchlichkeit des menschlichen Verhaltens aus dem Zusammen-, aber auch dem Gegeneinanderarbeiten dreier recht selbständiger Hirnbereiche" erklärt (L 21, S. 21).

- Individuelle Hirnstruktur: Struktur der Persönlichkeit

"Bei jedem menschlichen Verhalten wirken also immer alle drei Hirnteile zusammen. Das bedeutet aber nicht, daß jeder Hirnbereich einen genau gleichen Anteil beisteuert. Es ist vielmehr wie bei einem dreiköpfigen Vorstand, bei dem jeder nach den Statuten das gleiche Stimmrecht hat, sich aber doch meist einer Kraft seiner Persönlichkeit stärker durchsetzt... Ein solches Überwiegen eines Hirnbereichs prägt dem Verhalten eines Menschen einen charakteristischen Stempel auf und kennzeichnet die Eigenart seiner Persönlichkeit" (L 21, S. 23).

(1) Verbindung von Hirn- und Verhaltensforschung sowie Charakterologie

Dem beratenden Anthropologen Rolf W. Schirm ist es gelungen, wichtige Erkenntnisse zeitlich und sachlich unterschiedlicher Forschungen in einem Modell zusammenzufassen, das als sog. STRUKTOGRAMM der Persönlichkeit die Möglichkeit bietet, erstaunlich zutreffende Aussagen über das Verhalten unterschiedlicher Persönlichkeiten zu gewinnen. Er hat insbesondere die Zuordnung bestimmter Eigenarten zu bestimmten Hirnbereichen nach MacLean in Zusammenhang gebracht mit dem sog. Drei-Komponenten-Modell von Sheldon (L 4, S. 93 ff.). Dieser amerikanische Wissenschaftler hat in den vierziger Jahren sowohl neue und von Kretschmer abweichende Konstitutionstypen entwickelt als auch in umfangreichen Untersuchungen die damit verbundenen Persönlichkeitsmerkmale untersucht und beschrieben.

(2) Wertfreie und ehrliche Selbstanalyse

Aus den über 100 Sheldon'schen Statements über menschliches Verhalten hat Schirm in eigenen Untersuchungen in Zusammenarbeit mit dem Volkswagenwerk und dem Arbeitsring Chemie eine Fragenbatterie mit 24 Items erarbeitet, die mit ausreichender Trennschärfe den Anteil der verschiedenen Hirnbereiche im Sinne MacLeans am Verhalten des Individuums beschreiben (L 21, S. 30).

(3) Ikonographische Darstellung der relativen Stärke der Hirnbereiche

Eine von Schirm entwickelte 3farbige "STRUKTOGRAMM-Scheibe" (vgl. Abb. 4) ermöglicht einerseits eine bildhafte und ganzheitliche Darstellung; andererseits macht der Kreis deutlich, daß ein besonders hoher Anteil der einen Komponente nur durch relativ geringere Anteile der beiden anderen Komponenten ausgeglichen werden kann.

(4) Allgemeine Interpretation der Ergebnisse gemäß den erkennbaren Dominanzen

Die dem STRUKTOGRAMM zugrunde liegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse lassen aufgrund der relativen Anteile der Hirnbereiche, die auf der Scheibe durch die Farben Grün (Stammhirn), Rot (Zwischenhirn), Blau (Großhirn) symbolisiert werden, überraschend präzise Aussagen über das mutmaßlich vorherrschende Verhalten der Person zu - im Sinne einer "statistischen Wahrscheinlichkeit", die durch Umwelteinflüsse jedoch modifiziert wird. Die Deutlichkeit der Ausprägung ist bei hohen relativen Anteilen auch entsprechend groß.

Die nachstehende Komponenten-Matrix weist die jeweils vorherrschenden Eigenarten der drei Hirnbereiche aus (L 6, zitiert nach L 21, S. 29):

(5) Hohe Akzeptanz der Aussagen über das eigene Verhalten

In bisher über 60.000 Selbstanalysen hat sich der prognostische Wert des Schirm'schen Modells herausgestellt: Die Akzeptanz, die die Selbstanalyse-Teilnehmer ihrem persönlichen STRUKTOGRAMM und dessen Aussagen entgegenbringen, ist außerordentlich hoch (rd. 95 % Bejahung). Die Erklärung hierfür liegt u. a. darin, daß das STRUKTOGRAMM dem Einzelnen einen Rahmen gibt, in den die individuellen Erfahrungen - im Hinblick auf die eigene Person und Fremdbeobachtung - meist "nahtlos" hineinpassen. Eine weitere Bestätigung gibt in der Regel die gegenseitige Analyse gemeinsam mit dem Ehepartner oder einem persönlichen Vertrauten. Allerdings kann auch gerade eine Abweichung bei dieser Überprüfung von Eigen- und Fremdbild zur Aufdeckung von Widersprüchen und dadurch zur größeren Klarheit über sich selbst führen.

(6) Stärken, Schwächen und Begrenzungen

Die stärkste Komponente des STRUKTOGRAMMS, deren Beschreibung die Abbildung 5 enthält, ist zugleich die optimale Erfolgskomponente dieser Persönlichkeit. In dieser Stärke liegt ihr Erfolg begründet; jede Konzentration auf Eigenarten der schwächsten Komponente ist im Regelfall "ineffizient". Die schwächste Komponente stellt nämlich nicht die Schwäche eines Menschen dar, sondern

Abb. 5: Typische Komponenten-Merkmale

	Stammhirn-Steuerung	Zwischenhirn-Steuerung	Großhirn-Steuerung
Zwischenmenschliche Beziehungen	Kontakt Sucht und findet menschlichen Kontakt, hat ein „Gespür“ für Menschen, ist beliebt.	Dominanz Sucht Überlegenheit, besitzt natürliche Autorität, mißt sich gern mit und an anderen.	Distanz Braucht Abstand, gewinnt erst bei längerem Kennen, läßt nicht in sich hineinschauen.
Vorherrschende Dimension der Zeit	Vergangenheit Baut auf Bekanntes, wird von „Erfahrungen“ bestimmt, meidet radikale Veränderungen.	Gegenwart Erlaßt den Augenblick, entscheidet spontan, ist von mitreißender Dynamik.	Zukunft Muß alle Konsequenzen zu Ende denken, tut nichts ohne Plan, teilt die Zeit fest ein.
Vorherrschende geistige Fähigkeit	Spüren Verfügt über Intuition und „Fingerspitzengefühl“, erlaßt Signale aus dem Unbewußten, kann sich auf „erste Eindrücke“ verlassen.	Begreifen Denkt konkret und praktisch, erkennt das „Machbare“, neigt zum Probieren, ist gut im Improvisieren.	Ordnen Denkt systematisch, hat hohes Abstraktionsvermögen, beherrscht die Sprache als Werkzeug.
Erfolg durch	Sympathie	Mitreißen	Überzeugen

lediglich seine natürliche Begrenzung. Wenn eingangs davon gesprochen wurde, daß sich einzelne von Führungskräften geforderte Eigenschaften gegenseitig ausschließen, so findet dies hier die "anthropologische Begründung".

Wo aber bleiben die Schwächen? Die Antwort hierauf ist eine der wichtigsten Erkenntnisse des STRUKTOGRAMMS:

Die entscheidenden Schwächen liegen in der Regel in der Übertreibung der Stärken!

Wer beispielsweise die Kontaktfreudigkeit und -fähigkeit übertreibt, tendiert leicht zum Anbiederei und zur Kumpanei; wer seine Spontaneität und sein Improvisationsvermögen übertreibt, kann leicht vorschnell und damit falsch entscheiden; wer die Systematik, die Detailorientierung und den Ordnungssinn übertreibt, wirkt oft pedantisch und kann sich im Detail verzetteln. Die Plausibilität dieser Zusammenhänge ist anhand eigener Erfahrungen leicht nachprüfbar, was zugleich die hohe Akzeptanz begründet.

Wichtig für die Selbsterkenntnis: Begrenzungen sind relativ, aber objektiv vorhanden; Schwächen als Übertreibungen der Stärken müssen nicht sein und sind dadurch abbaubar und eine Aufforderung zur Selbst-Entwicklung und -Verwirklichung.

(7) Eignung des STRUKTOGRAMMS im Hinblick auf Sach- und Menschenorientierung

Nach den vorliegenden Erfahrungen zeichnet sich die STRUKTOGRAMM-Selbstanalyse durch nachstehende Vorteile aus:

- Erhöhung der Selbsterkenntnis in Verbindung mit hoher Akzeptanz der Ergebnisse;
- Bestätigung und Strukturierung gespeicherter Erfahrungen aufgrund von Einsichtigkeit und Plausibilität;
- Erhöhte Akzeptanz der Andersartigkeit von Partnern;
- Wertfreiheit - es gibt kein gutes oder schlechtes STRUKTOGRAMM (Paracelsus: Es gibt nicht Heilstoffe und Gifte, es kommt vielmehr auf die Dosis an!);
- Günstige Voraussetzung für freimütige Offenlegung der Ergebnisse (aufgrund der Wertfreiheit);
- Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bzw. Einbeziehung der Fremdeinschätzung durch Partner mit späterer Überprüfung der Ergebnisse;
- Wirtschaftlichkeit (Zeitaufwand ca. 1 Tag, ggf. auch wenige Stunden; relativ geringe Kosten; unmittelbare Umsetzbarkeit; gleichzeitige Analyse bzw. Training selbst großer Gruppen).

Nachteile des STRUKTOGRAMM-Trainings sind bisher nicht bekannt geworden. Einwände erfolgen gelegentlich von Psychologen, die Gleichwertiges nicht zu bieten haben (vgl. hierzu u. a. L 11) bzw. ohne ausreichende Information zu einer unzutreffenden Beurteilung kommen können. Ein durchaus ernst zu nehmender Einwand gegen das STRUKTOGRAMM ist seine Einfachheit, da die überraschend umfassenden Erkenntnisse scheinbar nur auf 24 Items beruhen und die eigentliche Analyse 30 Minuten in der Regel nicht übersteigt. Diesbezügliche Vorbehalte lassen sich nahezu ausnahmslos abbauen, insbesondere im Rahmen eines mindestens halbtägigen Trainings, in dem sowohl die umfassenden wissenschaftlichen Grundlagen aufgezeigt als auch die eigenen Erfahrungen aktiviert werden.

4. Der Controller und sein STRUKTOGRAMM

(1) Controller's Anforderungsprofil - Parallele zum "Textbook Manager"?

Aus dem Vorgesagten ist deutlich geworden, daß jede Führungskraft und jeder Controller auf bestimmten Gebieten Besonderes zu leisten in der Lage ist. Dies schließt auch ein, daß ein hervorragend begabter Mensch - dessen STRUKTOGRAMM möglicherweise einen "besonders großen Radius" aufweist - auf vielen Gebieten erfolgreich sein kann. Abgesehen von dem Fall einer Gleichverteilung der 3 Komponenten basiert jedoch der Erfolg auf den mit der jeweils stärksten Hirn-Komponente verbundenen Eigenschaften.

Wie der Versuch einer Systematisierung in der nachstehenden Abb. 6 zeigt, lassen sich die verschiedenen Positionen des Controller-Anforderungsprofils mehr oder weniger eindeutig unterschiedlichen Hirn-Komponenten im Sinne der Abb. 5 zuordnen. Erkennbar ist dabei, daß besonders viele Anforderungen im Bereich der Komponente BLAU (Großhirn) zu finden sind, gefolgt von GRÜN (Stammhirn), während ROT (Zwischenhirn) damit tendenziell die schwächste Komponente im Hinblick auf die Controller-Anforderungen darstellt.

(2) ABC-Analyse der Controller-Aufgaben

Unter Bezugnahme auf die eingangs dargestellten Zwecke des Controlling und die Aufgaben des Controllers lassen sich damit nachstehende Anforderungen an den Controller im Sinne einer ABC-Analyse stellen:

- A₁: Analysieren, Strukturieren, Planen, Informieren, Erklären, Überzeugen = BLAU
- A₂: Verständnis und Akzeptanz beweisen, Zuhören, Motivieren, Moderieren und Kommunizieren = GRÜN

C: Improvisieren, Organisieren, Begeistern, Standfest bleiben, Entscheiden = ROT

(3) Der "ideale Controller" - eine "stimmige Persönlichkeit"

Die vorstehende "idealtypische" Komponentenverteilung des Controllers ist eine Hypothese aufgrund

des o. a. Anforderungs-Profiles; sie könnte sich aber durchaus in einer Untersuchung, etwa im Rahmen der Controller-Akademie oder des Controller-Kongresses, als repräsentativ erweisen. Dessen ungeachtet spricht die statistische Wahrscheinlichkeit dafür, daß viele erfolgreiche Controller, ebenso wie alle anderen erfolgreichen Manager, sowohl eine ausgeprägte Großhirn-Dominanz als auch eine ausgeprägte Zwischenhirn- oder Stammhirn-Dominanz aufweisen können.

Abb. 6:

Controller's Anforderungs-Profil nach STRUKTOGRAMM-Komponenten

Methodisch-fachliche Fähigkeiten	Dominante Steuerung durch		
	Stamm-Hirn (GRÜN)	Zwischen-Hirn (ROT)	Groß-Hirn (BLAU)
Beherrschen des Systems des Rechnungswesens	x	o	xxx
Ganzheitlich-systematisch denken können	o	o	xxx
Abstraktionsvermögen	o	o	xxx
EDV-Kenntnisse, um Auftraggeber für Systemlösungen sein zu können*			
Erklärungsfähigkeit	x	o	xxx
Trainerbegabung	xxx	xx	xx
Kenntnis in Kommunikationsmethodik*			
Lernfähigkeit**	o	xx	xx
Allroundbegabung	xxx	xxx	xxx
Analytische Neugierde	o	x	xxx
Beherrschen von Vorgehens- und Problemlösungstechnik	x	xx	xxx
Umgehen können mit Kommunikationswerkzeugen (Flipcharts, Stiften, Overhead, Pinwänden, Konferenz-Möbiliar)	x	xxx	xx
Verhaltensanforderungen			
Die Geduld, stets auf's neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren	xxx	o	o
Liebenswürdige Penetranz	xx	xx	o
Toleranzbreite	xx	o	xx
Bildhafte Ausdrucksweise (visualisieren)	xxx	o	xx
Spüren, ob einer zuckt (oder schluckt)	xxx	o	x
Courage, nicht jeden Sachverhalt gleich an die große Glocke zu hängen	o	xx	xx
Hofnarren-Allüren, um unangenehme Wahrheiten so zu bringen, daß man über sich selber lacht	x	o	x
Sich selbst nicht so wichtig nehmen	x	o	xx
Unverdrossenheit	x	xx	o

* = Kenntnisse sind im wesentlichen der BLAU-Komponente zuzuordnen

** = Es handelt sich nicht um die Lernbereitschaft, die entscheidend von der Motivation abhängt

xxx = hohe Ausprägung (zugleich Gefahr der Übertreibung!)

xx = deutliche Ausprägung

x = leichte Ausprägung

o = Begrenzung (insbesondere als schwächste Komponente!)

5. Manager und Controller im Team

(1) Controller-Vielseitigkeit

Die Erkenntnis, daß jeder Mensch erfolgreich sein kann, wenn er auf seinen persönlichen Stärken aufbaut, ist zugleich die entscheidende Grundlage eines "Management by Bottle-neck" bzw. Chancen-Management (L 23 a und b; vgl. hierzu auch L 3 a, Bd. A, S. 42 sowie Bd. 3, S. 133). Darüber hinaus haben die eingangs erwähnten Untersuchungen nachgewiesen, daß es weder in bestimmten Berufen, Branchen noch Hierarchie-Ebenen eindeutige Anforderungen an "Erfolgs-Persönlichkeiten" gibt. Ungeachtet dessen gibt es Situationen - beispielsweise im Lebenszyklus bzw. der "Evolution" eines Unternehmens (L 1, S. 141 und 215; vgl. auch L 18) - die bestimmte Eigenschaften in besonders hohem Maß erfordern. Je nach dem absoluten Potential des Einzelnen kann dann auch ein relativ schwacher Sektor in hervorragendem Maße aktiviert werden. Ein solcher "Ressourcen-Einsatz" ist also möglich, jedoch sollte er nicht die Regel darstellen, weil Erfolge mit dem natürlichen Potential leichter erreichbar sind.

(2) Erkenntnisse zur Team-Bildung

Dies ist zugleich die entscheidende Herausforderung für das Team, das damit - ungeachtet der gleichlaufenden gesellschaftlichen Entwicklungen - einen besonderen Stellenwert erfährt: Denn nach Maßgabe der bisherigen Erfahrungen, z. B. im Volkswagenwerk, läßt sich mit Hilfe der STRUKTOGRAMM-Erkenntnisse auch die Zusammensetzung eines Teams optimieren: jede Komponente sollte in einer hohen Stärkenausprägung vertreten sein; im Team insgesamt sollten die 3 Komponenten jedoch durchschnittlich gleich stark repräsentiert sein. Dies deckt sich nahtlos mit den Erkenntnissen und Empfehlungen z. B. von Adizes: Gute Führungskräfte sind weder "Textbook-Manager", noch versagen sie bei bestimmten Aufgaben völlig. "Sie haben Stärken und Schwächen" in bestimmten Rollen, "aber ihre Stärken schließen nicht ein gewisses Leistungsvermögen in den anderen Rollen aus" (L 1, S. 159).

(3) Verzicht auf das TEAM - Gefahr des Mis-Management

Umgekehrt ist in diesem Zusammenhang auch die detaillierte Darstellung der sog. Mis-Management-Stile (Adizes) interessant, die eindeutig als eine Übertreibung der jeweiligen Stärken aufzufassen sind (L 1, S. 23 ff.). Auch Küchle spricht in diesem Zusammenhang von den "Minus-Komponenten der Begabungsfaktoren" - Aktionist, Bürokrat, Spinner und Überharmoniseur (L 12, S. 212 f.); Deyhle weist darauf hin, daß auch in der Arbeit des

Controllers und seinem Verhalten oft Licht mit Schatten verbunden ist (L 3 a, Bd. A, S. 41).

(4) Controller's Anforderungs-Profil und Optimal-Linien

Aufgrund der Aufgabenstellung des Controllers als Informator, Moderator und Berater liegt das Spezifikum seiner Aufgabe in der Ergänzung der Stärken seiner Partner. Hieraus ergibt sich zugleich ein situativer Ansatz für das "optimale Controller-STRUKTOGRAMM". Zugleich könnte dies ein Hinweis darauf sein, daß Menschen sowohl mit einem STRUKTOGRAMM, das durch die Dominanz nur einer Komponente, und zwar der BLAU-Komponente, geprägt ist, eine besondere Eignung für Controlling-Aufgaben aufweisen, als auch Menschen, deren Komponenten, insbesondere BLAU und GRÜN, eher gleichverteilt sind.

Wenn dies zutrifft, gibt es jedoch nicht "Controller's Optimal-Linie": Eher könnte es drei Optimal-Linien geben, die jeweils von 9.5., 5.5 und 1.9 in Richtung auf 9.9 verlaufen. Hierfür spricht auch die oben erwähnte Eigenständigkeit aller drei Führungsstile. Nach einer These des Autors, basierend auf zahlreichen STRUKTOGRAMM-Trainings einerseits und Management-GRID-Seminaren andererseits, besteht der nachstehende Zusammenhang zwischen den vorerwähnten 3 idealtypischen Gitterstilen einerseits und den STRUKTOGRAMM-Dominanzen andererseits. (siehe Abb. 7)

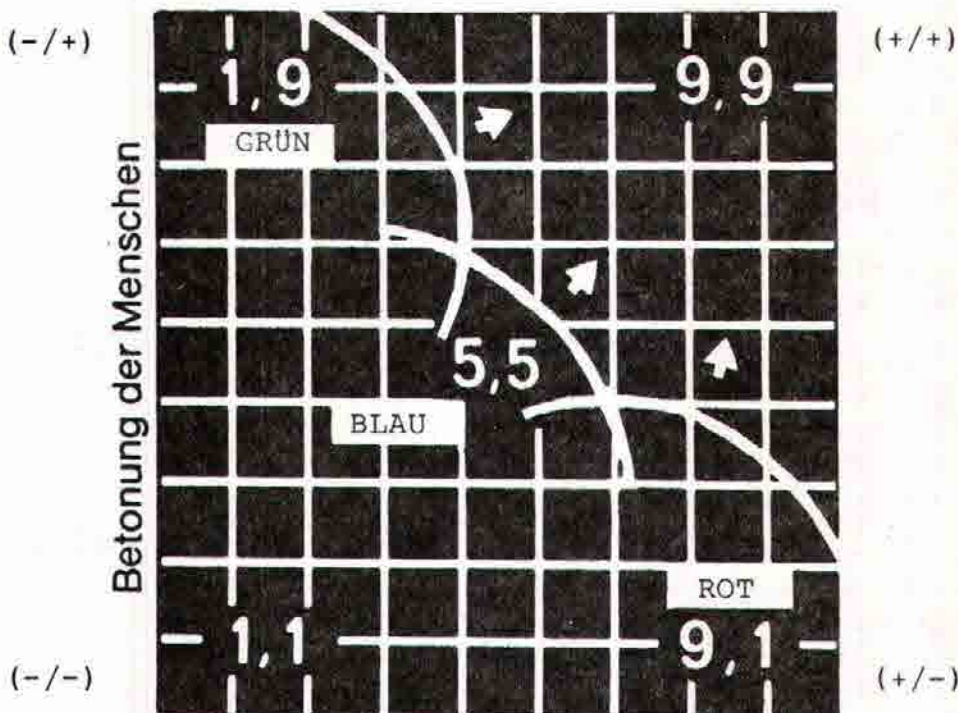
Dies erklärt zugleich, warum Blake und Mouton vom dominierenden und vom Ersatz-Führungsstil einer Persönlichkeit sprechen. Wenn diese in der Regel durch das Vorherrschen eines Hirnbereichs gekennzeichnet ist und wenn sich dies in einem bestimmten "natürlichen Führungsstil" - 1.9 (G), 5.5 (B), 9.5 (R) - äußert, bedeutet die Entwicklung eines 9.9-Führungsstils bereits einige Schritte in Richtung auf die Selbstverwirklichung. Insoweit dürfte es auch "den" 9.9-Führungsstil in der Realität nicht geben, vielmehr entwickelt nach dieser These jede Persönlichkeit den ihr eigenen, d. h. natürlichen optimalen Führungsstil, bei dem Sach- und Menschenorientierung in individueller Weise hervorragend miteinander verbunden sind.

(5) Führungsverhalten und Lebenseinstellungen der TA

Ein solcher Führungsstil ist in der Terminologie der Transaktionsanalyse (TA - nach Eric Berne - vgl. hierzu L 22) durch die Lebenseinstellung "Du bist ok, ich bin ok", gekennzeichnet, während die 3 anderen Gitter-Stile entweder mehr der Lebenseinstellung "ich bin ok, Du bist nicht ok" oder "Du bist ok, ich bin nicht ok" zuneigen. Auch im Rahmen der Transaktions-Analyse liegt die Aufforderung

Ich bin nicht ok,
Du bist ok

Ich bin ok,
Du bist ok



Ich bin nicht ok,
Du bist nicht ok

Betonung der Ergebnisse

Ich bin ok,
Du bist nicht ok

Abb. 7: Zusammenhang zwischen GRID-Führungsstilen und den STRUKTOGRAMM-Komponenten

zur Selbstverwirklichung in dem Streben zur Lebens-einstellung "Du bist ok, ich bin ok".

(6) Verhaltens-Änderung durch Selbst-Erkenntnis - Hirnstruktur und Umwelt-Einflüsse

Die mit dem STRUKTOGRAMM darstellbare "hirnbiologische" Persönlichkeits-struktur kann beispielsweise in Analogie zum Computer als die - unveränderbare - Hardware angesehen werden, während die aufgrund der Umwelteinflüsse eingespeicherten Programme eher die - austauschbare - Software darstellen. Allerdings sind bestimmte Programme mit bestimmter Hardware mehr oder weniger kompatibel - entsprechende "Transaktionen" sind "statistisch wahrscheinlicher". Diese Programme sind jedoch, im Gegensatz zur Hardware, veränderbar, so daß sich auch von hierher der Appell und zugleich eine echte Chance zur Selbstverwirklichung ergibt: Stärken können ausgebaut und Schwächen - als Übertreibungen der natürlichen Stärken bzw. unerwünschte Verhaltensweisen aufgrund von Erziehung, Anpassung etc. - verändert oder sogar beseitigt werden.

Mensch, erkenne Dich selbst! Erfolgreiche Manager und Controller haben sicherlich schon einige

Schritte auf dem Weg zur Selbstverwirklichung begangen, also in Richtung auf die höchste Stufe der Bedürfnis-Pyramide (Maslow), auf den individuellen optimalen 9,9-Führungsstil und zugleich auf die Lebenseinstellung "Du bist ok, ich bin ok". Diese Führungskräfte sind stets willkommene Partner in jedem Team; besonders willkommen sind sie dort, wo gerade ihr STRUKTOGRAMM die zur optimalen Teamzusammensetzung möglicherweise fehlenden Anteile einbringt. Das Endziel bleibt sicherlich ein Ideal, dem aber jeder von uns durch Selbsterkenntnis und Arbeit an sich selbst Schritt für Schritt immer näher kommen kann.

- (1) ADIZES, Ischak: Wie man Mis-Management überwindet - Erkennen und Beseitigen der Ursachen, München, 1981
- (2) BLAKE, Robert / MOUTON, Jane: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf/Wien 1980²
- (3a) DEYHLE, Albrecht: Controller Handbuch (8 Bände), Gauting, 1980²
- (3b) ders.: Controller-Praxis (2 Bände), Gauting, 1982⁵

- (4) FELDER, Hermann C.: Anatomie richtigen Verhaltens - Grundlagen für erfolgreiche Menschenführung, Landsberg, 1982
- (5) GOTTSCHALL, Dietmar: Der Hirncheck, in: manager magazin (mm), Hamburg 3/82, S. 108 - 116
- (6) HAUSCHILD, Harald: Das STRUKTOGRAMM - eine Hilfe für Persönlichkeitsentwicklung, Teamgeist und Erfolg, in: AOK-Management, Frankfurt, 6/82, S. 12 - 15
- (7) HAUSER, Eduard: Selbstentwicklung - Transaktionsanalyse, STRUKTOGRAMM, EKS, Normenindikator - Moderne Methoden der Leistungsverbesserung in der betrieblichen Praxis, München, 1982
- (8) HORVATH, Peter: Aufgaben und Stellung des Controllers, in: Controlling-Integration von Planung und Kontrolle, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Herne/Berlin, 2/78, S. 129 - 141
- (9) JEHLE, E.: Der Beitrag der verhaltenswissenschaftlich orientierten Rechnungswesenforschung für die Gestaltung der Plankostenrechnung, in: Kostenrechnungs-Praxis (Krp), 5/82, Wiesbaden, S. 205 - 214
vgl. auch: MACHARZINA, Klaus: Die Bedeutung verhaltenstheoretischer Aussagen für kosten- und leistungsorientierte Planungs- und Kontrollrechnungen, in: Coenenberg, Adolf G.: Unternehmensrechnung, München, 1976, S. 324 - 341
- (10) JEHLE, Kurt /BLAZEK, Alfred /DEYHLE, Albrecht: Finanz-Controlling, Gauting, 1976
- (11) KÖSTLER, Arthur: Die Armut der Psychologie, Bergisch-Gladbach, 1982 (vgl. auch: o. V.: "Dr. Freud, alle Kassen", in: Der Spiegel, Hamburg, 7/82 (15. 2. 1982))
- (12) KÜCHLE, Erwin: Zu Controller's "proletarischem" Verhaltenswissen, in: controller magazin (cm) Gauting, 5/1982, S. 211 - 221
- (13) LIEBSCH, Dieter: Der Controller im Gitter, in: controller magazin (cm), Gauting, 3/82, S. 125 - 130
- (14) MCGREGOR, Douglas: Der Mensch im Unternehmen - The Human Side of Enterprise, Düsseldorf/Wien 1973³
- (15) PENOPP, Joachim: Bio-psychologische Werbestrategien bringen mehr, in: Management Zeitschrift io, Zürich, 4 (51) 1983
- (16) REINECKE, Karl-Heinz: Zur Manager-Rolle, in: controller magazin (cm), Gauting, 5/82, S. 257 - 259
- (17) RESTAK, Richard M.: Geist, Gehirn und Psyche - Psychobiologie: Die letzte Herausforderung, Frankfurt, 1981
- (18) RÖMER, Gerhard: Controller auf Zeit, in: controller magazin (cm), Gauting, 6/82 S. 265 - 275
- (19) SCHIRM, Rolf W.: Strukturen der Persönlichkeit - Selbstanalyse mit dem STRUKTOGRAMM, Zürich, 1982⁶ (Trainingsmaterial; nicht im Buchhandel erhältlich)
- (20) SCHIRM, Rolf W. /HOFMANN, Hellmut W.: Das Biogramm - Ein integrierbares Marketing-System auf der Basis der biologischen Struktur-analyse, Hamburg, 1980
- (21) SCHIRM, Rolf W. /SCHOEMEN, Juergen: Führungserfolg durch Selbsterkenntnis - Das STRUKTOGRAMM als Instrument der Persönlichkeitsanalyse, Band 4 der GABAL-Schriftenreihe, Speyer/Köln 1982
- (22) SCHMIDT, Rainer: Unternehmensführung mit Transaktionsanalyse, in: controller magazin (cm), Gauting, 6/82, S. 287 - 289
- (23a) WAGNER, Hardy: Management by Bottle-neck (Mbb), in: controller magazin (cm), Gauting, 4/77, S. 143 - 148
- (23b) ders.: Strategisches Chancen-Management, in: controller magazin (cm), Gauting, 6/80, S. 271 - 276
- (23c) ders.: Die Kybernetische Management-Lehre (EKS) - Das System der Engpaß-Konzentrierten Strategie, in: Jahrbuch für Führungskräfte '81, Grafenau, 1980, S. 426 - 447
- (23d) ders.: Arbeitsmethodik: Ist Erfolg von der Persönlichkeit abhängig? in: Methodik-Journal (Hrsg. HelfRecht-Studienzentrum GmbH), Bad Alexandersbad, II/83, S. 119 - 123
- (23e) ders.: Persönliche Arbeitstechniken - Grundlagen und Methoden erfolgreichen Selbst-Managements, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation (HFO), Bielefeld/Berlin/München, 13. Lfg., III/83, Gruppe 2912, S. 1-85
- (24) ZIMMER, Dieter E.: Unsere erste Natur - Die biologischen Ursprünge menschlichen Verhaltens, München 1979



Dipl.-Kfm.
Dr. Albrecht
Deyhle, Trainer
an der
Controller-
Akademie

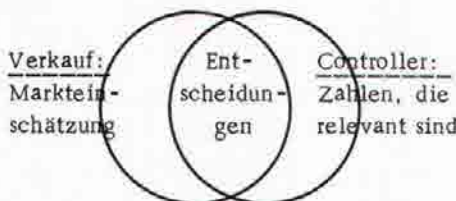
DAS CONTROLLER-JAHR

- REKLAMATIONS-KALENDER FÜR PLANUNG UND STEUERUNG -

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting

Die "Blauhirn"-Komponenten (vgl. Aufsatz Wagner, Abb. 6) sind wohl der typische Controller-Beitrag im Management-Team. Getreu der These von Kaiser Franz Josef I (von Österreich): "Es muß was g'schehn (Rothirn), aber's darf nix passier'n (Blauhirn)". Es muß wirtschaftlich verdaubar sein. Was wir betreiben, muß wirtschaftlich hinkommen (das bedeutet ja doch "Betriebswirtschaft"). Bloß aus der Mischung im Team wird nichts, wenn wir es nicht organisieren können, daß man sich trifft. Und das ist eine Sache des Termin-Management und des Terminkalenders.

Die Schnittmenge zwischen Manager und Controller im Team (Abb. 1) setzt nämlich voraus, daß man sich findet. Und das heißt konkret: wann, wo, wie lange. Also wie soll man das organisieren. Der Trio-Song "Laß' mich rein, laß' mich raus" ist es, der dafür Pate stehen kann.



Entscheidungsfindung im Team nach dem Prinzip der Schnittmenge

Keine "open end"-Besprechungen

Start und Landung angeschnallt. Was für's Fliegen gilt, betrifft auch das Reden. Wie fängt man an - das wird meist noch gut überlegt; bloß wie hört man auf? Auch Konferenzen brauchen ein definiertes Ende. Dann weiß jeder Bescheid, wie lange es geht; jeder weiß, was zu bewältigen ist bis dahin und jeder macht dann für sich - teamunterstützend - seine Hochrechnung. Im Sinne der "time to completion".

Das ist so ähnlich wie wenn zu Hause das Signal kommt: "Das Essen reicht heute nur knapp". Dann bleibt bestimmt etwas übrig.

Also bei Besprechungen den Schluß budgetieren. Konferenzen mit "open end" sind nicht controllerlike. Ich finde, es ist sogar ausgesprochen unfair, wenn ein Chef kommt und sagt: "Ich habe heute ganz viel Zeit mitgebracht...". Er meint es vielleicht gut, aber es wirkt verheerend, weil keiner so recht weiß, wie er jetzt dran ist.

Selbst privat, wenn Gäste kommen, kann man den Schluß budgetieren; kann vereinbaren, daß um 23,00 Uhr Ende ist. Dann braucht niemand lange darum herum zu reden, daß man jetzt eigentlich gehen will. Der Gastgeber braucht nicht so zu tun, als hätte er gerne, daß man doch noch bleiben sollte. Sondern jetzt ist abgemacht, daß "Stop". Und "abgemacht ist abgemacht". Sonst stiehlt man sich gegenseitig die Zeit, die jeder doch nur einmal hat.

Controller's "Rothirn" für's "laß mich rein"

Der Bau des Terminkalenders ist Planungsarbeit. Aber das Reinkommen ist echtes Verkäuferwirken. Nach der AIDA-Formel:
 Attention: da (da) ist eine Abweichung ...
 Interest: aha - interessiert mich
 Desire: es ist was passiert bei mir
 Action: und es muß was geschehen durch mich
 (der umgedrehte "Kaiser Franz Josef").

Auch ein Controller muß, wenn er Hausbesuche macht, den Fuß in die Türe stellen, Imponiergehabe beisteuern, Mitreißen, den Augenblick erfassen (vgl. Abb. 5 im Aufsatz Wagner).

Außerdem im rechten Moment dafür sorgen, daß man etwas ein-sehen kann. Das kommt von Sehen. Steht ein Flipchart schon dort, bringt's der Controller auf dem Buckel mit, hat er die Blätter dabei und hängt er sich's vor den Bauch (mit Klebestreifen) als Flipchart- oder Pinwandersatz?

Das Jour-fixe-Prinzip

Bloß ist das vielleicht nicht die typische Controller-Stärke. Sonst wären wir wahrscheinlich doch eher Verkäufer geworden. Also muß der Controller sich das, was ihm vielleicht nicht ganz typisch gehört - das Rothirn - organisieren (mit Hilfe des Blauhirns).

Die Lösung dafür heißt "jour fixe". Wenn's nach einem Standardkalender ausgemacht ist, daß man sich trifft für ein Planungs- oder Steuerungsgespräch, dann gilt als Eintrittskarte der schon geplante Termin.

Nichts ist doch tröstlicher zur Überwindung der Schwellenangst - dieses Gefühls, vielleicht ist der Kunde gar nicht da, dann brauche ich nicht anzufangen - als daß man schon avisiert ist. Dann braucht man nicht erst zu begründen, wieso man gerade jetzt als Controller zum Hausbesuch erscheint. Jeden zweiten Dienstag jeden zweiten Monat um 15.30 ist Controlling-Kaffee-Klatsch.

Vor allem ist es nicht die Abweichung, die den Eintritt begründet. Dort beginnt doch Manager's Frustrationserlebnis mit dem Controller und Controller's Mißerfolgserlebnis mit dem Manager.

Fragt der Controller: "Wie kommt es zu dieser großen Abweichung?" - so kriegt er bestimmt die Gegenfrage: "Sagen Sie, wie kommt es denn zu Ihren Zahlen? Die müssen Sie doch erst mal prüfen, ob sie überhaupt stimmen."

Oft schon haben mir Manager gesagt (unter vier Augen), daß sie an der Controller-Arbeit am meisten ärgern täte, wenn sie Dinge gefragt würden, die sie selber schon ärgern.

Deshalb sagt man ja oft als Eröffnung auf die Abweichungsfrage hin: "Wie Sie wissen ...". Das heißt doch immer soviel wie "Frag' nicht so blöd".

Organisation der Selbstüberzeugung

Der jour fixe organisiert besser die Selbstüberzeugung. Der Controller-Sparring-Partner ist angesagt, kommt rein, setzt sich neben mich (nicht gegenüber zur Konfrontation, sondern daneben als Begleiter); fragt in die Frontscheibe (wie geht's weiter); sorgt für ein konferenzbegleitendes Protokoll, das in dem Moment steht, in dem das Gespräch endet.

Als Schrittmacher zur Selbstüberzeugung bewährt sich immer wieder das Formular der Abb. 2. Es folgt dem medizinischen Prinzip von Anamnese (eine Abweichung tut weh), Diagnose (warum ist sie geschehen) und Therapie (man nehme oder lasse dagegen drei Mal täglich).

Gelesen wird das fertige Formular von links nach rechts. Das ist die logische Reihenfolge. Erarbeitet im Team (Schnittmengenbild) wird das Papier von rechts nach links. Eigentlich mit der fast unausgesprochenen Frage: "Was soll jetzt da reingeschrieben werden in die Spalte Erwartung?"

Der Controller kann es nicht tun. Die Korrekturzündung zu unternehmen - die Entscheidungen hierfür zu treffen - ist Manager's Job. Der Controller muß sorgen dafür, daß ... Und was nicht sofort zu entscheiden ist, sich aber als nötige Konsequenz aufdrängt, gehört in den Themenspeicher.

Die Reklamation, daß man plant, sich selber organisieren

Wenn ein Kunde anruft, weil etwas nicht stimmt, rotiert alles. Das ist ein hartes Signal. Da wird geschaltet. Da funktioniert das Day-by-day-Management.

Text	Plan per 30. 6.	Ist per 30. 6.	Jahresplan	Erwartung	Voraussichtl. Ist
Absatz	600	500	1000	400	900
Umsatz					
Deckungsbeitrag					
Kosten	100	90	300	120	210
Sachverhalt			Maßnahmen / Themenspeicher		

Abb. 2: Controlling-Kernformular

Aber wer reklamiert denn, wenn man nicht plant? Niemand - jeder ist heilfroh, daß er's jetzt nicht machen muß. Am liebsten wird ohne Noten gesungen. Dann gibt's auch keine Abweichungen. Also muß man sich die Reklamation zur Planung selber organisieren. Mit der Kraft des Terminkalenders. Und das ist Controller's Job. Er braucht die Terminhoheit; er muß Planungstermine "ordern" können. Dann müssen sie aber dauerhaft auch im Kalender drinstehen. Sonst kann man's nicht reklamieren.

Und zwar nicht nur in einem Kalender drinstehen, der im Planungshandbuch abgedruckt ist, sondern die Planungs- und Steuerungstermine müssen in die

persönlichen Schreibtischkalender der Manager rein.

Wie der Standard-Controller-Kalender aussieht

Abbildung 3 bringt eine Skizze, wie der Kalender des Controllers grob gestaltet sein kann. Prämisse: Geschäftsjahr sei das Kalenderjahr. Was zu den Terminen der Erwartungsrechnung geschieht, deutet die Abbildung 2 an. Die Soll-Ist-Vergleiche bieten dreierlei:

- Anlässe zu Korrekturzündungen;
- ein Signalsystem über das voraussichtliche Ist;
- Informationen für die neue Planung.

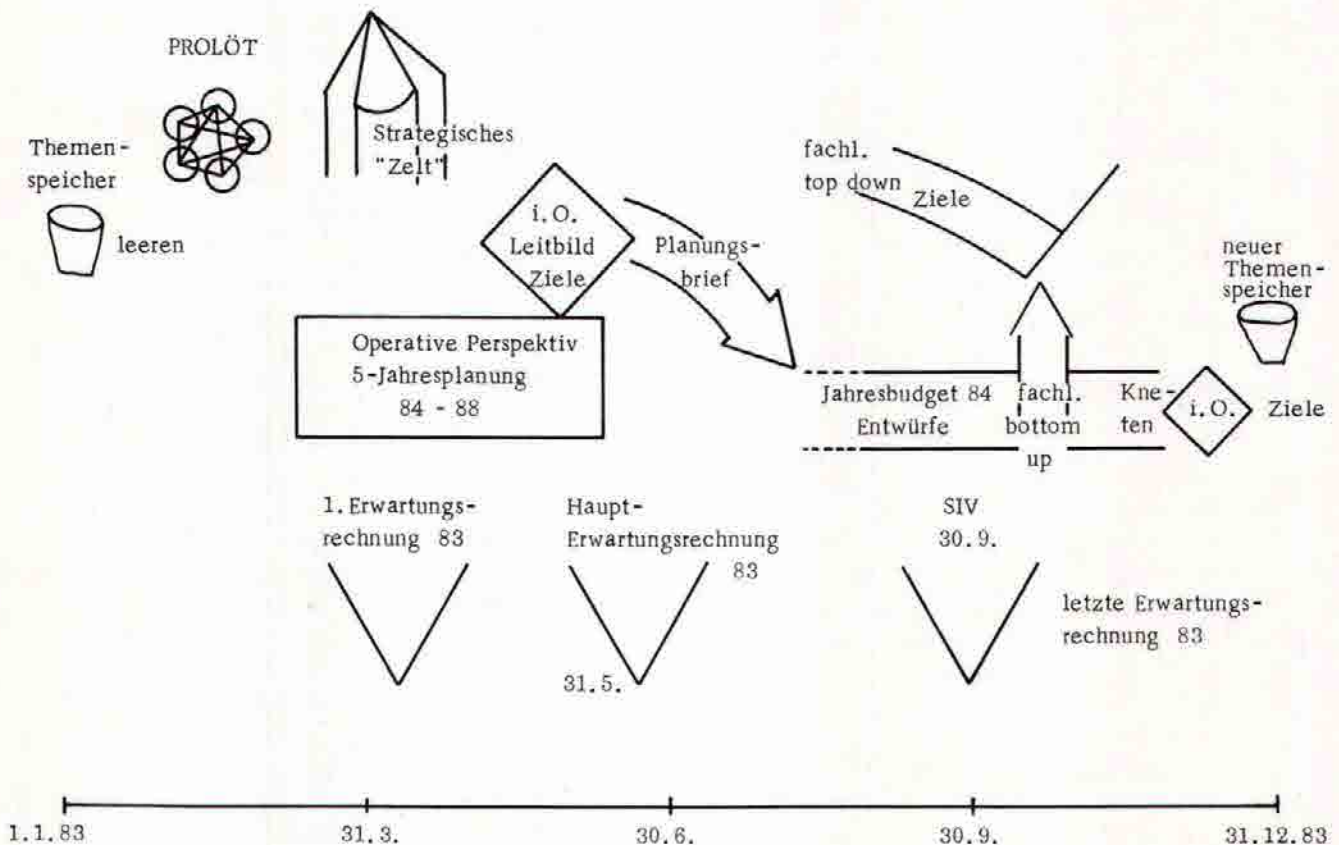


Abb. 3: Grob-Jahres-Terminbild in der Controllerarbeit

Zu Beginn des Jahres ist laut Abb. 3 erst einmal der Themenspeicher zu leeren und zu ergänzen. Was sind Fragen zur strategischen Position des Unternehmens? Sie müssen prolättisch vorbereitet werden.

Miteinander verschachtelt kommen die operative Mehrjahresplanung sowie die strategische Planung. Vielleicht fängt man ganz pragmatisch damit an, daß man sich fragt, wie der Umsatz im Jahr 1988 aussieht. Nicht ein Jahr nach dem anderen planen! Das verleitet zum Gebrauch des Lineals. Anfang und Ende definieren, zwingt mehr zum Denken.

Wenn Stückzahlen dann wachsen oder schrumpfen, fragt man sich doch sofort, was der Markt macht. Schrumpft oder wächst der auch? Sind wir schneller oder langsamer? Das führt vom operativen "doing things right" zum strategischen "doing the right things". Und wieder zurück - miteinander vernäht.

Mehrjahres-Perspektivplan und Leitbilder sowie Ziele sind gegenseitig gutzuheißen. Das soll bis Mitte Juni passiert sein, so daß dann der Planungsbrief geschrieben werden kann (vgl. Repetitorium in diesem CM-Heft; zur Strategieklausur vgl. Heft 5/1982, Seite 223 ff.). Er liefert die Orientierungsdaten für die Erarbeitung des Budgets für's Folgejahr 1984 mit Details.

Fachliches "top down" und "bottom up"

Diese Ausdrucksweisen gehören normalerweise zur Führung durch Ziele. Dann ist "top" die jeweils höhere hierarchische Ebene. Es gibt aber auch ein fachliches top down und bottom up.

So ist die "Denke" bei der Mehrjahresplanung mehr die der Vogelperspektive. Man denkt in Therapiegebieten und sieht über den Einzelfall des direkten Kunden hinweg. Hinter dem, was wächst oder nicht, stehen Verhaltensbilder aus der Zukunft (Szenarien). Diesen Teil der Planung macht eher das Marketing- oder Entwicklungs-Management. Die Detailplanung fürs Folgejahr ist Sache des Außendienstes - der Verkaufstouristen. Hier heißt es dann nicht: wie sieht die Landschaft um den Starnberger See herum aus; sondern es geht um's: "Hockt hinter dem Busch dort ein Kunde"? Der Krabbelkasten der Kundenkartei und das Krabbeln durch die Kostenstellen bilden das Puzzlespiel des Jahresplans im Detail als Vollzugs-Fahrplan.

Und dann ist zu vergleichen, ob die Ziele erreichbar erscheinen. Jetzt kommt Controller's heißeste Zeit - das Budgetkneten. Am Schluß sitzt es dann und kann für jeden als Fahrplanbaustein vorbereitet werden. Oder neue

Ideen bzw. nicht zu schließende Ergebnislücken gehören in den neuen Themenspeicher.

Terminkalender als Liste

Man kann's auch als Liste schreiben. Dann sähe das Controller-Jahr wie folgt aus:

<u>1983</u>	<u>Arbeitspaket</u>
17.-21. Januar	Thementafel aufstellen
17. Feb. - 11. März	Proletarbeiten Strategiethemem
11.-15. April	1. Erwartungsrechnung
18.-29. April	Operative Mehrjahresplanung
11.-14. Mai	Strategieklausur
6.-16. Juni	2. Erwartungsrechnung
13.-30. Juni	Finish 5-Jahres-Planung und Verfassen Planungsbrief
5. Sept. - 28. Okt.	Erarbeiten Budget 1984 im Detail
10.-14. Sept.	3. Erwartungsrechnung
1.-11. Nov.	Montage der Budget-Architektur 84; Vergleich mit Zielen
14.-18. Nov.	Knetwoche
28. Nov. - 9. Dez.	Vorstellen Planung vor Konzernleitung/Aufsichtsrat
12./13. Dez.	Planungsbauteile kopieren und redigieren für jeden, der zuständig ist.

Abb.4: Grob-Terminliste

Haben Sie's auch so drin?

Haben Sie's auch so? Ist es dokumentiert in einem Dauer-Terminkalender - sozusagen einem "Ewigen Controller-Kalender"? Wissen es die Zuständigen, die Sie als Partner brauchen, auch?

Die Abbildungen 3 und 4 wären zu individualisieren für Verkauf, Produktion, Forschung, Logistik. Wer ist wann mit was im Detail "dran"?

Denken Sie auch daran, daß zur Schnittmenge bei vielen Managern der Weg erst mal durch das Sekretariat geht? "All business is local". Auch da gilt das Denken in Marktplätzen. Und nicht überall läuft's gleich. Stallgeruch muß her. Und der kommt nur durch unverdrossenes Dahinterhersein. Mit "Gelassenheit" (wie früher im Mittelalter müßte man das Wort "Gelassenheit" eigentlich schreiben). Und Gelassenheit brauchen wir als Controller. Und mit dem Terminkalender in der Hand wird's besser beherrschbar - eben gelassener. ■

KONTROLLE – CONTROLLING – REVISION:

SCHNITTSTELLEN ODER SCHNITTMENGEN?

von Diplom-Kaufmann Hartmut Schweer, Varel

Die Unternehmensleitung muß Bedingungen für eine effiziente Unternehmens-Durchführung setzen. Aufgaben des Top-Management sind deshalb:

- Zielsetzung
- Planung
- Entscheidung
- Veranlassen der Maßnahmen durch Anweisung und Delegation
- Kontrolle
- Motivation.

Aufgrund der Komplexität der Arbeitsprozesse kann die Unternehmensleitung die obigen Aufgaben nicht mehr allein erfüllen. Ein Teil der Kontroll-Aufgaben des Top-Management wurde deshalb den Abteilungen "Revision" und "Controlling" übertragen.

In Literatur und Praxis existiert z. Z. keine einheitliche und präzise Abgrenzung der Begriffe "Revision" und "Controlling": Empirische Untersuchungen belegen (11*), S. 775 f), daß Aufgabeninhalte und organisatorische Eingliederung der Abteilungen "Revision" und "Controlling" von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Deshalb ist zunächst eine Abgrenzung der Begriffe "Kontrolle - Controlling - Revision" erforderlich.

*) Die im laufenden Text angegebenen Ziffern verweisen auf die entsprechende Literatur im Anhang dieser Studie.

Abgrenzung der Begriffe "Kontrolle - Controlling - Revision"

- o Kontrolle besteht - in traditionellem Sinne - aus folgenden Handlungen:
 - Festlegung des Kontroll-Feldes,
 - Ermittlung der Soll-Größen,
 - Ermittlung der Ist-Größen,
 - Gegenüberstellung der Soll-/Ist-Werte.

Kontrolle ist ein ständiger Soll-/Ist-Vergleich; jedoch ohne Analyse und Beurteilung der Abweichungsursachen.

- o Controlling beinhaltet dagegen über die Kontroll-Handlungen hinaus:
 - Analyse der Abweichungsursachen,
 - Vorschläge für gegensteuernde Maßnahmen,
 - vereinzelt auch: Befugnis zur Anweisung der gegensteuernden Maßnahmen.

Controlling ist - ebenso wie die Kontrolle - prozeßabhängiger Teil des internen Kontroll-Systems.

- o Revision ist die fallweise, system-unabhängige Prüfung aller Unternehmensaktivitäten. Das heißt, auch das interne Kontroll-System kann Gegenstand der Revision sein.



Zu meiner "Kursgeschichte" ist zu sagen, daß ich nach vier-jähriger Tätigkeit in der Revision eines weltweit operierenden Konzerns 1981 die Leitung der Abteilung "Controlling-Systeme und -Verfahren" in diesem Unternehmen übernommen habe.

Aufgaben der Revision

Die Revision "...ist eine unabhängige Prüfungsfunktion innerhalb eines Unternehmens zur Überwachung der Aktivitäten und zur Unterstützung der Unternehmensführung" (16, Seite 169).

Aus ihrer Aufgabe als Mittel der Führungskontrolle für die Unternehmensleitung folgt, daß es für die Revision keine Tatbestände oder Unternehmensaktivitäten geben darf, die nicht der Prüfung unterzogen werden können, und daß die Revision bei der Prüfung so vorzugehen hat, wie die Unternehmensleitung selbst die Prüfung vornehmen würde.

Ihre Prüfungsaufträge erhält die Revision aufgrund genereller oder spezieller Weisungen der Unternehmensleitung. Sie sollte jedoch bevollmächtigt werden, in begründeten Fällen nach eigenem Ermessen Prüfungen durchzuführen.

Aus ihrer Funktion als Führungskontroll-Instrument des Vorstandes ergeben sich folgende Aufgaben für die Revision:

Ordnungsmäßigkeits-Prüfungen
 Finanzorientierte Prüfungen im Bereich des Rechnungswesens (= Financial Auditing) zählen zum traditionellen Aufgabengebiet der Revision. Im Rahmen des Financial Auditing hat die Revision folgende Prüfungen vorzunehmen:

a) Ordnungsmäßigkeits-Prüfungen

Formell ist zu prüfen, ob im Rechnungswesen nach den bestehenden Gesetzen und betrieblichen Vorschriften, Richtlinien und Anordnungen gearbeitet wird und ob die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beachtet werden.
 Materiell ist zu prüfen, ob die Inhalte einwandfrei, zuverlässig und zweckmäßig sind und ob die Berichterstattung zeitnah erfolgt.

b) Vermögenssicherung

Die Revision hat zu prüfen, ob die Vermögenswerte sorgfältig verwaltet werden und ob ausreichende, ordnungsgemäß funktionierende Sicherheitsvorkehrungen und Kontrollen bestehen, die das Unternehmen wirkungsvoll vor Verlusten jeder Art schützen.

Infolge der inzwischen weitgehenden Übernahme des Rechnungswesens auf die elektronische Datenverarbeitung und der Entwicklung der Controlling-Funktion haben sich die Revisions-Funktionen grundlegend gewandelt: Mit zunehmender Komplexität des Unternehmensablaufs wurden auch andere Bereiche der betrieblichen Tätigkeit Gegenstand der Revisionsarbeit (EDV, Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Kundendienst, Einkauf etc.). An die Stelle der Prüfung von Einzelfällen trat die Überprüfung von Systemen (= System-Prüfung, Operational Auditing).

System-Prüfungen (Operational Auditing)

Operational Auditing "...ist eine umfassende und konstruktive Untersuchung der Organisationsstruktur eines Unternehmens oder Teile von diesem, deren Pläne und Ziele, Kontrollmethoden, Arbeitsverfahren und Arbeitsvereinfachungen analysiert werden" (16, Seite 171).

Untersuchungsobjekt ist nicht der einzelne Sachverhalt, sondern die Verfahrensregeln und das interne Kontrollsystem, die zusammen für die richtige Bearbeitung der Sachverhalte verantwortlich sind. Das Operational Auditing (= System-Prüfung) ist damit eine reine Verfahrensprüfung.

Da die automatisierte Datenverarbeitung nicht nur Gegenstand der Revision geworden ist, sondern auch selbst zu Prüfungshandlungen eingesetzt wird, sind - für effizientes Operational Auditing - um EDV-Fachkräfte ergänzte Prüfungsteams erforderlich. Die EDV-Fachkräfte müssen in der Lage sein, EDV-Programme auf ordnungsgemäßen und effizienten Ablauf zu prüfen und - zur Steigerung der Prüfungseffizienz der Revision - Prüfbelange bei der Programmierung soweit zu berücksichtigen, daß die EDV in die Prüfungshandlungen einbezogen werden kann.

Wegen der weitgehenden Abwicklung der Unternehmensabläufe mit Hilfe der EDV muß der Arbeitsschwerpunkt der Revision im Operational Auditing gesehen werden. Ziel und Aufgabe des Operational Auditing ist die aktive Mitarbeit der Revision an der Verbesserung der Geschäftsergebnisse durch Vorschläge zur Methodoptimierung, Verfahrensverbesserung, Kosteneinsparung und Nutzenverbesserung.

Geschäftsführungs-Prüfungen (Management Auditing)

Bei management-orientierter Denkweise existieren im System "Unternehmung" Subsysteme, die im Rahmen der Zielvorgabe (Management-by-Objectives) innerhalb bestimmter Abweichungsgrenzen (Management-by-Exception) als "kleine Unternehmen" selbständig handeln können.

Im Rahmen des Management Auditing hat die Revision die Führungstätigkeit daraufhin zu analysieren, welche internen und externen Daten die Führungstätigkeit geprägt haben und wie das Management auf externe Datenänderungen reagiert hat. Die Revision muß prüfen und beurteilen, ob bei der Planung und Entscheidung alle sachbezogenen Kenntnisse berücksichtigt wurden und ob die eingesetzten Führungsinstrumente und -methoden zweckmäßig und effizient sind. "Die Leistungsbeurteilung der Führungskraft rückt damit in den Mittelpunkt dieser Prüfung" (16, S. 24).

Organisatorische Eingliederung der Revision

Als Grundsatz gilt, daß die Revision keiner Stelle untergeordnet werden sollte, deren Funktionen und Handlungen sie zu prüfen hat, damit kein Abhängigkeitsverhältnis zu deren Leitern besteht (vgl. 9, Seite 35).

Nach empirischen Untersuchungen (vgl. 9, S. 36ff) berichteten 1957 noch 59 % der Revisionsleiter aus 308 befragten amerikanischen Unternehmen an eine Führungskraft im Finanzwesen, meist an den Controller, 1968 waren nur noch 41 % der Revisionsleiter dem Controller oder Treasurer unterstellt. Dies ist insofern verständlich, als durch die Entwicklung der Controller-Funktion auch die Revisions-Funktion vom Financial-Auditing zum Operational-Auditing und - in letzter Zeit - zum Management-Auditing ausgeweitet wurde. Damit werden verstärkt auch Controlling-Funktionen der Prüfung durch die Revision unterworfen. Die Revision darf deshalb nicht mehr dem Controller unterstellt werden.

Empirische Untersuchungen des Deutschen Instituts für Interne Revision aus 1973 zeigen, daß die Revision in 83 % der 377 befragten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern der Unternehmensführung unterstellt war; entweder dem Vorstandssprecher, dem Gesamtvorstand oder einem Vorstandsmitglied (11, Seite 738).

Da die Revision in allen Bereichen und Instanzen Prüfungen vornimmt und zunehmend auch die Führungstätigkeit prüft, sollte die Revision zur Wahrung ihrer Unabhängigkeit dem Vorstandsvorsitzenden oder dem Gesamt-Vorstand unterstellt werden.

Controlling-Aufgaben

"Controlling ist ein in der amerikanischen Unternehmenspraxis entwickeltes Konzept von Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen" (15, Seite 602). Ursache für die Entwicklung des Controlling war die durch das schnelle Wirtschaftswachstum verursachte zunehmende Undurchsichtigkeit der Unternehmensabläufe. "Man versuchte, den einzig endgültigen Indikator für die Beurteilung des Unternehmenserfolgs, die finanzielle Stärke und Ergebnisse, auch für die Steuerung von Teilvorgängen zu benutzen. Daraus entstand Anfang der zwanziger Jahre das "Management by Financial Results", das darauf beruht, daß alle Aktivitäten des Unternehmens auf ihre finanzielle Auswirkung geprüft, geplant und kontrolliert werden" (5, Seite 125).

Die Controlling-Funktion hat sich im Laufe der Zeit immer stärker ausgeweitet. Die Entwicklung ist bis heute nicht abgeschlossen.

In management-orientierten Unternehmen erfolgt die Steuerung der Unternehmens-Subsysteme durch Vereinbarung von Zielwerten (Management-by-Objectives) mit bestimmten Abweichungsgrenzen (Management-by-Exception), innerhalb derer die Subsysteme ihr Geschäft als "kleine Unternehmer" selbständig - d. h. ohne Eingriff der Unternehmensleitung - abwickeln können.

Stellvertretend für die Unternehmensleitung hat das Controlling folgendes sicherzustellen:

- (1) Die vereinbarten Zielwerte müssen auf das Unternehmensziel hin ausgerichtet sein.
- (2) Bei Abweichung der Ist-Werte von den Zielwerten sind gegensteuernde Maßnahmen anzuweisen bzw. dem Vorstand zur Anweisung vorzuschlagen.

Grundvoraussetzung für die Erfüllung dieser delegierten Kontrollaufgabe ist die Schaffung eines nach Verantwortungsbereichen gegliederten Budgetierungssystems, in dem Plan- und Ist-Daten den gleichen Detaillierungsgrad haben und in dem den Verantwortungsbereichen nur solche Positionen zugeordnet werden, die von diesen auch beeinflusst werden können.

Aus der Controlling-Funktion ergeben sich somit drei unterschiedliche Aufgabenbereiche:

- Planungs-Aufgaben,
- Datenerfassungs-Aufgaben,
- Steuerungs-Aufgaben.

Planungs-Aufgaben des Controlling

Nach Analyse der aktuellen Situation des Unternehmens wirkt das Controlling durch Beratung des Top-Management - hinsichtlich möglicher Ziele und deren Realisierbarkeits-Chance - bei der Festlegung der Unternehmensziele mit.

Nach Festlegung der Unternehmensziele durch das Top-Management hat der Controller die Unternehmensziele in Teilziele für die einzelnen Unternehmensbereiche umzuformulieren. Das Controlling hat zwar gegenüber der Unternehmensleitung die Verantwortung für die Erstellung und Evaluierung der Pläne, plant jedoch selbst nicht. Die Planung ist eine Aufgabe der Funktion, die später auch für die Planerfüllung verantwortlich ist.

Die Planungs-Aufgabe des Controlling beschränkt sich auf folgende Tätigkeiten:

- (1) Entwicklung von Planungsverfahren
 - o Festlegung der Planungsbereiche und Planungsinhalte, letztere in zeitlicher und sachlicher Hinsicht;
 - o Erstellung von Planungsrichtlinien und Planungsf formularen;

- o Entwicklung grundsätzlicher Vorgabewerte, Berechnungsmethoden etc. und deren redaktionelle Zusammenstellung in einem Planungs-Handbuch (Planning Guide), beispielsweise:
 - Konjunkturdaten,
 - Inflationsraten für Lohn- und Materialkosten,
 - Wechselkursprognosen,
 - Begriffsbestimmungen,
 - Abgrenzungen,
 - Festlegung von Prämissen,
 - Nebenbedingungen für einzelne Pläne.

(2) Durchführung des Planungsprozesses

- o Festlegung der terminlichen Abfolge der einzelnen Planungsstufen und laufende zeitliche und sachliche Koordination der Planung (Planungskalender);
- o Motivation der Unternehmensbereiche zur Planung;
- o Beratung der planenden Verantwortungsbereiche (Kostenstellen);
- o "Nach Fertigstellung der Funktionspläne durch die einzelnen Bereiche (Linie) werden sie dem Controller zur Evaluierung und finanziellen Genehmigung vorgelegt. Dieser Prüfungs- und Genehmigungsprozeß ist der Konsolidierung der Teilpläne zum Unternehmensplan vorangestellt, um sicherzustellen, daß die Teilpläne in sich logisch sind und den Planungs-Richtlinien entsprechen" (1, Seite 629) sowie mit den Unternehmenszielen konform sind.
- o Abstimmung der einzelnen Teilziele und Teilpläne sowie Verdichtung der Teilpläne zum Gesamtplan.

(3) Aufzeigen der finanziellen Auswirkungen der einzelnen Planalternativen

Nach Verabschiedung des Unternehmensplans durch die Unternehmensleitung werden die Planwerte für alle Unternehmensbereiche zu verbindlichen Werten. Die Unternehmensbereiche werden daran gemessen, wie gut sie die Planziele in die Realität umsetzen. Unternehmensbereiche und Unternehmensleitung benötigen deshalb Informationen über den Zielrealisierungsgrad.

Datenerfassungsaufgaben des Controlling

Das herkömmliche Rechnungswesen dient vorrangig der Erstellung des Jahresabschlusses und ist dieser Aufgabe entsprechend gestaltet: Die Gewinn- und Verlustrechnung als globale, nach Kosten- und Erlösarten gegliederte Aufwands- und Ertragsrechnung macht - unter der Prämisse einer zutreffenden periodengerechten Abgrenzung - nur Aussagen über Erfolg oder Mißerfolg des Gesamtunternehmens. Aussagen über Erfolg oder Mißerfolg einzelner Produkte, Produktgruppen, Regionen, Kundengruppen

etc. kann das Rechnungswesen nur liefern, wenn sie eine Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung durchführt. Da jedoch diese Abrechnungen in der Regel buchhaltungsorientiert erfolgen - d. h. die Zurechnung der Kosten je Kostenart wird regelmäßig ohne Rücksicht auf ihre Beeinflussbarkeit durch den Verantwortungsbereich vorgenommen - liefert das herkömmliche Rechnungswesen keine ausreichenden Informationen für eine management-orientierte Unternehmenssteuerung.

Ein management-orientiertes Rechnungswesen dient dagegen nicht "... der Abrechnung oder Rechenschaftslegung über abgelaufene Zeiträume, sondern dem Einstieg in die Planung neuer Maßnahmen" (4, Seite 74) und - vorrangig - der Steuerung der einzelnen Teilbereiche. Grundlage eines management-orientierten Rechnungswesens ist deshalb ein nach Verantwortungsbereichen gegliedertes Budgetierungssystem, das den Verantwortungsbereichen die Kosten und Erträge zurechnet, die sie direkt beeinflussen können (vgl. auch 4, S. 75).

Im Rahmen seiner Informations-Funktion hat das Controlling folgende Datenerfassungsaufgaben:

- o Konzeption und Installation eines aussagefähigen Berichts- und Informationssystems, insbesondere Finanz-Kontroll-Systeme;
- o Erstellung von Richtlinien zu den Gebieten Berichtswesen, Kostenerfassung, Kostenzuordnung sowie der zugehörigen Formulare;
- o Ermittlung von Kostenansätzen in der Kalkulation und Information über Preis-Untergrenzen.

Steuerungs-Aufgaben des Controlling
Die für die Steuerung erforderlichen Daten werden durch das Planungswesen (Soll-Werte) und durch das Berichtswesen (Ist-Werte) bereitgestellt. Das Berichtswesen liefert - meist mit Hilfe der EDV - eine Soll-Ist-Gegenüberstellung und weist die Planabweichungen aus.

Das Controlling hat die Abweichungen in Zusammenarbeit mit der entsprechenden Linienfunktion auf ihre Ursachen hin zu untersuchen und durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, "... daß sich die Gewinnsituation der Unternehmung nicht verschlechtert und daß keine nachteiligen Veränderungen in der Struktur von Kosten und Erträgen auftreten, die in der Zukunft zu einer Verminderung der Gewinnrate führen können."

Im einzelnen hat das Controlling folgende Steuerungsaufgaben:

- o Unterrichtung der Unternehmensleitung bei Veränderung wesentlicher Variablen, die Grundlage bei der Formulierung der Unternehmenszielsetzung waren;
- o Beobachtung der Umweltaktivitäten und Darstellung der Auswirkungen von Umweltänderungen;

- o Aufbau eines Steuerungs-Systems durch
 - Festlegung von Toleranzwerten zu den Zielwerten,
 - Konzeption von Verdichtungslisten, die Abweichungen von diesen Werten (exceptions) erkennbar machen,
 - Verfahren zur Ermittlung der Ursachen von Abweichungen,
 - Verfahren zur Erkennung der Auswirkungen der Abweichungen;
- o Laufende Soll-/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen (Kontrolle der Zielerreichungsgrade);
- o Berichterstattung an die Verantwortlichen (Plan/Ist, Abweichung) zur Selbstkontrolle;
- o Entwicklung von Steuerungs-Verfahren - zur Beeinflussung von Kosten und Leistungen -, die den einzelnen Verantwortungsbereichen zur Stabilisierung der von ihnen selbst gesetzten Ziele dienen können;
- o Information der Unternehmensleitung bei wiederholten und gravierenden Abweichungen mit Darstellung der derzeitigen Auswirkungen sowie der Auswirkungen auf das Jahresziel und Vorschlag von gegensteuernden Maßnahmen;
- o laufende Erfolgskontrolle und Erfolgsprognose (forecast to end year); durch Erfassung aller zahlenmäßig fixierbaren Abweichungen gegenüber der Planung von Absatz, Produktion, Beschaffung, Finanzen, Liquidität, Kosten und Erlösen;
- o Laufende Datenkontrollen; durch Ermittlung aller Tatbestände, die noch nicht zahlenmäßig fixierbar sind, die aber später zu einer nicht geplanten negativen Beeinflussung der Geschäftsentwicklung führen können;
- o Veranlassung bestimmter gegensteuernder Maßnahmen bzw. Mitwirkung bei Gegensteuerungs-Maßnahmen durch
 - Entscheidung über die Zuständigkeit für die Korrektur,
 - Kontrolle der eingesetzten Instrumente und deren Auswirkungen,
 - Eingriff bei unterbliebenem Einsatz bzw. ungenügender Wirkung;
- o Überwachung allgemeiner Unternehmensrichtlinien sowie Entwicklung, Kontrolle und laufende Anpassung eines angemessenen internen Kontroll-Systems;
- o Kontrolle der Wirtschaftlichkeit von Produkten und Investitionen.

Controlling-Organisation

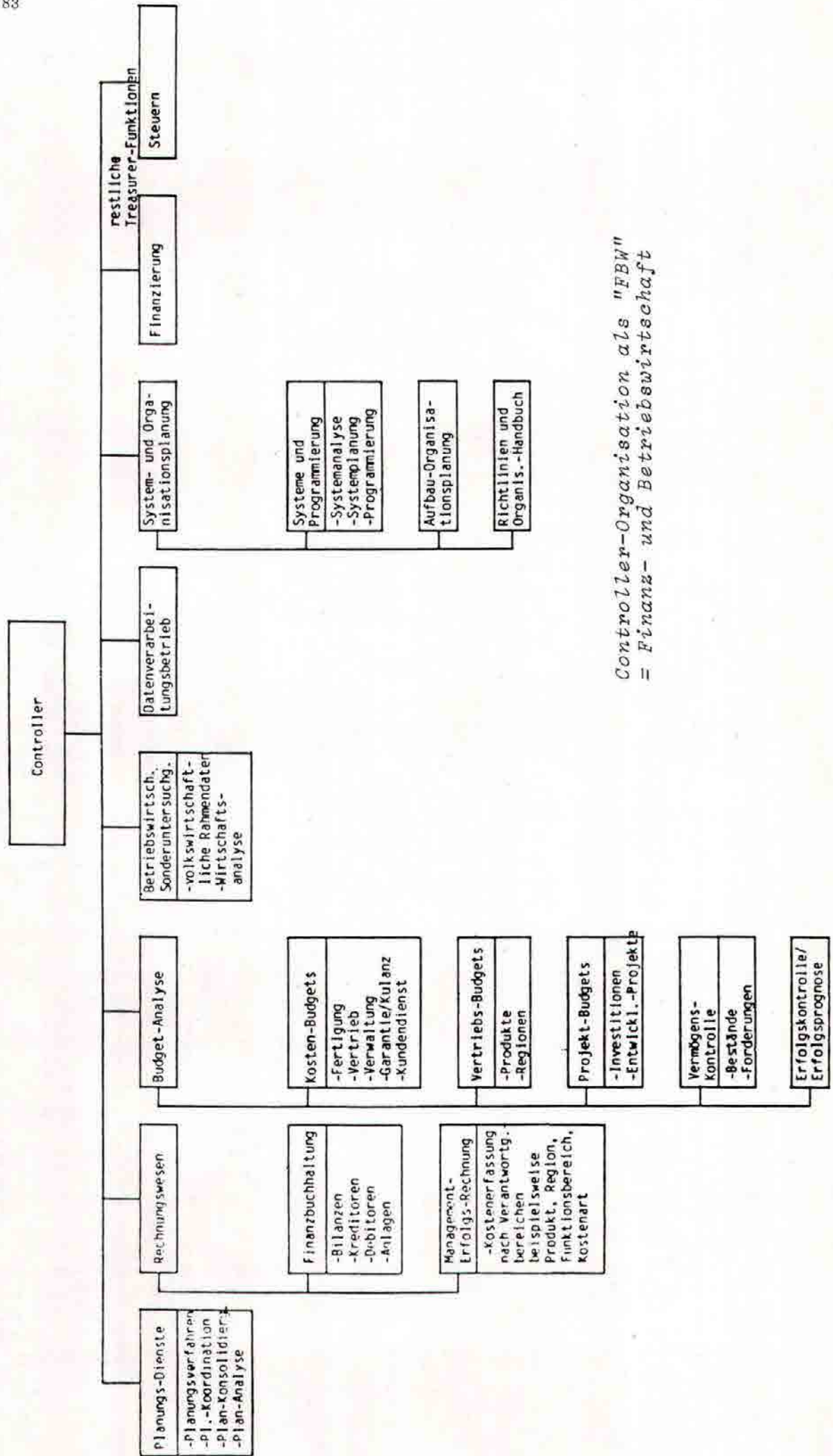
Die Controlling-Organisation ergibt sich aus den Aufgaben des Controlling, Zusätzlich zu diesen Aufgaben werden in Deutschland dem Controller-Bereich noch die Funktionen zugeordnet, die in den USA zum Treasurer-Bereich gehören. Dann ist das die Kombination von Finanz- und Betriebswirtschaft.

Inwieweit die nachstehend aufgeführten Funktionen in Einzelabteilungen separiert werden müssen, ist von den Arbeitsvolumen und der infolgedessen benötigten Mitarbeiter-Anzahl abhängig.

Zur Abbildung schrieb der Verfasser: "Beim Organisationsplan bin ich davon ausgegangen, daß der Controller Mitglied des Vorstandes ist und eine Aufteilung der Finanz- und Betriebswirtschaft nicht gewollt ist, um die Anzahl der Vorstandsmitglieder zu begrenzen. Wenn ich Controller und Treasurer auseinanderdividieren müßte, würde ich Finanzbuchhaltung, Finanzierung und Steuern dem Treasurer zuordnen".

Literaturhinweise

1. Asser, G.: Der Controller; in: Handbuch der Kostenrechnung, Herausgeber Bobsin, R., Seite 627 - 652
2. Csik, A.: Revisions- und Treuhandwesen; Opladen 1976
3. Deyhle, A.: Controller-Praxis, Bad. II, 4. Aufl., München 1978
4. Deyhle, A.: Controller-Funktion und Interne Revision; in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 2/75, Seite 73 - 84
5. Dworak, W.: Moderne Unternehmensorganisation in der Praxis; München 1972
6. Grupp, B.: Interne Revision im Industriebetrieb; Ludwigshafen 1977
7. Haase, K.D.: Zur Planungs- und Kontrollorganisation des Controlling; in: Der Betrieb, Heft 7/1980, Seite 313 - 318
8. Hengst, F.J.: Die interne Revision im technischen Unternehmensbereich; in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 1/1970, Seite 31 - 38
9. Hofmann, R.: Interne Revision; Opladen 1972
10. Horváth, P.: Controlling in der Unternehmung - Aufgaben und Formen - Controlling Forschungsbericht 77/1, in: Die Betriebswirtschaft, DBW-Depot Nr. 78-4-4, 1978
11. Horváth, P.: Controlling, München 1979
12. Horváth, P./Kargl, H./Müller-Merbach, H.: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, Wiesbaden 1975
13. Isaac, A.: Revision und Wirtschaftsprüfung; Wiesbaden
14. Linnert, P.: Handbuch Organisation; Gernsbach 1975
15. Matschke, M.J.: Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling; in: Der Betrieb, Heft 13/1980, Seite 601 - 607
16. Peemöller, V.H.: Praktisches Lehrbuch Controlling und betriebliche Prüfung; München 1978
17. Proksch, O.: Praxis der Innenrevision; Wiesbaden 1972
18. Schürmann, H.: Erfahrungen über Prüfungen in technischen Bereichen; in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 2/1977, S. 129 - 140
19. Zünd, A.: Begriffsinhalte Controlling - Controller; in: Handbuch Revision, Controlling, Consulting 1978, Seite 1 - 25



*Controller-Organisation als "FBW"
= Finanz- und Betriebswirtschaft*

ORG/DV - CONTROLLING

von Ragnar Nilsson, Hamburg



Ragnar Nilsson,
Dipl.-Wirtsch.
Ingenieur,
Leiter des
Zentralbereiches
Organisation und
Datenverarbeitung
der
Rethwisch KG,
Hamburg (vormals
Assistent der
Administrationsleitung
der Philips
GmbH und
Referent für
administrative
Verfahren und
Richtlinien)

1. *Allgemeine Zielsetzung*
2. *Begriffsdefinition "CONTROLLING"*
3. *Wie sieht es in vielen Unternehmen mit der Stellung der EDV und Organisation aus?*
4. *Grundgedanken des ORG/DV-Controllings*
Warum wird es notwendig?
Was ist unter ORG/DV-Controlling zu verstehen?

1. Allgemeine Zielsetzung

Die angespannte Lage der Volkswirtschaften führt zu einem ständigen Anwachsen der Einführung von Controlling-Funktionen in den Unternehmen, um mit ihrer Hilfe die Unternehmensleitungen in die Lage versetzen zu können, kritischen Unternehmensentwicklungen schneller und gezielter begegnen und damit die Ergebnisse durch frühzeitigen Einsatz von Maßnahmen verbessern zu können.

Auf der Basis aussagekräftiger Plan- und Budgetzahlen sollen mit Hilfe von effizienten EDV-Systemen die Ist-Zahlen des Unternehmens abgeglichen werden, so daß nach entsprechender Abweichungsanalyse zielgerichtete Maßnahmen in den unterschiedlichen Fachabteilungen eingesetzt werden können.

Die Zielsetzung der vorliegenden Abhandlung soll sein, den bereits im administrativen Bereich von Unternehmen weit verbreiteten und in der Regel bereits effizient im Sinne der Aufgabenstellung eingesetzten Begriff des Controllings in den von der Kosten- und Organisationsstruktur des Unternehmens ebenfalls als sehr aufwendig zu bezeichnenden Bereich der ORG/DV-Dienstleistungen einzuführen. Also Controlling in Org/EDV.

Hierbei sind neben der Kostenseite ganz besonders die Auswirkungen der organisatorischen Veränderungen der ORG/DV-Projekte im Hinblick auf die Unternehmensziele zu beachten.

Ein vernünftiger, frühzeitiger und permanent durchgeführter Soll/Ist-Vergleich kann im Bereich der ORG/DV-Dienstleistung lebensnotwendig für das Unternehmen sein.

Abweichungen in den Kosten sind in der Regel relativ leicht regulierbar bzw. einschätzbar. Dagegen werden Soll/Ist-Vergleiche der ORG/DV-Projekte hinsichtlich der Abweichung der von der Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen verabschiedeten Konzepten und den oftmals Jahre später realisierten und mit hohen Hardware- und Software-Kosten behafteten Anwendersystemen nicht oder unvollständig durchgeführt.

Die Gründe liegen oftmals in dem fehlenden Know-how der Betrachter, aber auch im Taktieren der ORG/DV-Bereiche, daß nach bestimmten Projektschritten eine "Umkehr" zu teuer bzw. organisatorisch fast nicht mehr realisierbar ist (Point-of-no-Return).

2. Begriffsdefinition "Controlling"

Grundsätzlich umfaßt der Begriff "Controlling" das gesamte Instrumentarium für die zukunftsgerichtete Erfolgs- und Liquiditätssteuerung eines Unternehmens.

Der Autor beschränkt sich in den folgenden Ausführungen auf das aktionsorientierte und führungsorientierte Controlling, wobei das buchhaltungsorientierte Controlling zur Erfüllung der Funktionen des Rechnungswesens außer acht gelassen wird.

Die Erfassung und Auswertung der Kostenabweichungen verbunden mit der Entwicklung entsprechender Maßnahmenpakete (aktionsorientiert) sowie die Unterstützung der Unternehmensführung durch Planungs-, Kontroll- und Korrekturinformationen (führungsorientiert) umfassen stark vereinfacht das weite Arbeitsgebiet des Controllings.

Zur Ausübung der genannten Funktionen sind Instrumente zur Unternehmensplanung, zum Soll/Ist-Vergleich der Unternehmensdaten sowie zur Maßnahmensteuerung notwendig (Planungssysteme, Deckungsbeitragsrechnung, Kostenrechnung etc.)

Zur Darstellung der Ergebnisse der Controlling-Aktivitäten sind Informations- und Berichtswesenssysteme erforderlich, die von den DV-Dienstleistungen geliefert werden.

Mit dem Controlling-Berichtswesen soll der Einstieg zur Planung neuer Maßnahmen für das Unternehmen transparent gemacht werden. Die Ausführungen der vorgeschlagenen bzw. verabschiedeten Maßnahmen erfolgen in der Regel vom Linienmanagement. Hier steht das Controlling beratend zur Seite.

Die Koordination von der Planung bis zur Realisation der aus Abweichungsanalysen entstandenen Maßnahmen übernimmt der Controller als Moderator im Team.

Die inhaltliche Substanz des Controlling läßt sich vollständig auf ein effizientes ORG/DV-Controlling anwenden.

3. Wie sieht es in vielen Unternehmen mit der Stellung der EDV und Organisation aus?

Im folgenden sind einige spezifische Merkmale aufgeführt, die sich im Laufe der Zeit hinsichtlich des Image und der Stellung von ORG/DV-Bereichen in Unternehmensstrukturen gebildet haben:

- o Lösung fast aller Reorganisationen bzgl. Verbesserung der Produktivität des vorhandenen Mitarbeiterpotentials durch EDV-Einsatz - neuer Mitarbeiter heißt "Computer".
- o Freiheitsgrade der Fachabteilungen werden von den Aktivitäten der Organisationsabteilungen beeinflusst - "ohne Orga geht nichts mehr".
- o aufgrund erhöhter Kapazitätsanforderungen an die EDV-Dienstleistung, wegen des Datenschutzes und der Euphorie nach "Größt-EDV-Hardware" wurden zentrale Rechenzentren gebaut - je größer die EDV desto besser das Image.
- o die Arbeitsabläufe der Fachabteilungen wurden von der Organisation in der Regel den Hard- und Software-Aktivitäten angepaßt - "die EDV benötigt das so".
- o die zentrale EDV-Dienstleistung erfuhr mit Hilfe der Organisationsabteilung eine parallel zur sonstigen internen Unternehmensentwicklung verlaufende Expansion des Verwaltungspotentials - ORG/DV, ein Staat im Staate.
- o durch Erstellung und Realisierung diverser ORG/DV-Konzepte entstanden einschneidende Änderungen der mitarbeiterbezogenen Belange sowie der Arbeitstechniken und -abläufe in den Fachabteilungen - zu vieles wurde vom grünen Tisch aus erstellt.
- o die Mitarbeiter der ORG/DV-Bereiche mußten sich daran gewöhnen, für alle abwicklungstechnischen, inhaltlichen und sonstigen Probleme von den Fachabteilungen verantwortlich gemacht zu werden - ORG/DV als Buhmann des Unternehmens.

4. Grundgedanken des ORG/DV-Controlling

In Diskussionen mit Fachleuten und Managern der ORG/DV-Bereiche und Großprojekte sind Forderungen nach einer effizienteren Steuerungsmöglichkeit ihrer Aufgaben immer wieder verknüpft mit der Aussage, daß sehr wohl bestimmte Dinge ihres Fachbereiches kontrolliert werden. Dabei beschränken sich die meisten in der Regel auf Kosten- und Terminüberwachungen.

Deshalb werden Abweichungen von Projekthinhalten und Organisationsstrukturen für das Unternehmen zu spät oder gar nicht erkannt, so daß eine "Umkehr" oftmals nicht mehr möglich ist. Die entstandenen Abweichungen werden dann als gewollt "verkauft".

In der vorliegenden Zusammenstellung zu dem Grundgedanken eines ORG/DV-Controllings als Forderung an Unternehmensleitungen, diese für die ORG/DV-Bereiche als zwingend notwendige Instrumente zu erheben, ist ansatzweise das Rüstzeug zur Bildung entsprechender Instrumentarien aufgezeigt.

Warum wird ORG/DV-Controlling notwendig?

Viele große Projekte in Unternehmen, deren Realisierungsphase zum Teil über mehrere Jahre gehen, sind zum Zeitpunkt der Einführung in die Fachabteilungen oftmals inhaltlich überholt und haben dann nicht die organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen zur Folge.

Darüberhinaus sind die Projekte viel teurer geworden, sowie die anteiligen Produktionskosten der EDV-Systeme weitaus höher für die EDV-Dienstleistung abnehmender Kostenstellen.

Aufgrund der Erkenntnis, daß die Fachabteilungen nur bedingt mit dem realisierten und eingeführten Anwendersystem arbeiten können, entsteht ein hoher Aufwand für die Nachbesserungen (die sich edv-technisch auch negativ auswirken).

Dieser Entwicklung innerhalb eines Unternehmens ist frühzeitig Einhalt zu bieten und rechtzeitig Maßnahmen zur effizienten und im Sinne des ursprünglichen Konzeptes organisatorisch richtigen Lösung einzuleiten.

Für das Unternehmensmanagement ist es im allgemeinen schwierig, die Projektsituation richtig zu beurteilen und damit rechtzeitige Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungskalküle und -Prozesse müssen mittels eines effizienten Instrumentariums für die Firmenleitungen transparent gemacht werden.

Was ist unter ORG/DV-Controlling zu verstehen?

Im folgenden sind unterschiedliche Begriffsinhalte zum ORG/DV-Controlling zusammengestellt. Dabei werden von der Kostenseite über die Terminstellung bis hin zu den Konzeptinhalten Datenelemente bzgl. eines Soll/Ist-Vergleichs beurteilt:

1) Laufende Kosten der EDV-Dienstleistungen

Unter dieser Rubrik werden die normalen budgetierten fixen und variablen Kosten zur Erzeugung der EDV-Dienstleistungen zusammengefaßt, um einen aussagefähigen Soll/Ist-Vergleich durchführen zu können. Die Budget- sowie die Ist-Zahlen sind in der regulären Abwicklung der Unternehmenszahlen integrierbar.

2) Projektkosten

Die oftmals zu sehr frühen Stadien eines Projektes kalkulierten Projektkosten auf Basis von Manpower, Software- und Hardware-Zukauf sowie Einsatz von Organisationsmitteln lassen sich nur sehr schwer und wenig differenziert eingrenzen.

Stark unterteilte Projektschritte lassen die Kostenkalkulation transparenter werden.

Ein verantwortungsbewußtes Projektmanagement wird schon im Projektverlauf die Kostenabweichungen aufzeigen und ggf. entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Projektkosten ganz besonders im Bereich der Softwareerstellung können ein Faß ohne Boden werden. Die "Scheibchenpolitik" der nachzureichenden innerbetrieblichen Investitionsanträge führen zu wenig Vertrauen in die Projektführung. Hohe Nachforderungen zu falschen Zeitpunkten im Investitionsbereich haben schon manches Projekt bzw. einige Unternehmen zu Fall gebracht.

3) Projekttermine

Die auf Basis der Projektierung erstellten Terminpläne haben oftmals starke investitionstechnische sowie organisatorische Auswirkungen.

Die Einführungsterminierung neuer EDV-Anwendersysteme betreffen heute in der Regel den Einsatz von bildschirmunterstützten Dialogsystemen in unterschiedlichen Fachabteilungen. Dabei werden grundlegende Organisationsstrukturen verändert, die neben Investitionen in den Arbeitsplatz (Bildschirme, Installation, Schreibtische etc.) einer grundlegenden Schulung und Einführung bedürfen, die eine Anwesenheit der Mitarbeiter voraussetzt (Urlaubsperioden etc.).

Frühzeitiges Erkennen von Abweichungen der ursprünglichen Terminplanungen sind Grundvoraussetzungen zum Einsatz von rechtzeitig greifenden Maßnahmen.

In diesem Bereich steckt eine große Verantwortung der Projektleitung, um das Image und das Vertrauen in neue EDV-Technologien zu erhalten.

4) Projektinhalte

Die Abwicklung, Kontrolle und Steuerung der Projektinhalte unterliegt dem in der Abbildung dargestellten Regelkreis.

Auch für die hier aufgezeigten Projektschritte und die damit eng verknüpften Projektinhalte lassen sich Soll/Ist-Vergleiche an jeder der in der Abbildung durch Pfeile dargestellten Checkpoints durchführen.

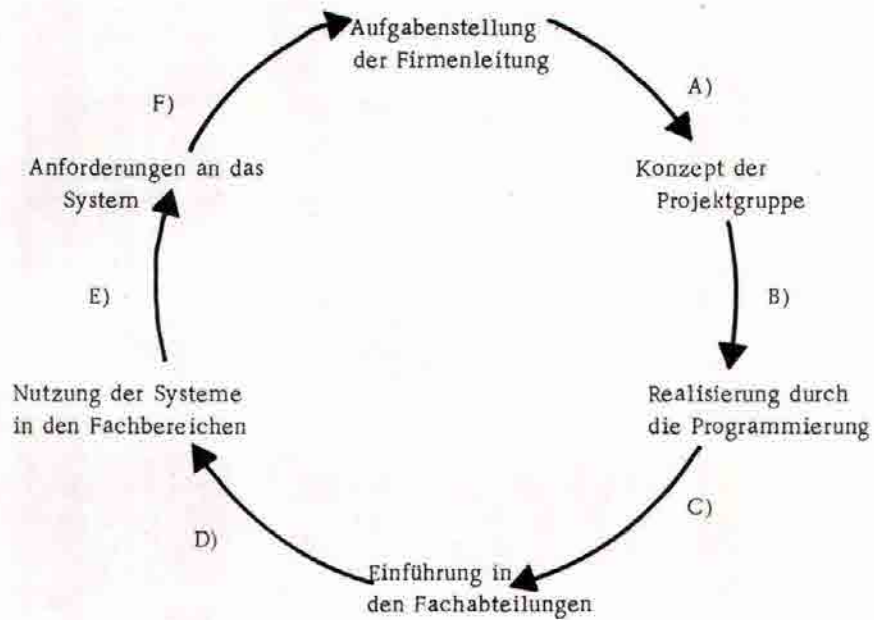



Abbildung: Regelkreis der Projektinhalte (Projekt - check-point für den Soll-Ist-Vergleich des ORG/DV-Controllings)

A) Aufgabenstellung der Firmenleitung 
Konzept der Projektgruppe

Unternehmensleitungen werden z. B. aufgrund von Rezessionen und/oder sonstiger evtl. durch andere Controlling-Aktivitäten aufgezeigter Kostenüberschreitungen bewogen, mit Hilfe von Rationalisierungsmaßnahmen, die durch Einsatz neuer ORG/DV-Projekte realisiert werden können, die Kostenstruktur des Unternehmens zu verbessern.

Die ausgewählten Aufgabenbereiche werden nach Untersuchungen durch die ORG/DV-Bereiche in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen hinsichtlich organisatorischer Veränderungen und Maßnahmen konzeptionell beurteilt.

Das Konzept ist die Grundlage der weiteren Vorgehensweise der Projektgruppe und wird in der Regel von der Firmenleitung verabschiedet.


B) Konzept der Projektgruppe 
Realisierung durch die Programmierung

Auf der Grundlage des verabschiedeten Konzeptes werden Detailkonzepte als Programmier- und Organisationsvorgaben erstellt.

Eine straffe, auf Einhaltung der Konzeptinhalte bedachte Projektleitung wird an dieser Stelle eingreifende Soll/Ist-Vergleiche bzgl. der Projektinhalte durchführen.

Eine zeitlich, nach Projekt-Check-points festgelegte Darstellung der Bearbeitungszustände der unterschiedlichen EDV-Systemteile seitens der Programmierung ist im Abgleich mit den Fachabteilungen bzgl. der aus den Konzepten vorgegebenen organisatorischen und ablauftechnischen Abwicklungsmodalitäten sowie der Benutzbarkeit einerseits und den vorgesehenen, nicht quantifizierbaren Vorteilen des Systemeinsatzes (wie z. B. bessere Informationen, kürzere Durchlaufzeiten etc.) andererseits vorzunehmen.

Abweichungen müssen mit den entsprechenden Gremien des Unternehmens abgestimmt, verabschiedet und in der Konzeptdokumentation erfaßt werden.

C) Realisierung durch die Projektgruppe  Einführung in den Fachabteilungen


Die Einbeziehung von Fachabteilungen während der Realisierungsphase des Projektes muß hinsichtlich des Fortschritts des Projektes permanent erfolgen.

Die Fachbereiche müssen die Funktionalität z. B. der Ein-/Ausgabemasken der Anwendersysteme ständig prüfen und testen.

Abweichungen zwischen Konzeptvorgaben und Handlungsfähigkeit der Systeme sind zu beurteilen und durch entsprechende Maßnahmen zu korrigieren.

Der Mitarbeiter der Fachabteilung bekommt so zu einem sehr frühen Zeitpunkt das Gefühl, daß es sich um "sein System" handelt.

Im Bereich der Schulungs- und Einführungsaktivitäten sind Know-how-Unterschiede festzustellen und frühzeitig zum endgültigen Einführungstermin abzustellen.

D) Einführung in den Fachabteilungen  Nutzung der Systeme in den Fachbereichen

Nach dem Start der endgültigen Einführung eines neuen Anwendersystems ist die Nutzung des realisierten Projektes im Sinne des Konzeptes einzuhalten.

Organisatorische und inhaltliche Rationalisierungseffekte und Verbesserungen für die Fachabteilungen sind nur so effizient, wie jeder einzelne Mitarbeiter der Fachbereiche den Einsatz des Anwendersystems gemäß der Vorgaben des Konzeptes und der Anwenderhandbücher realisiert.


Abweichungen sind durch permanente Kontrollen, Überprüfungsgespräche sowie organisatorische Ist-aufnahmen der tatsächlichen Arbeitsabläufe im Sinne des Konzeptes zu korrigieren.

Einspareffekte können in der Regel nur so realisiert werden (nach einer Einführungs- und Nutzungsperiode von ca. 6 Monaten). Das ORG/DV-Controlling ist zuständig für die Einhaltung der in den Investitionsrechnungen zu dem entsprechenden Projekt zugrunde gelegten Rationalisierungen.

E) Nutzung der Systeme in den Fachabteilungen  Anforderungen an das System

Auf der Basis der Erfahrungen und Erkenntnisse des Einsatzes der Anwendersysteme in den diversen Fachabteilungen werden in der Regel Änderungswünsche, Fehlermeldungen sowie zusätzliche, neue Systemerweiterungen in Form von Anforderungen an die Projektgruppen herangetragen.

Es ist zu überprüfen, abzuwägen und mit allen beteiligten Fachabteilungen abzugleichen, inwieweit tatsächlich notwendige Anforderungen an das System vorliegen oder aber diese Wünsche "lediglich der Lebensqualität der einzelnen Mitarbeiter" dienen.

F) Anforderungen an das System  Aufgabenstellung der Firmenleitung

Ein entscheidendes Beurteilungskriterium zusätzlicher Anforderungen oder aber gänzlich neuer Systemteile ist letztendlich in der Ausgangsbasis der Projektinhalte in Form der ursprünglichen Aufgabenstellung an die Projektgruppe durch die Firmenleitung sowie das daraus verabschiedete Konzept zu sehen.

Abweichungen sind genehmigungspflichtig, zumal sie oftmals unternehmenspolitischen Charakter besitzen. Die Maßnahmen und Auswirkungen edv-technischer, organisatorischer sowie unternehmenspolitischer Art sind in das Entscheidungskalkül einzubeziehen.

5. Kapazitätsprobleme

Die Berechnungen von Rechnerkapazitäten einerseits und Manpower-Anforderungen andererseits sind in der Regel zu sehr frühen Stadien der Projektphasen problematisch.

Hardware-Umstellungen sowie neue, zusätzliche Anwendersysteme (ganz besonders im Dialog- und Datenbankbereich) bedürfen der Festlegung neuer Konfigurationen bezüglich Kapazität und Hersteller der Hardware. Frühzeitiges Erkennen von Abweichungen und Fehleinschätzungen sind für Unternehmen hinsichtlich der Zusatzkosten sowie aus Gründen von Projektverzögerungen entstehender organisatorischer Konsequenzen lebensnotwendig.

ORG/DV-Controlling bedeutet in diesem Zusammenhang die permanente Verfolgung und Soll/Ist-Abgleichung der notwendigen Kapazitäten.

Ähnliches gilt für die Überprüfung der Manpower-Einschätzung im Hinblick auf geplante Projektkosten und Projekttermine.

Auch in diesem Bereich führt frühzeitiges Erkennen

von Abweichungen und Reagieren durch Maßnahmen zu Verbesserungen der Projektsituation.

6) Investitionsrechnungen

Im allgemeinen unterliegen sämtliche, im Zusammenhang mit einem Projekt anfallenden Software- und Hardware-Kosten sinnvollerweise einer Investitionsrechnung, die neben den Investitionskosten selbst Abschreibungskosten sowie die aus organisatorischen Umstrukturierungen und Rationalisierungen im Zusammenhang mit dem Einsatz der Anwendersysteme berücksichtigten Personaleinsparungen subsumieren.

Die Investitionsrechnungen für die Projekte als Entscheidungsgrundlage für die Firmenleitung sind nur so effizient für das Unternehmen, wie die eingesetzten Kosteneinsparungen realistisch und von den Linienmanagern abgesichert sind.

Die Beurteilung der geplanten Kosteneinsparungen sowie deren späteren, nach Einführung der Projekte tatsächlich realisierbaren Rationalisierungen sind eine wichtige Controlling-Funktion.

Hierbei unterstützt der Controller den zuständigen Manager bei der Realisierung der festgelegten Einsparungen und überprüft die dadurch entstandenen organisatorischen Konsequenzen.

Aufgrund der Tatsache, daß im allgemeinen ein großer Zeitraum zwischen der Investitionsrechnung und der Einführung und Nutzung von Rationalisierungen bewirkender Anwendersysteme liegt, ist diese Überprüfung auf den Ist-Zustand der inhaltlichen und mengenmäßigen Aufgaben der Fachabteilungen für die Erhaltung Fachbereichs-Dienstleistung für das Gesamtunternehmen notwendig.

7) Ausweitung der ORG/DV-Dienstleistung

Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist mit wachsendem EDV-Einsatz und entsprechender Euphorie in den Unternehmen die Abhängigkeit zur ORG/DV-Dienstleistung unverhältnismäßig stark im Vergleich zu den Dienstleistungen anderer Fachbereiche der Unternehmen deutlich geworden.

Der Begriff des "ORG/DV-Staats im Staate" ist nicht umsonst weitverbreitet. Dieses deutet umso mehr auf eine falsch verstandene und von Unternehmensleitungen in ihren Ausmaßen unvollständig beurteilte Entwicklung der Stellung der ORG/DV hin, als daß in den meisten Unternehmen bis heute trotz entsprechender Erkenntnisse in den seltensten Fällen richtig und gezielt dieser Tendenz Einhalt geboten worden ist.

Eine ihrer Wichtigkeit entsprechende Aufhängung im Organigramm eines Unternehmens stellt den Fachbereich ORG/DV auf die für das Unternehmen richtige und effiziente Stufenleiter.

In der letzten Zeit kann am Markt beobachtet werden, daß die ORG/DV-Dienstleistung im Rahmen eines Geschäfts- oder Firmenleitungsressort "Controlling" im Zusammenhang mit dem Rechnungswesen und der Unternehmensplanung gesehen wird.

Diese Kombination verspricht effiziente Soll/Ist-Vergleiche und entsprechende objektive sowie unabhängige Maßnahmenentwicklungen im Sinne der grundsätzlichen Aufgabenstellung des Controllings.

8) Datenschutz und Datensicherung

Für Unternehmensleitungen und ORG/DV-Verantwortliche schlechthin ist die in Punkt 7) dargestellte Ausuferung des Computereinsatzes dahingehend Anlaß zur Sorge, daß fehlende Standards in Programmierung und Konzeptionierung und fehlende Aspekte sachgemäßer Kontrolle des Datenschutzes und der Datensicherung zu Datenungenauigkeiten, Mißbrauch und Betrug mit Unternehmensdaten, Nichteinhaltung der gesetzlichen Datenschutzbestimmungen sowie der Datenarchivierung für Rechenschafts- und Revisionszwecke führen.

Der Abgleich, die Einhaltung von gesetzlichen und unternehmensspezifischen Bestimmungen sowie die entsprechend der Höhe der Ausfälle notwendigen Absicherungen und finanziellen Versicherungen ist unbedingt für die Aufrechterhaltung der ORG/DV-Leistung im Verhältnis der Abhängigkeit des Unternehmens zu den EDV-Daten notwendig.

Die gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes und der Datensicherheit sind einzuhalten.

Welche Voraussetzungen sind notwendig?

Als Anregung und Ausblick für die hier dargestellten Aspekte des Einsatzes eines effizienten EDV-Controllings sei auf die allgemeinen Grundsätze des Controllings als notwendige Voraussetzung hingewiesen.

Darüber hinaus wird der eine oder andere genannte Punkt sicher teilweise in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich gut angewandt.

Die vorliegende Abhandlung versteht sich zum einen als Zusammenschau von wichtigen Teilaspekten des ORG/DV-Bereichs. Zum anderen soll eine Diskussion zur Vertiefung des ORG/DV-Controllings herbeigeführt werden, um ein Anforderungsprofil an den aus Sicht des Verfassers notwendigen Controllingbereich bzgl. der ORG/DV-Dienstleistung der Unternehmen zu ermöglichen.

„FÜHRUNG“ UND „PLANUNG“ ALS KOMMUNIZIERENDE RÖHREN



Diplom-Kaufmann Dr. Heinz Benölken ist Leiter der Abteilung Planung und Kontrolle eines bekannten Versicherungsunternehmens in Norddeutschland. Davor war er im Planungsstab einer Landesbank als Bereichscontroller tätig.

von Dr. Heinz Benölken, Kiel

"Der charismatische Führer ist tot. Es lebe der Manager!" So etwa könnte man die Entwicklung der Meinungen zum Thema Unternehmensführung im letzten Jahrzehnt zusammenfassen, indem sich nämlich die Auffassung immer mehr durchgesetzt hat, daß "Management" zwar irgendwie am Rande auch etwas mit "Führertalent" und "Charisma" zu tun hat, aber in erster Linie ein methodisches Problem darstellt: "Gewußt wie?"

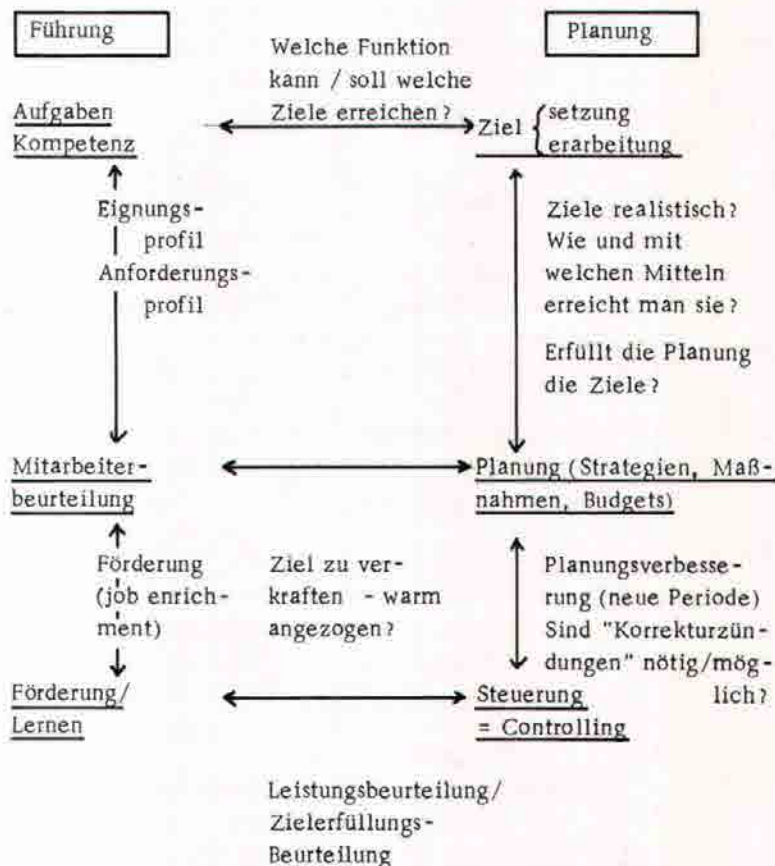
Zu konkretisieren ist also zunächst die Gewußt-wie-Frage, z. B. in Form des Inventur-Schema für die Funktion des Managers, das den Absolventen der Controller Akademie wohl vertraut ist. Gemäß diesem Inventur-Schema faßt der Ausdruck "Management" zwei wesentliche Hauptfunktionen zusammen:

- Die Führungsfunktion
- die Planungs- und Steuerungsfunktion.

Was die Managerfunktion ausmacht

Da beide Funktionen miteinander vernetzt sind, folgt daraus konsequenterweise, daß eine Entwicklung der Management-Funktion im Unternehmen (management development) beide Teilfunktionen gleichgewichtig erfassen muß, etwa in der Art, wie man 2 miteinander kommunizierende Röhren mit Flüssigkeit füllt.

Um weiter in diesem Bilde zu bleiben: Ein kommunizierendes Rohr kann man nicht isoliert mit Flüssigkeit füllen, es sei denn, man hat vorher die Verbindung zwischen den beiden Röhren unterbrochen und damit das Prinzip der "Kommunikation" außer Kraft gesetzt. Dann handelt es sich natürlich nicht mehr um kommunizierende Röhren. Ebenso würde es sich verbieten, im Rahmen des



Quelle: Stammsätze zum Aufbau eines Controlling-Systems (Dr. A. Deyhle, Dr. A. Blazek)

"Management development" nur das Rohr "Führung" oder "Planung" jeweils nach dem Prinzip des Nürnberger Trichters mit "know how" zu füllen. Da aber die Praxis vielfach zeigt, daß die Entwicklung des Management-Potentials einer Unternehmung nicht immer nach dem Prinzip der kommunizierenden Röhren erfolgt, wäre zu fragen, wie sich eine Kopflastigkeit zum "Führungsrohr" oder "Planungsrohr" auswirken könnte.

Fahren ohne Instrumente auf der Führungsschiene...

"Führung" hat sicherlich sehr viel mit der Fähigkeit zu tun, Mitarbeiter motivieren zu können. Wer allerdings das Angebot aller bekannten und weniger bekannten Fortbildungsinstitutionen in den vergangenen 10 - 15 Jahren verfolgt hat, konnte durchaus den Eindruck gewinnen, daß das Erlernen von Führungstechniken (Management by ... -Techniken) sowie das Praktizieren eines "kooperativen Führungsstils" den Manager schlechthin ausmachen. Und die Vielzahl der einschlägigen Veranstaltungen, die eine Führungskraft besucht haben "muß", hätte sicherlich für einen full-time-job ausgereicht. Selbst die eher spröde betriebswirtschaftliche Theorie blieb von dieser Entwicklung nicht verschont, sondern führte unter den Begriffen "traditionelle BWL" und "verhaltenswissenschaftlich orientierte BWL" einen ausgiebigen Methodenstreit, vielleicht auch nur, um das weite Feld der Theorien zur kooperativen Unternehmensführung nicht anderen Fachdisziplinen zu überlassen.

Die konsequente Weiterentwicklung der verhaltenswissenschaftlich orientierten Zielrichtung vom Management bestand dann in der Entwicklung von Personalförderungs-, Mitarbeiterbeurteilungssystemen usw. Die Quintessenz dieser gesamten Richtung: Man benötigt ein kooperatives Führungsmodell, ein von der Belegschaft eines Unternehmens weitgehend akzeptiertes System zur Mitarbeiterbeurteilung als Grundlage für die Mitarbeiterförderung, und alle wesentlichen Führungsprobleme in einem Unternehmen sind schon gelöst.

In der Praxis vieler Unternehmen bedeutet das dann: Man schickt Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, seien es Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen, Vertriebsleute zu Lehrgängen, Seminaren usw. mit einschlägigen kooperativen Führungsthemen, trainiert sie in dem aus der Sicht eines Unternehmens optimalen Führungsmodell ("Management by ..."), und man hat das Notwendige getan, um "Manager" zu machen.

Führen und Instrumente im Cockpit

Dabei handelt es sich zunächst aber nur um eine Führungsfassade, vergleichbar dem gelungenen styling im Innenraum eines Pkw. Ein voll einsetzfähiges Fahrzeug benötigt aber nicht nur ein gelungenes Äußeres sowie Interieur, sondern auch zweckmäßige (nämlich die richtigen Zahlen, Kennziffern), gut ablesbare und blendfreie (die also die wesentlichen Informationen, z. B. für die Verbesserung von Deckungsbeiträgen, auf einen Blick liefern) Instrumente. Und das Fahren mit einem noch so edel gestylten Auto macht erst dann Spaß, wenn es ein Fahren mit guten Instrumenten auf Sicht ist und kein Blindflug.

Hier könnte man von "hardware" und "software" für die Managementaufgabe unterscheiden. Demzufolge wäre die Führungsschiene der software vergleichbar, die Planungsschiene der hardware. Eine Kopflastigkeit zur software kann für ein Unternehmen durchaus unerwünschte Begleiterscheinungen haben: Wird überwiegend oder ausschließlich software in ein Unternehmen implantiert, so hat das in der Regel den Effekt einer erheblichen Steigerung des Selbstwertgefühls der Führungskräfte: Die Sachbearbeiter, die als "beste" Sachbearbeiter in ihren jeweiligen Fachbereichen aufgestiegen sind, haben zusätzlich "Führung" erlernt. Das Selbstwertgefühl des Fachmanns ("Ich verstehe mein Geschäft") wird ergänzt durch das Selbstwertgefühl der Führungskraft ("Ich führe meine Mitarbeiter mit dem kooperativen Führungsmodell X"). Das Ergebnis kann eine Einstellung sein, wie: Ich bin meiner Aufgabe als Führungskraft voll gewachsen, mir kann keiner etwas vormachen. Und gerade hier liegt oft eine wesentliche Wurzel von sogenannter Planungsfeindlichkeit.

Die hier angemerktten kritischen Töne mögen bitte nicht so verstanden werden, als wenn der Schreiber dieser Zeilen etwas gegen einen kooperativen Führungsstil, gegen zweckmäßige Beurteilungsverfahren usw. hätte, im Gegenteil: Das Bild von den kommunizierenden Röhren soll durchaus als ein Bekenntnis auch zu der Führungssoftware verstanden werden. Erst die Ergänzung von "Führung" durch "Planung" macht jedoch den kooperativen Vorarbeiter zum Manager, dessen wesentliche Aufgabe das Controlling seines Bereichs im Sinne eines "self-controlling" ist.

...oder Gefahr von mangelnder Motivation auf der Planungsschiene?

Aber auch die Überbetonung der hardware (Planung) kann zu kritischen Tönen Anlaß geben. So macht das Autofahren zwar mit ausgezeichneten Naviga-

tionsinstrumenten, aber in einem unansehnlichen Gefährt weniger Spaß als das Autofahren bei gleicher Instrumentierung in einem exzellent gestylten Modell. Zwar ist die Gefahr in der Praxis der Unternehmen nicht so groß, daß unter Vernachlässigung der Führungssoftware ausschließlich Planungshardware vermittelt wird. Würde das aber geschehen, so wäre sicherlich bei manchem grundsätzlich motivierbaren Mitarbeiter die Frage aufgeworfen, ob der Job Spaß macht und dem einzelnen einen positiven Beitrag zur privaten Sinnerfüllung des Lebens verleiht und wozu die berufliche Sphäre in erheblichem Maße beiträgt.

Die (nicht) kommunizierenden Röhren im Verhaltensgitter

Will man die Auswirkungen der mangelnden Kommunikation zwischen den Röhren Führung und Planung beschreiben, so leistet dabei der Ansatz des Verhaltensgitters Erklärungshilfe.

Es sei nun angenommen, ein Unternehmen X, gleichgültig in welcher Branche, befinde sich innerhalb eines solchen Gitters im linken unteren Quadranten. Das Zielsystem eines solchen Unternehmens müßte dann darauf gerichtet sein, möglichst zielstrebig den rechten oberen Quadranten anzusteuern. Nun sind folgende Entwicklungen denkbar:

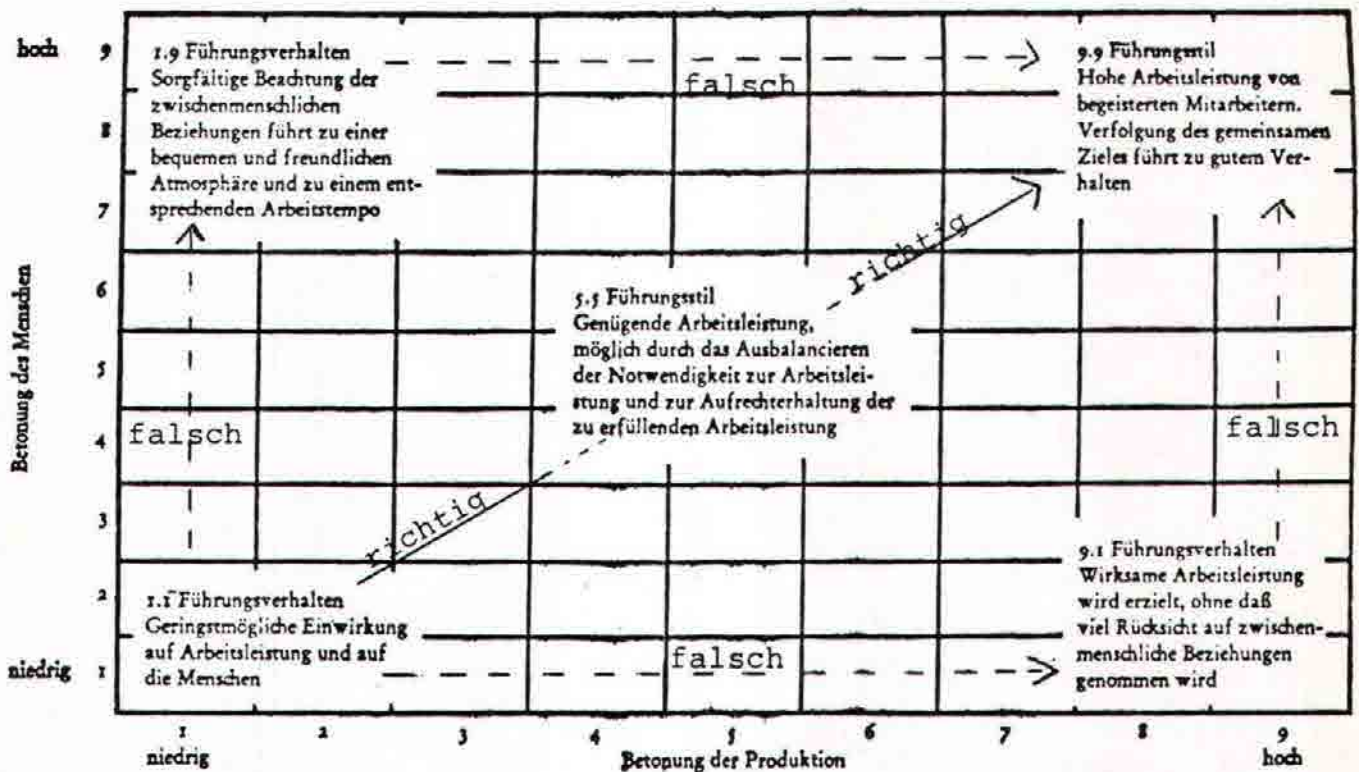
- Wird nur die Röhre "Führung" gefüllt, besteht die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Position des Un-

ternehmens schwergewichtig oder ausschließlich nach oben bis in den Quadranten 1.9 verschiebt. Die "Effizienz" des Unternehmens würde nicht steigen, sondern das Unternehmen würde tendenziell zu einer heiteren Zusammenkunft ineffizienter Nullen (Küchle).

- Eine einseitige Betonung von "Planung" unter Vernachlässigung der Führungsschiene könnte allerdings dazu führen, daß sich die Position des Unternehmens in dem Quadranten 9.1 nach rechts hin verändert. Das Bild des Unternehmens wäre dann ein zwar hoch effizienter Betrieb, in denen die Mitarbeiter nur sehr widerwillig ihren Tätigkeiten nachgehen.

Beide Extreme können nicht gewollt sein. Management-Entwicklung nach dem Prinzip der kommunizierenden Röhren bietet eine gute Gewähr dafür, daß zielstrebig der Quadrant 9.9 (der Betrieb ist effizient, und gleichzeitig macht es allen Spaß) angesteuert wird. ■

Grid-System. Vgl. auch Wagner in diesem Heft (Struktogramm) und Liebsch in Controller Magazin Nr. 3/82.



LESERBRIEF

Gerhard Römer
Diplom-Volkswirt
Tel.: 040/820974
Friedensweg 1a
2000 Hamburg 52

Sehr geehrter Herr Deyhle,

Hamburg, den 27. März 1983

mit einem Leserbrief zu M. Mantheys Artikel "Einsatzmöglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung während Planungsbesprechungen (in CM 2/83, S. 47 - 54) möchte ich mich zu Wort melden.



1. Mantheys einfaches Beispiel eines mittelfristigen Planungsmodells für einen konferenzbegleitenden EDV-Einsatz ist in zwei entscheidenden Teilen seiner Bilanz- und Ergebnis-Rechnung überdenkensbedürftig: bei der Ermittlung der Abschreibungen wird zum einen der Anteil der Abschreibungen aus der Investitionstätigkeit im Jahr der Anschaffung weggelassen, zum anderen wird dieser Anteil nicht periodengerecht zugeordnet. Dieser Konstruktionsmangel im Planungsmodell schlägt sich in einer Vielzahl von Positionen in der Ergebnis- und Bilanz-Rechnung nieder, so daß nachhaltig der Entscheidungsprozeß in der Konferenz und die Entscheidung selbst beeinflußt werden kann.

2. In der Bilanz-Rechnung wird die Entwicklung des Anlagevermögens (= AV) und der Abschreibungen (= Afa) nur richtig mit folgender Formel berechnet:

AV per Jahresende des Vorjahres
minus die Afa auf diesen Stand
plus die Investition (= I) im Betrachtungsjahr
minus die Afa von I.

In Zahlen ausgedrückt sieht diese Formel für 1982 wie folgt aus (in Anlehnung an das Manthey-Beispiel):

$$(I) \quad AV = 300,00 - 300,00 \cdot 0,08 + 30,00 - 30,00 \cdot x$$

Das Zeichen x steht für den Afa-Anteil auf den investierten Neuzugang. Wie groß muß in diesem einfachen Planungsmodell x gewählt werden, um den Rechenaufwand nicht unnötig zu komplizieren und trotzdem das Beispiel noch realitätsnah zu halten?

a) Da in der Planungsbesprechung noch keine exakte Vorstellung darüber bestehen wird, welche konkreten Projekte mit dem geplanten Investitionsvolumen gestartet werden sollen, erscheint es zweckmäßig, für x den gleichen durchschnittlichen Prozentsatz anzunehmen, wie er für die Ermittlung der Afa auf den Altbestand unterstellt wird. - Von dieser Regelung ist dann abzuweichen, wenn bekannt ist, daß das Investitionsvolumen sich überwiegend zusammensetzt aus Grundstücken, Gebäuden und Bauten, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung oder geringwertigen Wirtschaftsgütern. Dann liegt es nahe, den gesetzlich zulässigen Prozentsatz heranzuziehen.

b) Realitätsnah ist die Feststellung, daß die gesamten Investitionsausgaben eines Jahres nicht schlagartig am 1. 1. getätigt werden, sondern sich über den gesamten Betrachtungszeitraum verteilen. Deshalb erscheint die Annahme gerechtfertigt, den ersten Teil der Investitionen, der in der ersten Jahreshälfte durchgeführt wird, mit dem vollen, den anderen mit dem halben Prozentsatz abzusetzen. Im Durchschnitt ergibt sich ein Afa-Satz, der 3/4 des Satzes auf den Altbestand beträgt. - Von dieser Regelung ist dann abzuweichen, wenn zusätzlich bekannt ist, wann welche mobilen und immobilien Wirtschaftsgüter beschafft werden sollen, um dann realitätsnäher den gesetzlich zulässigen Satz anzusetzen.

Nach diesen Grundsatzüberlegungen wird für $x = 0,75 \cdot 0,08$ gesetzt und aus Gleichung (I) folgt

$$(II) \quad AV = 300,00 \cdot (1 - 0,08) + 30,00 \cdot (1 - 0,06) = \underline{\underline{304,20}}$$

3. In der Ergebnis-Rechnung schlägt sich der Rechenfehler aus der Bilanz-Rechnung ebenfalls nieder. Denn auch hier muß die Entwicklung der Afa den investiven Neuzugang berücksichtigen. Sie wird nach der Formel berechnet:

Afa auf den Altbestand des Av des Vorjahres
plus Afa der Investition im Betrachtungsjahr.

In Zahlen ausgedrückt ergibt sich für 1982 gemäß den Angaben aus dem Beispiel:

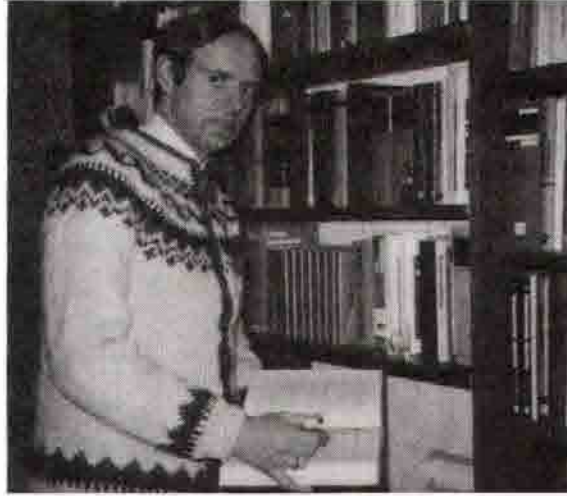
$$(III) \quad Afa = 300,00 \cdot 0,08 + 30,00 \cdot 0,75 \cdot 0,08 = \underline{\underline{25,80}}$$

Wenn Sie diese Wortmeldung in das Controller Magazin aufnehmen könnten, Herr Deyhle, wäre ich Ihnen sehr dankbar.

Mit freundlichem Gruß

Gerhard Römer

BÜCHERECKE



Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Controlling läßt sich in vielfacher Weise beschreiben und charakterisieren. Unter den zahlreichen Merkmalen des modernen Controlling möchte ich zwei herausgreifen und auch auf die Bücherecke anwenden. Nämlich die engpaßbezogene und die zukunftsbezogene Ausrichtung. So stellt denn auch unsere Bücherecke den Versuch dar, dort Literatur zur Hilfe anzubieten, wo möglicherweise der Schuh besonders drückt. Zum anderen soll die Bücherecke einen Beitrag zu der heute für uns alle so notwendigen Anpassungs- und Weiterbildungsaktivität leisten. Angesichts der recht unterschiedlichen Bedürfnisse bei den Lesern und den begrenzten und fachlich nach anderen Kriterien ausgerichteten Angeboten der Verlage an Rezensionsexemplaren ist dies leider nicht einfach. Aber ein Versuch, der eine ständige Aufgabe bleibt.

Heute geht es um ein neues Lehrbuch über Controlling, das Dr. Wagener bespricht, um eine Veröffentlichung über Planergebnisrechnung, um das Marketing-Controlling sowie um die Wertanalyse und verwandter Methoden.

Walter, Hans-Christian: Planungsergebnisrechnung - Integrierte Gewinnplanung im Fertigungsbetrieb
Wiesbaden-Stuttgart: Forkel-Verlag 1982 - 218 Seiten, Preis DM 49,-

Diese neue Veröffentlichung setzt sich zur Aufgabe, die laufenden Vertriebs-, Fertigungs- und Beschaffungsentscheidungen mit der Gewinn-Zielsetzung in Verbindung zu bringen. Mit der Arbeit wendet sich der Verfasser an Betriebspraktiker, Systemanalytiker und EDV-Organisatoren, die mit dem Aufbau eines betrieblichen Informationssystems in den Abteilungen Rechnungswesen, Fertigungssteuerung, Materialdisposition und Vertrieb befaßt sind.

Das Buch will sich als konzeptioneller und systematischer Leitfaden verstanden wissen. Nach einer allgemeinen Einleitung bildet die Grundlage der Arbeit eine Problemanalyse im Abschnitt 2. Nach einer Eingrenzung der vorausgesetzten Betriebsstrukturen werden die Aufgaben und Entscheidungsvariablen der Produktions- und Absatzplanung beschrieben. In Abschnitt 3 schließt sich eine Analyse der relevanten Kostenrechnungsverfahren an, die im Hinblick auf die Lösungsmöglichkeiten der gestellten Anforderungen untersucht werden. Die theoretische Konzeption einer Planergebnisrechnung wird in Abschnitt 4 entwickelt. Die Konzeption geht von einem integrierten Informationssystem aus. Der Abschnitt 5 enthält den Softwareentwurf, in dem die theoretische Konzeption in ein realisierbares Verfahren umgesetzt wird. Die Einsetzbarkeit der entwickelten Lösung im betrieblichen Planungsprozeß des Vertriebs-, Fertigungs- und Beschaffungsbereiches wird in Abschnitt 6 aufgezeigt.

Der Verfasser strebt eine hohe Integration der Produktions- und Absatzplanung mit der Kostenplanung an. Die Arbeit steht auf hohem Niveau und ist von umfangreichen theoretischen Erläuterungen getragen. Der

Verfasser stellt die theoretischen Grundlagen in der für diese Problemstellung gebotenen Ausführlichkeit dar und gelangt zu einem praxisbezogenen und dem Stand der Informationstechnik entsprechenden Lösung für ein Verfahren der Gewinn- und Liquiditätsplanung. Das Werk ist in erster Linie für Spezialisten von Interesse, die eine bereits gut entwickelte Planung weiter ausbauen wollen. Die Arbeit dürfte für viele Klein- und Mittelbetriebe ohne praktische Bedeutung sein, da sie Voraussetzungen und Bedingungen für ein derartiges System nicht erbringen können. Schließlich ist das Buch insofern von Bedeutung, als es in der Reihe Integrierte Datenverarbeitung des Verlages in der Bearbeitung der Themenstellung unter betriebswirtschaftlichen und datentechnischen Gesichtspunkten neue Perspektiven und Akzente weist.

Goetzke, Wolfgang und Sieben, Günter (Herausgeber): Marketing - Controlling
 Köln: Verlag Gebera GmbH 1982 - 165 Seiten A 4, Preis DM 39, --

Unter den vielen Ausprägungen und Formen des modernen Controlling zählt das Marketing-Controlling zu den wichtigsten, zumal der Engpaß in der Regel im Absatzbereich liegt. Im Rahmen der für den Controller beachtenswerten Reihe der Gebera-Schriften ist nun als Band 13 vorliegender Sammelband erschienen. Die Beiträge dieses Werkes zeigen auf, welche Zielsetzungen in der Praxis mit dem Konzept des Marketing verfolgt werden, welche Instrumente dafür entwickelt wurden und eingesetzt sind. Idee des Controlling im Marketing ist es, den Absatzbereich in eine erfolgsorientierte Planung und Kontrolle des Gesamtunternehmens einzubeziehen.

Die Veröffentlichung beinhaltet die Wiedergabe der Referate, der Ergebnisse verschiedener Arbeitsgruppen sowie einer bemerkenswerten Podiumsdiskussion. Zahlreiche namhafte Autoren wirkten an folgenden Einzelbeiträgen mit:

Konzeptionen, Methoden und Realisierungsstand des Marketing-Controlling,
 Marketing-Controlling aus der Sicht des Controllers,
 Marketing-Controlling aus der Sicht des Marketing-Managers,
 Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Controlling und Strategischem Marketing
 Nutzungsmöglichkeiten des Rechnungswesens für das Marketing-Controlling,
 Kurzfristige Erfolgsplanung und -steuerung im Marketing,
 Organisatorische Einordnung des Marketing-Controlling und schließlich
 Controlling und Marketing - Miteinander statt gegeneinander.

Die Schrift beleuchtet das moderne Marketing-Controlling unter vielfachen Aspekten, zeigt Zusammenhänge von Marketing und Controlling auf und macht deutlich, wo Konflikte und Spannungen liegen. Es handelt sich wohl um eine der besten Zusammenfassungen der heutigen Fachdiskussion zu diesem Thema. Eine Arbeit, die jeder interessierte Leser mit Gewinn durcharbeiten wird. Ein Wegweiser zu neuen und wirksamen Formen und Methoden des Controlling. Die Veröffentlichung steht auf einem hohen fachlichen Niveau. Interessenten, die erst in diese Problematik eintreten wollen, haben es etwas schwer. Insgesamt eine recht nützliche und empfehlenswerte Publikation.

Wellenreuther, Hellmut: Aktionsprogramm Integrierte Leistungsverbesserung durch Wertanalyse
 Einführung eines integrierten Programms zur Kostensenkung, Ablauf- und Produktverbesserung durch kooperatives Denken und Handeln im gesamten Unternehmen
 Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 254 Seiten, Preis DM 250, --

Kostensenkung und ständige Rationalisierung sind Gebote der Stunde. Im vorliegenden Arbeitsordner legt der Verfasser seine Erfahrungen und Einsichten als Berater für Wertanalyse nieder. Es ist ein Buch, das die verschiedenen Aspekte der Wertanalyse-Arbeit und der Leistungsverbesserung zum Gegenstand hat und das dem Leser zeigt, wie man in der Praxis vorgehen kann.

Nach einer Einleitung beginnt der Teil 1 mit der Wertanalyse. Das erste Kapitel behandelt acht Standardfragen zur Wertanalyse und gibt damit eine problembezogene Einführung. Das zweite Kapitel gilt einer detaillierten Abhandlung des Wertanalyse-Arbeitsplans gemäß der DIN 69 910. Im dritten Kapitel wird ganz kurz auf die Ablauf- und Gemeinkostenwertanalyse eingegangen. Im vierten Kapitel werden verschiedene Sonderfragen bei der Einführung und Durchführung der Wertanalyse erörtert. Im fünften Kapitel kommt die Wertgestaltung und Innovation zur Sprache. Der Teil 2 umfaßt die integrierte Leistungsverbesserung. Diese Methode vereint nach dem Verfasser zwei Aspekte. Sie übernimmt von der Wertanalyse die Teamarbeit und die funktionale Betrachtungsweise, sie ist selbst Wertanalyse auf breiter Front. Zusätzlich stellt sie verstärkt den Gedanken der Basisarbeit in den Vordergrund, indem sie alle Ideen zu Projekten

vor Ort sammelt, jeden Mitarbeiter zum Mitdenken und zur Kreativität aufruft und seine Vorschläge zur Verbesserung der Produktivität und Rentabilität aufgreift. Im zweiten Teil geht es dann um die Vorbereitung, Einführung und Durchführung der integrierten Leistungsverbesserung. Ebenso um Planung, Berichtserstattung, Kostenverrechnung, Sonderfragen und schließlich auch um die Darstellung von Beispielen aus der Praxis und einem Vergleich zu anderen Methoden. Ein umfangreicher Anhang mit einer Auswahl von ABC-Analysen, Funktionsanalysen und Funktions-Kosten-Matrizen, die von Wertanalyse-Teams in der Praxis erarbeitet wurden, beschließt mit Literatur- und Stichwortverzeichnis die Arbeit.

Die Abhandlung verzichtet weitgehend auf theoretische Erörterungen und stellt in einer beschreibenden und erläuternden Art die Praxis in den Mittelpunkt. Es gelingt dem Verfasser, mit viel Überzeugung und Anschaulichkeit, getragen von großer praktischer Erfahrung, die Materie nahezubringen. Der Gemeinkosten-Wertanalyse wird zu geringe Aufmerksamkeit gewidmet. Es wäre hilfreich, die Querverbindungen und Zusammenhänge zu anderen diesbezüglichen Techniken und Methoden schärfer herauszuarbeiten. Insgesamt eine recht nützliche und brauchbare, aber etwas teure Veröffentlichung.

Schröder, Ernst F., Modernes Unternehmens-Controlling, Verlag Friedrich Kiehl GmbH, Ludwigs-
hafen (Rhein) 1982, 194 Seiten
von Dr. F. Wagener, Bielefeld, besprochen

Neben grundlegenden Ausführungen zum Wesen des Controlling umreißt der Autor im ersten Kapitel die wesentlichen Controlling-Funktionen (Planung, Information, Analyse/Kontrolle, Steuerung) und charakterisiert den Controller als engpaß- und zukunftsorientierten Problemlöser. Umfang und Ausrichtung der Controlling-Funktion sowie die an einen Controller zu stellenden persönlichen und fachlichen Anforderungen werden am Schluß des ersten Kapitels anhand einer Stellenbeschreibung und eines Anforderungsprofils konkretisiert.

Im zweiten Kapitel geht Schröder der Frage nach, welches Kostenrechnungssystem für Controlling-Zwecke das geeignetste ist. Er weist überzeugend nach, daß die traditionelle Vollkostenrechnung gravierende Mängel hat und daß deshalb nur ein Kostenrechnungssystem in Frage kommen kann, welches die grundlegenden Merkmale der Teilkostenrechnung aufweist. Auf dieser Erkenntnis aufbauend zeigt der Autor, daß allein die Deckungsbeitragsrechnung den Anforderungen eines controlling-adäquaten Kostenrechnungssystems genügt: sie läßt sich flexibel handhaben, erlaubt eine Berücksichtigung der einzelnen Kosten(arten) ihrem Charakter entsprechend und erfüllt damit die Anforderungen an ein entscheidungsorientiertes Steuerungsinstrument. Die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten beim Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung (z. B. als stufenweise Fixkosten-Deckungsrechnung oder relative Einzelkostenrechnung) werden ausführlich - auch mit Hilfe von Zahlenbeispielen - dargestellt. Wichtig ist der Hinweis des Autors, daß mit der Deckungsbeitragsrechnung die Möglichkeit besteht, ein situationsbezogenes, gleichzeitig aber praktikables Steuerungsinstrument aufzubauen.

Gegenstand des dritten Kapitels ist das operative Controlling. Hier geht der Autor ausführlich und detailliert auf die vier Controlling-Aufgaben ein: Nach Auffassung des Autors kommt dem Controller im Rahmen der Planung schwerpunktmäßig die Aufgabe zu, ein Planungssystem aufzubauen und die Planungsarbeiten zu koordinieren, während die Pläne selbst dezentral erstellt werden. Zu diesem Zweck hat der Controller festzulegen, welche Teilpläne in den einzelnen Bereichen erstellt werden und welche Planungsrichtlinien (z. B. Mindestinhalt, Berücksichtigung von Interdependenzen, Zeitplan) dabei zu beachten sind. Mit der Gap-Analyse wird eine interessante Analysetechnik zur Beurteilung von Mittelfristplanungen vorgestellt. Abschließend werden Planungsprobleme der Praxis und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung behandelt.

Das Controlling-Berichtswesen sollte nach Schröder aus einem Basis-Informationssystem und einem entscheidungsorientierten Informationssystem aufgebaut werden. Ersteres beinhaltet die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (auf Deckungsbeitrags-Basis) und bildet den Unterbau für das entscheidungsorientierte Informationssystem. Durch gezielte Verdichtungen von Basis-Informationen lassen sich dann spezielle Erfolgsrechnungen (z. B. Produkt-, Kundenerfolgsrechnungen) in Form von stufenweisen Deckungsbeitragsrechnungen erstellen. Der gesamte Aufbau des Informationssystems wird durch zahlreiche Beispiele anschaulich gemacht.

Als nächstes befaßt sich der Autor mit dem zweckmäßigen Aufbau von Plan-Ist-Vergleichen, der Durchführung von Abweichungsanalysen sowie dem Inhalt von Controller-Berichten.

Den Abschluß des dritten Kapitels bildet die Steuerung als vierte Controlling-Funktion. Hier gibt der Autor zunächst einen Überblick über die verschiedenen Break-even-Analysen als Einstieg für die Ableitung von Gegensteuerungsmaßnahmen. Anschließend behandelt er anhand zahlreicher Fallbeispiele die Möglichkeiten der Kostensteuerung (z. B. Wertanalyse, Zero-Base-Budgeting) und Erlössteuerung (z. B. Sortimentsbereinigung, Preispolitik) in der betrieblichen Praxis.

Das vierte Kapitel ist dem strategischen Controlling gewidmet. Der Autor erläutert zunächst, warum das operative Controlling in Zeiten schnell wechselnder Umweltbedingungen nicht mehr ausreicht und durch ein strategisches Controlling, d. h. durch ein langfristig und mehr konzeptionell ausgerichtetes Controlling ergänzt werden muß. Mit dem strategischen Controlling wird eine Gegensteuerung ermöglicht, die über rein operative Maßnahmen hinausgeht und letztlich dafür sorgt, daß frühzeitig Maßnahmen zur Sicherung der Unternehmensexistenz ergriffen werden.

Wie im operativen Controlling so unterscheidet Schröder auch auf der strategischen Ebene die Instrumente Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung. Geplant wird nicht wie im operativen Controlling in der Dimension "Ertrag/Kosten"; im Mittelpunkt des strategischen Controlling stehen vielmehr die Potentiale einer Unternehmung. Diese Potentiale werden im Rahmen der Potentialanalyse ermittelt, indem die (relativen) Stärken der Unternehmung und die für den Erfolg in der jeweiligen Branche maßgeblichen Faktoren, die sogenannten Schlüsselfaktoren, gegenübergestellt werden. Ausgehend von einer qualitativen (Leitbild) und quantitativen Zielsetzung empfiehlt Schröder die Ermittlung der "strategischen Lücke"; das ist die Ergebnislücke, die nicht mehr durch operative Maßnahmen, sondern nur noch durch veränderte Strategien geschlossen werden kann.

Zur Ableitung geeigneter Strategien dienen die Produkt- und die Portfolio-Matrix als "Strukturierungshilfsmittel zur strategischen Bestandsaufnahme von Sortimenten und Produkten". Aus solchen Matrizen ergeben sich für die einzelnen Sortimente zunächst nur grob formulierte Strategien, die sogenannten Basis-Strategien (Wachsen - Halten - Ernten), aus denen anschließend detaillierte Funktionsstrategien (z. B. Marketing-, Produktions-, Investitionsstrategie) abzuleiten sind.

Der Autor ist aufgrund umfangreicher eigener Erfahrungen der Auffassung, daß die strategische Planung von einem Team, bestehend aus maximal 8 - 10 Mitgliedern der ersten und zweiten Ebene, erarbeitet werden sollte. Um zu gewährleisten, daß der strategische Planungsprozeß ein optimales Ergebnis erbringt, gilt es, bestimmte Spielregeln einzuhalten sowie für einen bestimmten zeitlichen Ablauf zu sorgen.

Ein besonders wichtiger Punkt im Kapitel über das strategische Controlling, der auch gleichzeitig als besonders gelungen bezeichnet werden kann, ist die "Operationalisierung der strategischen Planung". Dieser Operationalisierung kommt besondere Bedeutung zu, weil sie zum einen die Zerlegung der global formulierten Strategie in operativ umsetzbare Projekte/Maßnahmen erlaubt und zum anderen eine Möglichkeit zur Überprüfung der einzelnen Maßnahmen in Form eines Soll-Ist-Vergleiches bietet. Damit ist auch die Basis für eine strategisch abgesicherte Mittelfristplanung gelegt.

Wie schon im dritten Kapitel (operatives Controlling) versteht es der Autor auch im Kapitel über das strategische Controlling, die nicht immer einfachen Zusammenhänge gut verständlich darzustellen. Dabei sind wiederum die zahlreichen Beispiele, Formulare, Check-lists etc. eine wertvolle Hilfe.

Das Buch von Schröder vermittelt in ausgezeichneter Weise den derzeitigen Stand der Entwicklung des modernen Controlling; es gibt dem im Controlling und den benachbarten Funktionen Tätigen eine Fülle von praktischen Anregungen und Hilfen, kann aber gleichzeitig allen, die mit der Controlling-Mentalität und -Arbeitsweise noch nicht vertraut sind, als Einstiegslektüre dienen. Die Veröffentlichung muß deshalb allen empfohlen werden, die Anregungen zur Konzipierung des eigenen Controlling-Systems wünschen und damit "Schrittmacherdienste und Hilfestellung bei der Unternehmenssteuerung leisten" wollen.

Nun, es würde mich freuen, wenn diese Bücherecke für Ihr persönliches Controlling eine kleine Hilfe gewesen wäre. Dies wünsche ich Ihnen!

Bis zum nächsten Male grüße ich Sie vielmals

Ihr



Alfred Biel, Solingen

Übrigens: in Nr. 2/83 auf Seite 73 muß es beim Controlling-Buch von H.G.Holl "WEKA-Verlag" heißen (nicht Haufe-Verlag). Sorry.

ERGEBNISORIENTIERTE STEUERUNG DES „VERKAUFS-AUSSEN-DIENSTES“ MIT HILFE „STRATEGISCHER KENNZAHLEN“

von German Saam, Plettenberg im Sauerland

Das Thema behandelt die Vernetzung von strategischen, operativen und dispositiven Controlling- und Marketing-Methoden im Hinblick auf eine ziel-, ergebnis-orientierte Steuerung und Vergütung des Außendienstes. Bei dieser ziel- und ergebnis-orientierten Steuerung des Außendienstes wurde ein Schema ausgearbeitet, das es ermöglicht, neben dem Deckungsbeitrag auch noch die Beachtung von kurz-, mittel- und langfristigen unternehmenspolitischen (Ergebnis-) Zielsetzungen zu berücksichtigen. Dieses wurde mittels einer "ergebnisorientierten strategischen Kennzahl" erreicht, wobei hier dann noch nach diesen strategischen Kennzahlen Vergütungsgruppen gebildet wurden.



Betriebswirt German Saam ist Leiter des Bereiches "Betriebswirtschaft" eines Unternehmens mit ca. 1500 Beschäftigten. Hauptabnehmer ist die KFZ-Industrie.

Das Vertriebsergebnis läßt sich im wesentlichen von 3 Seiten beeinflussen. Diese sind die:

- a) Kosten der Auftragserrlangung,
- b) Kosten der Auftragsabwicklung,
- c) Umsatzerlöse.

Unterstellt man in diesem Zusammenhang einmal, daß in einem Unternehmen mit 1000 Beschäftigten 10 Außendienstmitarbeiter beschäftigt sind, und somit jeder Außendienstmitarbeiter (rechnerisch) für 100 Beschäftigte Aufträge am Markt zu ordern hat, so läßt sich hieraus unschwer die Notwendigkeit eines sinnvollen Einsatzes dieser Außendienstmitarbeiter - im Hinblick auf die Beschäftigungslage - erkennen.

Da jedoch diese Aufträge mittel- bzw. langfristig nur sichergestellt sind, wenn das Unternehmen an diesen Aufträgen entsprechende Gewinne erzielt, zeigt sich die Erfordernis für eine ziel- und ergebnis-orientierte Steuerung des Außendienstes. (Teilkosten deckende Preise können immer nur für Einzel- bzw. kurzfristige Maßnahmen akzeptabel sein).

Ferner gilt es bei der ziel- und ergebnisorientierten Steuerung des Außendienstes sorgfältig zu prüfen, wo die Grenzen für ein zuviel bzw. zuwenig zielgerichtetes Informations-/Rückkopplungssystem liegen.

Vor dem Aufbau einer ziel- und ergebnisorientierten Verkaufssteuerung gilt es nun, einige Maßnahmen in folgender Reihenfolge durchzuführen:

- Strategische Maßnahmen;
- Operative Maßnahmen;
- Dispositive Maßnahmen.

Strategische Konzeption

Strategisch eignet sich am besten die Potentialanalyse (Abb. 1) im Vergleich zum (Haupt-) Wettbewerber.

Kriterien	schlechter					besser					Wie schätzen vermutlich unsere potentiellen Abnehmer die Funktionen 4 - 7 ein?
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1 Markt-/Zielgruppenkenntnis	_____x_____										
2 Vertriebswege	_____x_____										
3 Außendienst	z. Z. _____x_____										
4 Lieferpräzision	_____x_____										-----
5 Fertigungs "know how"	_____x_____										-----
6 Qualität	_____x_____										-----
7 Marktführer (Problemlösung)	_____x_____										-----
8 Design	_____x_____										-----
.											
.											

Abb. 1: Potentialanalyse

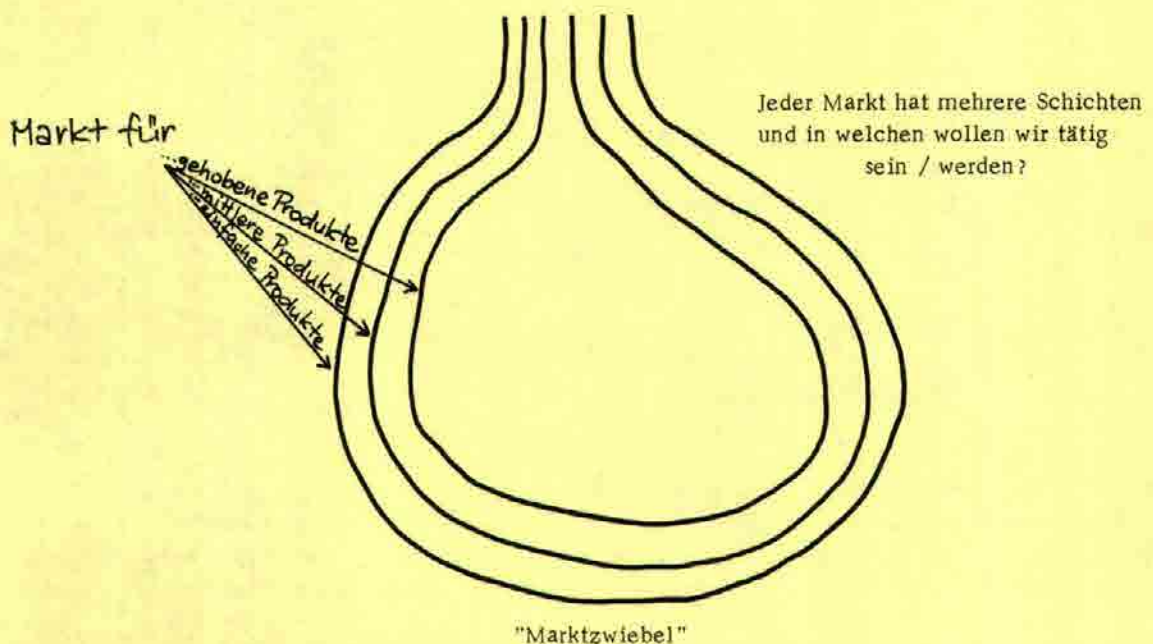


Abb. 2: Zielgruppenfindung / -bestimmung

Aufgrund der Ergebnisse der Potentialanalyse und unserer "Marktschicht/Zielgruppe" liegen wir - in diesem Beispiel - günstiger als die Mitbewerber. Daraus folgt, daß unser Marktanteil zu steigern sein müßte! (S. Abb. 3, Portfolio-Matrix).

unsere Marktchancen (f. gehobene Produkte)

		fallend	gleichbleib.	steigend
allg. Marktentwicklung	steigend			
	gleichbleib.			aufgrund v. Potentialanalyse u. Marktzweibel
	fallend			

Abb. 3: Portfolio-Bild

Das Kennzahlenblatt

Nach Abschluß der strategischen Überlegungen muß nun der operative Rahmen für die ziel- und ergebnisorientierte Steuerung des Außendienstes gefunden und entwickelt werden. Dafür scheint sich am günstigsten die nachfolgende, in Abb. 4 aufgezeigte Prioritätenanalyse zu eignen.

Produkt	zu berücksichtigen	Fristigkeit			Gewichtg.	skal. Bewertung	strat. Kennzahl
		kurz	mittel	lang			
4711 (z. Z. lfd. Lebensphase beträgt bsp. 1 Jahr)	Deckungsbeitrag (dispos. !)	x			50	1 — $\frac{8}{10}$ — 10	400
	Unternehmenspol. Ziel			x	30	1 — $\frac{7}{10}$ — 10	210
	Image (Stellenwert)		x		15	1 — $\frac{5}{10}$ — 10	75
	rel. Verkaufsschwier.	x			5	1 — $\frac{3}{10}$ — 10	15
	.						
						↑	700 ===
4712 (z. Z. lfd. Lebensphase beträgt bsp. 3 Jahre)	Deckungsbeitrag	x			50	1 — $\frac{5}{10}$ — 10	250
	Unternehmenspol. Ziel			x	20	1 — $\frac{6}{10}$ — 10	120
	Image (Stellenwert)		x		20	1 — $\frac{4}{10}$ — 10	80
	rel. Verkaufsschwier.	x			10	1 — $\frac{8}{10}$ — 10	80
	.						
						↑	530 ===
usw.							

Beurteilung durch Teilnehmer aus versch. Fachbereichen
 Controller Produktion IV Einkauf
 79

Abb. 4: Prioritätenanalyse

Wie zu erkennen ist, wird mittels Gewichtung unter Einbeziehung der Deckungsbeiträge, unter Berücksichtigung der Fristigkeit und dem Mittel der skalierenden Bewertung für jedes Produkt/Produktgruppe die strategische Kennzahl gebildet. Hierfür ist es erforderlich, daß zur Beurteilung Fachkräfte aus den verschiedenen Funktionsbereichen hinzugezogen werden.

Problem: Kurzfristig sollen Erfolge vorliegen - und diese sollen aber langfristig anhalten!

Die sich hieraus ergebende "strategische Kennzahl" ist m. E. entscheidend, weil mit der reinen Steuerung des Außendienstes über den Deckungsbeitrag je Produkt die mittel- und langfristige Sicherung des Unternehmens gefährdet werden kann. (Außerdem ist der Deckungsbeitrag auch eine operative und keine strategische Größe).

Bei der Steuerung des Außendienstes sollte aber auf jeden Fall die mittel-/langfristige Unternehmens-Strategie nicht zu kurz kommen.

Operative Maßnahmen der Realisierung

Hier gilt es nun, für den Außendienst eine einfache und leicht überschaubare Arbeitsunterlage zu schaffen, aus der jederzeit der strategische Stellenwert eines Produktes zu erkennen ist. Zweckmäßigerweise sollte dieser gleichzeitig mit der (Teil-/Gesamt-) Vergütung des Außendienstes gekoppelt werden. (S. Abb. 5). Somit sind die persönlichen Verkäufer-Ziele (Motivation) identisch mit den Unternehmenszielen.

Basis: Nettoumsatz		Gruppen-Zuordnung nach strat. Kennzahlen				
		Provisionsgruppen in %	9 % sehr gut	7 % gut	5 % befriedigend	3 % +./- 0

Abb. 5: tägliches Steuerungsblatt (Gruppenzuordnung nach Zielerfüllung bspw. farblich oder EDV-mäßig kennzeichnen und somit dem Außendienst in vereinfachter Form zugänglich machen)

Soll-/Istvergleich (dispositiv)

Zur Verkaufs(erfolgs-)Überwachung bietet sich für den Zweck des Soll-/Istvergleiches folgende "Hitparaden-Liste" an. Diese wird (Abb. 6) für jeden Außendienstler und für das Controlling geführt.

Der Außendienstler erhält nur die für ihn relevanten Werte, um somit Gesprächsunterlagen zwischen Außendienst und Controller zu schaffen. (Analog kann diese "Liste" auch als Kunden-Artikel- oder Gebiets-Ergebnis-Rechnung aufgezogen werden).

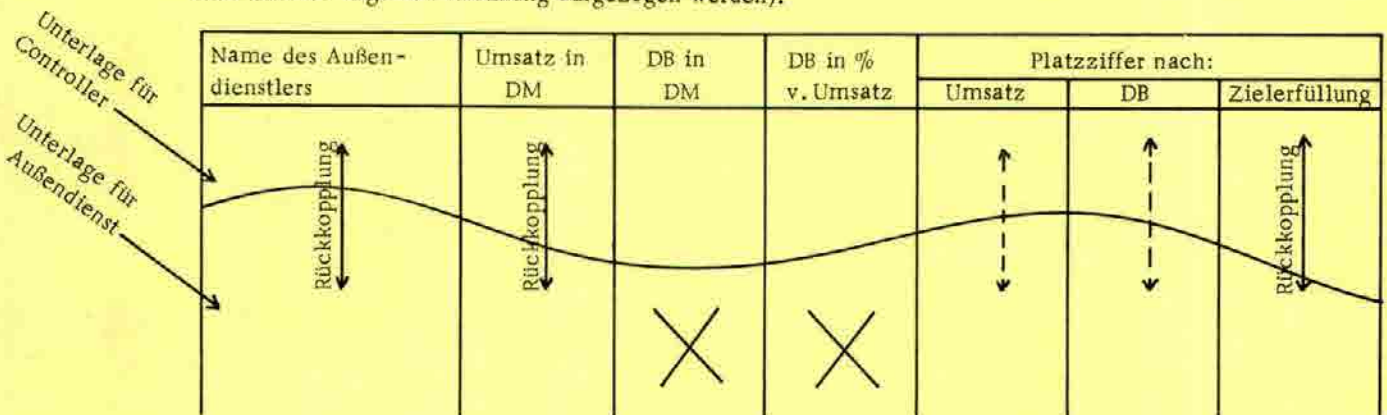


Abb. 6: Schnittmengenblatt Außendienst / Controller

Als Ziel für den jeweiligen Außendienstler könnte zusätzlich eine individuell zu erreichende Sollprovision - in Prozent - vereinbart werden. Somit wäre neben der Steuerung auch die nachfolgende Leistungskontrolle des Außendienstes und der permanente Vergleich des Tagesgeschehens an der Basis mit den unternehmenspolitischen Zielen transparent und vergleichbar.

HANDBUCH DES RECHNUNGSWESENS EIN „OPTISCHES GERÄT“ AUS DEM CONTROLLER-WERKZEUGKASTEN

von Norbert Ulrich, Radevormwald

So wie für den gläubigen Christen die Bibel der Maßstab ist, an dem alle Aussagen gemessen werden, so benötigt der Controller ein Werkzeug, um den roten Faden im betrieblichen Ablauf sichtbar zu machen, wenn er die Hemmschwelle überwinden und mit den Leuten vor Ort sprechen und verstanden werden will.

Wir "Kaufleute" von "HB" haben uns entschlossen, unser Rechnungswesen transparent zu machen. Wir haben für unser Unternehmen Definitionen festgelegt für Ausgabe, Aufwand, Einnahme, Ertrag, Kosten, Leistung, Ergebnis usw.

In einem theoretischen Teil haben wir allgemeingültige Aussagen zum kaufmännischen Rechnungswesen dargelegt. Vor allem werden der Kosten-Soll-Ist-Vergleich und die Abweichungsanalyse, kurzfristige Erfolgsrechnung (Umsatzkosten-Verfahren), Deckungsbeitrags-Rechnung und break-even-Analyse dargelegt.

Im nächsten Kapitel stellen wir unser eingesetztes Kostenrechnungspaket vor.

Wie funktioniert unsere Kostenstellen-, Kostenträger-, Ergebnisrechnung? Die Erläuterung erfolgt an einem praktischen Beispiel "NC-Drehmaschine". Wir beschreiben, wo wir die Deckungsbeitrags-Rechnung einsetzen, wie die Bestände von Halb- und Fertigfabrikaten ermittelt werden und warum wir eine Inventur durchführen.

Ein weiteres Kapitel widmet sich den Treasurer-Aufgaben. Wie funktioniert unser Finanzbuchhaltungssystem?

- Debitoren
- Kreditoren
- Finanzbuchhaltung
- Bilanz (AktG)
- Gewinn- und Verlust-Rechnung (AktG)
- Betriebsergebnis-Rechnung (Gesamtkostenverfahren)
- Bilanzanalyse

Ein letztes Kapitel beschreibt die bei "HB" im Konzernverbund durchgeführten Planungen.

Wie läuft die Jahresplanung ab?

- Umsatzplan
- Produktions- und Kapazitätsplan
- Investitionsplan
- Personalplan
- Leistungs-, Aufwands- und Betriebsergebnis-Plan
- Finanzplan
- Bilanzplan.




Norbert Ulrich ist Leiter des Finanz- und Rechnungswesens bei der Firma Gebrüder Honsberg, ein Werk der Deutsche Industrieanlagen Gesellschaft mbH Berlin, mit Sitz in Remscheid (Sonderwerkzeugmaschinen in Form von Transferstraßen, Reihentakt-, Rundtischmaschinen nach speziellen Kundenwünschen, Hand- und Maschinensägeblätter - also Einzel- und Serienfertigung).

Nach anfänglichem Sträuben - "Da will sich wieder einer profilieren" - wurde die Broschüre, die an alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Rechnungswesens und sonstige Interessenten verteilt wurde, dankbar angenommen.

Man schaut sogar hin und wieder hinein, um sich auf Besprechungen vorzubereiten oder um gereichte Unterlagen zu überprüfen.

In zahlreichen Gesprächen mit Kollegen, Seminarteilnehmern, Studenten, Auszubildenden wurde mir bestätigt, daß ein derartiges "Handbuch" bei der täglichen Arbeit sehr hilfreich ist.

Wenn man will, kann man damit sogar etwas über den Zaun der eigenen Fachwelt schauen.

	Das Rechnungswesen von HB	FINANZ- und RECHNUNGS- WESEN
	- INHALTSVERZEICHNIS -	Blatt - 1 -
		Seite
A.	ALLGEMEINER TEIL	
	Einleitung	4-5
I.	Grundbegriffe des Rechnungswesens	
	1. Schematische Darstellung des kaufm.Rechnungswesens	6
	2. Allgem. Begriffsdefinitionen im Finanz-u.Rechnungswesen	7
	2.1. Kostendefinition	8-11
	2.2. Leistungsdefinition	12
	2.3. Aufwandsdefinition	13
	2.4. Ertragsdefinition	14
	2.5. Ausgabendefinition	15
	2.6. Einnahmendefinition	16
	2.7. Ergebnisdefinition	17
	3. Der betriebliche Wertumlauf	18-19
B.	SPEZIELLER TEIL	
I.	Die Bausteine des Rechnungswesens	
	1. Die Bausteine in der Praxis	20
	2. Schematische Darstellung der Kostenrechnung	21
	3. Der Kontenplan	22-24
	4. Kostenerfassung und Kostenverrechnung	25
	5. Soll-Ist-Kostenvergleich im BAB	26-28
	5.1. Kostenstellenabweichung	29
	5.1.1. Beschäftigungsabweichung	
	5.1.2. Verbrauchsabweichung	30
	5.1.3. Verrechnungsabweichung	
	5.1.4. Über- und Unterdeckung	31
	5.1.5. Preisabweichungen	
	5.2. Kostenauswertung	
	6. Kalkulationsschema Zuschlagskalkulation (Maschinenbau)	32
	7. Kurzfristige Fabrikateerfolgsrechnung	33
	7.1. Umsatzkostenverfahren	34
	7.2. Gesamtkostenverfahren	35
	8. Deckungsbeitragsrechnung	36
	8.1. Absatz	36
	8.2. Bruttoerlöse	37
	8.3. Nettoerlöse	
	8.4. Bruttoverkaufserfolg	
	8.5. Grenzkosten	
	8.6. Deckungsbeitrag	
	8.7. Gedeckte Fixkosten	38
	8.8. Deckungsgrad	
	8.9. Deckungspunkt (break-even-point)	39
	8.9.1. Deckungspunktanalyse (break-even-point)	40
	8.10. Erlös- und Kostendiagramm	41



Seite

9.	PLAKOS	
9.1.	Vorstellung	42
9.2.	Theoretischer Hintergrund	42
9.2.1.	Kosten und Abweichungen	
9.2.2.	Controlling	
9.2.3.	Zusammenhang Umsatz, Kosten und Gewinn	43
9.3.	Praktisches Beispiel: NC-Drehmaschine	44
9.3.1.	Bezugsgrößen-Ermittlung	
9.3.2.	Kostensatzplanung	45
9.3.3.	BAB Kosten-Soll-Ist-Vergleich	46
9.3.4.	Errechnung der Abweichungsarten	47-48
9.3.5.	Grafik: Abweichungen	49
	Anlagen: Kosten-Soll-Ist-Vergleich	50-51
	Kostensatzplanung	52-58
	Techn. Datenblatt	59-60
9.4.	Kostenträgerrechnung	61-62
9.4.1.	Beispiel	63-65
9.5.	Fabrikateergebnisrechnung	66-70
9.6.	Preis-Auskömmlichkeitsprüfung bei Serienfertigung	69-75
9.7.	DB-Rechnung Sägen	76-79
10.	Ermittlung der Bestände an Halb-u.Fertigfabrikaten	80
11.	Inventur	81-85
II. FINANZWESEN		
1.	Debitoren	86-94
2.	Kreditoren	95-100
3.	Finanzbuchhaltung	101-104
4.	Bilanz	105-111
5.	G + V	112-115
6.	Betriebsergebnisrechnung	116-134
7.	Bilanzanalyse	135-145
III. UNTERNEHMENSPLANUNG		
1.	Allgemein	146-148
2.	Absatz- u. Umsatzplan	148-149
3.	Produktions- u. Kapazitätsplan	149
4.	Investitionsplan	150
5.	Personalplan	150
6.	Leistungs-, Aufwands- u. Betriebsergebnisplan	150-152
	Pläne zu 2-6	153-163
7.	Finanzplan	164-165
8.	Bilanzplan	166
9.	Grafische Zusammenfassung	167
	Pläne zu 7 u. 8	168-177



FINANZBUCHHALTUNG (Geschäftsbuchhaltung)	KAUFM. RECHNUNGSWESEN	BETRIEBL. RECHNUNGSWESEN
AUSGABEN Barzahlungen bzw. bargeldlose Zahlungen im Tausch gegen Sachwerte oder Dienstleistungen, z.B. für: <ul style="list-style-type: none"> - Rohstoffeinkäufe - Lohn- u. Gehaltszahlung - Provisionszahlung - Steuerzahlung - Mieten, Instandhaltung - Investitionen, etc. 	AUFWAND Während einer Abrechnungsperiode entstandener Güter- und Dienstleist.-Verz., z.B.: <ol style="list-style-type: none"> 1) Betrieblicher Aufwand <ul style="list-style-type: none"> - Verbrauch von Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffen - Löhne, Gehälter - Provisionen - Steuern - Mieten, Instandhaltung - Abschreibungen auf Anlagen (Afa) 2) Neutraler Aufwand <ul style="list-style-type: none"> - Zuführung zu Garantierückstellung 	KOSTEN (In Geld) Bewerteter Güter- und Dienstleistungs-Verzehr für die Erstellung betr. Leistungen, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - Verbrauch von Guss-, Schweißst., Elektromaterial - Fertigungs-, Gemeink.-Löhne, Gehälter - Provisionen, Sonderkosten des Vertriebs - Steuern - Mieten, Instandhaltung - Kalk. Abschreibungen
EINNAHMEN Erhaltene Zahlungen im Tausch gegen Sachwerte oder Dienstleistungen, z.B. aus: <ul style="list-style-type: none"> - Verkäufen - Anzahlungen - Steuererstattung 	ERTRAG In einer Abrechnungsperiode entstandenen Werte, z.B.: <ol style="list-style-type: none"> 1) Betriebserträge <ul style="list-style-type: none"> - Verkäufe von Maschinen 2) Neutrale Erträge <ul style="list-style-type: none"> - Skontoerträge, Zinserträge - Verkäufe an Werksangehörige 	LEISTUNGEN (BETRIEBSERTRÄGE) Vom Betrieb erstellte Güter- u. Dienstleistungen z.B. aus <ul style="list-style-type: none"> - Verkäufe von Transferstraßen - bezogen auf Rundtischmaschinen - Periode - Auftrag
ERGEBNIS Geldbedarf <ul style="list-style-type: none"> - Geldüberschuss 	ERGEBNIS Jahresfehlbetrag - Jahresüberschuss Verlust Aufwand > Ertrag	ERGEBNIS Betriebsverlust - Betriebsgewinn - bezogen auf Periode (Betriebsergebnis) - bezogen auf Zeiteinheit (Fabrikate-Erfolg) Kosten > Betriebsertrag Kosten < Betriebsertrag
Überschuss der in einer Periode anfallenden Ausgaben über die Einnahmen (Finanzdisposition): Einnahmeerhöhung (Kreditaufnahme) oder Ausgabenminderung (Investitionsstop)	Überschuss der in einer Periode erzielten baren Einnahmen über die Ausgaben (Finanzdisposition): Ausgabenminderung (Kreditgewährung) oder Einnahmeerhöhung (Verschiebung einer Emission)	



Beispiel - Seite

System PLAKOS z.Zt. nur komplett mit Grenzkosten oder Vollkosten arbeiten kann.

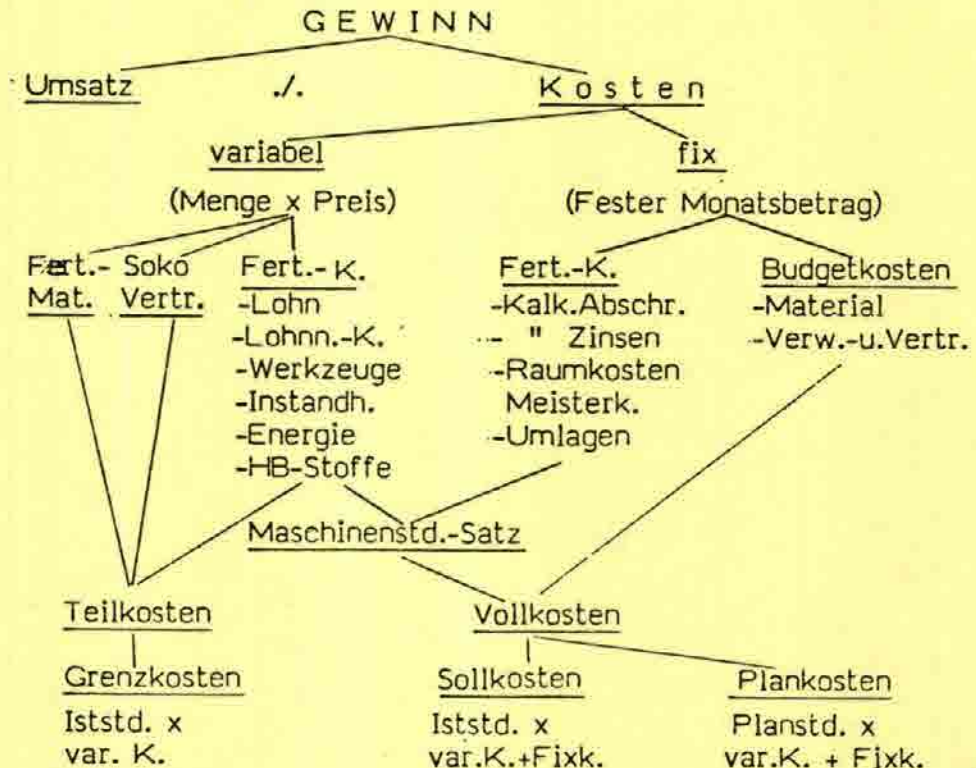
9.2.3. Zusammenhang von Umsatz, Kosten und Gewinn

Eine der wichtigsten Zielvorstellungen und Vorgaben ist der Gewinn.

Die Erzielung eines angemessenen Gewinns muß angestrebt werden. Dieses Gewinnziel pflanzt sich durch Teilzielvorgabe bis auf den Kostenstellen-Leiter fort.

GEWINN		
	DECKUNGS- BEITRAG	
FIXKOSTEN		UMSATZ
	VARIABLE KOSTEN	

Der Zusammenhang von Umsatz, Kosten und Gewinn soll noch einmal verdeutlicht werden:





9.4. Kostenträgerrechnung

Beispiel-Seite

Für Zwecke der Angebotskalkulation kann im Maschinenbau auf eine Zuschlagskalkulation im Sinne einer Vollkostenrechnung nicht verzichtet werden.

So werden dem Kostenträger (20.0-Auftrag) die zurechenbaren Einzelkosten Fert.-Material und Soko Vertrieb (Prov., Frachten, Verpackung) direkt belastet, ebenso der Erlös, wohingegen die Fertigungskosten nach KST. differenziert über die Maschinenstunden (Gutschr. der Kostenstelle = Planverr.-Satz x Iststd.) verrechnet werden.

Ebenso TB und AV-Auftragsbezogene Kosten. Materialgemeinkosten, FZ, Entwicklungsgemeinkosten werden als prozentualer Zuschlag auf die HK, V+V als Prozentsatz auf die Bruttoerlöse verrechnet.

9.4.1. s. Beispiel Auftrag: 810/20.0586 Transferstraße Hinterachse

9.5. Fabrikateergebnis-Rechnung

In der Produktgruppenergebnisrechnung werden nun den Bruttoerlösen der Produktgruppe, z.B. 10 Transferstraßen deren Umsatzselbstkosten gegenübergestellt, zu Planwerten.

Erst in der Betriebsergebnisrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren, werden den Umsatzselbstkosten alle entstandenen Abweichungen zugerechnet.

Durch Berücksichtigung der Wertberichtigungen bei den Beständen an Halb- und Fertigfabrikaten, wird das Ergebnis mit dem Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren der Finanzbuchhaltung abstimmbare. (s. Blatt 19-21)

Haben Sie in Ihrem Unternehmen auch so ein Rechnungswesen- oder Controlling-"Gesangbuch"? Wie sieht es aus? Mögen Sie auch etwas daraus vorstellen?

CONTROLLER'S REPETITORIUM

WAS IST UND WOZU BRAUCHT MAN EINEN PLANUNGS-BRIEF?

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting

Die strategische sowie die operative Mehrjahresplanung gehören terminlich in den ersten Teil des Jahres (Annahme, daß das Geschäftsjahr das Kalenderjahr ist). Die strategische Planung befaßt sich mit dem "doing the right things". Dahin gehören Leitbilddefinition (vgl. Controller Magazin Nr. 2/83, Seite 88), Quo vadis-Entscheidungen, Portfolio-Positionierungen und Potentialprofile. Dazu gehören Zielkennzahlen für das Unternehmen wie ein Return on investment-Bedarf; die Zielsetzung, Marktführer zu sein auf wenigstens einem Einsatzgebiet oder Bilanzkennzahlen wie die Eigenkapitalquote.

Begleitend zur strategischen Planung läuft die operative Mehrjahresplanung als Perspektivbudget. Daraus ergibt sich auch die grobe Machbarkeit dessen, was strategische Willensbildung ist. Das "doing things right" ist dort in Orientierungsgrößen verpackt. Eine solche Orientierungsgröße als empirische Regel wäre z. B. die Erfahrungskurve bei den Stückkosten. Aus dem Potential in Fertigung und Betreuungsablauf müßte es möglich sein, etwa bei Verdoppelung der Mengen die Stückkosten um 30 % zu senken. Das wäre eine Leitlinie, die aber durch operativ detaillierte Vollzugsmaßnahmen zu füllen ist. So

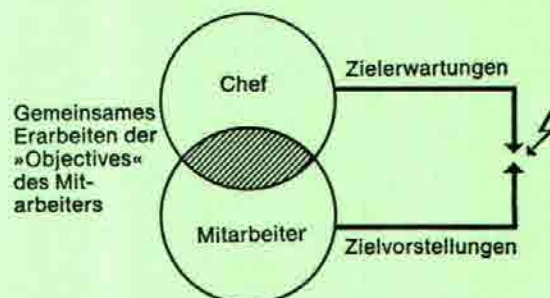


Dipl.-Kfm.
Dr. Albrecht
Deyhle, Leiter
der Controller-
Akademie,
Gauting/München

was müßte umhüllend in einem Planungsbrief drin stehen.

Top down/bottom up hierarchisch und fachlich

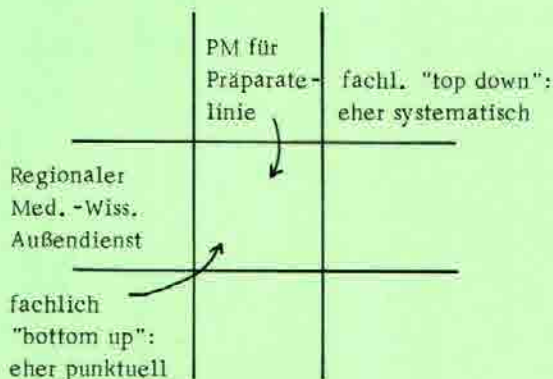
Also ergibt sich, daß neben dem hierarchischen "top down" und "bottom up" auch ein fachliches top down und bottom up existiert. Hierarchie-mäßig begründet der "Big Boss" zum Beispiel das ROI-Ziel und bottom up dagegen stehen Absatzmengen, Stunden-Standards, Einkaufspreise, Fixkostenbudgets als Zielmaßstäbe der einzelnen Aufgabenträger im Unternehmen.



Das hierarchische Top down und bottom up zeigt sich in den Bildern aus dem Arbeitsprogramm der Controller-Akademie in Form der beiden Ringe (Schnittmenge Chef/Mitarbeiter). Das fachliche Top down bei der Mehrjahresplanung ist die Denkweise der Vogelperspektive. Wie sieht zum Beispiel die Landschaft um den Starnberger See herum aus? Bottom up kommt dann die Frage: hockt hinter dem Busch da ein Kunde? Beide Denkweisen sind beim Budget nötig.

Die fachliche Top-down-Richtung ist das Therapiegebiet. Welche Einsatzgebiete gibt es z. B. für Bücher - zum Lesen, sich Bilden, Erlebnisse haben ohne Risiko, um nicht Reden zu müssen, als Energiesparmaßnahme (Regalwände zur Isolierung schlecht gebauter Wände), um es jemanden an den Kopf zu werfen. Bleibt es dabei, ändert es sich? Ersetzt Bildschirmtext-BTX das Buch? Braucht man's immer noch, weil Begreifen von Greifen kommt? Das zu planen, ist Mehrjahresperspektive. Da ist zuständig zum Beispiel ein Produkt-Manager. Oder im Pharma-Sektor: welche Verhaltensweisen der Menschen fördern bestimmte Indikationen; welche verschwinden mit der Zeit? Gibt es zum Beispiel in 5 Jahren kreislaufstarke Jogger mit kaputten Beinen? Die Jahresplanung "bottom up" hieße dann: Wie komme ich beim Kunden aufs Sofa (wegen der Bücher) oder beim Arzt in den Rezeptblock (statt der Wettbewerbskollegen)?

Im Zusammenspiel der Funktionen ist für die Planung "bottom up" dann eher der regionale Außendienst zuständig. Aber das heißt nicht, daß er hierarchiemäßig niedriger steht. Die Matrix-Organisation bringt Spalte und Zeile in gleicher Kompetenz.



Planung soll Fragezeichen schürfen helfen

Wenn die strategische und operative Mehrjahresplanung aufgestellt sind, dann sollte man's am besten weglegen. Um ganz unbefangen das Jahresbudget "bottom up" zu erstellen - und nachher zu schauen, ob das eine das andere bestätigt oder

widerlegt. Also ließe sich dies auch im Self-Brainstorming durchführen. Nur wenn man unbefangen die eine und die andere Denkweise sich entfalten läßt, kommt's zum kreativen Blitzen.

Es ist sinngemäß die deduktive und induktive Vorgehensweise. Deduktiv teilt man z. B. ein die Säugetiere, Vögel und Fische - die einen Kunden, die zweiten Kundentypen und die dritten. Und dann geht man als Verkaufstourist spazieren und trifft plötzlich induktiv ein Kunden-Viech. Hat man das deduktiv schon vorgedacht - oder ist das jetzt etwas induktiv neu Gefundenes, das Ideen fördert auch für neues deduktives Nachdenken?

Bloß sollten die induktiven "bottom up"-Planer zu einem gewissen Grad doch auch wissen, wie der Himmel über ihnen aussieht. Manche Orientierungsgrößen muß man wissen, weil sonst umsonst geplant wird und die ganze Budgetierung wieder weggeworfen werden muß. So nach dem "das hätten Sie ja auch gleich sagen können".

Welche Orientierungsgrößen man "bottom up" zum Beispiel wissen muß

Gehen wir doch von den beiden typischen Planungsstraßen "bottom up" fürs bevorstehende Jahresbudget - den Jahreswirtschaftsplan - aus: vom Auftrags-eingangspan kundenbezogen und der Budgetierung auf den Kostenstellen.

- Beim Auftragseingangspan müßten als Orientierungsgrößen z. B. bekannt sein, ob
- neue Produkte kommen;
- bestimmte Erzeugnislinien aufgelassen werden sollen;
- gewisse Werbeschwerpunkte vorgesehen sind;
- systematisch auf Anwendungstechnik gesetzt werden kann;
- ob und in welcher Höhe ein Preisabstand zu Wettbewerbsfirmen einzuhalten ist;
- wir handelstreu zu sein haben;
- Streckengeschäfte ad hoc erlaubt sind;
- Bezüge auch von anderen Herstellern zulässig sind;
- ob und welche Vollständigkeiten in der Palette der Produkte gewünscht sind;
- Prioritäten von den Deckungsbeiträgen und Engpässen her bestehen.

In der Kostenstellenplanung wären Orientierungsgrößen zum Beispiel notwendig über

- die mutmaßliche Planauslastung der Kostenstellen aus der Mehrjahresplanung - das Jahresverkaufsbudget ist noch nicht fertig (arbeiten wir einschichtig, zweischichtig usw.);
- die Personalplanung - ist etwa eine Null-Prämisse einzuhalten;

- die Teuerungsraten bei Personalkosten und Materialpositionen;
- Investitionen oder Abbruchmaßnahmen;
- Konzentration von Produktionen auf bestimmte Standorte.

Wann kommt der Planungsbrief?

Am besten noch, bevor man in die Sommerferien geht. Also je nach Bundesland Ende Juni eines Jahres oder bis Mitte Juli. Dann gibt es über die Ferien hinweg den Kopfkisseneffekt. Und die Köpfe sind schon eingestellt auf das, was Orientierung ist.

Wer schreibt/unterschreibt ihn?

Redakteur ist der zentrale Controller. Oder wenn es eine Stelle Unternehmensplanung gibt beim Geschäftsleitungs-Vorsitzenden, dann diese. Machen tun die Inhalte die Entscheidungsträger der strategischen und operativen Mehrjahresplanung.

Unterschreiben muß den Planungsbrief ebenfalls das Top-Management. Vielleicht ist das ein Vorstandstraktandum, das dann gemeinschaftlich nochmals auch in den Formulierungen absegnet wird.

Wie so ein Planungsbrief für 1984 zum Beispiel aussehen kann

Lieber Mitarbeiter im Management,

mit diesem Brief erfolgt das Startsignal zum Aufbau des Budgets 1984. Damit unser Unternehmen nicht eine Reise ins Blaue antritt, sondern fahrplangetreu sich zu den Zielen bewegt und unterwegs bewußt gesteuert werden kann, ist jeder verantwortliche Manager im Rahmen seines Aufgabengebiets auch für sein Budget zuständig.

Bitte beachten Sie dabei die Leitlinien, die wir Ihnen in diesem Brief mitteilen und als Orientierungsrahmen an die Hand geben wollen:

1. Allgemeine Konjunkturlage

Weltweit gesehen wird sich die Wirtschaftslage langsam verbessern. Ein stärkerer Aufschwung ist wohl erst Mitte 1984 zu erwarten. Wechselkursänderungen werden auch im nächsten Jahr das Geschäft beeinflussen.

"All business is local". Die erwarteten lokalen und branchen- bzw. produktspezifischen Entwicklungen sind wichtiger als allgemein gehaltene

Wirtschaftsprognosen. Deshalb müssen die Sparten und Zentralbereiche sowie die Länderchefs aufgrund ihrer Detailkenntnisse eine eigene, realistische Grundlage für das Budget 1984 erarbeiten.

2. Zielsetzung für das Budget 1984:

Der ROI soll 2,5mal den landesüblichen Zinsfuß (vor Steuern) erreichen. In wenigstens einem Anwendungsgebiet ist die Marktführerschaft anzustreben. Diese Zielsetzung ist herausfordernd, erscheint aber aufgrund der in den letzten Jahren getätigten Vorleistungen realisierbar. Die Potentialanalysen in Verbindung mit der 5-Jahres-Planung haben es bestätigt. Bei neuen Investitionen beläuft sich das Ertragsziel auf 3 x landesüblicher Zinsfuß (als "internal rate" nach dem DCF-Verfahren).

Die Strategien sollen selektives Verkaufen stärker betonen zur Verbesserung der Ertragsmargen. Daneben müssen insbesondere die Fixkosten - d. h. die Kosten unserer Ablauf- und Strukturorganisation, reduziert werden. Die Sparten- und Zentralbereichsleiter sowie die Leitungen von Werken und Tochtergesellschaften haben dem Abbau von nicht mehr benötigten Diensten vermehrte Beachtung zu schenken.

3. Spezielle Richtlinien

3.1 Absatzmengen und Deckungsbeitragsmargen

Mehr Verkäufe werden vor allem bei neuen Produkten erwartet, sowie in Bereichen, in denen die Kapazität ausgebaut wird. Wir erwarten, daß die bei Investitionsantragstellung formulierten Ziele erreicht werden. Die Erschließung neuer geographischer Märkte sowie von neuen Einsatzgebieten ist zu forcieren.

Ebenso wichtig wie der Mehrabsatz ist die Margenverbesserung. Die Deckungsbeiträge pro Einheit sind realistisch anzusetzen. Besonders bei Produkten, bei denen wir eine marktführende Stellung haben, müssen die Deckungsbeiträge verbessert werden.

Bei der Budgetierung der regionalen Verkaufsziele ist sicherzustellen, daß alle Mitarbeiter dieser Verkaufsstellen ihre operativen Marktziele für 1984 kennen und in der Lage sind, Fragen bezüglich Mengen/Preise im Rahmen definierter Toleranzen selbst zu beantworten.

Auf eine möglichst kundenbezogene Auftragseingangsplanung ist Wert zu legen.

3.2 Rohstoffkosten

Eine Verminderung der Rohstoffkosten ist durch ein flexibleres Eingehen von Versorgungsrisiken anzustreben, d. h. es soll von günstigen Spot-Preisen Gebrauch gemacht werden, wenn auch in verstärktem Ausmaß Käufe bei nicht angestammten Lieferanten zu tätigen sind.

Obwohl es wahrscheinlich ist, daß die Rohstoffpreise weiter steigen, hat die Budgetierung auf der Basis der heutigen Werte und der bereits bekannten Entwicklungen zu erfolgen. Die Anpassung der Umsatz- und Materialkostenbudgets an die 1984 aktuellen Preise erfolgt zu den Terminen der Erwartungsrechnung. Das Deckungsbeitragsziel wird wie budgetiert für 1984 beibehalten.

3.3 Produktion

Die angestrebte Verbesserung der Rohstoff- und Energie-Nutzung gemäß Lernkurve muß in den dem Budget zugrunde liegenden Rezepturen und Zeitplänen zum Ausdruck kommen. Reparaturarbeiten sind auf das vernünftige Minimum zu beschränken. Soweit wie möglich sollen nur die eigenen Werkstätten und technischen Dienste eingesetzt werden.

Zuordnungen von Fixkosten, deren Verteilung über Bemühungsschlüssel erfolgt, müssen zwischen abgebender und empfangender Stelle vereinbart werden.

3.4 Fixkosten

Im Unternehmen streben wir an, die Fixkosten (Strukturkosten) gesamthaft um nicht mehr als die Hälfte der lokalen Teuerungsraten ansteigen zu lassen. Alle sind aufgefordert, nicht mehr benötigte Dienste den dafür verantwortlichen Stellen zu melden, damit die Kosten abgebaut bzw. neue Commitments vermieden werden. Die Kostenbudgets sind durch Maßnahmenpläne zu begründen.

3.5 Forschung und Entwicklung

Der Forschung und Entwicklung kommt auch weiterhin eine große Bedeutung bei der Realisierung unserer Strategie zu. Die F + E-Budgets sind mit konkreten Projekten zu begründen. Projekte der Grundlagenforschung sind mit dem Leitbild definiert. Die Mitarbeiter des F & E-Bereichs sollen sich stärker um's Projekt-Controlling kümmern und jedes Tertial die Bearbeitungsstände schätzen. In der Anwendungstechnik ist die Zusammenarbeit mit dem Verkauf zu forcieren.

3.6 Personal

Zusätzliche Mitarbeiter im Personalplan stehen noch unter Analysevorbehalt der Vorscheurechnung nach dem 1. Tertial 84 (bis Mitte Mai 84). Für Lohn- und Gehaltserhöhungen ist von einem Ausgleich der von Land zu Land unterschiedlichen Teuerung auszugehen. Trainingmaßnahmen sollen die interne Mobilität fördern.

3.7 Investitionen

Investitionen sind auf den Produktionssektor und auf die Markterschließung zu beschränken. Infrastrukturprojekte sind nur bei zwingenden gesetzlichen Vorschriften ins Budget aufzunehmen.

Alle Investitionsvorhaben sind auf ihre Strategie-Konformität zu prüfen. Besonders genau ist die Frage der Marktchancen und der Inbetriebnahme-Probleme zu untersuchen.

Für strategisch förderliche und wirtschaftlich interessante Projekte sind Mittel vorhanden.

3.8 Umlaufvermögen

Die Budgetverantwortlichen sollen auch die durch ihre Maßnahmen bewirkte Veränderung der Mittelbindung planen. Zweck ist eine klare Zuteilung der Verantwortung. In den Planbilanzen und Planmittelflußrechnungen 1984 sind diese Beanspruchungen zu berücksichtigen. Die Bilanz-Summe soll sich nur verlängern, wenn die Eigenkapitalquote von 30 % erhalten bleibt.

3.9 Währungen

Das Währungs-Risiko in Verkauf und Einkauf ist einzuschätzen und zu überwachen. Nicht abgesicherte Fremdwährungspositionen sind im Hinblick auf Kurssicherung zu prüfen. Devisentermingeschäfte sind eventuell glattzustellen durch Gegengeschäfte. Dabei sind zu erwartende Kursgewinne oder Kursverluste zu bewerten.

4. Budget-Philosophie

Die Budgets sind durch Aufgaben und Maßnahmen zu untermauern. undefinierte "Töpfchen" sollen nicht gebildet, sondern - falls für erforderlich gehalten - offen ausgewiesen werden.

Bevor das Budget steht, sollen Sensitivitäten geprüft werden nach dem wenn... , dann... -Prinzip. Dabei ist mit dem Controllerbereich eng zusammenzuarbeiten.

5. Weiteres Vorgehen

Der Zentralbereich Controller wird in nächster Zeit die Budgettrichtlinien mit Sparten, Werken und Gesellschaften besprechen. Die Budgets werden in der Zeit vom 14. - 18. November 1983 mit der Geschäftsleitung besprochen.

Der Zentralbereich Controller koordiniert diese Budgetbesprechungen in zweckdienlicher Art und Weise (Termine, Teilnehmer, Unterlagen). Das Resultat dieser Budgetsitzungen ist in einem Entscheidungskurzprotokoll festzuhalten. Für auftauchende Fragen, die zur strategischen Planung gehören, ist für die Quo-vadis-Klausur im April 1984 ein Themen-speicher zu führen.

Und dann wünschen wir uns, daß ein zielerfüllendes und machbares Budget erarbeitet werden kann.

1. Juli 1983

Mit freundlichen Grüßen
Ihre Konzernleitung

An der

Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt
Fachbereich Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen
(Dienstort Schweinfurt)

ist zum Wintersemester 1983/84

eine Professorenstelle
(BesGr. C 2 BBes0)

zu besetzen.

Lehrgebiete: Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Rechnungswesen
Die Lehrverpflichtung umfaßt 18 Wochenstunden.

Voraussetzungen für eine Berufung:

1. Abgeschlossenes Hochschulstudium in anderen als Fachhochschulstudiengängen;
2. Promotion, ausnahmsweise anderer entsprechender Nachweis der besonderen Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit;
3. mindestens 5-jährige qualifizierte berufliche Praxis nach Abschluß des Hochschulstudiums, davon mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs;
4. besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse oder Methoden während der beruflichen Praxis oder Habilitation oder gleichwertige wissenschaftliche Leistungen;
5. pädagogische und persönliche Eignung.

In das Beamtenverhältnis kann berufen werden, wer das 52. Lebensjahr noch nicht vollendet hat.

Wir bitten, die Bewerbung mit einem lückenlosen tabellarischen Lebenslauf (Schulbildung, Studium, beruflicher Werdegang), der die Berufsvoraussetzungen nach Ziff. 1 - 3 berücksichtigt, beglaubigten Zeugnissen über Ausbildung und berufliche Tätigkeit, 2 Lichtbildern und Geburtsurkunde bis spätestens einen Monat nach Erscheinungsdatum dieser Anzeige an die

Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt

z. Hd. des Präsidenten

Münzstraße 12, 8700 Würzburg

zu richten.

Einladung zum

*Details über 089 / 850 60 13 (Frau Nebl)
von 8.00 bis 12.00 Uhr*

CONTROLLER-KONGRESS

"Das Controller Jahr"

CONTROLLER'S JAHRESTERMINKALENDER - AUFGABEN UND ROLLE DES CONTROLLERS:
PRINZIPIEN UND BEISPIELE AUS INDUSTRIE, HANDEL, VERSICHERUNG UND VERKEHR.

Dipl. Math. Dr. Martin Balleer, Mitglied des Vorstandes, GOTHAER ALLG. VERSICHERUNG AG, Göttingen
Rainer Birkendahl, WESTDEUTSCHE LANDESBANK, Düsseldorf

Dr. Erwin Burger, Direktor, ALFRED TEVES GMBH, Frankfurt/Main

Konsul Dkfm. Dr. Klaus Czempirek, Mitglied des Vorstandes, VOEST-ALPINE AG, Linz

Dr. Albrecht Deyhle, Leiter der CONTROLLER-AKADEMIE, Gauting/München

Dr. Anton Dressendörfer, Kaufmännischer Leiter, OTTO MAIER VERLAG, Ravensburg

Rolf Hayn, POLYGRAM RECORD SERVICE GMBH, Langenhagen/Hannover

Dr. Friedhelm Hengsbach, Phil. Theol. HOCHSCHULE St. Georgen

Dr. Karlheinz Hillenbrand, Leiter Betriebswirtschaft, REEMTSMA CIGARETTENFABRIKEN GMBH, Hamburg

Dipl. Kfm. Hans Heinrich Pöhl, Mitglied des Vorstandes, BREMER LAGERHAUS-GESELLSCHAFT AG, Bremen

Dr. Hans Joachim Röpke, WESTDEUTSCHE LANDESBANK, Düsseldorf

Paul Schwizer, Leiter Planung und Rechnungswesen, MIGROS GENOSSENSCHAFTS-BUND, Zürich

Dipl.-Volkswirt Karl-Otto Sünemann, Reinbek

Dipl.-Kfm. Heinrich Trosch, LURGI UMWELT UND CHEMOTECHNIK GMBH, Frankfurt/Main

Professor Dr. Hardy Wagner, FACHHOCHSCHULE des Landes Rheinland-Pfalz, Speyer

Termin: DONNERSTAG und FREITAG, 9. und 10. Juni 1983, FRANKFURT AM MAIN

CONTROLLER-VEREIN e.V. und CONTROLLER - AKADEMIE - MÜNCHEN



CiB-Controlling-Beratung im Betrieb

Controlling ist: Spielregeln vereinbaren, sich dran halten und sich nicht ärgern.

Das Spiel: betriebliches Rechnungswesen.

Die vereinbarten Spielregeln:

Termine – Ziele und deren Erreichen –
Budgets und Einhaltung –
Ablauf – Maßnahmen und Methodik.

Der Controller hat dabei die neutrale Rolle eines Schiedsrichters. Bei Abweichungen von den Spielregeln zeigt er das Problem auf, erklärt, macht bewußt, gibt Hinweise für besseren Spielverlauf – im Ernst.

CiB = Controlling – Beratung im Betrieb. CiB ist ein Paket von Angeboten, um im Controlling erfolgreich zu sein. Fordern Sie den CiB-Prospekt an, wenn Sie mehr wissen wollen.

**Organisationspartner
GmbH** 2060 Bad Oldesloe – Postfach 1428
Tel. 04531/80 42 14 – Frl. Sturtz
Rechnungswesen à la carte