



# controller magazin

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

3/93

<b>Rolf G. Niemann</b> Gedanken und Erfahrungen zum Personal-Controlling	121
<b>Impressum</b>	126
<b>Dietram Schneider</b> Liquiditätsbeurteilung bei Mittelstandsunternehmen (Teil 2)	127
<b>Ragnar Nilsson</b> Organisationsentwicklung	132
<b>Dieter Bülow</b> Chance für das Downsizing: Das komplette Rechnungswesen im Netz	140
<b>Heiko Pump</b> Installation von Controlling-Systemen	142
<b>Michael Uhlendorf</b> Mittelstand im Sauerland	144
<b>Hartmut Volk</b> Die Leistungsfähigkeit erhalten	146
<b>Werner Kottmann / Peter Winkler</b> Wirtschaftlichkeit von Produktänderungen	148
<b>Max Steiner</b> E.I.S. a la carte	154
<b>Gisela Köberle / Peter Reichling / Renate Risken</b> Prozeßkosten der Kostenrechnung	161
<b>Horst Bauer</b> Controller-Sprüche und Controller-Weisheiten	165
<b>Frank-Jürgen Witt / Kerin Witt</b> Frauen als Controller	166
<b>Literaturforum</b>	173



### Das Unternehmen

Die Dohle Handelsgruppe in St. Augustin umfaßt im Groß- und Einzelhandel über fünfzig SB-Warenhäuser, Verbraucher- und Supermärkte (HIT, Marktfrisch).

Sie verzeichnete in den letzten Jahren einen Umsatzzuwachs von über 100%. Damit wuchs das Umsatzvolumen der Gruppe auf annähernd 3 Mrd. DM an. Mitverantwortlich für diese Entwicklung sind Aktivitäten in den neuen Bundesländern.

### Ausgangszustand

Bevor bei der Dohle Handelsgruppe TZ-INFO/MIK-INFO eingeführt wurde, war das Berichtswesen zwar klar strukturiert, wurde aber durch den Einsatz unterschiedlichster, nicht aufeinander abgestimmter Software-Produkte immer unüberschaubarer.

## MIK-INFO/MIK-EIS bei Dohle

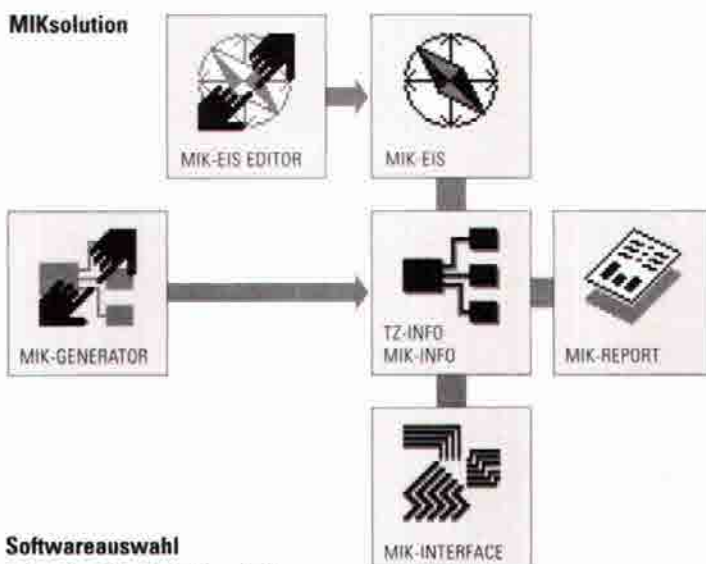
### Starkes Wachstum erfordert strukturiertes Berichtswesen

Holger Harms

### Zielvorgaben

Für den Einsatz eines MIS in allen Unternehmensgruppen wurde eine einheitliche integrierte Datenbank, Schnittstellen zur bestehenden Software (zum Beispiel Kassensysteme) und eine einheitliche Benutzeroberfläche gefordert. Für einen unkomplizierten Einsatz wurden einfache Bedienung, schnelle Aufbereitung der Daten und Flexibilität in der Anpassung von Strukturen erwartet. Das Berichtswesen sollte durch Reports und Grafiken unterstützt und der Prozeß der strategischen Planung sollte vereinfacht werden.

### MIKsolution



### Softwareauswahl

Intensive Marktstudien ließen Nachteile verschiedener MIS erkennbar werden: Host-Lösungen mit zu hohem Investitionsaufwand bei nur wenig Abdeckung der wirklichen Anforderungen, zu überladene Systeme mit komplizierter Einarbeitung, Erfassung und Pflege. Eine Eigenentwicklung auf Basis der operativen Systeme wurde aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Systeme schnell verworfen. Durch Presseberichte wurde Dohle auf TZ-INFO von MIK aufmerksam. Die Demo-Version überzeugte mit ihren Vorteilen: schnelle Realisierung, Erfüllung der Anforderungen und Zielvorgaben, ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

### Anwendung

Die Programm- und Datenpflege und auch zum Teil die Auswertung von MIK-INFO findet in der betriebswirtschaftlichen Abteilung statt.

Die Controlling-Abteilung erstellt mit MIK-INFO die kurzfristige Erfolgsrechnung, die Monatsabgrenzung, die Warengruppenstatistik und die Filialabrechnung. Das Projekt wird direkt in der Geschäftsführungsebene angesiedelt, um von dort unterstützt zu werden.

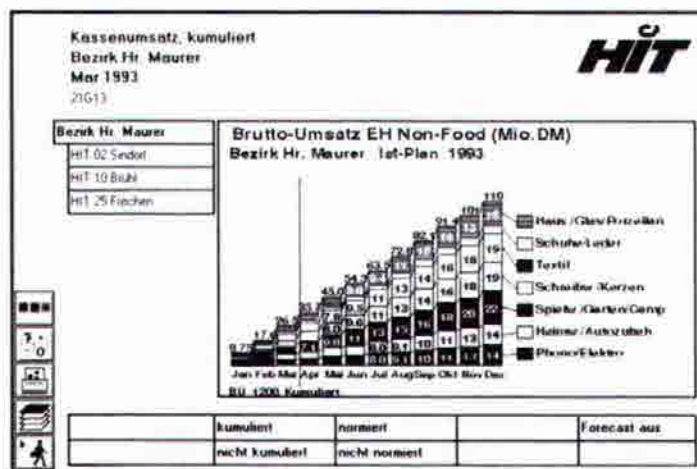
Für einen komfortableren und schnelleren Einsatz ist für die Geschäftsleitung und teilweise für die Geschäftsbereichsleiter und Beteiligungspartner das Dohle-EIS mit Hilfe von MIK-EIS entwickelt worden, das die Möglichkeiten der symbolischen Darstellung von Trends und Entwicklungen birgt. Dohle-EIS ermöglicht durch das

Drill-Down Verfahren das Auffinden entscheidungsrelevanter quantitativer und qualitativer Informationen bis in die unteren Ebenen. Durch seine enge Verbindung mit der Controlling-Datenbank von MIK-INFO unterstützt das Dohle-EIS die Geschäftsleitung mit den aktuellsten Informationen in ihren geschäftspolitischen Entscheidungen.

### Status quo

Seit Beginn des Jahres 1993 arbeitet die Dohle-Handelsgruppe mit den OS/2-Produkten MIK-INFO, MIK-REPORT und MIK-EIS, um die flexiblen Möglichkeiten dieser Software zu nutzen. Mit Hilfe der Entwicklungsumgebung MIK-GENERATOR realisiert Dohle selbstständig weitere Anwendungen.

Holger Harms ist Geschäftsführer Finanzen und Rechnungswesen bei der Dohle Handelsgruppe.



### Hardware

TZ-INFO/MIK-INFO läuft auf einem Netzwerk unter der Netzwerk-Software NOVELL 3.11. Als Netzwerkservers wird ein 80486/33 mit einem GigaByte Festplattenvolumen eingesetzt. Alle Arbeitsstationen arbeiten unter dem Betriebssystem OS/2 und verfügen gleichzeitig über eine direkte Schnittstelle zur mittleren Datentechnik.

## MIK

### MIK-EIS/MIK-INFO/TZ-INFO

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

Seestraße 1  
D 7750 Konstanz  
Telefon 0 75 31 - 5 10 26  
Telefax 0 75 31 - 6 70 80

# GEDANKEN UND ERFAHRUNGEN ZUM PERSONAL- CONTROLLING

von Rolf G. Niemann, Köln

Unabhängig von einer unbestreitbaren, allgemeinen Controlling-Euphorie hat der Komplex, der mit dem Schlagwort "Personal Controlling" versehen wird, eine solche Resonanz in Theorie und Praxis gefunden, daß man eigentlich von einer festen Lehre ausgehen sollte.

Übereinstimmende und verbindliche Aussagen sind jedoch schwer zu gewinnen. Der Grund dafür liegt zweifellos darin, daß das "Ob" und "Wie" des Personal Controlling sich an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Unternehmung zu orientieren hat.

## I. GRUNDSÄTZE

"Allein der Mensch macht ein Geschäft erfolgreich!" Man kann heute praktisch jedes Leitbild, jeden Geschäftsbericht, jedes Führungsreglement zur Hand nehmen: Immer wird hervorgehoben, daß der Mensch das wichtigste Kapital im Unternehmen darstellt.

Die Realität sieht jedoch anders aus! Warum? Weil Unternehmen und handelnde Personen dem Bedeutungszuwachs dieser Ressource nicht gewachsen zu sein scheinen. Noch zu oft werden das "Personalwesen" oder gar die Personalabteilung eher abfällig betrachtet oder aber der Personalverantwortliche geriert sich administrativ, statt die absolut zwingende Notwendigkeit eines Personalmanagements zu erkennen, um den Human Resources als zentralem Wettbewerbsfaktor gerecht zu werden.

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist also immer wieder eine erhebliche Diskrepanz festzustellen - kein Wunder also, daß es so viele Unternehmensprobleme gibt!



Dr. jur. Rolf G. Niemann, Mitglied des Vorstandes Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Personalwesen, Köln

Diese Diskrepanz wird um so dramatischer, je weiter der allgemeine Wandel in und um die Unternehmen voranschreitet. Bevor ich auf die zentrale Rolle und Bedeutung des Personal Controlling in diesem Prozeß eingehe, einige Beispiele zu den vielfältigen widersprüchlichen Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter von heute und morgen:

- ☞ Die Lebenszyklen werden immer kürzer, die Entwicklungszeiten tendenziell immer länger.
- ☞ Strategisches Denken und Investitionen in die Zukunft sind von höchster Priorität - aber letztlich sind die Zahlen von heute entscheidend.
- ☞ Die Devise ist - und das wird Ihnen wohlvertraut sein -: "Unternehmerisch sein" und Risiko eingehen - aber keine Kosten und Fehler produzieren.
- ☞ Alles, was man macht, soll man möglichst noch besser machen - und gleichzeitig mehr Zeit für Gespräche und neue Projekte aufbringen.
- ☞ Man soll leidenschaftlich Visionen entwickeln und verfolgen, soll sich hochgradig dafür verpflichten - aber flexibel und schnell Richtungen wechseln, wenn es nötig ist.
- ☞ Die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter steigen, während die Mitarbeiter immer stärker auf ihr eigenes Wohlbefinden bedacht sind.

Im Spannungsfeld dieses Verhältnisses von Unternehmen und Personal steht das Personalmanagement. Das moderne Personalmanagement soll also ein so breites Spektrum gestalten wie Geschäftsziele,

Unternehmenskultur und -wandel, soziale Kommunikation, Beratung von Führungskräften, Sicherung von Erfolgspotentialen und natürlich schwerpunktmäßig Organisations- und Personalentwicklung, "klassische" Personalarbeit einschließlich der Beziehungen zur Vertretung der AN.

---

### Personal-Controlling-Definition

---

Nichts hat bei Begriffsfassungen in der Literatur einen solchen Bestand wie eine Bandbreite möglicher Definitionen. Aus der Vielzahl möchte ich mich - leicht modifiziert - der Version anschließen, nach der **Personal Controlling dafür Rechnung tragen soll, daß Maßnahmen des Personalmanagements einen positiven Beitrag sowohl zu den personalwirtschaftlichen als auch zu den Unternehmenszielen liefern.**

Personal Controlling ist somit

- \* planungsorientiertes Evaluationsinstrument, d. h. nicht rigide Planzahlen vorgeben, sondern die Zukunft in Alternativen abbilden;
- \* mit mittelbaren Steuerungswirkungen, d. h. kein direktes Durchgreifen, sondern Rahmenbedingungen schaffen zur Selbststeuerung;
- \* und Kontrollverpflichtung, d. h. nicht kleinlicher Fehlernachweis, sondern Reflektieren von Abweichungen und Überwachen von Zielvereinbarungen.

Nach diesen mehr allgemeinen Aussagen noch ein Wort zu dem scheinbaren Begriffswirrwarr der Attribute des Personal Controlling:

### Quantitativ / qualitativ:

Neben der natürlich aus anderen Bereichen des Funktions-Controlling bekannten quantitativen Ausrichtung (z. B. Personalausgaben, -aufwendungen und -kosten sowie den Auswirkungen auf Leistungs- und Ertragsgrößen = Kennzahlen) kommt beim Personal Controlling der qualitative und insoweit sehr viel schwieriger meßbare Aspekt hinzu. Es ist aber durchaus möglich, wie wir sehen werden, z. B. Motivation, Identifikation, Führungsqualität oder Unternehmenskultur zu ermitteln, in Ziele umzusetzen, für die Zielabweichungen festgestellt werden können.

### Strategisch / operativ:

Strategisches Personal Controlling ist eher auf Ziel- und Programmevaluation konzentriert, während operatives Controlling sich mit Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgrößen (quantitativ) bzw. mit der Qualität und Wirksamkeit von Prozessen, Strukturen etc. von Führung und Personalmanagement beschäftigt (qualitativ).

### Zentral / dezentral:

Art und Umfang sind von der Unternehmensgröße und dem Steuerungssystem abhängig. Bei dezentraler

Organisation und entsprechender Übertragung von Personalmanagementaufgaben auf die Teilbereiche bzw. Tochterunternehmen wird Personal Controlling in diesen Einheiten ebenso erforderlich wie eine zentrale Koordination zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen.

Dem Personal Controlling kommt somit im Rahmen des Personalmanagements eine entscheidende Brücken- und Koordinationsfunktion zu. Es kann auf sämtliche Bereiche des Personalmanagements ausgerichtet werden.

Insoweit können die spezifischen Aufgaben in enger Anlehnung an Professor Küpper wie folgt dargestellt werden:

- \* Es lassen sich zunächst, wie gerade erwähnt, mehrere Koordinationsaufgaben innerhalb des Personalmanagements feststellen - und zwar dezentral wie zentral. Im einzelnen:
  - Koordination zwischen den Bestandteilen der Personalplanung (also zwischen Personalbedarfs-, -beschaffungs-, -einsatz-, -freisetzung- und -entwicklungsplanung);
  - zwischen der Personalplanung und -kontrolle im Abgleich mit dem Personalinformationssystem, d. h. Abstimmung des Informationsbedarfs in der Planungsphase sowie Kontrolle der Informationserzeugung.

Bei diesem Aufgabenspektrum im Bereich Koordination kann die spezifische Aufgabe des Controlling nicht in der Durchführung der Einzelaufgaben liegen (etwa in der konkreten Personalbedarfsermittlung), sondern z. B. in der Schaffung entsprechender Systeme und Methoden sowie in der Mitwirkung an Planungsprozessen.

- \* Als gesonderter Punkt ist noch einmal aufgeführt die Bewertung des Personalmanagements selbst und **Ausrichtung des Personalmanagements auf die Unternehmensziele.** Dieses bedeutet letztlich eine **stärkere ökonomische Durchdringung der Personalarbeit.** Personal Controlling wirkt aber auch vice versa als **Brücke zur Beachtung personalwirtschaftlicher und sozialer Ziele bei den Entscheidungen bzw. Aktivitäten anderer Bereiche.**
- \* Der dritte spezifische Aufgabenbereich, nämlich die Verknüpfung des Personalmanagements mit den Zielen der Gesamtunternehmung bzw. den Zielen anderer Funktionsbereiche beinhaltet u. a. eine Koordination mit z. B. der Absatz-, Fertigungs-, Beschaffungs-, Investitions- und Finanzplanung. Dieses erfolgt letztlich in enger Abstimmung mit dem zentralen Unternehmens-Controlling bzw. dem dezentralen Controlling der Bereiche. Nur auf diese Weise erfolgt eine ausreichende Berücksichtigung des Faktors "Mensch und Arbeit" in allen anderen Bereichen.
- \* Das Personal-Controlling hat schließlich sicherzustellen, daß die strategische Bedeutung personalwirtschaftlicher Entscheidungen ausreichend

beachtet wird. Dazu gehört auch die frühzeitige Erkenntnis von Markt- oder Umweltveränderungen im Personalbereich und daraus resultierend die Entwicklung entsprechender Anpassungsstrategien.

---

### Instrumente / Methoden

---

Hier bieten sich die typischen Analyse-Planungs-Motivations-Kontroll- etc. Instrumente und Methoden an. Stichworte wie Assessment-Center, Förder- und Zielgespräche, Bedarfsplanungen, Mitarbeiterportfolios, Prämiensysteme, Plan-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen etc. mögen hier genügen.

Lassen Sie mich abschließend zu den grundsätzlichen Ausführungen zum Personal-Controlling noch kurz auf die Organisation eingehen. Zweifellos sollte das Personal-Controlling dem Personal-Management zugeordnet sein, gerade in einer Einführungsphase aber lieber "handgestrickt" als qualitativ und quantitativ zu perfektionistisch gestaltet werden. Eine solide Vorbereitung und Einarbeitung sowie eine anspruchsvolle Besetzung sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

---

## II. PERSONAL-CONTROLLING IN UNTERSCHIEDLICHEN UNTERNEHMENSPHASEN

---

Dazu möchte ich Ihnen einen Sachverhalt schildern, der überall auftreten kann und schon oft aufgetreten ist. Ein Unternehmen war lange Zeit eine der Renommieradressen. Bei erstmals auftauchenden Zweifeln über die Zukunft wurde die Richtigkeit der Strategie untersucht, die operative Performance wurde jedoch nicht infrage gestellt. Stille Reserven übertünchen viele Probleme. Die Analyse der Zahlen zeigte, daß die Reserven tatsächlich nicht mehr da waren, daß eine gelähmte Organisation die Probleme nur noch verwaltete, Entscheidungen nicht getroffen wurden und ein konsolidiertes Zahlenwerk nicht vorlag. Alle Bereiche schrieben rote Zahlen. Die Finanzverschuldung war extrem hoch. Das Unternehmen stand vor dem Kollaps.

Hier hilft nur noch eines: Eine Sanierung und gleichzeitige Restrukturierung. Bei diesem Unternehmen - wie bei vielen anderen auch - kommt nur noch ein **schlagartiger, gravierender Personalabbau** in Betracht mit all seinen negativen Folgen und Risiken, jedoch **schneller Wirksamkeit. Parallel muß jedoch ein Restrukturierungskonzept wachsen** mit lohnenswerten Perspektiven für die Verbleibenden und eine Vorwärtsorientierung durch Vision und Strategien stattfinden.

Dieses ist zu vergleichen mit einer Kulturrevolution in einem Unternehmen - und in einem so krassen Fall wie in dem Beispiel verbleibt dazu nur wenig Zeit!

Ein derartiges **Auffangen eines "freien Falls" mit gleichzeitiger Vorwärtsorientierung** ist nur zu schaffen, wenn die Organisationsstruktur "paßt". D. h. die

Controlling- und Kommunikationssysteme müssen der Organisationsform und den spezifischen Erfordernissen angepaßt sein und die Qualifikations- und Verhaltensmerkmale des Personals sowie speziell die Personal-Kostenstruktur müssen den Erfordernissen der Strategie entsprechen.

Sie erkennen, daß dem Personal-Management und damit dem Personal-Controlling eine zentrale Rolle sowohl bei der ad hoc-Sanierung im Sinne eines drastischen Personalabbaus als auch und gerade bei der Neuausrichtung und damit bei der Kulturrevolution zukommen.

---

### Personalabbauphase

---

In dem vorliegenden Sachverhalt ging es um den Abbau von ca. 6000 Mitarbeitern innerhalb von 6 bis 10 Monaten. Dieses wäre ohne "scharfes" Personalcontrolling nicht möglich. Zu den Interdependenzen in den einzelnen Phasen:

- > Zunächst war in enger Zusammenarbeit mit dem Funktionscontrolling eine Ist-Datenerfassung der verschiedenen Bereiche einschließlich der vorhandenen Funktionen, Funktionsbeschreibungen, Mitarbeiter, Mitarbeiteranforderungen etc. darzustellen. Das Personal-Controlling konnte die entscheidenden Zielvorgaben für die Input-Erfordernisse vorgeben.
- > In einer Abweichungsanalyse zu den Soll-Anforderungen einer effizienten Personalbedarfsstruktur wurden dann die angemessenen und durch das Unternehmen betroffenen Mitarbeiter-"Zahlen" aufgezeigt. Durch entsprechende Verknüpfung mit den Bereichs- und Aufgabenzielen der einzelnen Bereiche, d. h. unter Abgleich z. B. mit der Absatzfertigungs- und Beschaffungsplanung etc. konnten die entfallenen Funktionen ermittelt und entsprechende Ziele vorgegeben werden.
- > **Diese Ziele waren dann mit Unterstützung des Personal-Managements top down / bottom up abzarbeiten, d. h. die Vorgaben mußten bis zu dem letzten Vorgesetzten umgesetzt, quer geschrieben und damit mitgetragen werden.** Nach diesem Abgleich durch das Personal-Controlling konnte die Brücke geschlagen werden zum
- > Interessenausgleich und Sozialplan. Ohne eine starke ökonomische Durchdringung der einzelnen in einer solchen Situation möglichen personalwirtschaftlichen Maßnahmen z. B. wie Qualifizierung außerhalb des Unternehmens, Teilzeitarbeit, Marktvermittlung, Fluktuation, Sonderpensionierung, einvernehmliche Ausscheidensverträge, betriebsbedingte Kündigungen etc. wäre ein kostengünstiges Abfindungsbudget und eine detaillierte Vereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung schlicht unmöglich gewesen. **Das Personal-Controlling hat hier die Gestaltung des Personalanpassungssystems wesentlich bestimmt.**

- > Entgegen der in manchen Beiträgen veröffentlichten Auffassung, daß die relevanten Kennzahlen wie z. B. Durchschnittskosten je Abfindungsaufwand, Sozialplankosten etc. für das Personal-Controlling weniger relevant seien, kann an dem vorliegenden Fall klar belegt werden, **wie man durch sauberes Personal-Controlling die Kosten- auswirkungen derartiger drastischer personal- wirtschaftlicher Maßnahmen beeinflussen kann.** Durch klar definierte Abfindungsbudgets, die auf Erfahrungswerten beruhen, können z. B. die finanziell "machbaren", teuren einvernehmlichen Aufhebungen bzw. Sonderpensionierungen etc. klar begrenzt werden. Das Personal-Controlling bestimmt derartige Zielvorgaben. In tagesgenauem Abgleich kann dann festgestellt werden, was sich das Unternehmen einvernehmlich erlauben kann und in welchem Umfang betriebsbedingte Kündigungen erforderlich sind.
- > Damit sind wir bei einem weiteren wichtigen Controlling-Feld, das bislang, soweit ersichtlich, noch nicht angesprochen wurde, weil die **Durchführung betriebsbedingter Kündigungen** in großem Ausmaß selten, zumindest ein Bekennen dazu bzw. ein Sprechen darüber höchst unpopulär sind. Bekanntlich gehört zu einer betriebsbedingten Kündigung vorab eine soziale Auswahl über sämtliche Mitarbeiter des Betriebes hinweg. **Im Beispielsfall handelte es sich um eine soziale Auswahl bezogen auf ca. 10.000 Mitarbeiter am Standort.** Der ad hoc-Abbaubedarf lag bei ca. 2.500 Mitarbeitern. Eine solche breite soziale Auswahl funktioniert ausschließlich und nur mit einem exzellenten Personal-Controlling. So müssen exakte Input-Vorgaben gemacht werden: U. a. die Koordination eines Abgleichs von Anforderungsprofilen betroffener Funktionen, Versetzungsmöglichkeit sozial besser geschützter Mitarbeiter mit gleichen Fähigkeiten sowie die Sozialpunkteermittlung jedes einzelnen auf Basis von z. B. Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, familiärem Status etc.. Dazu kommt noch die Zielsetzung, möglichst wenig Unruhe in den Bereichen zu erzeugen, Leistungsträger zu erhalten und die Altersstruktur nicht zu verschlechtern. Man kann natürlich nicht alles verlangen. Mit einem sauberen Abgleich konnte das Ziel jedoch weitestgehend ermöglicht und die Kündigungszahl auf ein Minimum (30 bis 40 Mitarbeiter) begrenzt werden.
- > Schließlich - und das wird oft vergessen - gehört zu einer derart drastischen Maßnahme **auch eine Koordination eines offenen, informativen und insbesondere ehrlichen Kommunikationspaketes.** Jede Diskrepanz zwischen Wort und Tat hätte sonst die angespannte Situation verschärft. **Das Unternehmen hat in dieser Zeit durch präzise und ausführliche Informationen an Führungskräfte, Mitarbeiter und Öffentlichkeit die Wogen der Gerüchteküche beseitigt.** Seitdem wird in diesem Unternehmen so intensiv und umfassend informiert wie nie zuvor. Letztlich: Wieder ein Feld des Personalmanagement, gesteuert und ausgerichtet durch das Personal-Controlling.

---

### Phase der Restrukturierung und Neuausrichtung (Normalphase)

---

Die erhoffte "Kulturrevolution" können Sie nur erreichen, wenn **parallel zu diesen scharfen Personalmaßnahmen weitere "weiche Maßnahmen" flankierend eingesetzt werden.**

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich nicht nur auf den eingangs genannten Beispielsfall und die dort erforderliche Restrukturierung, sondern sind übertragbar auch auf Unternehmen in einer "positiven Normalphase" oder in einer Neuorientierungsphase. Die einzelnen unternehmensspezifischen Erfahrungswerte können allerdings nur Anregungen für andere Unternehmen sein, sofern derartige Personalmanagement-Controllingmaßnahmen dort nicht bereits funktionieren.

---

### Vision / Personalentwicklung / Förder- und Zielgespräche

---

In dem Beispielsfall folgte der Konzept euphorie schnell die Umsetzungsfrustration. Was wurde also getan, um dem zu begegnen?

- ✓ Neben einer Strategieerarbeitung wurde durch das Personal-Controlling eine Verknüpfung von Mitarbeitervorstellungen und Unternehmenszielen organisiert und zwar wurde in über 60 Workshops mit ca. 1.300 Führungskräften eine **Zukunftsvision gemeinsam "erarbeitet"**. Stichwort: Erst erfolgreiche Führungskräfte können **"realitätsdicht träumen"**. Diese positive Vision verhindert die Mißerfolgsspirale; wer keine Vision hat, fährt nun einmal mit Blick in den Rückspiegel.
- ✓ Um die neuen Qualifikationen bereitzustellen, wurde in dem Beispielsfall in einer sehr frühen Phase des turnaround die Funktion "Personalentwicklung" auf Konzernebene neu eingerichtet, um den Personalentwicklungsprozeß konzernweit zu steuern und zu implementieren. Auch hier kam und kommt dem Personal-Controlling entscheidende Bedeutung zu. Konzernweit wurden so **die Aufstiegsprofile erfaßt.** In speziellen Assessmentcentern mit dem Ziel der individuellen Förderung wurden und werden die vorgeschlagenen Profile eingehend betrachtet. Führungskräfte aus dem Top-Management übernehmen in diesen Personal-Entwicklungsseminaren die Rolle der Beobachter und geben mit ihrer Beurteilung eine differenzierte Diagnose. Sie dient als Grundlage für individuelle Förderpläne mit konkreten Maßnahmen von Seminarbesuchen bis hin zu Job-Rotation, aber auch zur schnelleren Übernahme einer höheren Verantwortung. Zeitgleich mit der Potentialerfassung wurde die Besetzungsbedarfserhebung für Führungskräfte eingeführt. Alle vakanten Positionen ab einer bestimmten Führungsebene sind konzernweit an die Funktion "Personalentwicklung" zu melden. Diese macht dann Besetzungsvorschläge aus dem

**Ob Sie  
es glauben oder  
nicht!**



**...Controlling-Lösungen aus der  
Innen-Welt für Ihren PC. Mit gleicher  
Umfang für anspruchsvolles Control  
ERTES DIALOG-CONTROLLING IDC  
CP Controlling Partner GmbH**

# Integriertes Dialog-Controlling - IDC: Lesen Sie ruhig auch das Kleingedruckte!

## Leistungsübersicht der Teilsysteme in Kurzform

### IDC-Basissystem

- Realtime-Verarbeitung im Dialog und in Hintergrund-Prozessen
- Programmkonominische Zusammenfassung zentraler System-Steuerungen
- Eigenes Tabellenverwaltungs-System mit Ganzseiten-Editier-Funktion
- Query-Management-Funktionen
- Flexible Anpassung an Benutzer-Umwelt
- Parallele Werteführungen (z.B. zu Voll-, Teil- und Grenzkosten)
- Führung verschiedener Planstände (mit "Gültig-ab-Datum")
- Wählbarer Speicherumfang (Mengenwerte)
- Kompromißlose Benutzer-Orientierung
- Interaktives Abfrageinstrument VBAB
- EDV-technischer "Ankerplatz" für die anwendungsspezifischen Teilsysteme (s. nachfolgende Beschreibungen).

### Teilsystem KSC: Kostenstellen-Controlling

- Mehrfach flexible Plankostenrechnung
- Soll-Ist-Vergleiche je Kostenstelle, differenziert nach Kostenarten
- Budgetierung und Abweichungsanalyse
- Abrechnung und aktionsnahe Steuerung
- Bildung von Hierarchien mit lexikalischem und Verbundschlüssel
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung mit automatischen Gutschriften für die leistende Kostenstelle
- Automatische Verrechnung und Abgrenzung kalkulatorischer Kostenarten
- Ratierliche Planung und Verrechnung aperiodisch anfallender Kosten und Leistungen
- Frei definierbare Differenzierung der Protokollierung von Kosten und Leistungen
- Frei definierbare Summenzeilen aus Kostenarten (alternative Betrachtungsebenen)
- Führung von Verrechnungsstellen
- Wahlfreie (Mehrfach-) Verdichtungen von Kostenstellen zu spezifischen Verantwortungsbereichen.

### Teilsystem KTC: Kostenträger-Controlling

- Wahlfreie Analyse und Abrechnung von Aufträgen und Kostenträgern zu Grenz- und/oder Vollkosten sowie zu weiteren Wertansätzen
- Moderne Bezugsgrößen-Kalkulation
- Freie Definition innerbetrieblicher Aufträge
- Anwenderspezifische Gliederung der Nachkalkulation (Kalkulationsschema)
- Nachkalkulation mit Kosten pro Auftrag und Kosten pro Stück
- Ausweis von Material- und Leistungs-Verbrauchsabweichungen, Verfahrensabweichungen
- Automatischer Ausweis von Verrechnungsabweichungen

- Ursachengerechte Abweichungsanalyse nach Mengen-, Preis-, Erlösschmälerungs- und Sales-Mix-Abweichungen
- Parallel-Hierarchien für unterschiedliche Vertriebsstrukturen
- Berücksichtigung saisonaler Markteinflüsse bei der Planung
- Kontrolle des Absatzplanes für alle Artikel-(gruppen)
- Ermittlung absoluter und relativer Deckungsbeiträge
- Favoritenlisten nach diversen Kriterien: Umsatz, Deckungsbeitrag, Engpaßbeanspruchung
- Verarbeitung mehrerer Plan-Alternativen zur Ermittlung des optimalen Absatzprogrammes

- Wahlfreie (Mehrfach-)Verdichtungen von Artikeln zu Artikelgruppen bzw. Verantwortungsbereichen zu Hierarchiestufen
- Provisionsermittlung.

### Teilsystem BEC: Betriebsergebnis-Controlling

- Wahlfreie Festlegung des Gliederungsschemas
- Anwendungsspezifische Verdichtungen der Werte aus den vorgelagerten Teilsystemen
- Ausweis Periodenergebnis und kumulierte Werte
- Umsatzkostenverfahren und Gesamtkostenverfahren
- Mehrjahresvergleiche
- Kennzahlen nach individuellen Rechenregeln
- Spartenergebnis-Rechnungen mit Verdichtung auf Unternehmensebene
- Automatische Überleitung zum G+V-Ergebnis.

"Nur weil Sie keinen großen Computer besitzen, brauchen Sie sich noch lange nicht mit einer kleinen Lösung für Ihr Controlling zufriedenzugeben.  
Ab jetzt nicht mehr!"

- Retrograd-Rechnungen für Leistungs- und Materialmengen
- Führung statistischer Aufträge
- Kostenträger-Bestandsführung des "work in process (WIP)"
- Laufende Verrechnungen der Verrechnungen nach Fertigmeldung des Auftrags
- Sachgerechte Verrechnung von Auftrags-Nachlaufkosten
- Wahlfreie (Mehrfach-)Verdichtungen von Aufträgen zu Produkt-/Artikel-Gruppen

### Teilsystem DBC: Deckungsbeitrags-Controlling

- Soll-Ist-Vergleiche für spezifische Verantwortungsbereiche nach Erlös- und Kostenarten (DBCv)
- Soll-Ist-Vergleiche für spezifische Artikel-(gruppen) nach Erlös- und Kostenarten (DBCv)

### Zusatzbausteine:

- Bestandsführung (BR): Mengen- und Wertführung für Produkte
- Plansimulation (PS): komfortable Planungshilfe (Leistungsbilanz, Preisindices, Beschäftigung, Planalternativen)
- PC-Host-Kopplung (PH): komfortabler Durchgriff vom PC zum Host im Dialog gleichzeitig auf mehrere Datenbestände
- History (HI): Archivierung von Controlling-Objekten (z.B. Aufträge)
- Archivierung Plankalkulation (KA): Speicherung und Verarbeitung mehrerer Kalkulationsstände
- Integriertes Hilfesystem (IH): das kontext-sensitive Hilfesystem.

CP Controlling Partner GmbH, Alte Landstraße 46-48, W-2075 Ammersbek II, Telefon 0 45 32 / 40 48 40

Bitte hier abtrennen und Fensterumschlag verwenden

# Ja,

ich möchte mehr erfahren über IDC, das Controlling-Paket für MS-DOS-Systeme mit der Leistungsfülle seiner Großrechner-Herkunft.

Firma: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Tel. Nr. \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

CP Controlling Partner GmbH  
Alte Landstr. 46-48  
W-2075 Ammersbek II b.Hamburg



"Bestand" der beurteilten Potentiale. Auf diese Weise wird den unternehmenskulturellen und führungspolitisch gewünschten Gesichtspunkten genüge getan: Nämlich Nachwuchs aus den eigenen Reihen, verankert in die Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze, an höhere Aufgaben heranzubringen.

Das Personal-Controlling-System konnte hier gewährleisten, **daß einerseits Entwicklungen, die eine Veränderung der Potentialeinschätzung des Mitarbeiters bewirken können, transparent und andererseits die getroffenen Vereinbarungen realisiert werden.** Letzteres bedeutet z. B., daß die vorgesehenen Förderungsmaßnahmen termingerecht durchgeführt werden und daß nach Erreichen der Entwicklungsziele innerhalb eines vertretbaren Zeitraumes der Einsatz an einer anderen Stelle erfolgt.

Eine weitere, durch Personal-Controlling gesteuerte Aktivität der Personalentwicklung besteht in der Einrichtung und Betreuung eines **Nachfolgeplanungssystems.** In dem Beispielfall wurde dieses System top down eingeführt. Aus der Nachfolgeplanung resultieren für die Kandidaten gezielte Fördermaßnahmen zur Vorbereitung auf die künftige Funktion.

Schließlich - auch das gehört zu einer Personalentwicklung - wird das unternehmerische Denken und Handeln gestärkt durch **Incentive-Vereinbarungen.** Durch Verknüpfung von Stellenbeschreibung, Unternehmenszielen und Erreichen eines vordefinierten, hochgesteckten Einzelzieles wird ein bestimmter Geldbetrag zugesagt. Dieses wird verbunden mit Förder- und Zielgesprächen bis hin zur Meisterebene.

Nur durch einen sauberen Abgleich und eine Koordination dieses Gesamtprozesses zwischen Personal- und Zentralcontrolling können Zusammenarbeit und Motivation gestärkt und damit letztlich auch das gewünschte Führungsverhalten bewirkt werden.

---

### Personalkostenmanagement

---

Parallel zur Personalabbauphase, in der Restrukturierung und Neuausrichtungsphase, aber auch heute, in einer eher Normalphase, wird in dem Unternehmen in einem laufenden Prozeß eine aktive Personalkostenplanung betrieben, die ohne ein Controlling-System nicht denkbar wäre.

#### Direkt

- ✓ Im Bereich der Arbeitsorganisation werden die tariflichen Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeit bzw. des Betriebsurlaubes (oder der Kurzarbeit) häufig nicht ausreichend genutzt. Bei rechtzeitiger Einbindung des Personal-Controlling in die Absatz-, Fertigungs-, Dispositionsplanung etc. können durch entsprechende Steuerungsmaßnahmen und strategische Überlegungen Überstunden vermieden, zumindest aber deren Umfang und zeitliche Lage (es gibt ja "teure" und "sehr teure")

auf das Notwendigste beschränkt werden. Gleiches gilt für die Gestaltung des Einsatzes von Aushilfen und Leihkräften.

- ✓ Zum Thema Entlohnung lassen sich Ideallösungen natürlich nicht per Knopfdruck einführen bzw. verändern, schon wegen des erforderlichen Abstimmungsbedarfes. Das Personal-Controlling ist jedoch aufgerufen, in einem permanenten Prozeß die strategische Überprüfung, Steuerung und unternehmenspolitische Zielsetzung zu koordinieren und abzugleichen. In dem Beispielfall wurde z. B. der Leistungs-/ Akkordlohn um eine Qualitätskomponente/-prämie ergänzt zur Steigerung der Qualitätserfordernisse mit beachtlichem Erfolg. Das System wurde sogar insgesamt völlig neu strukturiert bei Einführung von Gruppen- und Teamarbeit. Auf diese Weise wurde zwar der Gesamt-Personalaufwand in diesem Bereich nicht geringer, ja sogar leicht höher, die Produktivität, Qualität und Effizienz stiegen jedoch beträchtlich.

Es ist beinahe überflüssig zu erwähnen, daß - je nach Unternehmenssituation und Möglichkeiten gegenüber dem jeweiligen Betriebsrat - auch die übertariflichen bzw. individuellen Entgeltbestandteile einer regelmäßigen Überprüfung im Hinblick auf Angemessenheit, Marktnotwendigkeit, Höhe, Dynamisierung etc. bedürfen. Genannt seien hier beispielhaft: Fahrgeld-, Essenzuschuß, Leistungs- und sonstige Zulagen, Prämien, Gratifikationen, Tantiemen, Tarifzugehörigkeit usw.

#### Indirekt

- ✓ Hinter dieser Überschrift verbergen sich so interessante und zukunftsbedeutsame Aspekte wie span of control (Stichwort: flachere Hierarchien, je höher desto teurer; Vermeidung Mittelstandsbauch), Fluktuationsverringerung und Optimierung bei Führungskräfteauswahl (teuer). Die Umsetzung allerdings, das wird durch das Personal-Controlling in dem Beispielfall belegt, geht jedoch nicht per Knopfdruck.
- ✓ Zum Thema Qualifikation wurde schon einiges beim Punkt Personalentwicklung deutlich; hier geht es außerdem z. B. um die Schaffung höherer Leistung z. B. durch bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildung mit Erfolgskontrolle oder um die Überprüfung und Anpassung von Anforderungsprofilen. Ein bedeutsamer Tummelplatz für das Personal-Controlling.
- ✓ Zum Stichwort Ablauforganisation konnte in dem Ausgangsfall durch optimalere Maschinenauslastung, Mehrmaschinenbedienung und eine deutliche, nach wirtschaftlichen und Know How-Kriterien geprüfte Verringerung der Fertigungstiefe die Personalkostenstruktur erheblich verbessert werden.

**III. VORAUSSCHAUENDES PERSONAL-CONTROLLING**

Bei der Betrachtung der einzelnen Unternehmensphasen und der positiven Beiträge des Personal-Controllings zeigte sich bereits deutlich, daß Entscheidungen im Personalmanagement oft politisch und nicht autonom treffbar sind. Im Verhältnis zu Sachinvestitionsentscheidungen ist darüber hinaus im Personalbereich ein größerer Zeitverzug häufig. Dem Personalmanagement verbleibt oft wenig Zeit zur Vorbereitung von Richtungsänderungen und ad hoc-Maßnahmen. An den genannten Beispielen wurde bereits deutlich, daß dem Personal-Controlling eine entscheidende Bedeutung gerade im Bereich der "Vorausschau" zukommt.

Kennzahlen machen Tatbestände vergleichbar. Im Zeitvergleich deuten sie Entwicklungen an. Im Vergleich mit anderen Betrieben bzw. z. B. einem Branchendurchschnitt weisen sie auf Besonderheiten des eigenen Unternehmens hin. Nicht die unmittelbare Aussage zu Erfolg und Wirtschaftlichkeit steht im Vordergrund, sondern die Indikatorfunktion für positive oder negative Komponenten der Erfolgsentwicklung.

Auf die **Möglichkeiten und Chancen** sei abschließend noch einmal verwiesen:

- Die Integration von wirtschaftlichen Kriterien in das Personal-Management und damit umgekehrt die Führung der Akzeptanz des Personal-Managements als Business-Partner;
- die Berücksichtigung und strategische Einbindung von quantitativen und qualitativen Informationen und damit
- eine in vielen Unternehmensphasen zwingend notwendige Brückenfunktion.

Nehmen auch Sie deshalb das Personal-Controlling als das was es ist und was es leisten kann, nämlich als **Hilfe zur Selbsthilfe**. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	26	31	P	G	T



beim  
Controller Congress  
1992

**Impressum**  
**ISSN 0939-0359**

**18. Jahrgang**

**Herausgeber**

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

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

**Redaktion**

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

**Herstellung**

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

**Anzeigen**

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

**Anzeigenverkauf Schweiz/Liechtenstein**

RUEB MEDIEN SERVICE, Postfach 121  
CH-3053 Münchenbuchsee/Bern  
Tel. 031-869 35 04; Fax 031-869 35 57

**Verlag**

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

**Erscheinungsweise**

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen  
Laufzeitende.

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

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

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

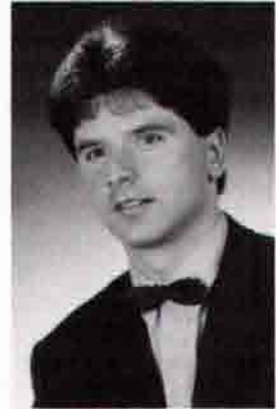
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Verkauf Schweiz:**

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

# LIQUIDITÄTSBEURTEILUNG BEI MITTELSTANDS- UNTERNEHMEN - MÖGLICHKEITEN, GRENZEN UND BESONDERHEITEN

TEIL 2: Von der Bewertung des Eigenkapitals über die Liquiditätsreserven zur Strategiebeurteilung



von Professor Dr. Dietram **Schneider**, Dietramszell

*In Teil 1 - Controller Magazin Nr. 2/93 Seite 105 ff. - wurden die Beziehungen zwischen Liquidität und Rentabilität, die Unterschiede der finanzwirtschaftlichen Führung zwischen Groß- und Mittelstandsunternehmen sowie zwei Instrumente aus der tool-bag der Liquiditätsbeurteilung (Kennzahlen, Liquiditätsplan) diskutiert. Im folgenden Teil 2 geht der Autor auf die besondere Bedeutung des Eigenkapitals, der privaten Verhältnisse und der Liquiditätsreserven für die Liquiditätsbeurteilung ein. Am Schluß steht ein kurzes Fazit.*

### 3. 3. Liquiditätsbeurteilung anhand der Eigenkapitalausstattung

In fast jeder Untersuchung über Mittelstandsunternehmen wird die **Bedeutung einer guten Eigenmittelausstattung** hervorgehoben. Auch Wirtschaftspolitiker, Mittelstandsinstitute und -praxis sowie Banken und Wagnisfinanzierungsgesellschaften rücken die Frage nach der Eigenkapitalstärke mittelständischer Unternehmen immer wieder in den Mittelpunkt ihres Interesses - unabhängig von der spezifischen Problemstellung. Vielfach wird außerdem darauf hingewiesen, daß sich die **Eigenkapitalquote** der Unternehmen in den letzten 20 Jahren **sukzessive verschlechtert** habe. Dies gelte für Unternehmen aller Größenklassen und mit besonderer Dramatik für Klein- und Mittelstandsunternehmen, obgleich sich in den letzten zwei Jahren eine kleine Erholung eingestellt hätte.

Wieso ist die Frage nach der Eigenkapitalausstattung besonders auch für das konkrete Problem der Liquiditätsbeurteilung von Mittelstandsunternehmen ein zentrales Bewertungskriterium? Für die Liquiditätsorientierte Relevanz einer guten Eigenkapitalausstattung gibt es zahlreiche gute Argumente (vgl. die beispielhaften Argumentationslinien in Abbildung 4). Hohes Eigenkapital bedingt zunächst eine geringere

Fremdkapitalaufnahme und niedrigere Zinsbelastungen. Ferner führt es zu günstigen Verhältnissen bei den diversen Finanzkennzahlen, signalisiert potentiellen Fremdkapitalgebern hohe Risikoabdeckung durch Eigenmittel und fördert dadurch die Mobilisierung von Liquiditätsreserven (z. B. Erhöhung von Kreditlinien). All dies wirkt positiv für die Sicherung der Liquidität.

Da bei dieser Fragestellung somit **hinter der Liquiditätsbeurteilung letztlich die Beurteilung der Eigenkapitalbasis** steht, ist zu fragen, welche Möglichkeiten für die Bewertung des Eigenkapitals bestehen. Sieht man einmal von Extremfällen ab, in denen etwa das Eigenkapital auf der Aktivseite der Bilanz steht oder ein Großteil des Eigenkapitals noch nicht eingezahlt ist, bieten **Vergleichsbetrachtungen** einen guten Einblick in die Eigenkapitalsituation.

In Abbildung 5 sind die durchschnittlichen Eigenkapitalquoten (Eigenkapital zu Gesamtkapital in Prozent) für verschiedene Unternehmensgrößenklassen eingezeichnet (oberer Kasten). Signifikant ist die **schlechte Eigenkapitalquote bei den kleinen Mittelstandsunternehmen** (bis 5 Mio Betriebsleistung).

In Analogie zu Kennzahlenvergleichen bieten sich für Beurteilungszwecke **Vergleiche von Eigenkapital-**

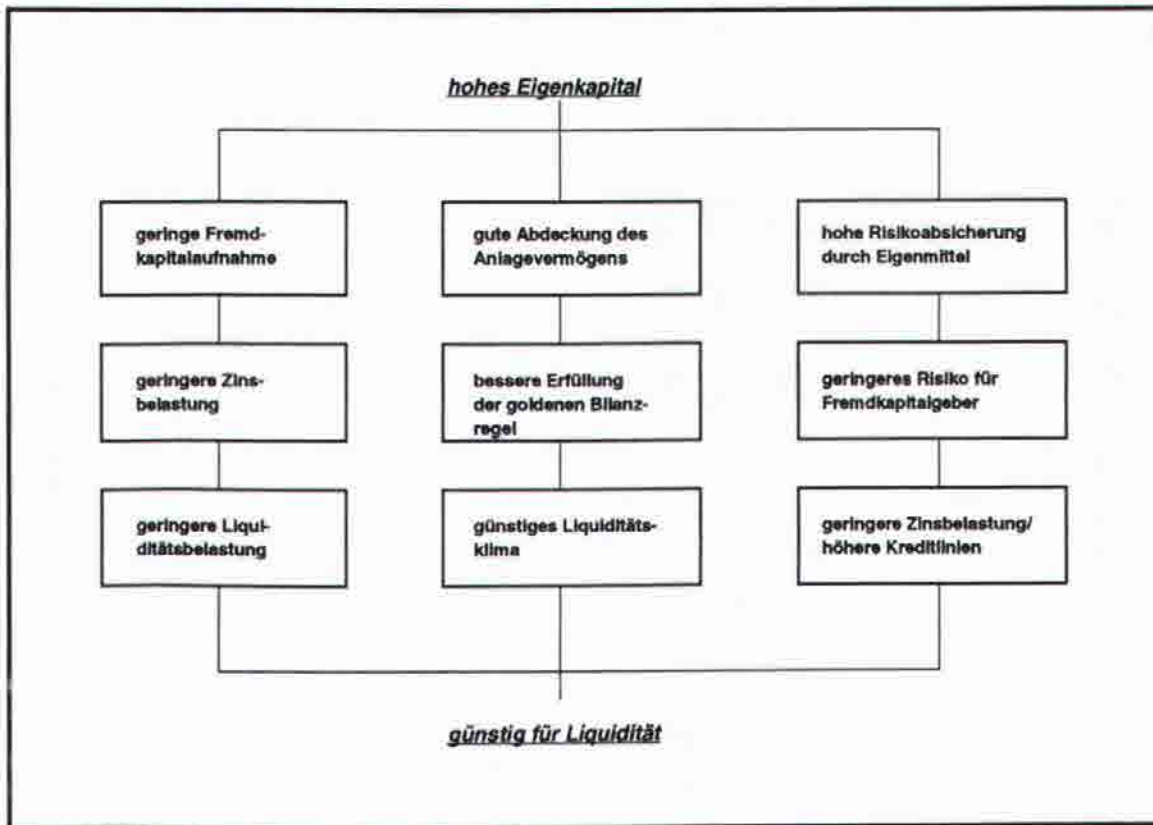


Abbildung 4: Die Bedeutung der Eigenkapitalausstattung für die Liquidität

quoten von Unternehmen der gleichen Betriebsgrößenklasse an. Allerdings zeigt die Praxis, daß die **Eigenkapitalquoten in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche** sehr stark schwanken. Daher scheint es sinnvoll, einen betriebsgrößenorientierten mit einem branchenspezifischen Vergleich zu verbinden. Beispielhaft sind hierzu im unteren Kasten von Abbildung 5 für Unternehmen mit einer Betriebsleistung bis fünf Mio aus den Branchen Holzverarbeitung, Straßenfahrzeugbau und Chemie die jeweiligen Eigenkapitalquoten angegeben.

Mit Blick auf die liquiditätsorientierte Bedeutung des Eigenkapitals ist schließlich vor allem auch zu beachten, daß Klein- und Mittelstandsunternehmen meist in der Rechtsform von "reinen" Personengesellschaften bzw. "personengesellschaftsnahen" Mischformen (z. B. GmbH & Co) geführt werden. Im Gegensatz zu Großunternehmen ist für mittelstandsspezifische Gesellschaftsformen auch die **geringe Zahl der Gesellschafter** und der **relativ hohe Anteil am Gesamtvermögen** jedes einzelnen Gesellschafters charakteristisch.

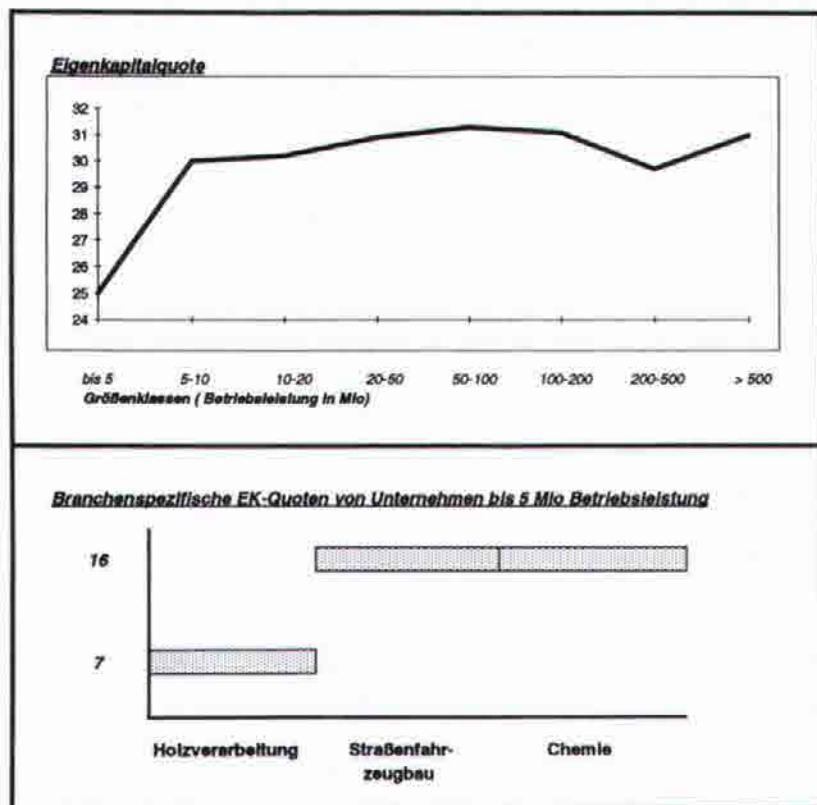


Abbildung 5: Eigenkapitalquote und Unternehmensgröße (in Anlehnung an Albach 1988)

Aus diesen Gründen sind **künftige Gesellschafterbewegungen** bei Mittelstandsunternehmen sowohl für die Beurteilung der Eigenkapitalausstattung als auch für die damit verbundene Abschätzung der Liquiditätswirkung von hoher Bedeutung. Man denke beispielsweise an eine Situation, in der ein Gesellschafter aus einer OHG, einer KG oder einer GmbH & Co KG ausscheidet und im Gesellschaftsvertrag vereinbart ist, daß ausscheidende Gesellschafter in bar abzufinden sind. Im Gegensatz zum Verkauf von Aktien durch einzelne Aktionäre von großen Aktiengesellschaften ergibt sich durch einen **Gesellschafterausstieg bei Mittelstandsunternehmen** unter diesen Umständen ein enormer **Liquiditätsabfluß**. Wird dagegen ein Gesellschafter neu aufgenommen, kann dies z. B. bei Bareinlagen zu einem starken Liquiditätszufluß beitragen. Die Beurteilung zukünftiger Gesellschafterbewegungen steht daher im unmittelbaren Dienst der Liquiditätsbeurteilung mittelständischer Unternehmen.

### 3. 4. Liquiditätsbeurteilung anhand der privaten Verhältnisse

Aus der mittelstandsspezifischen Dominanz von Personengesellschaften und personengesellschaftsnahen Kapitalgesellschaften sowie der besonders bei kleinen Mittelstandsunternehmen gegebenen engen Verwobenheit von Geschäfts- und Privatvermögen leitet sich auch das liquiditätsbestimmende Element der privaten Vermögensverhältnisse der Gesellschafter ab. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften haften die Gesellschafter auch mit ihrem Privatvermögen. Insbesondere bei kleineren Mittelstandsunternehmen (man denke z. B. an Handwerksbetriebe) ist daher die **private Vermögens- und Liquiditätslage Substitut für die geschäftliche Finanzsituation**.

Für die GmbH und die verschiedenen GmbH-Konstruktionen ist der **Ausschluß der Privathaftung** der Gesellschafter zwar charakteristisch. Die **Praxis bei Kreditinstituten** zeigt aber, daß z. B. bei der zusätzlichen Bereitstellung von Liquiditätsreserven (z. B. höhere Kreditlinien) oder der zusätzlichen Kreditaufnahme für Investitionen **Privatvermögen der Gesellschafter in die Haftung** einbezogen wird, wenn aus Sicht der Geldmittelgeber das Unternehmensvermögen keine hinreichende Deckung mehr verspricht.

Diese Situation ist gerade bei Mittelstandsunternehmen oft gegeben. Praxis und empirische Untersuchungen zeigen beispielsweise immer wieder, daß insbesondere **schnell wachsende** und von einem **Strukturwandel** betroffene **Mittelstandsunternehmen** starke **Diskontinuitäten im Leistungs- und Finanzbereich** aufweisen. Bei mittelständischen Unternehmen fallen sie oft so drastisch aus, daß sie auf der Basis der aktuellen Unternehmenssubstanz nicht bewältigt bzw. die dadurch auftretenden Finanzbedürfnisse nicht mehr unternehmensseitig abgedeckt werden können. Solche temporären **Anspannungen auf Liquiditätsseite** ergeben sich z. B. bei mittelständischen **Saisonunternehmen**, die aufgrund ihres schmalen Produktsortiments keinen

Saisonausgleich auf der Ebene von Ein- und Auszahlungen herbeiführen können. Auch **Sprunginvestitionen** oder die **Entwicklung innovativer Produkte** übersteigen oft die unternehmensseitige Finanzkraft von Mittelstandsunternehmen. Liquidität und Kreditlinien werden durch die damit oft einhergehende Mittelbindung und Auszahlungsbelastung (z. B. für Zinszahlungen, Fremdentwicklungen) bis an ihre Grenze (und darüber) beansprucht. Oft sind sie nur noch über den Einsatz privater Liquidität und/oder bei Fremdkapitalaufnahme durch die Belastung des privaten Vermögens der Gesellschafter bedienbar.

Wiederum im krassen Gegensatz zu Großunternehmen wird angesichts dieser Beispiele offensichtlich, daß die privaten Vermögens- und Besitzverhältnisse der Eigentümer einen enormen Einfluß auf das Finanzgebaren und damit auf die Liquiditätsverhältnisse bei Mittelstandsunternehmen nehmen. Besonders bei der Liquiditätsbeurteilung von Mittelstandsunternehmen darf sich daher die Bewertung nicht auf die geschäftlichen Belange verengen. Vielmehr müssen auch die privaten Verhältnisse des Unternehmers im Blickfeld bleiben.

### 3. 5. Liquiditätsbeurteilung anhand von Liquiditätsreserven - von der Bewertung der Liquiditätsreserven zur Strategiebewertung

Unter sogenannten Liquiditätsreserven kann man neben möglichen **Kreditreserven sämtliche verflüssigbaren Aktiva** einer Unternehmung verstehen. Dazu gehören beispielsweise Gegenstände des **Anlagevermögens** (Finanz- und Sachanlagevermögen) ebenso wie verflüssigbares **Umlaufvermögen** (Wertpapiere, Vorräte, Forderungen). Entscheidend für die Qualität eines Vermögensgegenstandes als Liquiditätsreserve ist seine **"Geldnähe"**. Die Bilanz eines Unternehmens ist auf der Aktivseite (Mittelverwendung) nach dem Verflüssigungsgrad sortiert. Anlagevermögen ist beispielsweise meist weniger schnell verflüssigbar und besitzt geringere Geldnähe als Umlaufvermögen.

Für die Beurteilung der Liquidität eines Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, ob bzw. wie schnell Liquiditätsreserven im Bedarfsfall mobilisierbar und in Geld umwandelbar sind. Für die Beurteilung von Liquiditätsreserven bei mittelständischen Unternehmen sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel folgende **Mittelstandsbesonderheiten** zu beachten:

Empirische Forschung und Praxis kommen im Hinblick auf **Finanzanlagen und Wertpapierbestände** als potentielle Posten für Liquiditätsreserven zu sehr ernüchternden Ergebnissen. In Mittelstandsunternehmen treten sie in um so **geringerem Umfang oder gar nicht auf**, je kleiner die Unternehmung ist.

Ganz anders liegen die Verhältnisse im Bereich der **Forderungsbestände** von Mittelständlern. Im Vergleich zu Großunternehmen fallen sie relativ hoch aus. Viele Untersuchungen und besonders Bankenpraktiker weisen darauf hin, daß durch eine Intensi-

vierung des Mahnwesens oder durch zusätzliche Anreize für Kunden (z. B. Skontogewährung) Außenstände bei Mittelstandsunternehmen schneller zu Einzahlungen gemacht werden könnten (vgl. hierzu auch Teil 1). Vielfach wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung des **Factoring** hervorgehoben. Die Vorteile von Factoring bestehen nicht nur in der schnelleren Geldwerdung von Außenständen, sondern auch darin, daß sich die finanzwirtschaftliche Führung von Mittelstandsunternehmen von Verwaltungstätigkeit entlasten könnte. Allerdings scheuen gerade Mittelständler die Zusammenarbeit mit Factoring-Instituten beispielsweise aufgrund der hohen Kosten und des durch dieses Finanzierungsinstrument möglicherweise entstehenden schlechten Klimas für Kundenbeziehungen.

Als vergleichsweise schnell liquidierbare Liquiditätsreserven gelten in der Regel auch **Vorräte**. Ihr relativer Anteil liegt in der Praxis bei Mittelstandsunternehmen vergleichsweise höher als bei Großunternehmen (vgl. hierzu auch Teil 1). Unterteilt man Vorräte in Material, unfertige Erzeugnisse, fertige Erzeugnisse und Kundenanlagen im Bau bzw. unverrechnete Lieferungen und Leistungen, dann besitzen vor allem die **absatznahen Vorratsarten** (fertige Erzeugnisse, Kundenanlagen im Bau bzw. unverrechnete Lieferungen und Leistungen) hohe Liquidierbarkeitseigenschaft. Daher ist es für eine Liquiditätsbeurteilung im ersten Schritt um so positiver, je höher der relative Anteil dieser absatznahen Erzeugnisbestände an den gesamten Vorratsbeständen ist.

Diese allgemeine Tendenz bedarf jedoch vor dem Hintergrund von Mittelstandsunternehmen einer **Relativierung**, die in der Praxis oft übersehen wird, aber im Einzelfall für die Liquiditätsbeurteilung von durchschlagender Tragweite sein kann. Der Grund liegt vor allem darin, daß **Mittelstandsunternehmen oft Zulieferer von sehr wenigen Großunternehmen** sind. Jüngste Untersuchungen gehen sogar davon aus, daß dieser Trend in der näheren Zukunft z. B. insbesondere im Automobilbau stark zunehmen wird. Vielfach haben die absatznahen Vorratsbestände daher einen sehr engen und auf das Produktsortiment des Großunternehmens spezifisch ausgelegten Charakter. Die Verflüssigbarkeit von Vorräten und ihr Einsatz als Liquiditätsreserve ist aus diesen Gründen vom Abnahmegebaren eines sehr eingeschränkten Kundenkreises oder im Einzelfall von nur einem Kunden abhängig:

Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an einen mittelständischen Konsolenhersteller, der für einen großen Produzenten von Home-PCs ganz spezifisch gestylte PC-Konsolen liefert. Ein weiteres Beispiel wäre ein Mittelstandsunternehmen, das Schaumstoffe für die Innenausstattung einer bestimmten Automarke herstellt. Durch den spezifischen Zuschnitt der Produkte dieser Mittelstandsunternehmen ergibt sich nicht nur eine allgemein hohe Abhängigkeit von Großunternehmen. Wenn die Produktsortimente von mittelständischen Zulieferern sehr eng und auf die speziellen Bedürfnisse von wenigen oder nur einem Großunternehmen ausgelegt sind, hängt auch die Liquidierbarkeit der Vorräte

vom Abnahmeverhalten der Großunternehmen ab, weil besonders die absatznahen Vorräte an andere Kunden nicht oder nur unter hohem Umarbeitungsaufwand veräußerbar sind. Gerät der Großunternehmer in Absatzschwierigkeiten und/oder Liquiditätsprobleme, wird sich dies zwangsläufig für die in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Mittelstandsunternehmen in Form reduzierter Abnahmemengen und schließlich verschlechterter Zahlungsmoral bemerkbar machen. Der damit verbundene Einzahlungsrückgang nagt dann am Liquiditätspolster, das bei Mittelstandsunternehmen gegenüber Großunternehmen ohnehin meist wesentlich geringer ausfällt (vgl. Teil 1).

Vor diesem Hintergrund kann es sich für das Mittelstandsunternehmen sogar als günstig erweisen, wenn erst wenig absatznahe Vorräte aufgebaut wurden. Denn mit zunehmender Absatznähe wird der Zuschnitt der Erzeugnisse einerseits immer kundenspezifischer, andererseits sind absatzferne und damit weniger spezifisch ausgelegte Materialien und unfertige Erzeugnisse leichter für andere Endprodukte verwendbar bzw. umarbeitbar.

Diese wenigen und besonders anhand der Vorräte aufgezeigten Beispiele genügen, um deutlich zu erkennen, daß die Beurteilung der Liquidität von Mittelstandsunternehmen (und vermutlich für alle Unternehmen) durch die Integration von Liquiditätsreserven in die Betrachtung an Komplexität gewinnt. Im konkreten Fall hätte der Liquiditätsbewerter z. B. auch die Abnahmeverträge und -modalitäten (z. B. Vereinbarungen über Kompensationszahlungen bei Abnahmerückgang, Liquiditätsbereitstellungsgarantien des Großunternehmens für eine bestimmte Zeitdauer) des mittelständischen Zulieferers zu begutachten. Außerdem müßte er prüfen, ob und wie schnell angearbeitete Vorräte für Produkte anderer Kunden umgearbeitet werden können und in welcher Zeitspanne diese wiederum Einzahlungen erwarten lassen, was z. B. wiederum gute Kenntnisse über alternative Kunden und Absatzmärkte voraussetzen würde.

Vielleicht stellt er bei den genaueren Analysen der Liquiditätsreserven - die ihn ja viel näher an das eigentliche Geschäft des Unternehmens heranbringen als die rein finanziell-liquiditätsorientierte Betrachtung anhand von Liquiditätskennzahlen, Liquiditätsplänen, Eigenkapital und privaten Verhältnissen - sogar fest, daß die **strategische Gesamtausrichtung** des Produktsortiments und des Investments völlig falsch ist. Wenn man - wie in Theorie und Praxis allgemein gebräuchlich - unter Liquiditätsreserven sämtliche Aktiva faßt, und die Aktivseite der Bilanz über die Mittelverwendung Auskunft gibt (Passivseite: Mittelherkunft), dann ist es nur ein kleiner Schritt zu der Frage, ob die gesamten Mittel auf der Aktivseite der Bilanz wirklich so verwendet werden, daß mit Einzahlungsrückflüssen zu rechnen ist. In diesem Fall liegt der Ausgangspunkt der Betrachtung zwar im Bereich der Liquiditätsbeurteilung, letztlich wandert aber zwangsläufig auch der **leistungsorientierte Gesamtmix des Vermögens** in das Blickfeld. Je mehr der Liquiditätsbeurteiler daher in die Bewertung

der Liquiditätsreserven einsteigt, desto mehr wird er zum ganzheitlichen Prüfer und Berater des Gesamtunternehmens - eine Funktion, die heute von Finanzorganisationen immer öfter zu erfüllen ist und immer näher an ihr Kerngeschäft rückt. Die Beurteilung der Liquiditätsreserven kann damit der erste Schritt auf einem Weg sein, der zur Strategieberatung für das Gesamtunternehmen führt.

**4. Fazit - Liquiditätsbeurteilung als Informationsproblem**

Wie die meisten betriebswirtschaftlichen Probleme, so ist besonders auch die Beurteilung der Liquidität in der Praxis ein komplexes Informationsproblem. Seine Lösung hängt deshalb letztlich z. B. auch von der Stellung des Aufgabenträgers im relevanten sachbezogenen **Informationssystem** ab (z. B. interner oder externer Liquiditätsbeurteiler?). Die Stellung in diesem Informationssystem determiniert ihrerseits beispielsweise wieder die **Informationszugänglichkeit und Informationsverfügbarkeit**.

Auf einer sehr abstrakten Ebene läßt sich das liquiditätsorientierte Informationsproblem z. B. anhand der Dimensionen Informationsrelevanz und Informationsverfügbarkeit (aus Sicht des mittelständischen Unternehmers) positionieren, so wie dies in Abbildung 6 angedeutet ist. Läßt man die Beurteilung der Liquiditätsreserven außerhalb der Betrachtung, so wird man für jedes dargestellte Liquiditätskriterium zu der Einschätzung kommen, daß es für die Liquiditätsbeurteilung von ähnlich hoher Relevanz ist. Im Hinblick auf die Informationsverfügbarkeit in Mittelstandsunternehmen muß aber davon ausgegangen werden, daß die eher auf der instrumentellen Ebene anzusiedelnden Liquiditätskennzahlen und -pläne im Mittelstand tendenziell weniger geläufig sind (geringe Informationsverfügbarkeit). Hier ersetzt das "Im-Blut-Haben" die Instrumente. Forschung, Lehre, Beratungen und schließlich die für die finanzwirtschaftliche Führung von Mittelstandsunternehmen Verantwortlichen sind daher aufgefordert, die Instrumenten-tool-bag in Abbildung 6 langfristig nach rechts zu verschieben.

**Literatur**

**Albach, H.** (1988): Ertragslage und Kapitalstruktur kleiner und mittlerer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in der Bundesrepublik Deutschland - Gutachten erstellt im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Verkehr, München

**Deutsche Bundesbank** (1985): Verhältniszahlen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland für 1983, Sonderdruck Nr. 6, Frankfurt

**Deyhle, A.** (1986): Controller Praxis - Führung durch Ziele, Planung und Controlling, Bd. II, Gauting/München

**Pfohl, H.-Ch.; Kellerwessel, P.** (1982): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe - Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, hrsg. v. H.-Ch. Pfohl, Berlin, S. 9 - 34

**Rehkugler, H.** (1982): Finanzwirtschaftliche Probleme und Lösungsansätze für mittelständische Unternehmen, in: Mittelständische Unternehmen in Bremen, hrsg. v. H.-J. Pohl, Bremen, S. 245 - 291

**Serfling, K.; Marx, M.** (1991): Finanzplanung und Finanzdisposition als Aufgabe des Finanzmanagements mittelständischer Unternehmen ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	31	37	F	

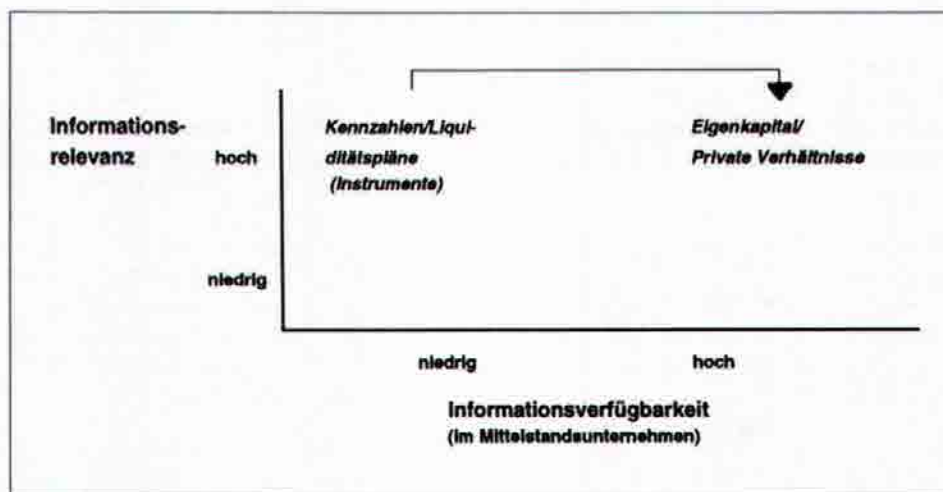


Abbildung 6: Liquiditätsbeurteilung als Informationsproblem

# ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG: Strukturorganisation als Strategischer Erfolgsfaktor



Dipl.-Wirtsch.-Ing.  
Ragnar Nilsson, Direktor  
der KARSTADT Aktien-  
gesellschaft, Essen

von Ragnar Nilsson, Essen

---

## DIE WIRKUNG DER STRUKTUR- UND ABLAUF- ORGANISATION AUF DIE EFFIZIENZ DER UNTERNEHMENSPROZESSE

---

Die Veränderung der Strukturorganisation ist in den vergangenen Jahren zu einer der entscheidenden Unternehmensstrategien bei Verbesserung der Effizienz der Unternehmensprozesse geworden. Die Organisationsentwicklung gewinnt, bedingt durch die Struktur- und Ablauforganisation, als strategischer Erfolgsfaktor zunehmend an Bedeutung.

Die Strukturorganisation bildet den Rahmen für die grundsätzliche Zuweisung von Aufgaben auf Funktionsträger des Unternehmens, deren Strukturen und Geschäftsprozesse sowie deren Steuerungsmechanismen und -systeme.

Dabei wird die Strukturorganisation beeinflusst von den Unternehmenszielen, die die inhaltlichen Bestimmungen der Unternehmensaufgaben, wie z. B. Strategien, Geschäftsfelder, Szenarien etc. festlegen (Abb. 1).

Auf der anderen Seite steht die Strukturorganisation und die Ablauforganisation in Abhängigkeit zueinander. Jede grundsätzliche Veränderung der Strukturorganisation eines Unternehmens verändert in Folge die Arbeitsabläufe, die Festlegung und Durchführung von Geschäftsvorfällen sowie die dazu erforderlichen Prozesse und Maßnahmen. Als Hilfsmittel sind organisatorische Ordnungsleistungen einzusetzen, die durch entsprechende organisatorische Projekte und notwendige EDV-Systeme unterstützt werden.

Die dargestellten Zusammenhänge der Struktur- und Ablauforganisation sowie die der Unternehmenszielsetzungen lassen sich im Gesamtszenario der Unternehmensphilosophie und -kultur nur dann positiv und effizient umsetzen, wenn die Gestaltung der Mitarbeiter-Motivation und -Qualifikation sowie die Identität mit den Unternehmen durch geeignete, transparente Mitarbeiterentwicklung und eine durchgängig verständliche Kommunikation für alle entsprechend Berücksichtigung findet.

Die Ausgangssituation für Veränderungen der Strukturorganisation sollte in einer analytischen Vorstudie festgelegt sein, die sehr einfach die strategische Attraktivität von Strukturmaßnahmen einerseits sowie die Wirtschaftlichkeit von sie bedingenden Kosteneinsparungs-Potentialen und Wettbewerbsvorteilen andererseits darstellt (vgl. Abb. 2).

Die daraus abzuleitenden kritischen Aspekte können zu notwendigen Strukturveränderungen führen.

Dabei sind zum Beispiel Unternehmen mit großen, zentral orientierten Unternehmenseinheiten problematisch. Eine der möglichen Zielsetzungen für die Verbesserung des Unternehmenserfolges durch die Veränderung der Strukturorganisation wird durch marktnahe, kleine, transparent geführte Unternehmenseinheiten gewährleistet.

Dezentral geführte Unternehmen mit z. B. einer relativ kleinen Führungsholding und ergebnisverantwortlichen Profit-Centern sind dagegen in der Regel wirtschaftlicher und strukturierter zu führen.



**Die Strukturorganisation als Erfolgsfaktor**

läßt sich in bezug auf die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zur Verbesserung von Wettbewerbsvorteilen wie folgt skizzieren:

1. **Strukturierung der Geschäftsfelder** und der Geschäftsprozesse
  - Bildung von markt-, branchen- und kundenorientierter Geschäftseinheiten
  - Ausgliederung von Dienstleistungen in Serviceträgern (z. B. Informations-Service, allgemeine Dienste etc.) als Profit Center
2. **Dezentralisierung ergebnisorientierter Geschäftseinheiten** unter Delegation der Verantwortung und Verkürzung von Hierarchien.
3. Auslegung der Geschäftsprozesse auf **marktrelevante und effiziente Arbeitsabläufe** gesamter, durchgängiger Geschäftsvorfälle.

Die Anpassungsmaßnahmen der Strukturorganisation können unter Einbeziehung der Unternehmensstrategien durch sehr unterschiedliche Ereignisse ausgelöst werden. Hierbei sind veränderte Ergebnissituationen genauso entscheidend wie z. B. die Notwendigkeit, divisionale Strukturen und marktnahe Unternehmenseinheiten sowie einfachere Geschäftsabläufe bilden zu müssen (Abb. 3).

Die Veränderungen z. B. des Marktes, des Wettbewerbes oder der Unternehmensergebnisse haben in Bezug auf das Marktumfeld Konsequenzen für z. B. die Produkte, die Marktstrukturen und die Unternehmensgröße.

Darüber hinaus sind zu hohe Gemeinkostenstrukturen durch Rationalisierungsprozesse zu verbessern, um das Unternehmensergebnis positiv zu beeinflussen.

In diesem strukturellen Anpassungsprozeß sind die bereits genannten Abhängigkeiten der Struktur- und Ablauforganisation in bezug auf die Effizienz der Unternehmensprozesse und deren Arbeitsabläufe zu berücksichtigen. Dazu sind Ressourcen notwendig, damit die Anpassungen z. B. der Anwendersysteme, der DV-Technologien sowie der Informations- und Kommunikationsströme umgesetzt werden. Darüber hinaus bedarf es der entsprechenden Kompetenz und Mitarbeiterqualifikation im Unternehmen, um diesen gesamten Veränderungsprozeß der Organisationsstrukturen zu bewältigen.

Die Strukturorganisation, die die Arbeitsteilung und Zuweisung von Unternehmensfunktionen auf die Organisationseinheiten und deren grundsätzliche Prozeßstrukturen regelt, hat Auswirkungen auf die ablauforganisatorischen Prozesse und den effizienten Einsatz der Informationswirtschaft.

**Abhängigkeiten der Strukturorganisation von den Unternehmensstrategien**

Ragnar Nilsson  
Dipl.-Wirtsch.-Ing.

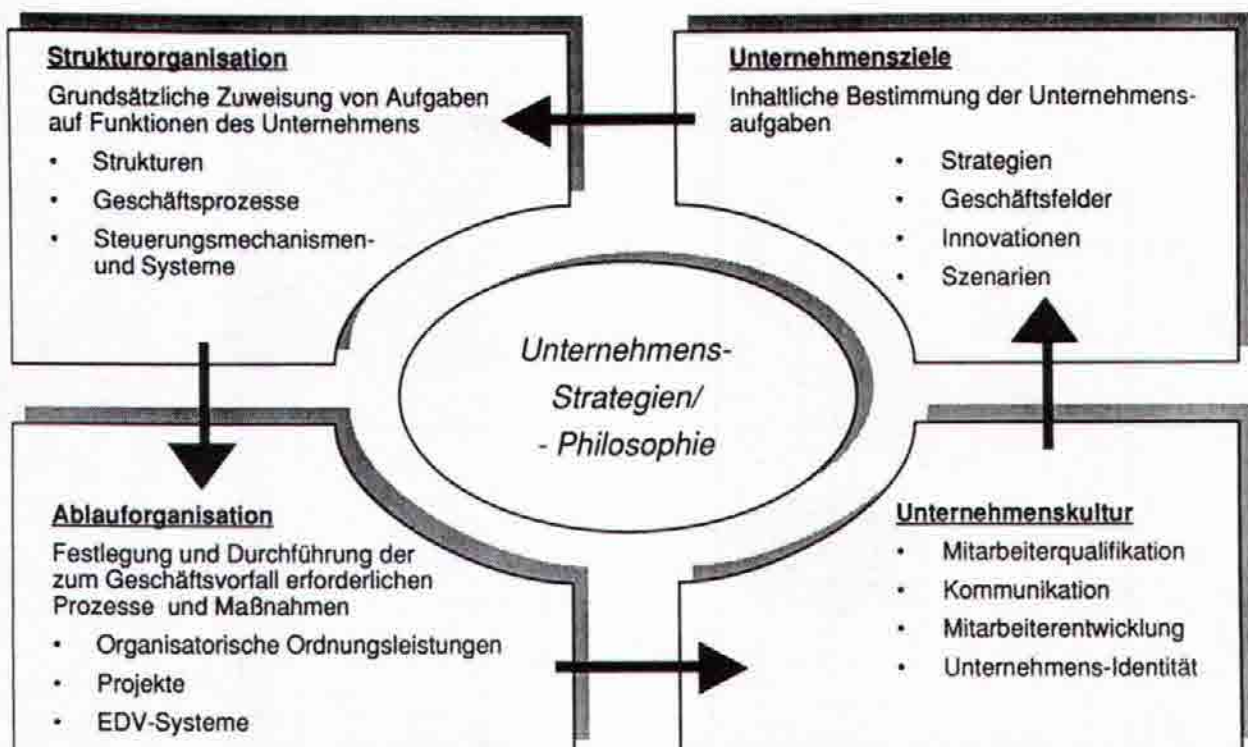


Abbildung 1

In diesem Zusammenhang ist

**die Bedeutung der Informationswirtschaft**

für den effizienten Unternehmensprozeß wie folgt zu skizzieren:

1. Die Informationswirtschaft ist ein strategischer Erfolgsfaktor zur Verbesserung der Unternehmensposition gegenüber dem Wettbewerb.
2. Die Erkennung der Risiken und Chancen für die angemessene Einbeziehung und Integration der Informationswirtschaft in die Unternehmenszielsetzungen ist vom Management zu erarbeiten.
3. Die Schaffung rechtzeitiger und geeigneter Reaktionsmöglichkeiten auf Maßnahmen des Wettbewerbs und Anforderungen des Marktes ist Bestandteil der IV-Strategien.
4. Die Erkennung der Vorteile des verstärkten Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechniken für Führung und Organisation bedeutet rechtzeitige Integration in die Unternehmensziele.
5. Die Unternehmensveränderungen sind durch den Einsatz der IV-Instrumente zu managen.
6. Die Nutzung der Informationswirtschaft bedarf der Kompetenz im Unternehmen.

Aus dieser Sicht heraus ist die Informationswirtschaft eine Management-Aufgabe und damit Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Integration der Informationswirtschaft in die Unternehmensstrategien bedeutet Wettbewerbsvorteile.

Damit trägt die Informationswirtschaft zum Unternehmenserfolg entscheidend bei. Die Informationswirtschaft ist einerseits das Rationalisierungsinstrument des Unternehmenserfolges, andererseits stellt sie als Unternehmensinfrastruktur-Potential insbesondere auf Erlös- und Kostenpotentiale ab, um eine Verbesserung des Unternehmenserfolges durch effiziente ablauforganisatorische Prozesse zu gewährleisten.

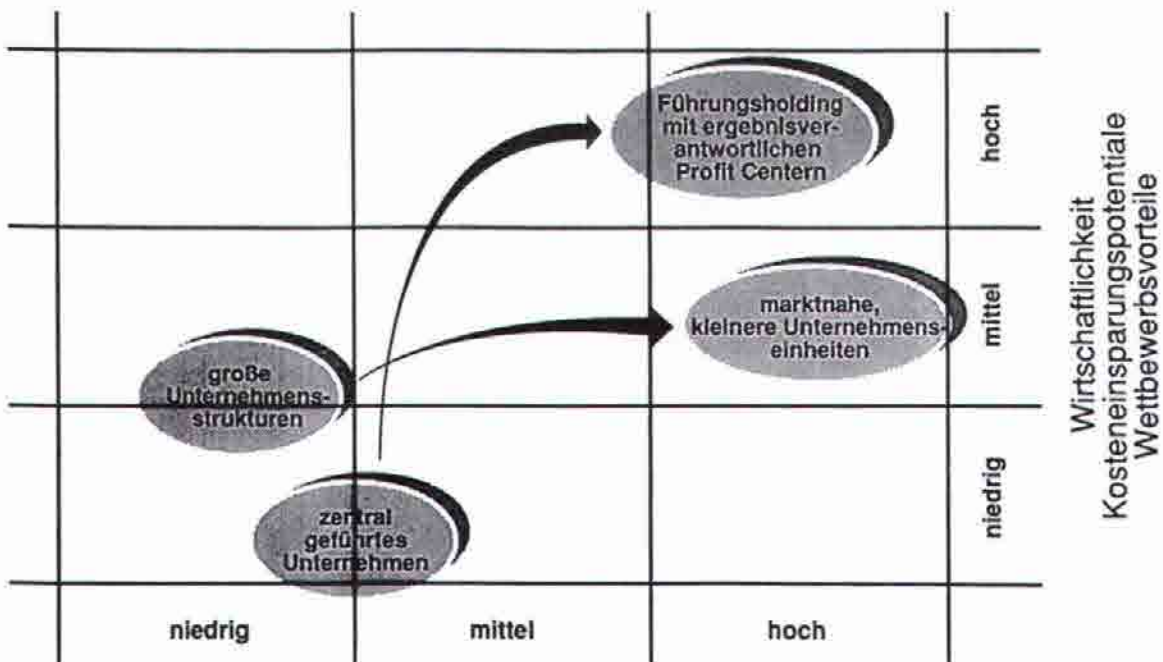
**DIE REORGANISATION ALS STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**

Viele Unternehmen werden zentral geführt, und die operativen Geschäftseinheiten sind nicht mit allen, für eine Ergebnisverantwortung notwendigen Funktionen ausgestattet (wie z. B. Personal, Einkauf, Produktion etc.).

Darüber hinaus sind die Kosten sämtlicher Funktionen und Leistungen den Geschäftseinheiten nicht verursachungsgerecht zugeordnet. Sie werden durch starre Umlageverfahren und Regeln verrechnet und sind damit selten durch die Geschäftseinheiten beeinflussbar. Darüber hinaus fehlt die Transparenz in den betriebswirtschaftlichen Datenstrukturen.

**Organisationsstrukturen und Strategien**

Ragnar Nilsson  
Dipl.-Wirtsch.-Ing.



Strategische Attraktivität von Struktur-Maßnahmen

Abbildung 2

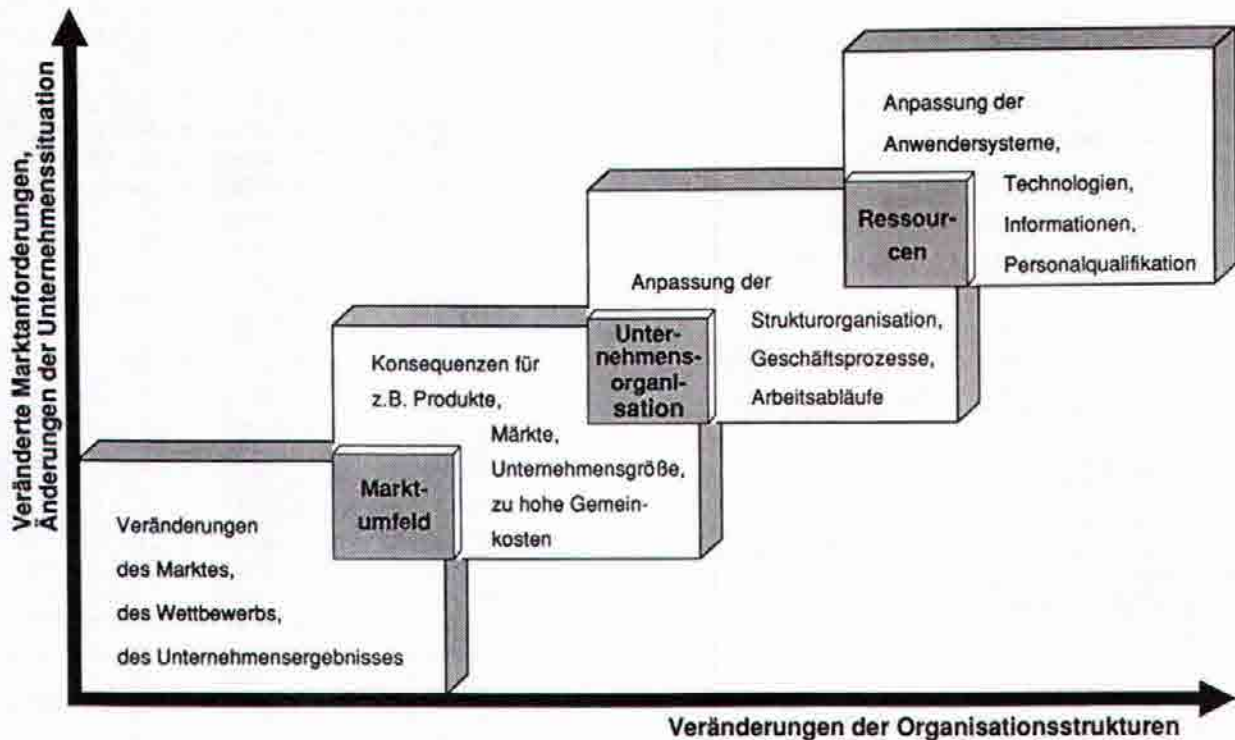


Abbildung 3

Die Führungssituation wird in zentralorientierten Unternehmen dadurch geprägt, daß der Vorstand selbst oder vertreten durch zentrale Funktionen tief in das operative Geschehen der Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften eingebunden ist.

Auf der Basis kritischer Untersuchungen lassen sich Zielsetzungen zu einem Reorganisationsprojekt für die strukturelle Veränderung eines Unternehmens aufsetzen. Diese sind insbesondere durch folgende Punkte zu charakterisieren:

1. Stärkere Ausrichtung und Nähe zu Kundenmärkten und -branchen durch kleinere Geschäftseinheiten.
2. Dezentralisierung von Funktionen mit hoher Kosten-Transparenz und klarer Führungs- und Ergebnis-Verantwortung.
3. Verbesserung der Effizienz und Kostenstrukturen durch angemessene "span of control" und Realisierung von notwendigen und damit im Zusammenhang stehenden Rationalisierungspotentialen.
4. Die Attraktivität von selbständigen, kleineren Geschäftseinheiten ist sowohl für Kunden wie auch für verantwortungsbewußte Führungskräfte deutlich.

Dieses bedeutet, daß kleine, flexiblere strategische Geschäftseinheiten und Gesellschaften unter dem Dach einer Führungsholding gebildet werden müssen. Damit wird erreicht, daß eine hohe strategi-

sche und operative Eigenständigkeit sowie eine dezentralisierte Geschäfts- und Ergebnisverantwortung für die Geschäftseinheiten gebildet wird. Dabei erfolgt eine Konzentration auf die spezifischen Wettbewerbs- und Branchensituationen, wie z. B. intensive marktnahe Vertriebsbetreuung, anwendungs- und kostengerechte Entwicklung von Produkten, Verbesserung der Qualität, etc.

#### Folgende Merkmale

sollten die durch die Veränderung der Organisation entwickelten Strukturen eines Unternehmens haben:

##### 1. Geschäftsführende Holding

- Verantwortung für die strategische und wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns.
- Grundsätzlich keine operativen Funktionen in der Holding.
- Ausübung der Konzernleitung durch Delegation von Zuständigkeiten und Ergebnisverantwortung auf Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften.
- Zugriff auf das operative Geschäft nur im Bedarfsfall.

##### 2. Strategische Geschäftseinheiten

- Verantwortung für strategische und operative Entwicklungen ihrer Geschäftsaktivitäten.
- Ergebnisverantwortung.

- Ausstattung mit allen notwendigen Funktionen.
- Personal- und Vermögenszuordnung.
- Rechtliche Verselbständigung.
- Direktzuordnung der in- und ausländischen Tochtergesellschaften.
- Eigene Bilanzen als Meßlatte für die wirtschaftliche Entwicklung.

### 3. Serviceträger

- Dienstleister mit Ergebnisverantwortung für unterschiedliche Aufgaben und Funktionen an Standorten, um Synergie- und Poolungseffekte zu erzielen.

Eine derartige Umgestaltung der Strukturorganisation in einem Unternehmen ist nur durch die Mithilfe aller Beteiligten und Abwicklung durch eine Projektorganisation unter strenger Nutzung des Projektmanagements möglich.

Trotzdem wird es Hemmnisse zu derartigen Reorganisationsprojekten geben, weil die Dezentralisierungsstrategie von den "Zentralisten" nicht verstanden und akzeptiert wird. Dieses liegt daran, daß z. B. von den administrativen Zentralbereichen keine große Markt- und Kundennähe praktiziert wird. Die Abgabe von Funktionen, Kompetenzen und Mitarbeitern an die neu gebildeten Geschäftseinheiten ist imagemäßig von den Zentralbereichen schwer zu verstehen und zu akzeptieren.

Die betriebswirtschaftliche Transparenz und deren Konsequenzen sowie die Umstellung des internen Abrechnungsverfahrens "weg von der Umlage hin zu verursachungsgerechten Transfer-Kosten" wird nicht gewollt. Die Funktionsfähigkeit einer kleinen nicht operativ tätigen Holding wird im Gegensatz zu der vorher ehemaligen sehr großen Zentrale bezweifelt.

Die vom Holding-Vorstand in die Eigenverantwortung entlassenen Geschäftseinheiten müssen in einer Übergangsphase auf die neue Situation vorbereitet werden. Dieses bedeutet, daß in diversen Workshops und Seminaren alle Beteiligten der ehemaligen Zentralbereiche sowie die Führungskräfte der neugebildeten Geschäftseinheiten eng miteinander kommunizieren und sich gegenseitig verstehen lernen müssen.

Das Zusammenwirken zwischen Holding, Geschäftseinheiten und Serviceträgern muß durch eine Anpassung der Unternehmensphilosophie und einige wenige Regeln von allen Führungskräften mitverantwortet werden.

---

#### Die Vorgehensweise und Rahmenbedingungen

---

zu einem derartigen strukturorganisatorischen Projekt sind in den unterschiedlichen Phasen festzulegen. Dabei ist es sinnvoll, von folgender Phasenstruktur auszugehen (vgl. Abb. 4 auf der nächsten Seite).

#### Phase 1: Vorbereitungsphase

Es sind die Strukturen des zukünftigen Konzern zu entwerfen. Die Funktionalitäten der Geschäftseinheiten und Serviceträger sowie die notwendigen Infrastrukturfunktionen eines Unternehmens sind hinsichtlich ihrer Kapazitäten, Inhalte und Zuordnungen zu skizzieren.

Es ist deutlich zu machen, daß die Ergebnisverantwortlichkeit bei den Geschäftseinheiten liegt und daß Synergien von Serviceträgern durch entsprechende Poolungen erreicht werden können. Es ist die Grobkonzeption der Organisationsstruktur sowie kritische Fragenstellungen zu diskutieren.

Ergebnis des dazu angesetzten Workshops soll es sein, unter früher Einbeziehung von Führungskräften einen ersten Ansatz für die zukünftige Strukturorganisation und deren Problematiken im Hinblick auf die notwendige Umsetzung zu diskutieren.

#### Phase 2: IST-Analyse der Leistungsstruktur

Durch eine IST-Erfassung der in den Zentralbereichen für die unterschiedlichen Organisationseinheiten geleisteten Aufgaben und Kapazitäten sind in einem ersten Schritt sämtliche Aktivitäten der Zentralbereiche zu formulieren und hinsichtlich ihrer Kapazitäten und Aufgaben zu bewerten. Es sind Vorschläge für Rationalisierungsmaßnahmen nach einem "Minimal-Ausstattungsprinzip" für die zukünftigen Funktionen wie z. B. Einkauf, Rechnungswesen etc. in den Geschäftseinheiten zu erarbeiten. Durch Quervergleiche zum Wettbewerb und anderen Unternehmen sind Sicherheiten zu erreichen.

Die Zuordnung der derzeitigen Zentralbereichsfunktionen im Hinblick auf die zukünftigen Zielpositionen in den Geschäftseinheiten sind in einer Funktions-Transfer-Matrix zu skizzieren und die IST-Leistungsstruktur durch das "Minimal-Ausstattungsprinzip" auf die Zielstruktur überzuleiten.

#### Phase 3: Grobkonzept Organisations-Struktur

In einer Überleitung aus der IST-Analyse der Leistungsstrukturen sind die detaillierten Funktionszuordnungen und die Option zur Umsetzung zu bewerten. Die bereits analysierten Vorschläge für Rationalisierungsmaßnahmen sind durch detaillierte Funktionszuordnungen und Beschreibungen der Arbeitsabläufe zu untermauern und in einer Transfermatrix zur Überführung der Funktionen und Mitarbeiter in die Zielstruktur einzustellen. Hierbei sind die Strukturorganisationspläne festzulegen sowie die Besetzungen der Führungskräfte vorzuschlagen.

Darüber hinaus muß überprüft und abgestimmt werden, welche Anpassungen durch die veränderte Strukturorganisation in bezug auf die Ablauforganisation, die Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Informationsverarbeitungssysteme erwartet

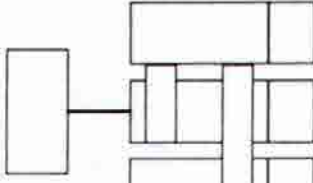
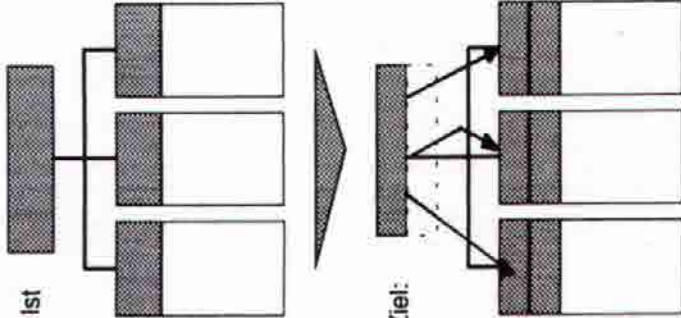

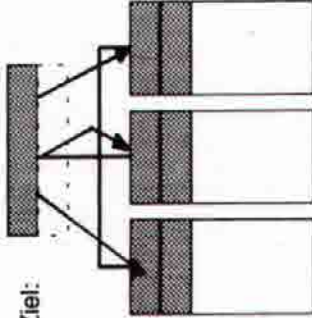
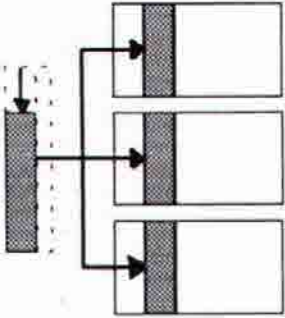
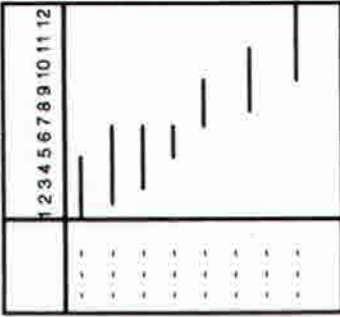
Phase 1: Vorbereitungsphase	Phase 2: IST-Analyse der Leistungsstrukturen	Phase 3: Grobkonzept Organisationsstruktur	Phase 4: Maßnahmenplan zu Umsetzung	Phase 5: Realisierung												
<p>Strukturentwurf Konzern</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Struktur/ Funktionen</li> <li>- Serviceeräger</li> <li>- Infrastruktur</li> </ul> <p>- Ergebnisverantwortung dezentral - Synergien im Konzern suchen</p>	<p>Abbildung Ist - in Zielstruktur</p>  <p>Ist: </p> <p>Ziel: </p>	<p>Minimalausstattung</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überführung in Minimalausstattung</li> <li>- Detaillierte Funktionszuordnung</li> <li>- Quervergleiche</li> <li>- Wettbewerbsvergleiche</li> <li>- Option zur Umsetzung</li> <li>- Mitarbeiter-Transfer-Matrix</li> </ul>	<p>Umsetzungsplanung</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feinabstimmung Funktionszuordnung Holding</li> <li>- Festlegung von Maßnahmen</li> <li>- Terminen</li> <li>- Verantwortlichen/Projektorganisation</li> </ul>	<p>Aktivitätenplan</p> <table border="1" data-bbox="498 192 760 521"> <thead> <tr> <th>Thema</th> <th>Verantw.</th> <th>Termin</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Informationsausstattungen</li> <li>- Unterstützung der Verantwortlichen</li> <li>- Umstellung der EDV-Systeme</li> </ul>	Thema	Verantw.	Termin									
Thema	Verantw.	Termin														
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grobkonzeption Organisationsstruktur</li> <li>- Diskussion kritischer Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist-Leistungsstruktur</li> <li>- Kritische Fragen Grobkonzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Ausrichtung</li> <li>- Zielvorstellung Minimalausstattung</li> <li>- Verabredung für Ratio-Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramm Konzern</li> <li>- Maßnahmenplan</li> <li>- Implementierungsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veröffentlichungen</li> <li>- Überprüfung der Ergebnisse</li> </ul>												

Abbildung 4

werden. Es sind Vorschläge zu erarbeiten, diese entsprechend der neuen Strukturorganisation anzupassen und durch Maßnahmenpläne in die Zielstruktur zu überführen.

Die zu erarbeitenden Strukturorganisationspläne der Zielorganisation sind mit den zukünftigen Führungskräften zu besetzen. Dabei müssen mit den Mitarbeitern entsprechende Gespräche geführt werden und eventuell Arbeitsverträge angepaßt werden. In einem weiteren Schritt wird gemäß der Transfermatrix die Aufteilung der Mitarbeiter auf die neuen Bereiche erfolgen. Hierbei ist die Mitarbeiter-Qualifikation zu beachten und zu bewerten.

In dem Grobkonzept muß ebenfalls die strategische Ausrichtung der Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften skizziert sein.

**Phase 4: Maßnahmenplan zur Umsetzung**

In einem Feinabstimmungsprozeß werden die Funktionszuordnungen sowohl der neu gebildeten Holding wie auch der Zielorganisationen in den Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften festgelegt. Für den Umsetzungsplan sind gemäß eines Projektmanagements die Maßnahmen, Termine und Verantwortlichen zu benennen und gemäß des Implementierungsplanes abzuarbeiten. Es ist wichtig, dafür zu sorgen, daß die Führungskräfte bei der operativen Umsetzung informiert und motiviert mithelfen.

**Phase 5: Realisierung**

Auf der Basis des verabschiedeten detaillierten Maßnahmenplanes werden unter Projekt-Management-Aspekten die Projektschritte abgearbeitet.

Die Einbeziehung der Verantwortlichen sowie ausführliche Informations-Veranstaltungen unterstützen die Realisierung.

Die Projektorganisation gehorcht bei diesem strukturorganisatorischen Projekt grundsätzlich den Regeln des unternehmensspezifischen Projektmanagements. Dabei ist es wichtig, daß die frühzeitige Einbeziehung und Information aller betroffener Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten erfolgt. Ein umfangreicher Aufgabenkatalog ist mit verantwortlichen Teams und Terminen sowie regelmäßigen Reviews und Abstimmungsgesprächen zu bearbeiten.

Der verantwortliche Projektleiter muß sämtliche Entscheidungsbefugnisse nutzen, um dieses Projekt sowohl inhaltlich, politisch wie auch termin- und kostengerecht umzusetzen. Die Projektorganisation zu einem derartigen Projekt ist in der Abb. 5 beispielhaft dargestellt.

Die Ergebnisse des Reorganisationsprojektes werden durch Veröffentlichung der neuen Strukturorganisation im Konzern dokumentiert. Die Ausstattung der Geschäftseinheiten mit allen notwendigen Funktionen wie Personal, Einkauf, Rechnungswesen etc. ist

Ragnar Nilsson  
Dipl.-Wirtsch.-Ing.

**Projektorganisation "Neustrukturierung des Unternehmens"**

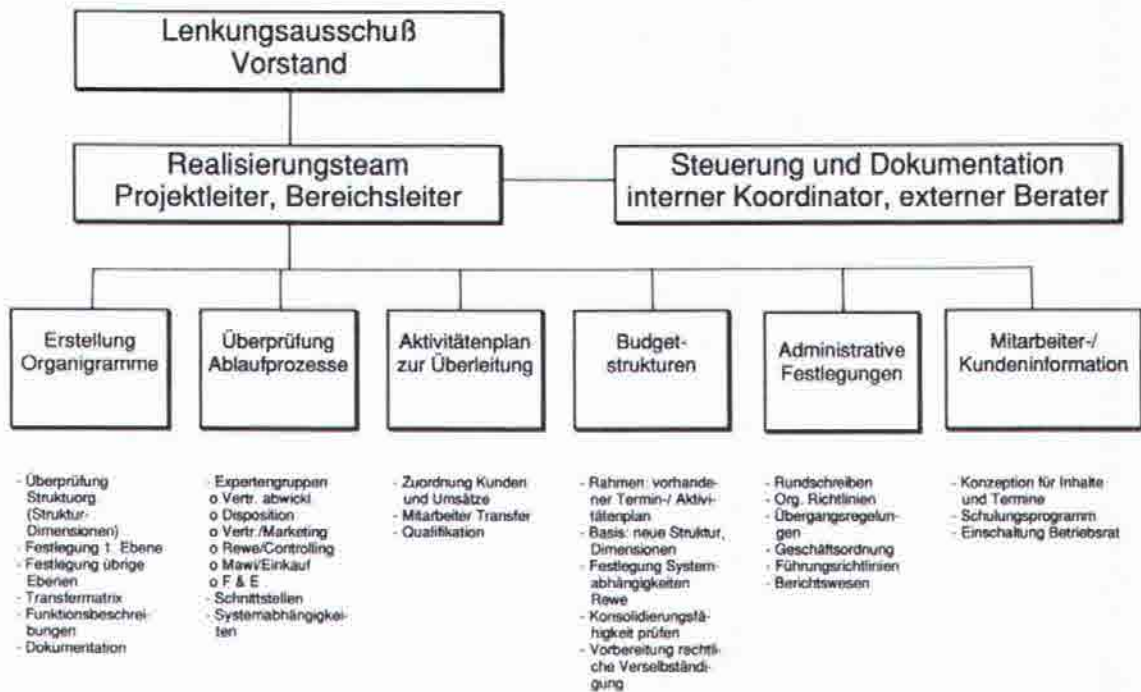


Abbildung 5

dabei nach dem verabschiedeten Aktivitätenplan durchzuführen. Das Controlling hat die Aufgabe, die von dem Projektteam in Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Zielorganisationsstruktur vorgegebenen Rationalisierungseffekte in den neuen Budgetstrukturen der Geschäftseinheiten zu etablieren.

**Zusammenfassung**

Die Auswirkungen des Reorganisationsprojektes auf die Unternehmensentwicklung lassen sich hinsichtlich ihrer Zielsetzung wie folgt zusammenfassen:

- Kosten- und Ergebnistransparenz durch Delegation der Verantwortung in die neuen Strukturen (Geschäftseinheiten, Tochtergesellschaften, Serviceträger).
- Die Nähe zum Markt und zu den Kunden ist durch kleinere, selbständige Geschäftseinheiten effizienter.
- Erreichung von Rationalisierungseffekten im Arbeitsablauf.
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden dadurch motiviert, daß sie für "ihr Unternehmen" arbeiten.
- Die Projektarbeit erstellt die richtige "span of control" in der Führungsstruktur eines Unternehmens.

Die neue Strukturorganisation ist durch effiziente, ablauforganisatorische Prozesse unter Nutzung moderner Informationstechnologien zu unterstützen. Dabei ist es notwendig, durch den Einsatz von z. B. mandantenfähiger Standard-Software für das Rechnungswesen, Personalabrechnungen etc. Unterstützung zu erhalten.

Durch die so gebildete Konzernstruktur ist es möglich, durch Führungsgrundsätze und Kompetenzabgrenzungen zu einer strafferen Zusammenarbeit zu gelangen. Es sind einfache Regeln für übersichtliche Geschäftsordnungen zu erstellen sowie durch Personal-Qualifikation und Motivation das Ergebnis des Unternehmens zu stabilisieren und zu verbessern.

Damit kann sichergestellt werden, daß durch die neue Strukturorganisation des Unternehmens ein wichtiger Ergebnisbeitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens herbeigeführt wird.

Die Grundphilosophie "structure follows strategy or synergy" kann aus dieser Projekterfahrung heraus ergänzt werden durch die künftig notwendige Einsicht "structure is part of strategy". ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	19	26	G	P	

# Profitmanagement

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

- Flexibilität mit 26 Modulen
- Parameter-Steuerung integrierbar
- über 200 Installationen
- HP, IBM, Siemens-Nixdorf

Profitorientiert führen: kurzfristige Erfolgsrechnung mit **KORAC**



**Das** europäische Informatikunternehmen

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

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

**0130 / 21 13**

# CHANCE FÜR DAS DOWNSIZING: DAS KOMPLETTE RECHNUNGS- WESEN IM NETZ



Dieter Bülow, Journalist  
DJV, Teli,  
6393 Oberhain/Taunus,  
Altkönigstraße 22

von Dieter **Bülow**, Oberhain

Das sogenannte "Downsizing" ist ein vieldiskutiertes Thema unter den Anwendern der Informationstechnik. Nicht alles läßt sich von Mainframe oder Mini-computer auf die Ebene der PCs projizieren. Ein Arbeitsbereich, wo dies jedoch offenbar gut funktioniert, ist die kaufmännische "Grundlagen-Software": Finanzbuchhaltung, Lohn/Gehalt, Auftragswesen, Lagerbuchhaltung etc. Das aus untereinander kommunizierenden Bausteinen aufgebaute Paket der **KHK Software AG "Classic Line"** findet immer mehr Anwender in größeren und großen Unternehmen, u. a. auch Banken.

Voraussetzung ist die Fähigkeit zur Vernetzung, eine Eigenschaft, die diese Software schon seit Jahren besitzt. Jetzt hat jedoch der Anbieter das gesamte Paket grundlegend überarbeitet, bis hin zur Verwendung eines neuen "Compiler", einer dem Betriebssystem verwandten Basis für Anwendungsprogramme. Das führt dazu, daß die neue Version 7.0 ein weitaus größeres Volumen hinsichtlich der Merkmale des Anwenderbetriebs besitzt als die vorigen: So dürfen die Datenbank-Dateien jede bis zu 100.000 Datensätze enthalten. Lohn/Gehalt rechnet bis zu 1500 Mitarbeiter ab, Jahreseinkünfte über eine Million Mark sind auf Anwenderwunsch hin aufgenommen worden.

Der Aufbau nach "Bausteinen" bedeutet praktisch, daß man die Einzelpakete beliebig kombinieren kann, und daß sie sich dem Anwender gegenüber als ein einheitliches Programm präsentieren, ungeachtet, welche Bausteine dazugehören. Das Paket ist damit auch "nach oben offen": Wenn neue Bausteine entwickelt werden, dann kann man sie ohne weiteres einfügen. Sie erscheinen dann automatisch in den betreffenden Menüs.

Eine sehr wichtige Neuerung ist auch die Übernahme von Daten aus der Finanzbuchhaltung der Classic Line in Windows-Programme. KHK macht dabei von dem für Windows vorgesehenen Werkzeug "DDE,

Dynamic Data Exchange" Gebrauch. Das wichtige dabei ist, daß Daten gemäß ihrer Funktion im Kontext übernommen werden, daß also im jeweiligen Windows-Anwendungsprogramm damit Berechnungen und beliebige andere Manipulationen ausgeführt werden können. So erstellt man damit zum Beispiel Management Informationen über den Cash Flow etc.

Die Verdichtung wichtiger Management-Daten ist jedoch auch schon in den Paketen selbst vorgesehen: So gibt es z. B. eine **automatisch erstellte "Chefliste"**, die Kennzahlen aus dem Einkauf oder aus der Finanzbuchhaltung, aus der Auftragsbearbeitung (z. B. Auftragseingang und Auftragsbestand) und anderen Bausteinen enthält.

Aus den Programmen der sogenannten **Euro-Linie**, professionell kaufmännischen Programmen, die jedoch lediglich von einem Einzelplatz aus bearbeitet werden, können jederzeit die Daten übernommen werden. Die KHK-Programme bilden in diesem Sinne eine Familie. Die **Classic Line** ist kombinierbar mit der **"Branchen Line"**, wo die kaufmännischen Standard-Tätigkeiten der Classic Line entsprechend den Anforderungen bestimmter Berufszweige variiert und ergänzt werden.

Für die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer gibt es einen Baustein, der die Ergebnisse der Finanzbuchhaltung in einer für die **Weiterbearbeitung bei der Datev** geeigneten Form für den Datenträgeraustausch auf Diskette oder Fernübertragung festhält.

Die Software ist mandantenfähig. Damit ist die Software u. a. gut dafür geeignet, daß der Steuerberater seine Arbeiten für große Kunden im Rahmen des gleichen Systems durchführt wie diese selbst. Insbesondere im Zusammenwirken mit Arbeitsplatzcomputern beim Mandanten kann man damit sicherlich effizient arbeiten - im Sinne eines **"Workgroup-Computing"**.



Vor allem aber ist die "Mandantenfähigkeit" dafür gedacht, Geschäftsstellen, Filialen und Tochterfirmen buchhalterisch auf eine einheitliche Basis zu stellen. Für diesen Zweck ist die neue Version 7.0 dahingehend erweitert worden, daß sie viele parallele "Tochter"-Buchhaltungen mit unterschiedlichen Kontenrahmen konsolidiert. Fremdwährungen werden nach einem frei wählbaren Umrechnungskurs einbezogen und auch Perioden- und Vorjahreswerte gehen darin ein.

Die Auftragsbearbeitung der Classic Line dient der Abwicklung und wechselseitigen Integration von Angeboten, Aufträgen, Rechnungen etc. und des Lagerbestandes. Neu in der Version 7.0 ist eine dezentrale Auftragserfassung, die vor Ort in Filialen oder bei Vertretern vorgenommen und über Diskette oder Modem an die Zentrale übermittelt werden kann. Außerdem gibt es jetzt eine Rückstandsverwaltung. Sobald ein Wareneingang erfaßt ist, kann man entscheiden, welche bereits bestätigten Kundenaufträge ausgeführt werden sollen.

Die Classic Line ist selbst kein Microsoft Windows-Programm, sondern liefert seine grafische, farbige Benutzeroberfläche selbst. Man empfindet dies nicht als Nachteil, denn sie ist mindestens so intelligent gelöst wie die neue "Zwangsoberfläche". Von der Fenstertechnik macht sie nützlichen Gebrauch, indem Übersichten in Form eines Fensters eingeblendet werden und man nicht den Zusammenhang mit der gerade laufenden Arbeit verliert.

Eine sehr praktische Sache sind die "Pop-up Utilities", die man von jeder beliebigen Stelle des Programms

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
		39	G	S

mit der Taste "ALT" und einem Buchstaben aufrufen kann. Dann erscheint "mitten drin" z. B. das "Telefonbuch" mit den Nummern von Kunden, Lieferanten etc. Mit Modem und passendem Telefon wird sogar die Nummer automatisch angewählt. Es gibt Wieder-vorlage-Notizen, die am richtigen Datum beim Starten des Systems erscheinen, ferner Kalender und eine Taschenrechnerfunktion, aus der man Werte in Eingabefelder der KHK-Bausteine übernehmen kann.

Der Einstieg in das doch sehr umfangreiche Programmpaket ist erstaunlich übersichtlich. Die Menüs führen schnell und logisch in alle Aufgabenbereiche. Sie lassen sich ebenso schnell wieder zurückspulen. In vielen Arbeitsbereichen gibt es Mustereingaben, die verdeutlichen, was gemeint ist und wie man vorgehen muß. KHK unterhält Schulungsteams, die in den Betrieb des Anwenders kommen. Wahlweise kann beim Händler oder bei KHK in Frankfurt geschult werden.

Im laufenden Betrieb dürfte sich die Classic Line bis auf wenige Ausnahmen selbst erklären. Dafür sorgt neben dem bis auf wenige Stellen gut gemachten und verständlichen Handbuch die an jedem Programmpunkt per Tastatur abrufbare Hilfefunktion (allgemeine Auskünfte) und der "Tutor" (spezifische Auskünfte zum gerade laufenden Programmteil).

Für die Benutzerarbeitsplätze benötigt man nicht zwingend die neuen 386- und 486-Rechner. Außerdem können nach Umfang der darauf zu erfüllenden Aufgaben bereits 20 bis 30 Megabytes Plattenkapazität ausreichen - eine Chance, bereits vorhandene ältere PC weiterzuverwenden. Auch kann man auf Farbdarstellung ebenso verzichten wie auf VGA-Monitor und -Karte. Allerdings sind ja heute moderne PC-Versionen, die selbstverständlich einen Vorsprung an Geschwindigkeit und Arbeitskomfort bringen, für halb so viel Geld zu haben wie früher 3270-Terminals für die Mainframe!

Datum 31.08.92 (1999)

**ausstehende Lieferungen**

Kd.Nr	Bezeichnung	Vertreter	Auftr.	Datum	Restlf.wert	Lf.wert	Ok
D10000	Arber - Sauerlach	001	100001	19.08.92	0.00	0.00	
D20000	Alfa - Wiesbaden	002	100002	19.08.92	0.00	0.00	↓
D40000	Falk - Frankfurt	002	100003	19.08.92	0.00	0.00	↓
D60000	OBI - Mörfelden	002	100006	31.08.92	0.00	0.00	
D30000	Beberweil - Oberursel/Ts.	001	100005	31.08.92			

= Nicht liefern  
↓ = Liefern

<b>- Lieferadresse</b>					
Name 1	: Beberweil	Gesamt	:	0.00	0.00
Name 2	: Elektroladen				
Strape	: Postfach 30000	Versandart	:	UPS	
Plz/Ort	: 6370 Oberursel/Ts.	Rg. Empf	:	D30000	

Je nach Ausbaustufe kostet das Gesamtpaket zwischen 10.000 und 20.000 Mark, wobei die einzelnen, selbständig funktionsfähigen Bausteine auf rund 3.000 bis 3.500 DM kommen. Feste Preise gibt es nicht, weil der Händler eine Grundlizenz erwirbt, die ihm freie Preisgestaltung erlaubt und zum Beispiel auch die beliebige Ergänzung und Variation durch seine eigenen Software-Spezialisten. ■

*Nützliche Fenstertechnik - auch ohne "Windows": Informationen, Querverweise und Notizen kann man an fast allen Stellen der "Classic Line" aufrufen.*

## BEACHTENSWERTES BEI DER INSTALLATION VON CONTROLLING- SYSTEMEN

von Heiko Pump, Ammersbek

Begleitet man potentielle Kunden auf Referenzbesuchen bei IDC-Anwendern, so kann man sicher sein, daß eine Frage immer gestellt wird:

---

### "Wie lange hat die Systeminstallation gedauert, und gab es dabei besondere Probleme?"

---

Die Antworten schwanken zwischen den Extremen - zwei Tage, völlig problemfrei und - eineinhalb Jahre, und außerdem mußten wir einen gewaltigen Berg von Problemen bewältigen!

Diese große Spannweite der Antworten kommt daher, daß die einen Anwender unter der Systeminstallation lediglich das Einspielen der Programme bis zu deren dv-technischen Lauffähigkeit verstehen, während die anderen auch den Zeitraum für die Systemgestaltung und die organisatorische Einbettung des Systems in das Unternehmen dazurechnen, ohne dies in ihren Antworten ausdrücklich anzumerken. Daß es an dieser Stelle häufig zu Mißverständnissen kommt, liegt vor allem auch daran, daß es eine nicht geringe Zahl von Interessenten gibt, die glauben, daß die dv-technische Installation der Software-Programme, allenfalls noch die Programmierung der Schnittstellen zu den peripheren Systemen, die einzigen Tätigkeiten sind, die für die Installation eines neuen Controlling-Systems erforderlich sind.

Hintergrund dieser Denkweise ist die Vorstellung, daß man alle Mängel des bestehenden Systems beseitigt hat und alle Vorteile des neuen Systems nutzen kann, wenn man die bestehende Anwendung im "Format" 1:1 auf das neue Software-Produkt überträgt. Damit begeht man einen - oft teuren - Irrtum. Ein vielfach über Jahrzehnte hin kontinuierlich gewachsenes System läßt sich nicht in einer nach Tagen zählenden Aktion auf ein geschlossenes, nach modernen Gesichtspunkten konzipiertes Controlling-Software-Paket übertragen.



Heiko Pump, Dipl.-Kfm.,  
Leiter Marketing/Vertrieb  
bei CP Controlling Partner  
GmbH, 2075 Ammersbek II

---

### Der Grund für die Anschaffung

---

eines neuen Systems ist ja immer die Unzufriedenheit mit dem bestehenden System. Und in der Regel ist die Instabilität der vorhandenen Systeme nicht allein dem Alter der Programme, sondern auch den veralteten betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen anzulasten. Die Denkweise einer "1:1-Implementierung" ist auch auf der Management-Ebene stark verbreitet und läßt sich an dem Umstand ablesen, daß schon relativ kurz nach der Unterzeichnung des Kaufvertrages für die neue Software eben von jenem Management nach den neuen Ergebnissen gefragt wird. Aber wo wie der Wohnwert eines baufälligen Gebäudes nicht gesteigert werden kann, wenn man es auf ein neues Fundament setzt, so kann man ein bestehendes, erkenntlich mit Mängeln behaftetes System nicht grundsätzlich verbessern, wenn es nach dem 1:1-Prinzip auf eine moderne Software umgesetzt wird. Dieses Verhalten kommt dem Wunsch gleich, für das der Volksmund das Sprichwort "Wasch mich, aber mach mir den Pelz nicht naß!" geprägt hat.

Doch kommen wir auf die eingangs erwähnte Fragestellung zurück. Die Antworten wären ergiebiger gewesen, wenn die Frage in ungefähr folgender Formulierung gestellt worden wäre:

---

### "Welche Strategie wurde bei der Einführung des Systems angewandt?"

---

Die Antworten würden auch hier einen weiten Bogen umspannen. Der eine Anwender müßte wahrheitsgemäß sagen, daß die Software zunächst erworben wurde, und dann nach dem Prinzip "**Versuch und Irrtum**" unter z. T. schwierigen Verhältnissen das heute immer noch nicht ganz zufriedenstellende System aufgebaut wurde. Der andere würde sagen, daß aufgrund der genauen Kenntnis des Hauses

folgende Strategie und Planung entwickelt wurde und ... wobei es in der Realisierungsphase teilweise noch zu erheblichen Kompromissen gegenüber den Planungsansätzen gekommen ist. Und ein gewichtiger Aktenordner mit den erarbeiteten Strategie- und Planungsunterlagen untermauert dabei die gegebene Antwort.

Aus unseren Erfahrungen, die wir im Rahmen der Einführungs-Unterstützung bei der Implementierung von Controlling-Systemen gewonnen haben, läßt sich sagen, daß es kein(e) Standardverfahren für eine optimale Systemeinführung gibt. Die jeweils vorhandenen Basisstrukturen und die daraus resultierenden Bedarfe sind praktisch in keinem Unternehmen gleich.

---

**Eine weitgehend problemfreie Systeminstallation**

---

läßt sich jedoch erreichen, wenn man Antworten auf bzw. Maßnahmen für die nachstehend aufgeführten Problemfelder vor Beginn der eigentlichen Realisierungs-Schritte getroffen hat.

*\* Festlegung der betriebswirtschaftlichen Ausprägung des neuen (geplanten) Controlling-Systemes mit der Beschreibung des veränderten Werteflusses und der veränderten Informationsinhalte.*

Hier sollte die Service-Funktion des Rechnungswesens nicht übertrieben werden. Der verantwortliche Controller muß dabei ein gewichtiges Wort mitreden können, wenn es darum geht, wie er die Unternehmenszahlen aufbereiten soll, um sie dann den Nutzern zu präsentieren. Diese Entscheidung allein den Linien-Managern zu überlassen, die ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zwangsläufig aus der Vergangenheit (Berichtsform, Berichtsinhalte) ableiten, führt nur zur Tradierung des Systemes. Auch kommt man manchmal nicht umhin, die vermeintliche vorgeschobene Service-Funktion des Controllers ("Ich mache das, was der Anwender will!") als mangelnde Bereitschaft zu erkennen, Verantwortung für das entstehende System zu übernehmen. "Sattelfeste" Controller sind hier bereit, mehr Engagement zu zeigen.

*\* Schulung des Managements (Upper-, Middle-, Lower-)*

Dieser Problempunkt wird nach unseren Erfahrungen fast immer sträflich vernachlässigt. Es ist widersinnig, von einem Manager Entscheidungen über z. B. die betriebswirtschaftliche Systemauslegung zu verlangen, wenn die Grundlagen über dieses System ihm verborgen sind. Die Entscheidungen werden immer traditionalistisch ausfallen, solange das Wissen über die modernen Controlling-Systeme nicht erworben wurde. Und sicher endete schon manches Projekt in der Sackgasse, weil man davon ausging, daß dieses Wissen qua Funktion vorhanden ist (oder sein muß).

*\* Feststellen der Leistungsfähigkeit der datenliefernden Frontsysteme*

Die datenliefernden Frontsysteme sind daraufhin abzufragen, ob sie die Daten in der Differenzierung liefern können, so daß die geplanten betriebswirtschaftlichen Ausprägungen auch realisiert werden können. Sollten die Frontsysteme gleichfalls einer Änderung (Modernisierung) unterzogen werden, so ist in diesem Falle rechtzeitig besondere Beachtung den Anforderungen zu schenken, die durch das neue Controlling-System entstehen.

*\* Schulung der Systemprogrammierer*

Für eine ausreichende Versorgung der Fachabteilung mit moderner DV-Leistung ist es erforderlich, daß die dv-seitige Systembetreuung in qualifizierten Händen liegt, so daß alle heute zur Verfügung stehenden Systemressourcen optimal genutzt werden können.

*\* Festlegen der Einführungsschritte und Abschätzen des Zeitbedarfes*

Eine problemarme Einführung eines neuen Controlling-Systemes steht und fällt mit der Wahl der richtigen Einführungs-Schritte. Dies betrifft sowohl die schrittweise Einführung von Teilsystemen als auch die schrittweise Einführung der geplanten betriebswirtschaftlichen Auslegung des Systems. Im letzteren Falle ist viel psychologisches Feingefühl erforderlich, denn jedes Unternehmen setzt Veränderungen einen eigenen spezifischen Widerstand entgegen. Die gleiche Veränderung in zwei Unternehmen vorgesehen, wird von dem einen anstandslos bewältigt, während im zweiten Unternehmen das Projekt daran scheitert.

Die Ursachen für das Scheitern (oder eine stark belastete System-Einführung) zählen Legionen und sollen nicht Gegenstand dieser Betrachtung sein. Besonders wichtig ist es, auch den Zeitraum realistisch abzuschätzen und zu veröffentlichen, den die einzelnen Projektschritte für ihre Verwirklichung benötigen. Nicht selten ist in der Praxis die Projektarbeit ineffizient und die Qualität der Ergebnisse der Projekte mangelhaft, weil man sich aus Nachlässigkeit in einen vermeidbaren Zeitdruck manövriert hat. Gerade in Organisations-Projekten, bei denen in der Realisierungsphase eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen werden müssen, hat die "Entscheidungsfreudigkeit" eines Hauses eine entscheidende Auswirkung auf den Realisierungszeitraum eines Projektes.

---

**Fazit**

---

Der gezielte, wohldosierte Einsatz von qualifizierter Unterstützungsleistung durch externe Berater ist sicher wirtschaftlich; insbesondere dann, wenn es darum geht, die für ein Unternehmen optimale Einführungsstrategie zu entwickeln. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
14	39	G	S	

## MITTELSTAND IM SAUERLAND

### Oder die Einführung eines Controlling-Systemes in einem mittelständischen Industrieunternehmen

von Michael **Uhlendorf**, Attendorn



Michael Uhlendorf, Leiter Controlling, Viega, Franz Viegener II Sanitär- und Heizungssysteme, D-5952 Attendorn.

VIEGA ist ein 1899 gegründetes mittelständisches Industrieunternehmen, welches mit über 1000 Mitarbeitern einen Umsatz von über 300 Mio. DM erzielt.

Viega stellt Produkte der wasserführenden Haustechnik für die Bereiche Heizung- und Sanitärinstallation her. Das Unternehmen firmiert in der Rechtsform einer KG und wird von den Komplementären geleitet.

Um mit einer **Anekdote** von Dr. Deyhle zu beginnen:

Es sagte einmal ein Unternehmer auf einem Seminar der Controller Akademie zum Thema Corporate Identity: "Wir brauchen keine Corporate Identity, wir sind Mittelstand im Sauerland !!!"

Antwort von Dr. Deyhle: "Mittelstand im Sauerland - ist das denn nicht schon Corporate Identity? Was verbindet man allgemein mit dem Begriff Mittelstand im Sauerland?"

- Wir sind **bodenständig**,
- bei uns wird noch **geschafft**,
- wir sind **gradlinig**,
- bei uns wird **produziert**, nicht debattiert;
- wir sind **finanziell gesund**,
- wir haben **langjährige Erfahrung**."

(Ende des Zitates)

Wie Sie sicher merken, haben beide Gesprächspartner recht und wie ich gemerkt habe, entsprechen die Aussagen auch der Wirklichkeit.

In diese Wirklichkeit bin ich am 02. 01. 91 eingetreten, mit dem Auftrag, der Geschäftsführung ein **wirkungsvolles Controlling-System** aufzubauen. Nach meinem Studium und einer Tätigkeit als Junior-Controller in einem anderen Unternehmen ist dies meine 2. Arbeitsstelle.

Als Teil der Systemanforderungen wurde auch der Aufbau einer neuen automatischen **Kalkulation** und

einer **Deckungsbeitragsrechnung** definiert.

Die Erfahrungen der letzten Generationen sollten mit in das Controlling-System einfließen und in Verknüpfung mit den Daten der Kosten- und Leistungsrechnung zu einem **Steuerungssystem** ausgebaut werden, das allen Entscheidungsträgern jederzeit online alle relevanten Informationen zur Verfügung stellt.

Das Controlling-System sollte so aufgebaut werden, daß es den nachfolgenden Generationen, trotz des extremen Unternehmenswachstums, möglich wird, das Unternehmen auf der Basis von **entscheidungsrelevanten Daten und Kennziffern** erfolgreich zu steuern.

Dazu sollten vor allen Dingen die Steuerungsinstrumente BAB, Kennzahlensystem, Deckungsbeitragsrechnung und Kalkulation zügig auf- bzw. ausgebaut werden.

Insbesondere sollen die Kennziffern und die Deckungsbeitragsrechnung dafür sorgen, daß die Ergebnis- und Kostentransparenz trotz der ständig zunehmenden Komplexität und Vernetzung erhalten bleiben und daß jeder Inhaber mit wenigen, dafür aber entscheidungsrelevanten Zahlen das Unternehmen steuern kann.

Nach einem intensiven dreimonatigen Einarbeitungsprogramm, durch das ich alle Teile des Unternehmens und alle Verantwortlichen kennenlernte, begann ich ein Konzept zum Aufbau des Controlling zu erstellen. Das Konzept wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter Finanz- und Rechnungswesen und den Geschäftsführern in 2 Monaten erstellt und anschließend verabschiedet.

**Das Konzept besteht im wesentlichen aus folgenden Punkten:**

- Istkostenrechnung/BAB;
- Kosten-, Leistungs- und Erlöskennziffern;
- Integration des Materialwesens und der Anlagenbuchhaltung;
- Integration des Personalkostenabrechnungssystemes;
- starre Plankostenrechnung;
- Berichtswesen/Analysen;
- Analytische Plankostenrechnung (Maschinenstundensatzberechnung);
- Innerbetriebliches Auftragswesen;
- Kalkulation;
- Ergebnisrechnung.

Zur Einführung des Controllingsystemes mußte auch die entsprechende **Software implementiert** werden.

Selbstverständlich gab es dafür **keine großen Projektgruppen** oder Abstimmkreise, Koordinierungs- und Lenkungsausschüsse, **sondern die Aufgabe wurde mir und einem Mitarbeiter aus der EDV-Abteilung übertragen.**

Quasi als Ersatz für die oben genannten, nicht vorhandenen Leitungsgremien bekamen wir allerdings die **uneingeschränkte Unterstützung aller Führungskräfte** und der Geschäftsleitung. Außerdem wurden wir bei dem Softwarehersteller für die Einführung der Programme entsprechend geschult.

Mit Unterstützung eines EDV-Beraters ist es uns 1991 gelungen, die **Istkostenrechnung** incl. der BAB's in 9 Monaten aufzubauen. Wobei neben der Programmierung der BAB's die Anbindung an das schon vorhandene Personalkostenabrechnungssystem einen Schwerpunkt der Tätigkeit darstellten.

Im Laufe des Jahres 1992 wurden monatliche BAB's erstellt und mit den verantwortlichen Führungskräften besprochen.

Für den Bereich der **Produktion** wurde 1992 damit begonnen, für das Geschäftsjahr 1993 eine **analytische Plankostenrechnung** aufzubauen. Das heißt, die Kostenarten der einzelnen Produktionskostenstellen wurden von den zu erbringenden (geplanten) Leistungen abgeleitet.

Für eine Leistungsplanung und auch für einen monatlichen Vergleich von Soll- und Istkosten sind natürlich Daten aus dem Betriebsdatenerfassungssystem (**BDE**) eine zwingende Voraussetzung.

Für den monatlich durchzuführenden Soll/Ist-Kostenvergleich werden die Istleistungsdaten aus dem BDE-System mit den geplanten Mengen und Kosten je Leistungseinheit verknüpft. Auf diese Weise ergeben sich die **Sollkosten der Kostenstelle.**

Für die Bereiche Verwaltung und Verkauf wurde eine starre Plankostenrechnung aufgebaut. Hier basieren die Plankosten auf den Istkosten des Vorjahres (korrigiert um Aufschläge für Inflation,

Gehaltsentwicklung und Produktionsmengensteigerungen).

Für den **Bereich Marketing** wurde eine maßnahmenorientierte Planung erstellt.

**Sie sehen: auch so kann Controlling arbeiten:**

- ✓ klein aber effektiv;
- ✓ maximaler EDV-Einsatz und minimaler Arbeitskräfte-Einsatz;
- ✓ alle Daten online anstatt Stapel von Listen;
- ✓ wenige richtige, überschaubare Steuerungsinformationen anstatt Zahlenfriedhöfe;
- ✓ klare Ziele anstatt ständig wechselnde Prioritäten;
- ✓ totale Vernetzung anstatt unterschiedlicher Datenbestände.

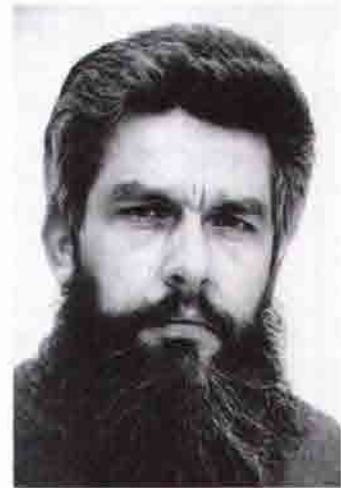
**Sie sehen, auch so (vielleicht nur so) kann man als Controller arbeiten:**

- \* mit guter Unterstützung durch die Geschäftsleitung;
- \* im Konsens mit dem Finanz- und Rechnungswesen;
- \* als Hilfe für die Führungskräfte;
- \* mit klarer Verantwortung;
- \* mit wenigen, aber hochmotivierten Mitarbeitern;
- \* mit großen Freiräumen und mit viel Gestaltungsfreiheit.

Deshalb kann ich jedem Controller nur raten, berücksichtigen Sie bei Ihren Berufs- und Karriereplanungen auch den **Mittelstand**. Hier gibt es interessante Aufgaben, Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten. Außerdem sind dort Karrieresprünge möglich, von denen man sonst nur träumen kann (manchmal ein Leben lang). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	34	39	S	A	

# DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT ERHALTEN



von Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Wirtschaftspublizist, Bad Harzburg

Wir leben zweifelsohne in einer bemerkenswert **gesundheitsbewußten Zeit**. Aber **leben wir deshalb auch wirklich gesundheitsbewußt**? Konkreter gefragt: Sehen wir Gesundheit trotz einer nie dagewesenen Wissensfülle zum Thema nicht nach wie vor mehr als eine Sache an, die in die Verantwortlichkeit der Ärzteschaft und mehr und mehr auch in die der Umweltpolitik(er) fällt denn in unsere eigene? Und wissen wir, wenn wir denn Gesundheit schon als Aufgabe und nicht als (von Zeit zu Zeit wiederherzustellenden) Zustand begreifen, wie wir diese Aufgabe anzufassen, wie wir im Zeitverlauf mit ihr umzugehen haben?

Ganz präzise gefragt: Wissen wir, daß der Zustand, der umgangssprachlich gemeinhin als 'Gesundheit' bezeichnet wird, auf der Grundlage einer ererbten Disposition das sich ständig neu einpegelnde hochkomplexe Zusammenspiel einer Vielzahl körpereigener (= endogener) und von außen auf den Körper einwirkender (= exogener) Faktoren ist? Und wissen wir weiter, daß wir dieses (individuell unterschiedlich stör anfällige) Faktorenzusammenspiel eben nicht ausschließlich

> durch Art, Menge, Zusammensetzung, Zubereitung, Aufnahmegeschwindigkeit und -zeitpunkt unserer Nahrung

ganz entscheidend negativ oder positiv beeinflussen können? Wenn auch der Satz

---

"Der Mensch ist, was er ißt"

---

ein ungemein beobachtungsstarker, lebenskluger und zutreffender Fingerzeig in die Richtung ist, in der Gesundheit und Wohlbefinden zu suchen und auch zu finden sind, die vollständige Wahrheit gibt dieser Satz noch nicht preis.

Wie im übrigen, das sei in diesem Zusammenhang doch am Rande bemerkt, beispielsweise auch die strikte Verteufelung von Alkohol, Süßigkeiten oder industriellem Zucker mehr über eine Lebenseinstellung denn über subtiles Gesundheitsbewußtsein verraten.

---

## Weder zuviel noch zuwenig

---

Die Dosis, die zu sich genommene Menge mithin, und die individuelle Disposition entscheiden darüber, ob ein Nahrungsbestandteil bekömmlich oder unbekömmlich, unschädlich oder schädlich ist. Eine Erkenntnis im übrigen, die beileibe nicht erst durch die moderne ernährungswissenschaftliche und medizinische Forschung ins Bewußtsein gehoben wurde, sondern seit Anfang des 19. Jahrhunderts **Denk- und Arbeitsgrundlage der homöopathischen Medizin ist**. Andererseits kann zum Beispiel der Honig, das als wahres Lebenselixier und naturreiner Süßstoff gepriesene Bienenprodukt, bei Menschen mit Neigung zu Allergien erhebliche Beeinträchtigungen des Wohlbefindens bis hin zu lebensbedrohenden Schockzuständen auslösen.

Die ganze Wahrheit ist, daß die Gesundheit außer von dem, was gegessen und getrunken wird, auch in erheblich unterschätztem Ausmaß dadurch beeinflußt wird,

- > was und wie wir denken (u. a. welchen **Denkstil** wir durch Erziehung und Ausbildung gelernt haben);
- > welchen **Umgang** wir beruflich haben und privat suchen und pflegen;
- > wo, wie in welcher Geschwindigkeit und Häufigkeit **wir uns bewegen** (dazu zählen u. a. beispielsweise eine Neigung zur Hektik ebenso wie die Art der Berufsausübung: sitzende Tätigkeit, häufige

- Autobahnfahrten oder Flugreisen, desgleichen Freizeitaktivitäten);
- > ob wir auf Phasen geistiger und körperlicher Anspannung solche der Entspannung, der Regeneration, folgen lassen (können) und sei es im außergewöhnlichen Fall auch nur für kurze Augenblicke (etwa durch die Möglichkeit, sich nach einer anstrengenden Besprechung, einem schwierigen Telefonat, einer spannungsgeladenen (Verkaufs-)Verhandlung oder Konferenz für einen Augenblick zurückziehen und/oder eine wenig zeitaufwendige Entspannungsübung wie das Autogene Training machen zu können);
  - > ob wir uns in unserer ganz persönlichen (Bedürfnis-)Individualität erfassen und unser Leben (zumindest) in bestimmten Bereichen darauf zuschneiden können;
  - > ob wir in der Lage sind, 'loszulassen', das heißt u. a. Abschied zu nehmen von Vorstellungen, die bei distanzierterer Betrachtung oft (blockierende) Zwangsvorstellungen, von Dingen, die eher (belastender) Ballast sind, von Aufgaben, die anstatt zur (in sich ruhenden) eigenen Persönlichkeit hin nur von ihr wegführen, von Menschen, mit denen die Gemeinsamkeit trotz allen Bemühens nur (noch) in der (unfruchtbaren) Auseinandersetzung besteht?

Gesundheit, das sollte verdeutlicht werden, ist eine ganz persönliche Aufgabe. Möglicherweise bereitet der Umgang mit dieser - sicher nicht immer einfachen und manchmal geradezu auch lästig empfundenen - Aufgabe den in höherer beruflicher Verantwortung Stehenden gerade deshalb gelegentlich gewisse Schwierigkeiten. Denn ihr Alltag folgt im Denken und Handeln konsequent der Maxime des Delegierens.

**Die Aufgabe 'Gesundheit' aber läßt sich nicht delegieren.**

Gesundheit ist Chefsache. Oder anders ausgedrückt: Jeder ist nicht nur seines Glückes, sondern auch seiner Gesundheit Schmied. Und das Bemühen um die eigene Gesundheit, wohlgerne, das Bemühen, nicht die Sorge um die eigene Gesundheit, die nämlich ist in höchstem Maße kontraproduktiv, fordert Kenntnisse, die doch ein gutes Stück über die Fähigkeit zum Umgang mit der Kalorientabelle hinausgehen. Sofern dieser Umgang als der Weisheit letzter Schluß überhaupt noch als erstrebenswert anzusehen ist. Denn der Wirkungsgrad des Brennstoffes 'Nahrung' stellt sich für die im wesentlichen elektro-chemisch arbeitende "Verbrennungsmaschine" Körper individuell höchst unterschiedlich dar.

**Gesundheits-Training**

In dieses vielschichtige, hochvernetzte und bis heute in seinen Wirkzusammenhängen vielfach erst in Ansätzen verstandene Terrain - erinnert sei an die zunehmend erkannten enormen Wechselwirkungen von Geist/Seele und Körper, die die wissenschaftliche Disziplin 'Psychoneuroimmunologie' zu einem

kommenden Fach machen, das mit Sicherheit unser Denken im Hinblick auf gesundheitliche Belange stark beeinflussen wird - bahnen die österreichischen Autoren Gollner, Kreuzriegler und Eitzinger mit ihrem Buch 'Gesundheitstraining für Manager - Das Programm zu gesundem Leben in Beruf und Alltag' (BLV Verlag München, 1992, 247 Seiten, DM 68,-) erste, sehr praktische und auf die umkomplizierte Umsetzbarkeit im (beruflichen) Alltag abzielende Wissenspfade. Die Autoren, zwei Sportwissenschaftler mit psychotherapeutischer Zusatzausbildung und ein im Gesundheitssport engagierter Pädagoge, geben dem/r aufgeschlossenen Leser/in in insgesamt 11 übersichtlich gestalteten Kapiteln Wissensgrundlagen sowie Verhaltens- und Verfahrenshinweise, die es insbesondere dem/r einschlägig noch wenig bewußt Lebenden ermöglichen, die eigene Gesundheit als Aufgabe zu erkennen und dieser Aufgabe auch Rechnung zu tragen. Und zwar ohne Gefühle der Einschränkung, der Frustration oder des Zwanges.

Ausgehend von einer grundsätzlichen Erörterung der Folgen ungesunder Lebensführung ist es das Anliegen des Autorenteam, vor dem hilfreichen Erfahrungshintergrund seiner Gesundheitsseminare für Führungskräfte dem Leser den Weg zu einem gesundheitsbewußten Lebensstil zu weisen, der Körper, Geist und Seele in ein harmonisches Gleichgewicht bringt. Denn erst aus der Harmonie dieser drei sich wechselseitig beeinflussenden menschlichen Seinsebenen entsteht im Zeitablauf dauerhafte Belastbarkeit und mithin auch im harten beruflichen Alltag gesundheitlich zuverlässig fundierte Leistungsfähigkeit. Vor dem Hintergrund dieser abgesicherten Basiserkenntnis analysieren Gollner, Kreuzriegler und Eitzinger die zentralen Risikofaktoren Bewegungsmangel, falsche Ernährung und Streß und erläutern Maßnahmen und Programme zur Stabilisierung von Gesundheit und Wohlbefinden.

Ein Kapitel 'Erhaltung und Human Resources' mit Beispielen für die zunehmend in den Blickpunkt der Wirtschaft tretende innerbetriebliche Gesundheitsförderung rundet das Buch sinnvoll ab und macht noch einmal eines unmißverständlich deutlich: Nur der vitale Mensch hat die Energie und die Lebensfreude, die notwendig sind, um den in physischer und psychischer Hinsicht ständig steigenden täglichen Anforderungen des Berufslebens gerecht werden zu können. Nur der vollkommen gesunde Mensch ist in der Lage, seine volle Leistungskapazität in die tägliche Arbeit einzubringen. Und zwar sowohl zum Nutzen und Wohle des Betriebes als auch im wohlverstandenen eigenen (Sicherheits-)Interesse. Denn aus dem Bewußtsein, leistungsfähig, lernfähig und belastbar zu sein, erwächst nicht allein Leistungsfreude, sondern auch ein entscheidend wichtiges Stück Lebensqualität: selbstbewußte Lebenssicherheit. Sich im Rahmen des Möglichen Handlungsfreiheit zu bewahren, heißt mithin vor vielem anderen, sich die Gesundheit zu bewahren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
05	11	P	G	

# WIRTSCHAFTLICHKEIT VON PRODUKT- ÄNDERUNGEN

## LÖSUNGSANSATZ AUF DER BASIS DER PROZESSKOSTENRECHNUNG

von Werner **Kottmann** und Peter **Winkler**,  
Schwäbisch Gmünd



*Dipl.-Kfm. Werner Kottmann, Hauptabteilungsleiter d. Abt. Controlling/Geschäftsplanung der ZF AG in Schwäb. Gmünd. Betreuer des Trainee-Projektes*



*Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Peter Winkler ist Mitarbeiter der ZF AG und war im Rahmen seines Trainee-Programmes mit der Durchführung dieses Projektes betraut.*

### 1. Fragen an die traditionelle Kostenrechnung

In den zahlreichen Veröffentlichungen <sup>(1)</sup> zur Prozeßkostenrechnung wird stets darauf verwiesen, daß wertorientierte Kostenrechnungssysteme dem Prinzip der Leistungsanspruchnahme nur mehr bedingt gerecht werden. Insbesondere zur Analyse indirekter Leistungsbereiche empfiehlt sich das Instrumentarium einer aktivitätsorientierten Kostenrechnung.

In den USA als ABC <sup>(2)</sup> (Activity Based Costing), Activity Accounting oder Transaction - Based Costing entwickelt, prägten die Promotoren in Deutschland den Begriff der Prozeßkostenrechnung.

Bei der ZF Friedrichshafen AG fand eine erste Vorstellung der Prozeßkostenrechnungsphilosophie anläßlich einer Konzernkostenrechnertagung statt.

Unter universitärer Betreuung wurden erste praktische Implementationsschritte eingeleitet.

Im Rahmen einer Diplomarbeit <sup>(3)</sup> konnten Erkenntnisse zur Kostenstruktur indirekter Bereiche im Umfeld flexibler Montageeinrichtungen gewonnen werden.

Gestützt auf diese positiven Erfahrungen wurde nun ein weiterer Aussagemangel der traditionellen Kostenrechnung untersucht.

Eine der unbeantworteten Fragen war:

### "Was kostet eine Produktänderung?"

Das Instrumentarium der Prozeßkostenrechnung gestattet eine detaillierte funktionsanalytische Betrachtung indirekter betrieblicher Leistungsbereiche.

In der Verknüpfung der Prozeßkostenkonzeption mit dem Anforderungsprofil des Projektes übernimmt insbesondere die darstellbare Kosten- und Leistungstransparenz eine primäre Bedeutung.

### Durch die Implementationsschritte <sup>(4)</sup>:

- \* Identifizierung von Prozessen  
z. B. "Ändern"
- \* Bestimmung der Maßgrößen zur Messung der Prozeßgrößen  
z. B. Kapazitäts- und Komplexitätsgrade der Änderungsprozesse
- \* Kalkulation bzw. Bewertung der Prozesse und Prozeßmengen
- \* Ermittlung der relevanten Prozeßkosten und der entscheidungsrelevanten Zurechnung  
z. B. Integration der Projektergebnisse in das Entscheidungsmodell des Änderungsablaufes

gewinnt man letztlich abteilungsübergreifende, entscheidungsorientierte Informationen der Einflußgröße (Cost Driver) "Änderung".



## 2. Charakterisierung des Projektes

Im Vorfeld erfolgt zunächst eine Definition der Projektkomponenten.

### \* Objekt: Produktänderungen

Der Begriff der Produktänderung erfordert eine Differenzierung zu dem teilweise synonym verwendeten Komplex der Produktapplikationen. Hierbei sind Modifikationen, welche Veränderungen im Anwendungs- und/oder Leistungsspektrum des Produktes implizieren, als Applikationen einzustufen.

### \* Indirekte Leistungsbereiche

Aufgrund vorhandener GWA-Analysen konnte eine Konzentration der Ressourcenbeanspruchung in den Kostenstellen der Entwicklung sowie den fertigungsnahen Funktionen bestimmt werden. Die Untersuchung dieser Bereiche wurde auf Kostenebene durchgeführt.

### \* Prozeßhierarchie, -differenzierung

Die Festlagerung der kostenstellenbezogenen Teilprozesse erfolgt anhand einer pragmatischen Vorgehensweise, welche die Wirtschaftlichkeit der Prozeßkostenanwendung berücksichtigt.

Heterogene Tätigkeitsstrukturen, welche insbesondere in Entwicklungsabteilungen anzutreffen sind, wurden insofern negiert, als eine Zuordnung zu relativ globalen Teilprozessen keine Divergenz zum Projektziel hervorruft.

Aus der Verdichtung der in den Kostenstellen generierten Teilprozesse entsteht der vorab definierte Hauptprozeß: "Änderungen durchführen" (Bild 1).

## 3. Tätigkeitsanalyse

Zur Bestimmung der Teilprozesse in den jeweiligen Kostenstellen stand am Anfang des Projektes eine Strukturbetrachtung. Hierbei wurden die von einem Änderungsantrag tangierten Kostenstellen der Ablauforganisation dokumentiert.

Die Darstellung auf der nächsten Seite (Bild 2) zeigt vereinfacht die von dem Cost Driver beanspruchten Kostenstellen innerhalb der untersuchten bestehenden Ablauforganisationen.

Nachfolgend wurden insgesamt **17 Kostenstellen** der kapazitiv schwerpunktmäßig beanspruchten indirekten Entwicklungs- und Fertigungsbereiche untersucht. Als Analysemethoden zur Generierung der Teilprozesse wurden **freie und standardisierte Interviews** sowie die **Auswertung vorhandener GWA-Unterlagen** angewandt.

Trotz der z. T. im Entwicklungsbereich vorzufindenden heterogenen Leistungsspektren kann durch eine Verdichtung sowie eine empirische Betrachtungsweise die wirtschaftliche Anwendung der Prozeßkostenrechnung berücksichtigt werden.

Ebenso ist der Anteil der trotz repetitivem Charakter den leistungsmengenneutralen <sup>(5)</sup> Prozessen zuzuordnenden Tätigkeiten als unproblematisch einzustufen. Insgesamt ergab die Analyse eine durchweg akzeptable Ressourcenbeanspruchung durch Prozesse mit leistungsmengenneutralen Attributen.

Ebenso ist zur Verifizierung der erarbeiteten Prozeßkostenstellenrechnung neben der Dominanz der Gemeinkostenblöcke innerhalb der vorzufindenden indirekten Leistungsbereiche auch die offensichtliche Korrelation zwischen Kostenstellenkosten und Prozeßgrößen anzuführen.

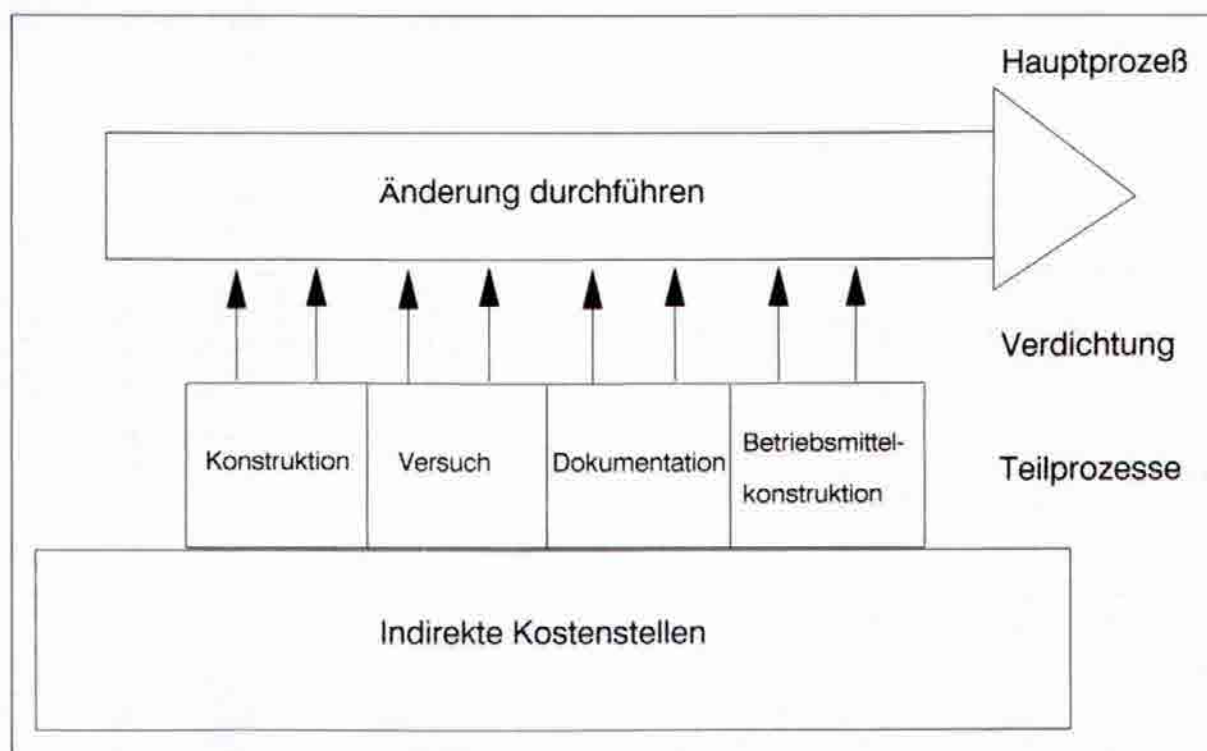


Bild 1

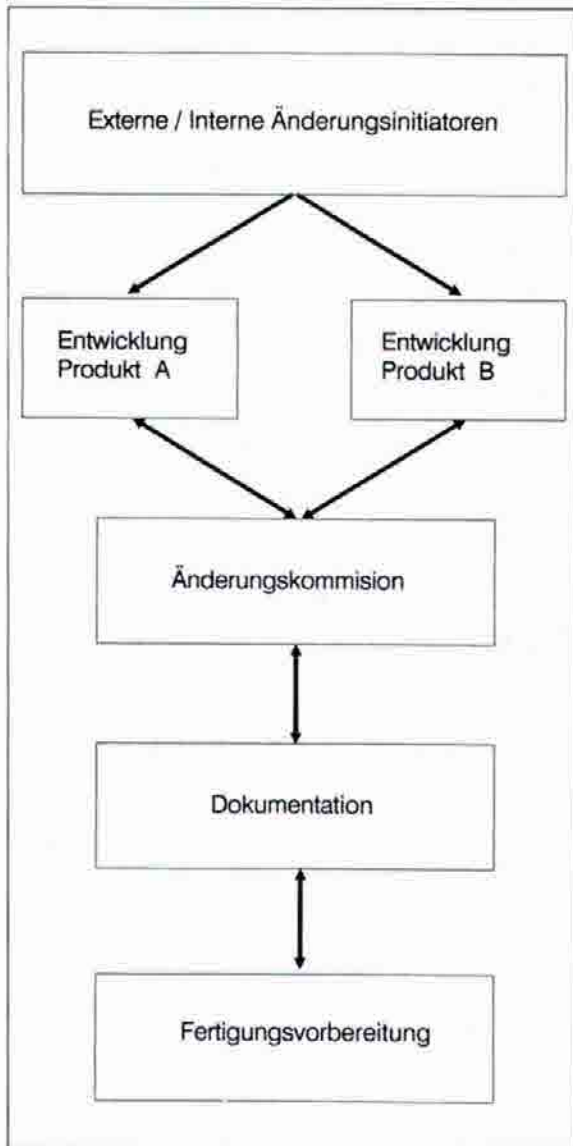


Bild 2

Bild 3 (Seite 151) zeigt beispielhaft die Prozeßkostenstellenrechnung einer Entwicklungsabteilung.

#### 4. Konsolidierung und Ergebnisse

Die auf Teilprozeßebene durchgeführte Funktionsanalyse ergab durch eine erste Verdichtung die unter 3. dargestellte Prozeßkostenrechnung.

Zur anschließenden Konsolidierung erfolgt eine Kumulierung der für den funktionsübergreifenden Hauptprozeß maßgeblichen Teilprozesse.

Durch die Methodik der funktionalen Analyse der einzelnen Kostenstellen ergibt sich eine aussagekräftige deterministische Prozeßstruktur.

Bei dem Vergleich der Produktbereiche A und B ist zunächst anzumerken, daß Produkt A als vordringliches Differenzierungsmerkmal eine wesentlich höhere Komplexität im Vergleich zu Produkt B aufweist.

Bereinigt man die spezifischen Kostenstellenkosten für Produkt A um die Sachkostenanteile, die sich aufgrund der höheren Komplexität ergeben, so ergibt sich ein nur geringer Unterschied der Personal-kostenanteile.

Dies kann als weiterer Indikator der homogenen Tätigkeitsstruktur des Cost-Drivers gewertet werden.

Dem Ziel - Gewährleisten einer korrekten, antizipativen Wirtschaftlichkeitsbewertung von Änderungsanträgen - wurde durch die Implementation der Projektergebnisse in die Richtlinien der Änderungskommission entsprochen.

Hierbei wurden neben den bis dato erfaßten Einzelkosten wie Sonderbetriebsmittel, Werkzeuge usw. nun ebenfalls die entsprechenden Prozeßkosten als Pendant zu den prognostizierten Ersparungen angesetzt.

Ein vereinfachtes Beispiel ist in Bild 4 (Seite 152) wiedergegeben.

In dem dargestellten Änderungsantrag wird der Austausch eines Wellendichtringes aufgrund ausgewiesener Beschaffungspotentiale bei Lieferantenwechsel bewertet. Es ergibt sich eine Amortisationsdauer von 3,4 Jahren.

Unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklusstadiums ist dieses Instrument somit geeignet zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Änderungen. Ein weiteres Anwendungsgebiet dieses Instrumentes ist bei der Kostenbewertung von kundeninduzierten Änderungen gegeben.

Abschließend sollen an dieser Stelle einige der positiven und negativen Aspekte, die wir während der Projektarbeit mit der Prozeßkostenrechnung sammeln konnten, angeführt werden:

- Sonderaufgaben der Kostenrechnung können beantwortet werden.
- Eine wertabhängige Verrechnung von Gemeinkosten wird vermieden (Entscheidungsorientierung)
- Prozeßanalyse führt zum Überdenken der Tätigkeitsstruktur (Transparenz, Kostenbewußtsein der Mitarbeiter)
- Exakte Erfassung der Prozeßmengen sowie der Kapazitätsbeanspruchung nur längerfristig möglich.
- Heterogene Maßgrößen innerhalb der Ablauforganisation.
- Entwicklungsbereich läßt sich z. T. nur bedingt einem repetitiven Tätigkeitsschema zuordnen (Projektcharakter)
- Kostenstellenstruktur deckt sich nur bedingt mit prozeßorientierter Ablauforganisation.

Prozeßkostenstellenrechnung												
Kostenstellenbezeichnung: EGK Kostenstellenno.: 548												
Kostenstellenkapazität(MJ):11 Kostenstellenkosten(DM/p.a.):1474699												
Kapazität der Gruppe (MJ):2,5 Kosten der Gruppe (DM/p.a.):334467												
Teilprozeß	Maßgröße	Prozeßmenge	Kapazitäts= beanspruchung %	Teilprozeßkosten lmi		Inn Umlage DM	Gesamt DM	Teilprozeßkostens. lmi		Gesamt DM	DM	
				DM	DM			DM	DM			
Neuauslegung			17	250.699		7.754	258.453					
Produktadaption			5	73.735		2.280	76.015					
Lieferantenbetr.			15	221.205		6.841	228.046					
Interne Betreuung			20	294.940		9.122	304.062					
FMEA,MFU, Wertan.			10	147.470		4.561	152.031					
Kundenbetreuung			8	117.976		3.649	121.625					
Änderungen einfach		200	3	44.241		1.368	45.609	221	228			
Änderungen mittel		120	11	162.216		5.017	167.233	1.352	1.394			
Änderungen komplex		80	8	117.976		3.649	121.625	1.475	1.520			
Summe lmi Prozesse				1.430.458								
Sonstiges			3	44.241								
Summe Inn Prozesse						44.241						
Gesamtsumme							1.474.699					

Bild 3

<p align="center"><b>ÄNDERUNGS-ANTRAG</b> für Zeichnungen/Stücklisten Ein Antrag darf nur einen technisch zusammengehörigen Änderungsumfang enthalten.</p>	Antrags- Nummer: _____	Geschäftsbereich Lenkungstechnik
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------

Antragsteller										
Benennung: _____	Konstruktions- Stand: _____ K _____	Name: _____ Abt.: _____ Tel.: _____ Datum: _____								
Beschreibung: _____										
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="4">Zuordnung CM-Themen-Tableau</th> </tr> <tr> <td style="width:25%; text-align: center;">32</td> <td style="width:25%; text-align: center;">33</td> <td style="width:25%; text-align: center;">S</td> <td style="width:25%; text-align: center;">A</td> </tr> </table>			Zuordnung CM-Themen-Tableau				32	33	S	A
Zuordnung CM-Themen-Tableau										
32	33	S	A							
Unterlagen: _____										
Änderungsgrund: _____										
<input type="checkbox"/> Berichtigung <input type="checkbox"/> Rationalisierung <input type="checkbox"/> Mängelbeseitigung <input type="checkbox"/> Kundenwunsch <input type="checkbox"/> Lieferantenwunsch										
Antrag wird befürwortet vom Abteilungsleiter des Antragstellers    Datum _____    Unterschrift _____										

Bearbeitung Konstruktion
Stellungnahme: _____
① Voraussichtliche Versuchskosten _____ DM    Freigabe vom Kunden: _____ Erstmuster erforderlich    ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/> gemäß: _____ Belastet wird: Kunde <input type="radio"/> Lieferant <input type="radio"/> ZF <input type="radio"/> Kostenstelle: _____    Abt. _____    Datum _____    Unterschrift _____

Bearbeitung Fertigungsvorbereitung / Beschaffungsmarkt
Mehr-/Minder-Stückkosten = _____ DM/Stück    Jahresbedarf = _____ Stück/Jahr    ② BM-Kosten = _____ DM Beschaffungszeit: _____    Einsatztermin: _____    Abt. _____    Datum _____    Unterschrift _____

Bearbeitung in ÄKO
③ Änderungsgemeinkosten: DM 15000,-/Änder. ④ Mehr- / ⑤ Minder-Stückkosten = _____ DM/Stück x _____ Stück/Jahr = _____ DM/Jahr Amortisationsdauer ① + ② + ③ / ⑤ = _____ Jahr (soll ≤ 1 Jahr) bzw. Kosten der Änderung ① + ② + ③ + ④ = _____ DM

	ÄKO Entscheidung	ÄKO 1	ÄKO 2	ÄKO 3	ÄKO 4	ÄKO 5	ÄKO 6
Verteiler:	ETN	ENS	EHS	EMA	EPS	EMS	EGK/EGS
ein:							
aus:							
befürwortet:							
Name:							
Verteiler:		DMPF	DMP	DMPB	DMPF	DMP	DMPB
ein:		FVAF	FVAK	FVAK	FVKS	FVAF	FVAG
aus:		KTSB	SVAZ	KTSB	KTSB	KTSB	KTS
befürwortet:		LMLH	KTSB	LMLH	BFB	LMLH	LGD
Name:		QSTF	LAS	QSTL	BQA	QSTP	QPBH
Verteiler:		ENVM	QSTP	SMFS			
ein:							
aus:							
befürwortet:							
Name:							

Änderung ausgeführt Name: _____ Abt. _____	ETN-Eingang/Ablage
Änderungsmittlungs-Nr.: _____ Datum: _____	
Durchlauf: Antragsteller → ETN → E-Abt. (Anlage 7 x Kopie) → ETN → ÄKO-Mitglieder → ÄKO → E-Abt. → ETN (Ablage) → → Antragsteller (Kopie bei Ablehnung)	

## Literaturhinweise

<sup>1)</sup> z. B. Horvath, P. / Renner, A.: Prozeßkostenrechnung-Konzept, Realisierungsschritte und erste Erfahrungen, in: Fortschrittliche Betriebsführung (Industrial Engineering, 39. Jg. (1990), 3, S. 100 - 107)

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

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

Schimanek, C.: Strategische Entscheidungsunterstützung durch prozeßorientierte Kosteninformationen, in P. Horvath (Hrsg.) Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Stuttgart 1990, S. 227 - 247

Horvath, P. (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement, München 1991

Wäscher, D.: Prozeßorientiertes Gemeinkostenmanagement, in P. Horvath (Hrsg.), Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Stuttgart 1990, S. 211 - 225

Coenenberg, A. / Fisher, T.: Prozeßkostenrechnung - Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, DBW 1/1991, S. 21 - 38

Striening, H. D.: Prozeßmanagement im indirekten Bereich; Neue Herausforderungen für den Controller, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 324 - 331

<sup>2)</sup> Cooper, R. / Kaplan, R.-S.: Activity Based Costing: Ressourcenmanagement at its best, in Harvard Manager 4. Jg. 1991, S. 87 - 94

<sup>3)</sup> Lamla: Prozeßkostenrechnung im indirekten Bereich im Umfeld der flexiblen Montage, Diplomarbeit, Stuttgart 1990

<sup>4)</sup> vgl. Biel, A.: Anwendung der Prozeßkostenrechnung, im Controller Magazin 15. Jg. (1990), S. 225 - 258, hier S. 258

<sup>5)</sup> Horvath, P. (Hrsg.): Prozeßkostenrechnung, Vortrag und Workshop anlässlich der Konzern-Kostenrechnerstagung der ZF AG, Stuttgart 1990, hier S. 14, 16, 17

Leistungsmengeninduzierte - Leistungsmengen-neutrale Prozesse:

Leistungsmengeninduzierte Prozesse lassen sich aus den Hauptaufgaben (Cost Driver) einer Kostenstelle ableiten.

Bei Leistungsmengenneutralen Prozessen besteht dahingegen keine originäre Affinität zu einem Cost Driver. ■

## Neuerscheinung



## Witt/Witt Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe

Bausteine und Handwerkszeug  
für Ihren Controllingleitstand

Von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt  
und Dipl.-Verw. Dipl.-Kff. Kerin Witt

**dtv-Band 5858**

**1993. XII, 274 Seiten. Kartoniert DM 14,90**

Als unverzichtbares Wettbewerbsinstrument und gerade auch im Zuge der aktuellen »Schlankheitsdiskussion« ist Controlling für mittelständische und kleinere Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten inzwischen keine Utopie mehr, sondern ein unbedingtes »Muß«.

Dieses Buch hilft Ihnen als Geschäftsführer, Manager und natürlich als Controller beim Auf- und Ausbau eines effizienten Controlling und führt Sie zu konkret umsetzbaren Controllingbausteinen. Damit werden sowohl der Controllingeinstieg als auch die Weiterentwicklung der »Nur-Kostenrechnung« möglich.

### Aus dem Inhalt:

- Überblick über die Controllingwerkzeuge
- Rahmen- und Einsatzbedingungen für das Mittelstandscontrolling
- Mittelstandsspezifische Anwendung einzelner Controllingbausteine
- Umsetzung und Organisation des Mittelstandscontrolling.

### Über die Autoren:

Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt, Transfer-Institut »Management & Controlling« (TI M&C), ist u.a. einer der Begründer des Prozeßcontrolling. Dipl.-Verw. Dipl.-Kff. Kerin Witt ist Partnerin und Projektleiterin im Transfer-Institut.

Beck-  
Wirtschafts-  
berater im

**dtv**

Deutscher  
Taschenbuch  
Verlag

## E.I.S. A LA CARTE

von Max Steiner, Sika Finanz AG, CH-6340 Baar



Max Steiner,  
Hobacker 20,  
CH-5647 Oberrüti

"Executive Information Systems" (E.I.S.) stellen nicht einfach einen Modetrend dar. Sie entsprechen vielmehr einem echten Bedürfnis der Geschäftsleitung, rasch auf vielschichtige Informationen zugreifen zu können. Im folgenden Beitrag wird auf einen möglichen Entwicklungsweg hingewiesen, der zu einem betriebseigenen, wirkungsvollen und anpassungsfähigen E.I.S. führt. Ferner werden die daraus sich ergebenden Auswirkungen auf das Verhältnis des Controllers zur EDV beurteilt.

---

### Controller und EDV

---

Im Artikel "Anwender-Erfahrungen mit EDV" (CM 2/85 Seite 65) wurde dargelegt, wie in den Anfängen der EDV Papierberge von leistungsstarken Anlagen produziert wurden. Dies führte im damals erwähnten Beispiel zur Anstellung eines Assistenten, alias Controllers, mit der Aufgabe, aussagefähige Auswertungen für die Spartenleitung zu erstellen. Damit wurde die EDV zum Auslöser einer Controller-Laufbahn.

Der Siegeszug der Personal Computer (PC) hat später dem für Übersichtlichkeit besorgten Controller das ideale Werkzeug verschafft. Fest steht, daß die berufliche Laufbahn, Weiterbildung und allgemeine Interessenlage vieler Controller untrennbar mit der Entwicklung in der PC-Welt verknüpft ist.

Der PC ist zum nicht mehr wegzudenkenden Werkzeug des Controllers geworden. Leistungsstärkere Geräte haben mit den ebenfalls stets wachsenden Anforderungen mehr wie Schritt gehalten. Was vor wenigen Jahren nur auf mittleren Systemen lief, kann heute problemlos mit den schnellen und mit Speichermedien, die bis in die Giga-Sphäre reichen, versehenen Rechnern bewältigt werden.

Die Auswirkungen auf das Controller-Umfeld sind mannigfaltig. In dieser Zeit des atemberaubenden Fortschritts dürfte es nichts schaden, sich einige Gedanken zur Verflechtung von Controlling und EDV und die mögliche weitere Entwicklung zu machen.

---

### Vom Spread-Sheet zur Datenbank

---

Die Tabellenkalkulation half dem PC zum Durchbruch. Zuerst gab es Visicalc von Apple, dann folgte Multiplan und viele andere mehr. Groß und größer wurden die Tabellen und es entstanden schließlich wahre Landschaften mit Kreuz- und Quer-Verbindungen. Eingaben, Tastendruck und Durchrechnen - wer kennt es nicht.

Trotz dem gewaltigen Schritt vorwärts wurden dem fleißigen Anwender die Grenzen der Tabellenkalkulationen bald bewußt. Viel Speicherplatz, große und unhandliche Dateien, begrenzte Möglichkeit von Mehrfach-Verwendung eingegebener Daten führten zur Suche nach besseren Lösungen, die sich in Form von Datenbanken anboten.

Dies war z. B. vor zwei Jahren der Fall, als die Geschäftsleitung der Sika Finanz AG beschloß, die konzernweit erfaßten Daten der sogenannten Schwerpunkt-Produkte auszuwerten. Es handelt sich dabei um neun repräsentative Produkte-Sortimente, mit welchen die Durchsetzung der strategischen Zielsetzungen in den ca. 50 Konzerngesellschaften überwacht wird.

---

### Aufbau einer Datenbank

---

Nach kurzer, intensiver Evaluation fiel der Entscheid zu Gunsten der D'Base-Datenbank. Einer der Gründe war, daß D'Base bereits für die Erfassung, Verwaltung und Kontrolle von Handelsmarken im Unter-

nehmen im Einsatz stand. Ferner sprach für D'Base, daß es sich um eine Software handelt, die für die PC-Ebene entwickelt wurde. Es konnte problemlos unter DOS eingesetzt werden und verfügt in den neueren Versionen über anwenderfreundliche Elemente.

Hand in Hand mit dem Aufbau der ersten Datenbank (DB) für die Produkte vor zwei Jahren, ergänzt um eine weitere DB für die Wechselkurse, erfolgte die Installation eines **Novell-Netzwerkes mit einem 486er-Server** - übrigens einem der ersten, der auf den Markt kam - und mit einer 700 Megabyte-Harddisk bestückt ist.

Die erste Auswertung für das 2. Quartal lag im September 1990 vor und seither werden die Berichte regelmäßig ca. 30 Tage nach Quartalsende erstellt und verteilt.

Der Neuanfang wurde dazu benutzt, einen möglichst übersichtlichen Listenaufbau zu entwerfen, der später auf weitere Statistiken übertragen wurde. Bild 1 zeigt die Übersicht nach Gesellschaft und Produkt und Produkt und Gesellschaft in Landeswährung und Franken, pro Quartal und kumuliert per Ende Periode.

Die erfolgreiche Verwirklichung dieser ersten, einfachen Anwendung sollte sich in der Folge als entscheidender Durchbruch zu einer umfassenden Datenbank-Anwendung erweisen.

### Umstellung des Berichtswesens

Nachdem die Schwellenangst vor der neuen Technik überwunden war, folgte die Umstellung des Monatsrapportes, der Quartalsabschlüsse, des Budget-Ablaufs und der 3-Jahresplanung. Bis Mitte 1992 waren alle Abläufe, mit Ausnahme der Konsolidierung am Jahresende, umgestellt. Auf 12 Datenbanken stehen heute Daten abrufbereit auch für Segmente wie Personal, Transfer (Lizenzen/Dividenden) und Bilanz, die früher nur sporadisch und mit wenig Zusammenhang ausgewertet wurden, zur Verfügung.

Es würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, auf alle Auswertungen im einzelnen einzutreten. Für den interessierten Leser dürfte es von größerem Interesse sein zu erfahren, daß die zahlreichen Auswertungen größtenteils von in der DB-Technik angelerntem Personal, zu dem auch der Controller gehört, konzipiert und im Regiezentrum von D'Base betriebsintern erstellt wurden.

Die bei Tabellenkalkulationen gesammelte Erfahrung erwies sich beim Umstieg auf D'Base keineswegs als wertlos. Vieles davon fließt auch in die Datenbank-Technik ein, besonders wenn der Controller sich nach den ersten Gehversuchen an die Programmierung von einfacheren Anwendungen oder der Änderung von komplexeren Programmen, erstellt von Programmier-Experten, wagt.

IKA Finanz AG

### Schwerpunkt-Produkte nach Gesellschaften/Produkten

#### Statistik A

#### Gesellschaft: A

Produkt		Umsatz			Deckungsbeitrag			Tonnen		
		Ist	Budget	VJ	Ist	Budget	VJ	Ist	Budget	VJ
X	LW 3. Quart.	1788.9	1943.0	1574.1	1190.0	1210.0	1041.7	2449.8	2846.0	2167.9
	LW kumuliert	6171.4	5181.0	4277.6	4139.0	3226.0	2801.7	8266.8	7588.0	6122.9
	DB % v.Ums. Quartal/kum				66.5/ 67.1	62.3/ 62.3	66.2/ 65.5			
	sFr 3. Quart	4402.7	4857.5	4262.3	2928.7	3025.0	2820.7			
	sFr kumuliert	15188.5	12952.5	11582.8	10186.5	8065.0	7586.4			
Y	LW 3. Quart.	1177.8	1498.0	1136.8	535.4	687.0	527.6	227.0	315.0	251.8
	LW kumuliert	3816.3	3995.0	3177.2	1769.2	1833.0	1498.6	749.3	840.0	680.6
	DB % v.Ums. Quartal/kum				45.5/ 46.4	45.9/ 45.9	46.4/ 47.2			
	sFr 3. Quart	2898.7	3745.0	3078.2	1317.7	1717.5	1428.6			
	sFr kumuliert	9392.3	9987.5	8603.2	4354.2	4582.5	4057.9			

#### Statistik B

#### Produkt: X

Gesellschaft		Umsatz			Deckungsbeitrag			Tonnen		
		Ist	Budget	VJ	Ist	Budget	VJ	Ist	Budget	VJ
SIKA A	LW 3. Quart.	843.0	862.0	884.0	463.0	508.0	482.0	102.0	99.0	112.0
	LW kumuliert	2268.0	2209.0	2241.0	1231.0	1298.0	1284.0	290.0	254.0	286.0
	DB % v.Ums. Quartal/kum				54.9/ 54.2	58.9/ 58.8	54.5/ 57.3			
	sFr 3. Quart	843.0	862.0	884.0	463.0	508.0	482.0			
	sFr kumuliert	2268.0	2209.0	2241.0	1231.0	1298.0	1284.0			
SIKA B	LW 3. Quart.	242.0	170.0	158.0	136.0	74.0	69.0	20.0	15.0	14.0
	LW kumuliert	592.0	595.0	556.0	301.0	260.0	238.0	51.0	54.0	51.0
	DB % v.Ums. Quartal/kum				56.2/ 50.8	43.5/ 43.7	43.7/ 42.8			
	sFr 3. Quart	184.0	129.2	121.1	103.4	56.2	52.9			
	sFr kumuliert	450.1	452.2	426.0	228.9	197.6	182.4			

Bild 1

---

**E. I. S.**

---

Glück bei der Programmierer-Wahl oder Einfachheit des Systems bleibe dahingestellt. Wesentlich erscheint, daß es auf Antrieb gelang, mit einfachen Mitteln ein erstes E. I. S. zu verwirklichen, nachdem die Monatsdaten als Frühwarnsystem, die bereits erwähnten Schwerpunkt-Produkte und zusätzlich die Produktgruppen und die Erfolgsrechnung auf Datenbanken umgestellt waren.

Der Anstoß kam vom verständlichen Interesse einzelner Geschäftsleitungs-Mitglieder, die laufend eintreffenden Meldungen, besonders des Monatsrapports und der Erfolgsrechnung, durchzusehen. Dies führte zu einem internen Informations-Tourismus Richtung Daten-Eingabestelle, was für die Erfassungs-Schnelligkeit und -Qualität nicht unbedingt förderlich war und den Informationssuchenden auch keinen sinnvollen Überblick über das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eingetroffene Material ermöglichte.

**Dank Datenbanken und daraus als Nebenprodukt erstelltem Mini-E.I.S.** änderte sich dies schlagartig. Die interessierten Stellen erhielten einen **Abfrage-Bildschirm mit Netzanschluß**. Auswertungen wie Bild 2 zeigt, konnten über eine Menu-Steuerung abgerufen und die Daten der ca. 50 zum Sika-Konzern gehörenden Tochtergesellschaften kurz nach Eintreffen "durchgeblättert" werden.

Der frei wählbare Maskenaufbau erlaubt zusätzliche Auswertungen, die aus den verfügbaren Daten abgeleitet werden. So können z. B. unter Zuschaltung der Währungsdatei Abweichungen sowohl in Landeswährung als auch in Franken gezeigt werden (siehe Bild 2).

Der Sika-Konzern ist in Regionen gegliedert. Bild 3 zeigt, wie zuerst über ein Fenster der Arbeitsbereich und über ein zweites die Regionen ausgewählt werden können.

Bild 4 weist auf die Tastenbelegung hin. Mit der Eingabetaste, den Pfeil-Tasten und PgUp/PgDn können nach Eingabe des Start-Befehls beim DB-Punkt alle eingebundenen Masken und Berichte erreicht und aufgerufen werden.

Nebst den laufenden Perioden ist auch der Zugriff auf die Vorperioden möglich.

---

**F. I. S. (Forecast Information System)**

---

Termingerecht für die Vorbesprechung der eingegangenen 3-Jahrespläne mit den Regionalleitern konnte das auf die Planung und Budgetierung ausgerichtete F. I. S., eine erweiterte Version des beschriebenen Mini-E. I. S., verwirklicht werden (siehe Übersicht Bild 5). Eine Auswahl der dabei entwickelten Masken zeigt die Vielseitigkeit des Systems:

Bild 6: Strategische Schwerpunkte mit Umsatz in Tonnen von allen Schwerpunktprodukten.

Bild 7: Kennzahlen, wie Inflation, Zinssätze. Diese können, z. B. mit Daten vom Marketing, beliebig erweitert werden. Zusätzlich enthält die Sicht sämtliche Produktgruppen im Überblick.

Bild 8: Bilanzkennzahlen. Waren-Lager und Debitoren in Landeswährung und in Monaten. Verhältnis Sachanlagen : Eigenkapital.

Bild 9: Investitionen und Abschreibungen.

Bild 10: Personal. Anzahl, nach Beschäftigungsart, Kosten und Umsatz pro Person in Franken. Umsatz pro Person inflationsbereinigt. Kosten in Prozent vom Nettoerlös.

---

**W. I. S. B. (Was immer Sie benötigen)**

---

Die Möglichkeiten des Datenbank-Einsatzes sind beinahe unbegrenzt. Die beiden Beispiele E.I.S. und F.I.S. zeigen, daß nach Bedarf zielgerichtet Systeme mit unterschiedlichen Komponenten zusammengestellt werden können. "E. I. S. à la carte" wird in den kommenden Jahren beim Aufbau von anspruchsvollen Lösungen auf on-line Basis im PC-Bereich einen breiten Raum einnehmen. Die steile Zunahme von PC-Leistungen und von Netzwerken einerseits und andererseits der Zerfall von PC-Preisen erfüllt von der Technik her alle Voraussetzungen für einen kostengünstigen Einstieg.

**D'Base dürfte im PC-Bereich** mit großem Abstand die am meisten verwendete Datenbank sein. Nachdem der Hersteller Ashton Tate von Borland übernommen wurde, kann damit gerechnet werden, daß laufend weitere Verbesserungen an einem schon beinahe legendären Software-Paket erfolgen werden. Dadurch wird die Investition an Zeit und Geld auf diesem für den Controller wichtigen Gebiet längerfristig abgesichert.

---

**Daten-Übermittlung**

---

Bei der herkömmlichen Übermittlung von Daten mittels Formularen besteht die Tendenz, mehr Daten auf Vorrat zu verlangen, als ausgewertet und somit tatsächlich benötigt werden.

Der Aufbau von Datenbanken führt allgemein zu einer höheren Auswertungsdichte, was sich wiederum in einem steigenden Eingabe-Aufwand niederschlägt. Andererseits ergeben Datenbanken zusammen mit der sich ebenfalls rasch entwickelnden Übermittlungstechnik eine ideale Basis, um die Daten nicht nur rascher und rationeller, sondern auch genauer in der benötigten Form und mit dem gewünschten Inhalt zu erfassen.

Da Vorjahres-Zahlen und Budget-Daten bereits eingegeben wurden, können diese Werte in einem ersten Schritt auf Erfassungs-Listen vorgegeben werden. Damit erspart sich erstens die meldende Stelle unnötige Arbeit und zweitens entsteht ein Dialog zwischen der zentralen Datenbank und den meldenden Stellen. Dies ermöglicht einen laufenden Abgleich und wirkt sich positiv auf die Qualität der erfaßten Daten aus.



MONATSRAPPORT  
Gesellschaft: A

AUGUST 1991

	EFFEKTIV		ABWEICHUNG %	
	LW	SFR	EFF.:BUDGET	EFF.:VORJAHR
	===	===	Basis:LW/SFR	LW/SFR
			== ==	== ==
UMSATZ KUMULIERT:	7703	9706	-3,7 / 12,3	15,9 / 19,7
UMSATZ pro MONAT:	1479	1952	5,3 / 28,7	44,2 / 68,4
DECKUNGSBEITRAG KUMULIERT:	4006	5048	-4,8 / 11,0	11,0 / 14,7
DECKUNGSBEITRAG pro MONAT:	750	990	0,3 / 22,5	19,2 / 39,3

	IST	BUDGET	VORJAHR
	===	=====	=====
DB in % vom UMSATZ KUMULIERT:	52,0	52,6	54,3
DR in % vom UMSATZ pro MONAT:	50,7	53,2	61,3
TONNEN KUMULIERT:	5870	6560	4885
TONNEN pro MONAT:	1059	1180	977

Bild 2

SIKA Finanz AG Management Report System E.I.S.

Hauptauswahl:

- Monatsrapport
- Schwerpunktprodukte (Regionen)
- Schwerpunktprodukte (Produkte)
- Dyn. Produktezonen (Regionen)
- Dyn. Produktezonen (Produkte)
- Finanzbericht
- Ende

A Zentral-Europa  
B Nord-Europa  
C West-Europa  
D Deutschland  
E Nordamerika  
F Latein-Amerika  
G Fernost  
Zurück Hauptmenu

Zuordnung CM-Themen-Tableau

35	37	39	S	R	F
----	----	----	---	---	---

Einstieg über Region wählen

Bild 3

AUFBAU E I S

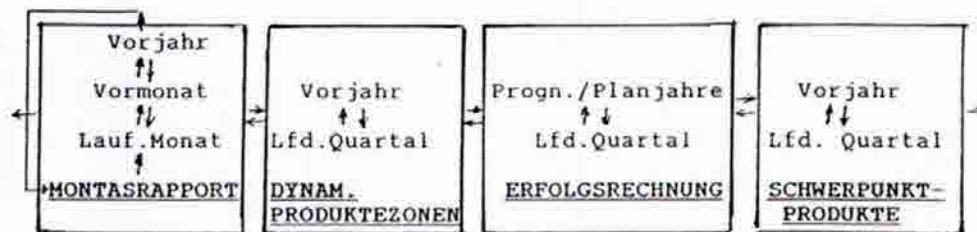


Bild 4

SIKA Finanz AG Planungs-Information System F.I.S.

Arbeitsgebiet auswählen:

- A Strategien mit Schwerpunkt-Prod.
- B Kennzahlen mit DPA
- C Schwerpunkt-Produkte
- D Dynamische Produktezonen
- E Erfolgsrechnung
- F Bilanz-Kennzahlen/Investitionen
- G Transfer
- H Personal
- I Ende Verarbeitung

Bild 5

STRATEGIE - SCHWERPUNKTE  
 1992: =====  
 Admixtures  
 Building Products  
 Construction Products  
 Industry Division  
 Specialist Engineering Products

Gesellschaft: A

EMPH.PROD. IN TONNEN:	IST91	IST92-EXT.MAI	PL1-93	PL2-94	PL3-95
SIKAMEN	1744	2990	1948	2069	2243
SIKA TO	0	2006	2378	2423	2498
MONOTOP	0	0	0	0	0
SIKACEM	272	1389	880	811	759
SIKA EP	9	4	79	110	135
SIKAFLO	301	506	357	446	485
SIKAFLE	284	253	279	286	300
SIKAFLE	488	588	547	555	568
TOTAL I	489	598	0	0	0

Bild 6

Gesellschaft: A

	STRATEGIE - KENNZAHLEN / DPA				
	VJ 91	1992	PL 93	PL 94	PL 95
INFLATION:	4.5	6.5	7.0	7.5	8.0
ZINSSATZ 1. HYP:	10.5	10.5	9.0	9.0	9.0

DPA IN TONNEN:	VJ 91	BU 92	PL 93	PL 94	PL 95
CONCRETE & MORTAR	7416	7149	7863	8371	8638
SEALANTS & ADHESIVES	832	850	890	902	931
REACTIVE RESINS	380	348	412	439	474
FLEX. WATER+SOUND PROOFG	13	8	17	18	19
PAINT & CORROSION PROTEC	366	397	408	434	440
FLOORS & FLEXIBLE COATS	386	436	478	506	550
TOOLING RESINS	0	0	0	0	0
BITUMINOUS PRODUCTS	15	18	22	24	26
BLACK ROADS	0	0	0	0	0

Bild 7

Gesellschaft: A

	B I L A N Z - K E N N Z A H L E N				
	IST VJ-1991	PROG 1992	PLAN/1 1993	PLAN/2 1994	PLAN/3 1995
WARENLAGER	1008	1161	1301	1403	1504
VOM MAT. IN MONATEN	2.0	2.2	2.1	2.0	1.9
DEBITOREN	2918	2551	4317	4780	5196
VOM ERLOES IN MONATEN	2.4	2.0	2.9	2.8	2.7
UMLAUFVERMOEGEN	1679	2655	3342	3608	4558
VOM ERLOES IN MONATEN	1.4	2.0	2.2	2.1	2.4
SACHANLAGEN IN % V. EK	78.2	76.2	72.4	74.3	69.7
ROI (NET PROFIT IN % EK)	2.3	4.8	12.0	12.8	13.4

Bild 8

Gesellschaft: A

INVESTITIONEN / ABSCHREIBUNGEN

	VORJAHR 1991	PROG 1992	PLAN1 1993	PLAN2 1994	PLAN3 1995
ABSCHREIBUNGEN 000 FR	7454	7504	7800	8450	8762
IN % VOM ERLOES	5.7	5.3	5.1	5.1	4.9
INVESTITIONEN 000 FR	11741	7718	8333	9718	8626
IN % ABSCHREIBUNGEN	157.5	102.9	106.8	115.0	98.4
CASH-FLOW IN % ERLOES	14.5	12.6	12.5	12.4	12.3
REINGEWINN IN % ERLOES	6.7	5.1	5.3	5.3	5.4

Bild 9

Gesellschaft: A

PERSONAL UND PERSONALKOSTEN

	VORJAHR 1991	STAND MAI 1992	PLAN1 1993	PLAN2 1994	PLAN3 1995
PRODUKTION	28.5	30.0	31.5	31.5	31.5
F+E	7.0	6.5	3.0	4.0	5.0
MARKETING	25.0	18.0	17.0	18.0	19.0
VERWALTUNG	6.5	7.5	6.5	6.5	6.5
AUSFUEHRUNG	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL PERSONEN	67.0	62.0	58.0	60.0	62.0
KOSTEN P/PERSON FR	75	88	77	80	81
UMSATZ P/PERSON FR	369	364	382	389	398
DO. INFLATIONSBEREINIGT	369	337	358	351	347
KOSTEN % NETTOERL.	20.3	24.1	20.2	20.6	20.4

Bild 10

Gesellschaft: X  
Daten-Erfassung für  
Erfolgs - Rechnung

III. Quartal 1992 1.1. - 30.9.1992	Vorjahr	Budget	Qu.Werte eintragen	Progn./2	Progn./3 eintragen
(000 Landeswahrung)					
Bruttoumsatz	164457	185553	.	236050	.
Erlosminderung	4555	5370	.	7000	.
Materialkosten	66854	74678	.	92151	.
Allg. Fab.Ko.	28467	29726	.	39319	.
Labor	2069	2181	.	3512	.
Verkauf	26915	30592	.	40378	.
Verwaltung	9000	10872	.	14395	.
Abschreibungen	10650	12607	.	16779	.
Zinsen	2551	3263	.	4040	.
Lizenzen	5343	6138	.	7910	.
Steuern	3858	4093	.	4438	.

Bild 11

Bild 11 zeigt ein Erfassungsformular erstellt im D'Base-Berichtsgenerator, mit welchem nicht nur die Erfassung, sondern auch die Eingabe wesentlich erleichtert wird. Der nächste Schritt zur automatisierten Übermittlung mittels Modem und direktem Einlesen auf die Datenbank rückt damit auch für den PC-Benutzer in greifbare Nähe.

---

### Geänderte Voraussetzungen

---

Im eingangs erwähnten Artikel "Anwender-Erfahrungen mit EDV" wurde gezeigt, wie das Arbeiten mit EDV-Großanlagen zunehmend schwerfälliger wurde, bis schließlich der Benutzer frustriert resignierte. Wiederholt sich mit der Explosion des Leistungsangebots im PC-Bereich die Geschichte? Wird sich eine neue Generation von EDV-Spezialisten zwischen den Controller und seine Aufgabe, der Befriedigung von Informationswünschen und dem Streben nach Schaffen von Übersicht, schieben?

Selbst wenn sich die frühere Entwicklung bei Groß-Systemen wiederholen sollte, so sind doch die Voraussetzungen heute anders.

Erstens gibt es kaum mehr Controller, welche sich nicht in der einen oder anderen Form intensiv mit EDV befaßt haben.

Zweitens richtet sich das breite Angebot der PC-Welt nicht in erster Linie an Großabnehmer, sondern deckt vielmehr den Bereich ab, in welchem die Controller der meisten Unternehmen tätig sind, nämlich im obersten Drittel der Informations-Pyramide.

Drittens hat es der Controller in der Hand, den Aufbau seiner Führungsmittel selbst zu bestimmen und dazu die Technologie einzusetzen, die die Bedürfnisse auch der Zukunft abdeckt. Es gibt keinen Mitarbeiter, der dazu besser in der Lage wäre, als der Controller mit seinem Fachwissen.

Wie immer die Lösungen aussehen werden, nach deren Verwirklichung wird der Controller enger im EDV-Umfeld integriert sein denn je. Er wird nicht, wie im erwähnten Fall der Großrechner, als Bittsteller vor einem Hindernis stehen, sondern wird selbst entscheidend den Einsatz von EDV-Abläufen mitbestimmen.

---

### Controller im Aufbruch

---

Gespräche am Rande des Controller Congresses in München haben den Schreibenden überzeugt, daß der Aufbruch vieler Controller in eine neue Zeit mit neuer EDV-Methodik bereits erfolgt ist. **Der Stellenwert von Tabellenkalkulationen ist im Fallen begriffen, Datenbank-Technik im Vormarsch.** Damit werden die PC-Anwender mehr denn bisher zu EDV-Fachleuten.

Ob die sich abzeichnende Entwicklung begrüßt wird oder nicht, der Controller wird sich für seinen Bereich auch in Zukunft mit der EDV-Entwicklung befassen müssen. In diesem Sinne liegt der Wert des vorgestellten "E.I.S. à la carte" nicht nur im fachlichen Inhalt, sondern ebenso in der Ermunterung zur Beschreitung neuer Wege. ■

## E. I. S. À LA CARTE

- Unternehmens-Daten auf Tastendruck
- Info-Zugriff zielgerichtet wählbar
- Neue Horizonte für Ihre PC-Anwendung

### Was Sie brauchen:

- Leistungsstarke PC (386 / 486)
- Datenbank Software (XBase-Standard)
- Betriebseigene PC-Anwender

### Beratung und Einführung durch:

Ammann Informatik AG  
Heissächerstr. 11  
CH-8907 Wattswil/ZH  
Tel.: 01 / 700 39 59  
Fax: 01 / 700 35 21

Steribo AG  
Untermüli 9  
CH-6304 Zug  
Tel./Fax:  
042 / 66 25 50



*Dipl.-Math.oec. Gisela Köberle ist wissenschaftliche Angestellte in der Abteilung Unternehmensplanung der Universität Ulm*



*Dr. Peter Reichling ist wissenschaftlicher Assistent am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*



*Dipl.-Math.oec. Renate Risken ist im Konzern-Controlling der Westdeutschen Landesbank Girozentrale, Düsseldorf tätig*

## PROZESSKOSTEN DER KOSTENRECHNUNG

von Gisela Köberle, Ulm / Peter Reichling, Mainz / Renate Risken, Düsseldorf

Die Prozeßkostenrechnung gilt als Verfahren zur kostenrechnerischen Durchdringung auch der administrativen Bereiche [1]. In Beispielen wird dabei jedoch fast ausschließlich auf den Produktions- und Absatzbereich abgehoben [2].

Dieser Beitrag berichtet von der Einführung der Prozeßkostenrechnung in die Abteilung "Kostenrechnung", die wir als Beratungsprojekt für einen großen Finanzdienstleistungsanbieter durchführten. Die nachfolgende Fallstudie, die aus Gründen der Übersichtlichkeit nur eine vereinfachte Darstellung für einen Teilbereich vermittelt, weist exemplarisch nach, daß die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen anhand der Kostentreiber zu einer genaueren, also verursachungsgerechteren Kostenallokation führt [3].

### 1. VORGEHENSWEISE

Die Prozeßkostenrechnung beschreibt betriebliche Leistungen durch Sequenzen von Aktivitäten. Solche Sequenzen entstehen durch funktionale Zusammenhänge einzelner Tätigkeiten und bilden an der Wertschöpfungskette orientierte Prozesse. Die Prozeßkostenrechnung rechnet dabei die nach Aktivitäten getrennten Kosten nicht nur der durchführenden Stelle, sondern auch den verbrauchenden Produkten zu. Die prozeßorientierte Kostenrechnung legt ihren Schwerpunkt auf die Bereiche der eigentlichen Kostenverursachung: die Gemeinkostenbereiche. Entsprechend stellt sie - grob formuliert - ein Verfahren dar, das "unechte" Gemeinkosten (dies sind Einzelkosten, die mangels eines geeigneten

Zuordnungssystems als Gemeinkosten verrechnet werden) zumindest teilweise den Kostenträgern zuordnet. Dies gelingt, indem das Instrumentarium der Bezugsgrößen mit doppelter Funktion und die aus der kostenrechnerischen Durchdringung der Fertigungsbereiche erlangten Kenntnisse konsequent auf die administrativen Bereiche übertragen werden.

Ausgangspunkt der Prozeßkostenrechnung ist die Tätigkeitsanalyse. Hier wird untersucht, welche Tätigkeiten (Transaktionen, Vorgänge) in welchem Umfang verrichtet werden, inwieweit also Ressourcen der Kostenstelle durch die Tätigkeiten in Anspruch genommen werden. Insofern handelt es sich um eine Verfeinerung der traditionellen Kostenstellenrechnung. Aus der Tätigkeitsanalyse resultiert eine Liste von mengen- und wertmäßig erfaßten Aktivitäten. Offenbar könnte nun jede dieser Aktivitäten mit einer Bezugsgröße (Kostentreiber) bewertet werden. Eine solche Vorgehensweise wäre aber nicht effizient, denn sie vernachlässigt funktionale Abhängigkeiten im Arbeitsablauf. Funktional verbundene Tätigkeiten können vielmehr einem Kostentreiber zugeordnet und zu einer Prozeßhierarchie verdichtet werden (Abb. 1 [4]).

Die Aggregation der analysierten Tätigkeiten ist für die Prozeßkostenrechnung von elementarer Bedeutung, da für die Verrechnung aggregierter Kosten nur jeweils ein Kostentreiber verwendet wird. Naturgemäß steigt zwar die Ungenauigkeit mit der Anzahl hierarchisch zusammengefaßter Tätigkeiten, wenn der Ressourcenverbrauch nur durch einen Kostentreiber erfaßt wird. Der geforderte proportionale Zusammenhang zwischen Kosten und Kostentreiber

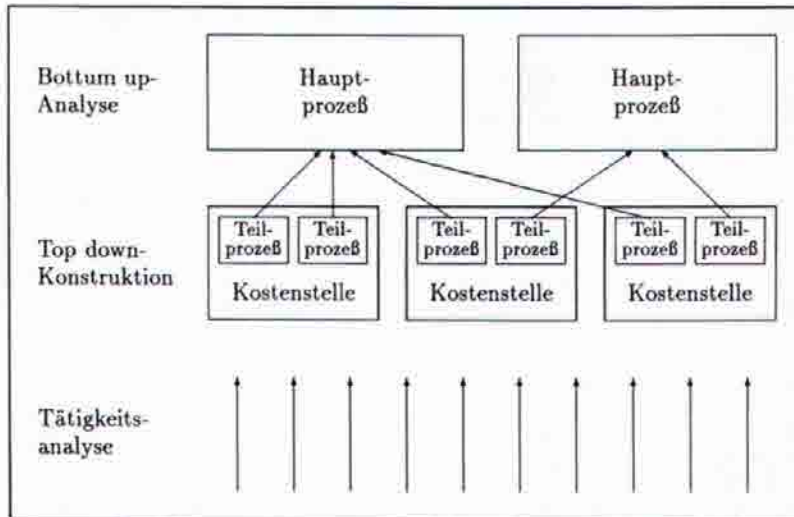


Abbildung 1: Prozesshierarchie

wird aber (i. d. R. hinreichend genau) durch den unterstellten funktionalen Zusammenhang gewährleistet.

Für die ermittelten Tätigkeiten muß nun festgestellt werden, ob sie in Abhängigkeit vom Output der Kostenstelle variabel oder unabhängig vom Leistungsvolumen entstehen. Im ersten Fall sind die Kosten gleichsam **leistungsmengeninduziert**; im zweiten Fall sind sie bezüglich der Ausbringungsmenge der Kostenstelle **leistungsmengenneutral** [5]. Für die leistungsmengeninduzierten Aktivitäten sind anschließend die Kostentreiber festzulegen, wobei nicht Zeit- oder Wertgrößen, sondern bevorzugt Mengengrößen zu wählen sind. Um geeignete Kostentreiber zu finden, müssen zuerst diejenigen Tätigkeiten identifiziert werden, die die zuzuordnenden Kosten wesentlich beeinflussen. In einem zweiten Schritt ist dann ein Kostentreiber auszuwählen, dessen Kostenverhalten dem Verhalten aller zu einem Hauptprozeß verdichteten Aktivitäten und Teilprozesse entspricht (Abb. 2 [6]). Die Prozesshierarchie ist damit in der Lage, sowohl den Verbrauch von Tätigkeiten als auch die Entstehung von Kosten aufzuzeigen. Hierbei werden verschiedene Verrechnungsbasen verwendet, wenn die Leistungsbewertung heterogener Bündel von Tätigkeiten unterschiedliche Maßgrößen erforderlich macht.

Im Anschluß an die Bestimmung der Kostentreiber werden (auf der Grundlage einer Engpaßplanung) die jeweiligen Prozeßmengen geplant. Diese Planung bestimmt die erforderlichen Teilprozesse und Aktivitäten sowie die notwendigen Kapazitäten. Die ermittelten Prozeßmengen sind die Basis für die Kostenplanung. Aus der Division von Planprozeßkosten und Planprozeßmenge erhält man so den Prozeßkostensatz für die einmalige Ausführung des Prozesses:

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

Für jeden leistungsmengeninduzierten Prozeß ist ein Kostensatz zu bestimmen; die Verrechnung der leistungsmengenneutralen Prozeßkosten muß dagegen schlechterdings über einen Umlagesatz erfolgen, da naturgemäß kein Kostentreiber identifiziert werden kann.

## 2. FALLSTUDIE: ERMITTLUNG DER PROZESSKOSTEN

Die Prozeßkostenrechnung ist keinesfalls auf eine Anwendung im Industrieunternehmen beschränkt. Wegen ihres Schwerpunktes im Gemeinkostenbereich stammen die verwendeten Kostentreiber gewöhnlich aus eben diesem Bereich. Im indirekten Bereich findet keine industrielle Güterproduktion statt, sondern es werden Dienste für andere Stellen im Unternehmen bereitgestellt. Diese Dienstleistungen sind häufig vergleichbar mit den Produkten von Finanzdienstleistern wie Banken und Versicherungen [7].

### 2.1 Situation

Das Finanzdienstleistungsunternehmen verfügt neben der Zentrale über 20 Filialen (Außenbereiche). Die Zentrale ist in 10 (Innen-)Bereiche gegliedert. Die einzelnen Bereiche unterstehen Ressorts: So sind die 20 Außenbereiche zu 5 Ressorts und die 10 Innenbereiche zu 2 Ressorts zusammengefaßt. Die Ressorts unterstehen ihrerseits dem Vorstand des Unternehmens.

Die Bereiche werden als **Profit-Center** geführt. Die Steuerung erfolgt über monatliche und jährliche Ergebnisbeitragsrechnungen in Form von Deckungsbeitragsrechnungen. Diese Rechnungen werden als Kostenstellenbögen in der Abteilung "Rechnungswesen und Planung" von der Gruppe "Kostenrechnung"

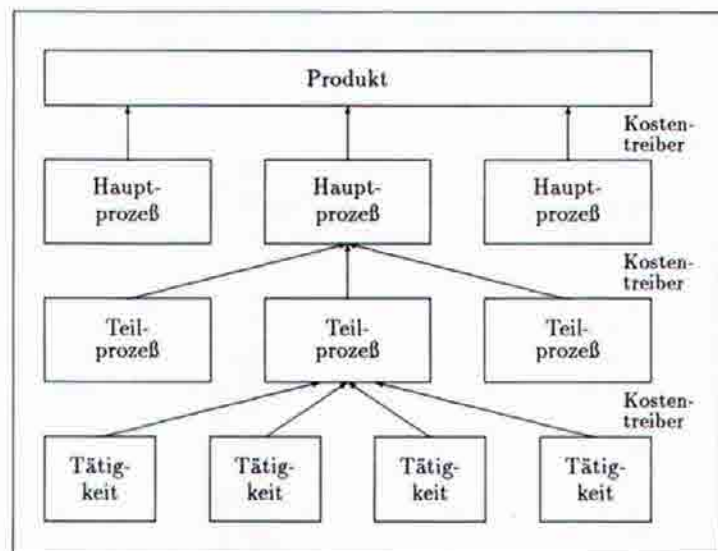


Abbildung 2: Prozeßkosten-Verrechnung

erstellt. Diese Gruppe ist zudem für weitere Planungs- und Informationstätigkeiten verantwortlich: So berechnet sie Umlagen für zentrale Dienste, Budgets und Verrechnungspreise. Weiter erstellt sie für den Vorstand monatliche Berichte über die 7 Ressorts des Unternehmens.

Die Gruppe "Kostenrechnung" besteht aus 2 Mitarbeitern, die jährlich Personalkosten in Höhe von je DM 110.000,- verursachen. Die Arbeitsplatzkosten betragen jährlich pro Mitarbeiter DM 47.500,-. Die Kosten dieser Gruppe (also pro Jahr DM 315.000,-) werden je zur Hälfte auf die Filialen und die Innenbereiche umgelegt.

Im Rahmen des Projekts galt es hier, die Kosten der Gruppe transparent zu machen. Insbesondere sollten die Kosten quantifiziert werden, die zur Erstellung der Kostenstellenbögen anfallen, da von den Filialen angeregt wurde, auch Quartalsübersichten zu erhalten. In diesem Zusammenhang sollte auch der willkürlich erscheinende Verrechnungssatz von 50 % überprüft werden.

## 2.2 Tätigkeitsanalyse und Prozeßhierarchie

Die Tätigkeitsanalyse wurde anhand von Interviews durchgeführt. Dabei wurden die Mitarbeiter mehrmals befragt, um Einzeleinflüsse zu reduzieren. Die Tätigkeitsanalyse ergab folgende Aktivitäten.

### A. Tätigkeiten zur Erstellung der Kostenstellenbögen:

1. Ausdruck von monatlichen und jährlichen Kostenstellenbögen (pro Jahr 13 Bögen je Bereich, insgesamt also jährlich 390 Bögen);
2. Versand der Kostenstellenbögen;
3. Beantwortung von Anfragen zur Ergebnisbeitragsrechnung;
4. Erstellung von zusätzlich angeforderten Standardauswertungen; hierbei stellte sich heraus, daß sowohl Anfragen als auch zusätzliche Auswertungen regelmäßig unverzüglich nach dem Versand der Kostenstellenbögen erfolgen.

### B. Tätigkeiten zur Datenverarbeitung:

5. Überleitung bestehender und Erfassung neuer Daten; die Kosten der Datenerfassung hängen dabei stark vom Grad der DV-technischen Durchdringung ab: Da die Filialen eine homogenere Produktstruktur aufweisen als die Innenbereiche und deshalb Daten häufiger automatisiert verarbeitet werden können, wurde für die Außenbereiche ein relativer Automatisierungsgrad von 60 % angenommen (entsprechend beträgt der relative Automatisierungsgrad der Innenbereiche 40 %);
6. Pflege der für die Ergebnisbeitragsrechnung benötigten Daten;
7. Kontrolle der Datenbank; die Kosten der Datenpflege und Datenbank-Kontrolle verhielten sich wieder analog zu der Anzahl der Kostenstellenbögen;

8. Neuentwicklung und Aktualisierung der Zugriffsberechtigung; analog zur Datenerfassung sind die hier verursachten Kosten wieder vom Automatisierungsgrad abhängig.

### C. Planungs- und Informationstätigkeiten:

9. Planung der Kosten;
10. Abstimmung des Etats;
11. Vergleich von Soll- und Ist-Werten;
12. Berechnung der Verrechnungspreise;
13. Berechnung des Umlagesatzes für Dienstleistungen, die im indirekten Bereich erstellt wurden; die Planungstätigkeiten (9. - 11.) wurden für alle Bereiche durchgeführt, während die Verrechnungstätigkeiten (12. - 13.) nur für die Außenbereiche vorgenommen wurden;
14. Information des Vorstands über die Ressorts.

### D. Leitungstätigkeiten:

15. Leitung und Organisation der Abteilung; für die Leitungstätigkeit kann typischerweise kein Kostentreiber gefunden werden; es handelt sich daher um eine leistungsmengen-neutrale Aktivität.

## 2.3 Kostentreiber und Prozeßkostensätze

Zusammen mit den Plankosten ergab die Tätigkeitsanalyse das in Tabelle 1 (nächste Seite) dargestellte Bild.

## 2.4 Hauptprozesse

Anhand der Kostentreiber wurden nun die Aktivitäten zu Prozessen verdichtet. Das Resultat gibt Tabelle 2 wieder.

Haupt-prozeß	Kosten-treiber	Plan-kosten	Prozeß-kostensatz	Umlage-satz	Kosten-satz
Kostenstel-lenbögen	# Bögen	148.200	380,00	19,00	399,00
Daten	Automatisie-rungsgrad	67.000	670,00	33,50	703,50
Planung	# Bereiche	34.500	1.150,00	57,50	1.207,50
Verrechnung	# Filialen	23.000	1.150,00	57,50	1.207,50
Vorstands-information	# Ressorts	27.300	3.900,00	195,00	4.095,00
Leitung		15.000			
Summe		315.000			

Tabelle 2: Hauptprozesse

Hierbei wurden die Prozeßkostensätze von Tätigkei-ten mit gleichem Kostentreiber addiert. Lediglich die Kosten der leistungsmengenneutralen Aktivität "Leitung der Abteilung" mußten umgelegt werden.

Aktivität	Kosten-treiber	Plan-kosten	Prozeßkosten-satz (PKS)
1. Ausdruck der Kostenstellenbögen	# Bögen	31.200	80
2. Versand der Kostenstellenbögen	# Bögen	7.800	20
3. Anfragen zur Kostenstellenrechnung	# Bögen	23.400	60
4. zusätzliche Auswertungen	# Bögen	23.400	60
5. Daten-Erfassung	1 - relativer Auto-matisierungsgrad	44.000	(1 % $\hat{=}$ ) 440
6. Pflege der Datenbank	# Bögen	58.500	150
7. Kontrolle der Datenbank	# Bögen	3.900	10
8. Neuentwicklung und Aktualisierung	1 - relativer Auto-matisierungsgrad	23.000	(1 % $\hat{=}$ ) 230
9. Kosten-Planung	# Bereiche	12.000	400
10. Etat-Abstimmung	# Bereiche	12.000	400
11. Soll-Ist-Vergleich	# Bereiche	10.500	350
12. Verrechnungs-Preise	# Filialen	6.000	300
13. Umlage für zentrale Dienste	# Filialen	17.000	850
14. Vorstands-information	# Ressorts	27.300	3.900
15. Leitung der Abteilung		15.000	
<b>Summe</b>		<b>315.000</b>	

Tabelle 1: Kostentreiber und Prozeßkostensätze

Die Verrechnung erfolgt im Verhältnis zu den Prozeßkosten gemäß der nachstehenden Formel:

Umlagekosten =

$$\frac{\text{leistungsmengenneutrale Prozeßkosten}}{\text{Summe der leistungsmengeninduzierten Prozeßkosten}}$$

x leistungsmengeninduzierte Prozeßkosten.

Der Umlagesatz

Umlagesatz =

$$\frac{\text{Umlagekosten}}{\text{leistungsmengeninduzierte Prozeßmenge}}$$

$$= 5\% \cdot \text{Prozeßkostensatz}$$

wurde anschließend zu dem jeweiligen Prozeßkostensatz addiert.

## 2.5 Ergebnisse

Die Resultate aus der Analyse mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung sind aus Tabelle 2 abzulesen. Wir wollen uns auf zwei Einzelergebnisse beschränken:

(1) Die Erstellung eines Kostenbogens verursacht Kosten in Höhe von DM 399,-, wenn dies nicht mit weiteren Tätigkeiten zur Datenerfassung verbunden ist. Werden von den Filialen etwa Quartalsbögen verlangt, so ist jeder Außenbereich jährlich mit zusätzlich DM 1.596,- zu belasten [8].

(2) Die Berechnung des Kostenanteils der Filialen geschieht wie in Tabelle 3.

Bögen:	260 · 399,00 =	103.740
Daten:	40 · 703,50 =	28.140
Planung:	20 · 1.207,50 =	24.150
Verrechnung:	20 · 1.207,50 =	24.150
Information:	5 · 4.095,00 =	20.475
<b>Summe:</b>		<b>200.655</b>
(in % der Plankosten)		(63,7 %)

Tabelle 3: Kostenanteil der Filialen

Offenbar ist der Umlagesatz von 50 %, mit dem die Filialen an den Kosten der Gruppe "Kostenrechnung" beteiligt werden, zu niedrig angesetzt. Ein höherer Satz, der wegen der gegenüber der Zentrale größeren Zahl der Bereiche vermutet werden konnte, beschränkt sich aber aufgrund des höheren Automatisierungsgrades auf 63,7 %.

## Literaturhinweise

[1] Vgl. etwa Reichling, P./Köberle, G.: Gemeinkosten-Controlling mit der Prozeßkostenrechnung, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S. 487 - 510

[2] Nur ausnahmsweise finden sich Berichte über die Einführung der Prozeßkostenrechnung in den administrativen Bereich: Johnson/Loewe beschreiben den Einsatz in der Buchhaltung. Vgl. Johnson, H.T./Loewe, D. A.: How Weyerhaeuser Manages Corporate Overhead Costs, in: Management Accounting, 69. Jg. (1987), S. 20 - 26

[3] Die Vorteile der Prozeßkostenrechnung werden ausschlaggebend durch zwei Besonderheiten geprägt: Zum einen erfolgt die Verrechnung über Kostenstellengrenzen hinweg und zum anderen losgelöst vom überkommenen Periodendenken. Der Übersichtlichkeit halber wird in der Fallstudie nur eine Kostenstelle betrachtet. Das Exemplarische bezieht sich daher auf das Instrumentarium der Prozeßkostenrechnung.



[4]Vgl. Horváth, P./Renner, A.: Prozeßkostenrechnung - Konzept, Realisierungsschritte und erste Erfahrungen, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 39. Jg. (1990), S. 100 - 107, hier S. 102

[5]Vgl. Horváth, P./Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung: Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 214 - 219, hier S. 216

[6]Vgl. hierzu auch Cooper, R.: Activity-Based Costing - Einführung von Systemen des Activity-Based Costing (Teil 3), in: Kostenrechnungspraxis (1990), S. 345 - 351, hier S. 345

[7] Vgl. etwa Troßmann, E.: Gemeinkosten-Budgetierung als Controlling-Instrument in Bank und Versicherung, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S. 511 - 539, hier S. 526

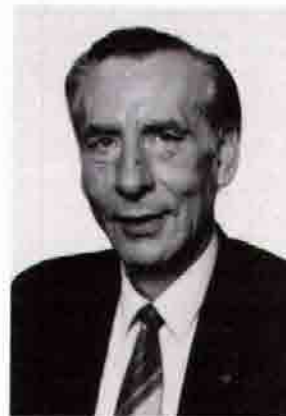
[8] Es sei nochmals betont, daß es nicht das Anliegen der Prozeßkostenrechnung ist, periodisierte Verrechnungssätze zu finden. Vielmehr geht es darum, in aller Regel aperiodische, d. h. nicht dem Geschäftsjahr entsprechende Arbeitsprozesse zu bewerten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	32	33	S	A

\*\*\*\*

## Controller-Sprüche und Controller-Weisheiten

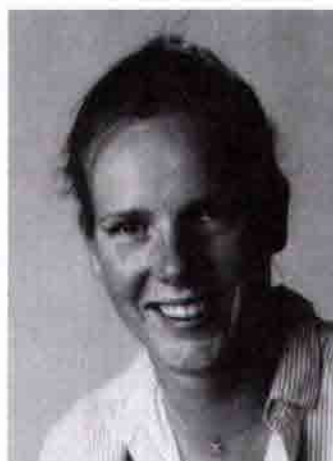
1. Der Entscheidungsprozeß: "Kurz, schnell und falsch."
2. Hauptsache schnell, richtig wird's von selber.
3. "Alles menschliche Tun und Denken geht den Weg vom Primitiven über das Komplizierte zum Einfachen." (Antoine de Saint-Exupéry)
4. Work smarter, not harder.
5. Small is beautiful.
6. "Gott straft nicht, sondern überläßt die Menschen den Folgen ihres Tuns." (Pastor Traugott Giesen C. A.)
7. "Es gibt keine Art von Schwierigkeit, die ein Unternehmen nicht schon vorher hätte sehen können. Achte auf schwache Signale." (Dr. Deyhle)
8. "Der Schnellere schluckt den Langsamen" oder "Der G'schwinder ist der G'sünder." (Dr. Deyhle)
9. Komischerweise wird immer gefragt: "Wieviel Leute haben Sie unter sich?", aber niemand fragt: "Mit wie wenigen Leuten kommen Sie aus?" (Dr. Deyhle)
10. Zum Rollenkonflikt des Controllers: "Leave it, love it or change it."
11. "Ein Controller, der in der Firma echt geschätzt und gemocht wird, der von Sympathie umgeben ist draußen in den Fachabteilungen, der kann kein guter Controller sein."
12. Wer nach allen Seiten offen ist, der ist nicht ganz dicht.
13. Nicht die Schlacht gewinnen und den Krieg verlieren.



*Horst Bauer  
Dipl.-Betriebswirt,  
Unternehmensberatung  
8501 Großhabersdorf-  
Fernabruinst*

Fortsetzung Seite 172

## FRAUEN ALS CONTROLLER



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

von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt / Dipl.-Verw. Dipl.-Kff. Kerin Witt, Kenzingen

Wie gut, daß das amerikanische Wort "Controller" nichts über das Geschlecht aussagt. Und wie beruhigend, daß beim Eindeutschen dieses Wortes bislang kaum jemand an die Controllerin - und eben nicht nur an den Controller - denken muß. Damit ist die Problemstellung schon umrissen: Gibt es spezifische Verhaltensweisen und Unterschiede im Controlling, wenn Frauen statt Männer diese Aufgabe wahrnehmen? Um diesen Fragenkomplex zu beleuchten, ist zunächst ein Blick auf die tatsächliche Bedeutung der weiblichen Controllerposition in der Unternehmenspraxis sinnvoll; **nennen wir sie im folgenden immer Controllerin.**

Im Zuge einer empirischen Feldstudie konnten dabei u. a. die in Abb. 1 dargestellten Ergebnisse ermittelt werden, die vorab schon einen gewissen Überblick über die Controllerinposition erlauben. Daraus wird deutlich: Controllerinnen sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen noch deutlich unterrepräsentiert. Speziell in "klassischen" Industriebetrieben und im Mittelstand sind Controllerinnen derzeit noch eher die Ausnahme. Angesichts eines verstärkten Interesses für das Themenfeld "Frauen in Führungspositionen" (vgl. dazu exemplarisch die entsprechenden Literaturhinweise im Anhang) findet indes die Controllerin, die ja nicht unbedingt reine Führungs- und/oder Managementfunktionen wahrnimmt, vergleichsweise kaum Berücksichtigung. Dies verwundert um so mehr, als hier ja ein enger Kontakt zum Management vorhanden ist, der durchaus Karrierewege eröffnen kann.

### Untersuchungsdesign

Eine empirische Untersuchung sollte die Datenbasis liefern, welche Position denn nun Controllerinnen

in einer weiterhin wohl als "Männerwirtschaft" zu charakterisierenden Berufsumwelt einnehmen. Diese Feldstudie läßt sich stichwortartig so charakterisieren:

- ☛ Befragung von 889 Personen mittels standardisierter Fragebögen.
- ☛ Vorquotierung dieser Stichprobe nach gängigen Kriterien (Unternehmensgröße, Branche, Standort usw.), insbesondere aber auch hinsichtlich der verschiedenen Personengruppen, nämlich
  - ✓ Controller
  - ✓ Controllerinnen
  - ✓ Manager
  - ✓ Managerinnen.Diese vier Befragtengruppen standen kopfzahlmäßig etwa im Verhältnis 4 : 0,5 : 5 : 0,5. Diese anzahlbezogene Vorquotierung spiegelt indes keineswegs auch die Realität wider, sondern wurde vor allem deshalb gewählt, um eine hinreichend große Anzahl von Frauen überhaupt in die Stichprobe einbringen zu können. Aufgrund der durch diese verschiedenen Personenkreise eingebrachten unterschiedlichen Perspektiven gelang eine vielschichtige Einschätzung von Controllerinnen. Auf diese Weise sollten also einseitige Meinungsbilder vermieden werden.
- ☛ Nachgeschaltete Tiefeninterviews mit 40 Personen.
- ☛ Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung bei vier Unternehmen.
- ☛ Untersuchungsgebiet: Deutschsprachiger Raum.
- ☛ Erhebungszeitraum: April 1992 bis Oktober 1992.
- ☛ Datenauswertung insbesondere auch mit Hilfe einschlägiger Softwares (SPSS zur multivariaten Analyse sowie eine selbsterstellte Software zur DV-gestützten Inhaltsanalyse der Tiefeninterviews).

	<b>Organisatorisch vorhandene Controllingstelle (%)</b>	<b>Davon mit Controllerinnen besetzt (%)</b>	<b>Davon: Controllerin in führender Controllingposition (%)</b>
<b>Industrieunternehmen</b>	89	7	< 1
<b>Handelsunternehmen</b>	56	5	< 1
<b>Dienstleister</b>	67	17	2
<b>Öffentliche Unternehmen</b>	43	12	2
<b>Öffentliche Verwaltung</b>	9	18	3
<b>bis 500 Mitarbeiter</b>	14	3	<1
<b>500 bis 2000 Mitarbeiter</b>	89	13	2
<b>2000-6000 Mitarbeiter</b>	99	12	3
<b>größer 6000 Mitarbeiter</b>	100	8	<1
<b>BRD alte Länder</b>	76	11	2
<b>BRD neue Länder</b>	45	12	<1
<b>Österreich</b>	72	10	3
<b>Schweiz</b>	69	9	2

Abb. 1: Bedeutung von Controllerinnen in der Unternehmenspraxis (deutschsprachiger Raum)

**Controllingaufgaben und Controllingfelder**

Die Ausgangshypothese zielte darauf, daß Controllerinnen ein geringeres Aufgabenspektrum als ihren männlichen Kollegen zukommt. Abb. 2 visualisiert die für diese Fragestellung gewonnenen Ergebnisse, die anhand einer 10er Ratingskala mit dem Höchstwert 10 (= sehr hohe Bedeutung) generiert wurden. In Abb. 2 sind also jeweils die Durchschnittswerte für die zehn wichtigsten Aufgabengebiete angegeben. Die Aufgabengebiete des Controllers sind in dieser Abbildung regelmäßig durch den äußeren Linienzug veranschaulicht; man traut dem Controller wohl generell mehr zu! Diese als Durchschnitt erhobe-

ne Meinung ist auch dann nicht grundsätzlich zu revidieren, wenn man beispielsweise Controllerinnen von Managerinnen beurteilen läßt. Dies deutet auf ein insgesamt verfestigtes Controller/Controllerin-Bild hin, das sich in entsprechenden Aufgabenschwerpunkten offenbart.

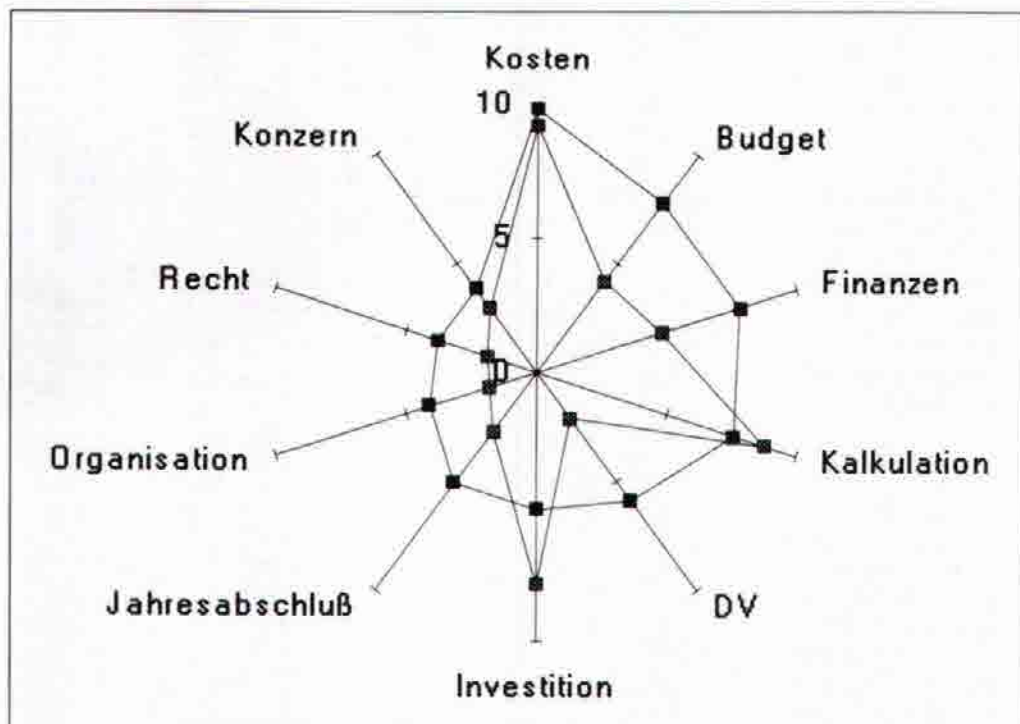


Abb. 2: Aufgabenprofil von Controllern vs. Controllerinnen

Klar tritt insofern zutage, daß die Ausgangshypothese nicht abgelehnt werden kann. In den - von ihrer Anzahl zwar geringergewichtigen und dann ausschließlich mittelständischen - Unternehmen mit dominierender Controllerin war interessanterweise ebenfalls festzustellen, daß das Aufgabenspektrum der Controllerin geringer dimensioniert war als das Aufgabenfeld des durchschnittlichen männlichen Controllers innerhalb der Stichprobe.

### Controllingtools

Derzeit gibt es - trotz sich graduell annähernder Auffassungen - noch keine ausgereiften Controllingstandards, vor allem nicht in der Unternehmenspraxis. Dementsprechend herrscht auch keine unbedingte Einigkeit, welche einzelnen Controllingwerkzeuge denn in einem Basis-Toolkit enthalten sein sollen. Überdies zeigt sich immer wieder, daß die tatsächlich von Controllern wahrgenommenen Aufgaben - und damit auch die in diesem Zusammenhang eingesetzten Werkzeuge - doch recht heterogen ausfallen und um gewisse Kernaufgaben herum stark "streuen". Deshalb ist ein Vergleich des Toolspektrums von Controllern vs. Controllerinnen erschwert. Aus diesem Grunde würden konkret diejenigen eingesetzten Tools gegenübergestellt, die die in die empirische Studie einbezogenen Controller und Controllerinnen einsetzen, um auf diese Weise zumindest eine gewisse Vergleichbarkeit zu erhalten. Abb. 3 visualisiert die dabei auftretenden Unterschiede anhand der zehn wesentlichsten Tools, die wiederum mit einer 10er Ratingskala bewertet wurden.

Auffallend ist dabei:

- > Das Toolspektrum - also das "harte" Controllinginstrumentarium - scheint sich weitgehend zu ähneln. Bei Controllerinnen ("hintere Reihe") liegt eine leichte rechnungswesennähere Orientierung als bei Controllern (vordere Reihe) vor.
- > Jedoch liegen im Bereich des "Politicking" informelle Kommunikationsinstrumente, die von Controllerinnen effizienter eingesetzt werden. Damit soll zwar nicht dem pauschalen Motto "Der Charme macht's halt!" das Wort

geredet werden; indes wurden Jour-fixe und ähnliche eher rahmengebenden, informellen Instrumente signifikant besser bei den Controllerinnen denn beim durchschnittlichen Controller beurteilt - und dies durchweg von allen Befragten Gruppen. In diesem Zusammenhang wurde seitens des Management das Controllingmarketing der Controllerin - zu verstehen etwa im Deyhleschen Sinne - deutlich besser beurteilt als das des Controllers. Begreift man also das Controllingmarketing als indirektes, beinahe schon strategisches Tool, so divergiert gerade an diesem Punkt das Toolspektrum der Controllerin von dem des Controllers.

### Controllingverhalten

Die konkrete Controllingperformance von Controllerinnen im Day-by-Day-Geschehen wird in Abb. 4 mit dem Verhalten männlicher Controller kontrastiert. Zurückgreifend auf einen Katalog von Performancekriterien wurde dabei das jeweilige Controllingverhalten anhand der durchschnittlichen Manager(innen)meinung operationalisiert. Die Bewertung erfolgt wiederum anhand einer 10er Ratingskala mit der Bestnote 10.

Dabei wird u. a. deutlich, daß Controllerinnen durchweg eine bessere, d. h. stärker akzeptierte

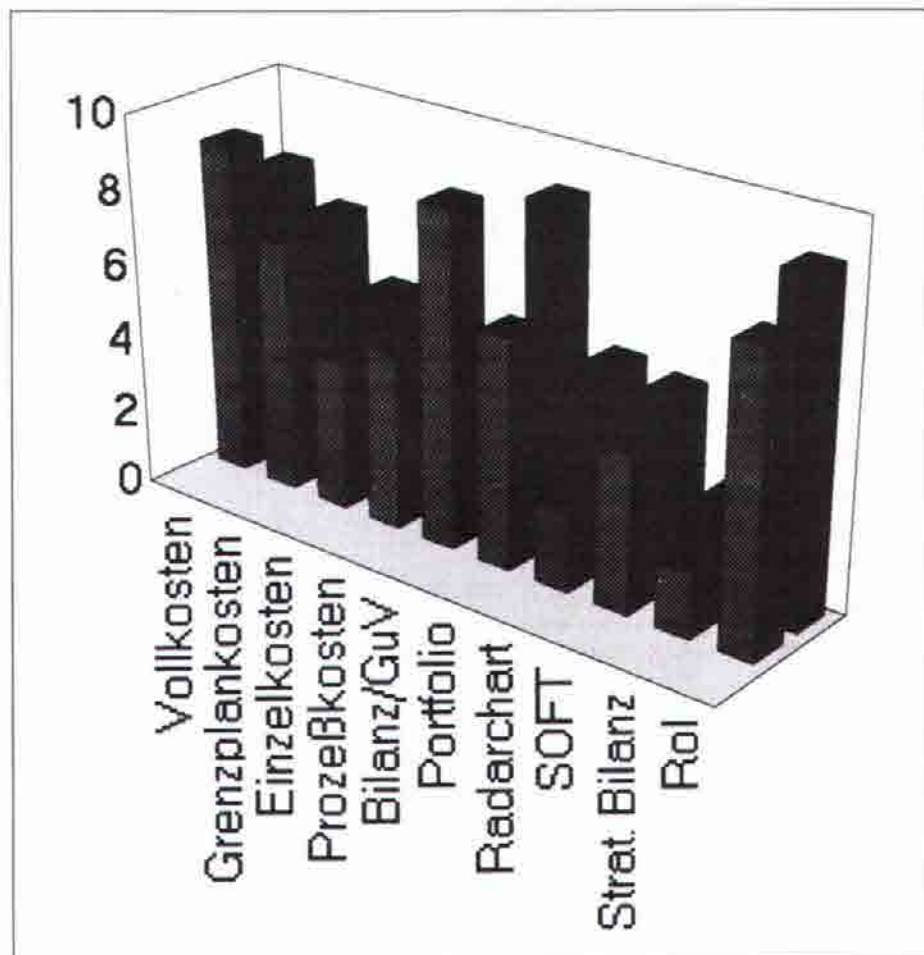


Abb. 3: Toolspektrum Controller vs. Controllerin

Performance bieten. Konkret in bezug auf einzelne "Core Performances", die zum engen Controlling-

standard gehören (z. B. Reporting), wird der Controller besser als die Controllerin bewertet.

	Controller	Controllerin
<b>Controllerseitige Eigeninitiation (Gespräche, Reporting u. ä.)</b>	7,8	5,3
<b>Eigenaktivitäten und -initiativen (z. B. Projektinnovationen)</b>	6,7	8,9
<b>Länge einzelner Gespräche mit dem Management</b>	5,8	6,9
<b>Generelles Involvement (Arbeitsbereitschaft)</b>	7,0	7,9
<b>Hierarchieumgehung, "Politicking"</b>	5,3	6,8
<b>Weiterbildungsintensität, eigenes Updating</b>	6,7	5,4
<b>Veränderungs-, Karriere-, Sprungbrettabsticht</b>	5,9	5,0
<b>Anzahl bearbeiteter Projekte je Jahr</b>	4,8	5,9

Abb. 4: Controller/Controllerin-Verhalten anhand ausgewählter Performancekriterien

### Karrierewillen und Karrierechancen

Ein wesentliches (Vor)urteil gegenüber Frauen im Management betrifft - offensichtlich auch heute noch - den Bereich "Frauenkarriere", wobei neben physiologischen Bedenken ("Schwangerschaft/Familie") z. B. auch die vermutete Durchsetzungskraft der Frau auf einem längeren Karriereweg angezweifelt wird. Diese als Basiseinstellung im "Männermanagement" mitunter überaus fest etablierte Haltung bezieht sich dabei aber regelmäßig auf die Linien- bzw. Managerfunktion von Frauen. Hingegen hat die Controllerfunktion - trotz des hohen Anspruchs, "an sich" gleichrangiger Sparringpartner des Management zu sein - doch auch einen gewissen und häufig sogar dominierenden Stabscharakter, der sich nicht selten in einem deutlichen Hierarchieunterschied zwischen Management und Controlling manifestiert. Wenn man beispielsweise an die Ausgleichs- und Koordinationsfunktion des Controlling denkt und ebenfalls die dazu eingesetzten operativen (Detail-)maßnahmen - wie z. B.

Jour fixe - in Betracht zieht, dann kommt der Controllingposition eine intensive Kommunikationsfunktion zu. Diese Erkenntnis ist inzwischen nicht mehr neu. Wie sie allerdings in die Praxis umgesetzt wird, das kann innovative Züge aufweisen. Abb. 5 zeigt nämlich sehr deutlich, daß die **Karrierechancen von**

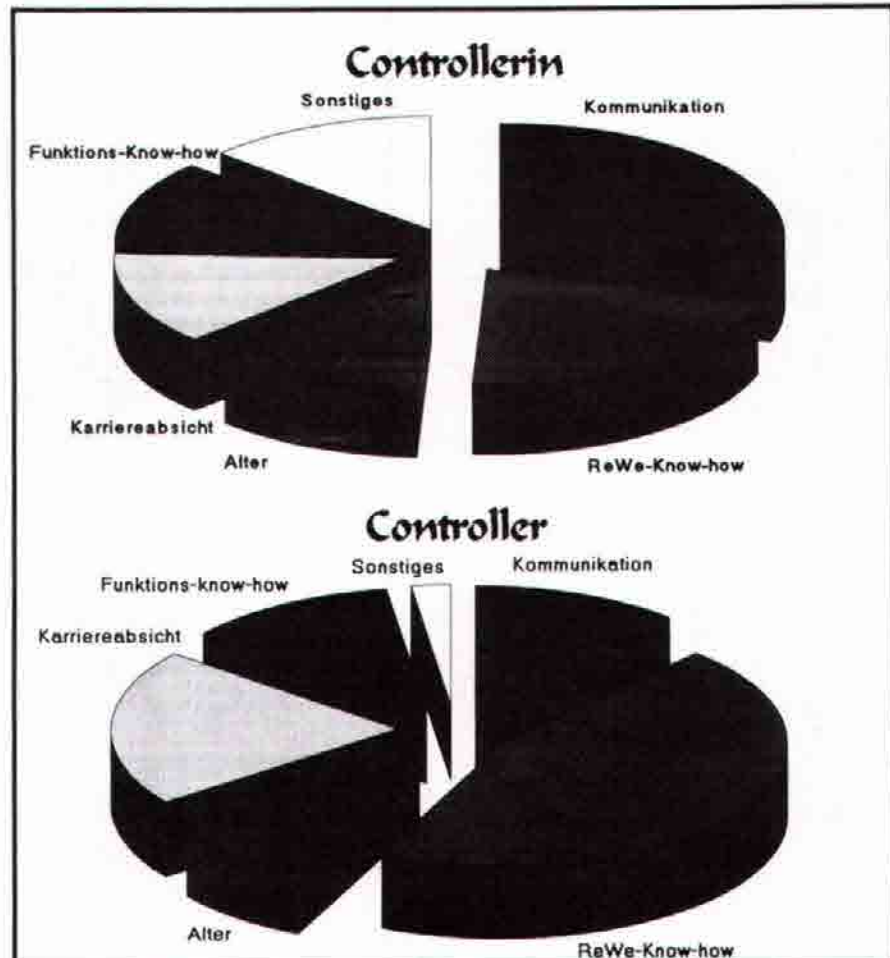


Abb. 5: Karrierefördernde Bausteine im Vergleich Controllerin vs. Controller

**Controllerinnen insbesondere aufgrund der "weiblichen" Kommunikationsfunktion relativ gut eingeschätzt werden.** Im Gegensatz dazu werden die übrigen in Abb. 5 dargestellten Karrierebausteine bei Controllerinnen in Relation zu Controllern deutlich verschoben gesehen.

Mit anderen Worten: Bei der Controllerin kommen wesentliche Beurteilungskriterien, ob nämlich eine Person karrieregeeignet ist, mit deutlich anderem Gewicht zum Zuge als bei Controllern; ein Blick auf die jeweils stark divergierenden Größen der "Kuchenstücke" in Abb. 5 macht dies sofort einsichtig. Diese hier wiedergegebene Einschätzung ist die empirisch erhobene Meinung des Management (Fachabteilung, Geschäftsführung, Personal). Darüber hinaus scheint der Karriereweg von Controllerinnen generell pessimistischer als bei Controllern eingeschätzt zu werden, und zwar von allen befragten Personenkreisen.

### Controllingnutzen

Auf der Grundlage eines allgemeinen Kriterienkatalogs zum Controllingbenefit operationalisiert Abb. 6 den seitens des Management subjektiv empfundenen Controllingnutzen bei Controllern und Controllerinnen; Abb. 6 korrespondiert deshalb auch mit Abb. 2, die ja die geschlechterspezifische Verteilung der Controllingaufgaben in den Vordergrund gerückt hat. Und ähnlich wie bei Betrachtung der Controllingperformance (vgl. Abb. 4) liegt die Controllerin nun auch in Abb. 6 durchschnittlich wieder vor ihrem männlichen Kollegen. Betrachtet man jedoch dann erneut einzelne "Core Benefits" (so z. B. "Kostentransparenz"), dann relativiert sich diese Aussage deutlich. Offenbar gibt es nämlich spezifische Controllingbenefits, die eine irradiierende Wirkung auf das

beurteilende Management aufweisen und damit den Controllingnutzen in eine "männliche Richtung" dominieren. Dies führt dann interessanterweise dazu, daß es in der empirischen Studie zu zweigleisigen Aussagen kam:

- Einmal wurde anhand der transparenzschaffenden und damit objektivierenden Ratingskalen die Controllerin durchschnittlich besser eingestuft.
- Bei einer pauschalen Meinungsabfrage stand indes der Controller häufig besser da.

Hier scheint es also noch deutliche Vorurteile im Management zu geben! Diese Aussage trifft insbesondere auch deshalb zu, weil in der Studie der "Erfahrungseffekt" berücksichtigt wurde, daß nämlich manche Manager keine "praktischen Erfahrungen" mit Controllerinnen hatten; hier erfolgte daher eine entsprechende Gewichtungskorrektur bei der Durchschnittsbildung. Insgesamt kommt also eine geschlechtsspezifische Nutzenverschiebung seitens des beurteilenden Management zum Ausdruck, wie das Radarchart aus Abb. 6 dies visualisiert.

### Akzeptanz

Die Manager- und auch die Controllerakzeptanz in bezug auf eine Controllerin hängen einerseits eng mit dem empfundenen Controllingbenefit zusammen. Andererseits kommt es bei der generalisierenden Abfrage der inneren (kognitiven) Einstellung und der Akzeptanz wieder zu Gesamtaussagen, gemäß denen die Controllerin nur leicht hinter der Gesamtakzeptanz zurückliegt, die ein Controller genießt. Abb. 7 veranschaulicht daher zusammenfassend die durchschnittliche Akzeptanzveränderung bei fünf Unter-

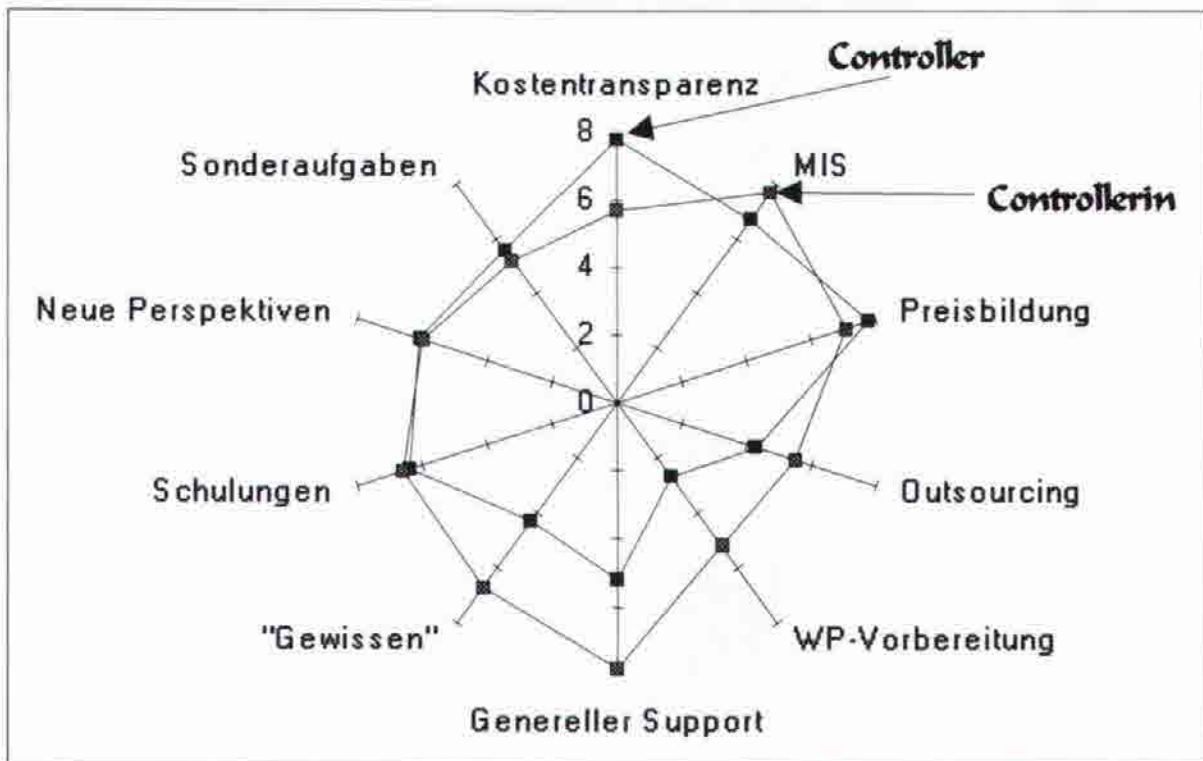


Abb. 6: Controllingbenefit im Controller/Controllerinnen-Vergleich

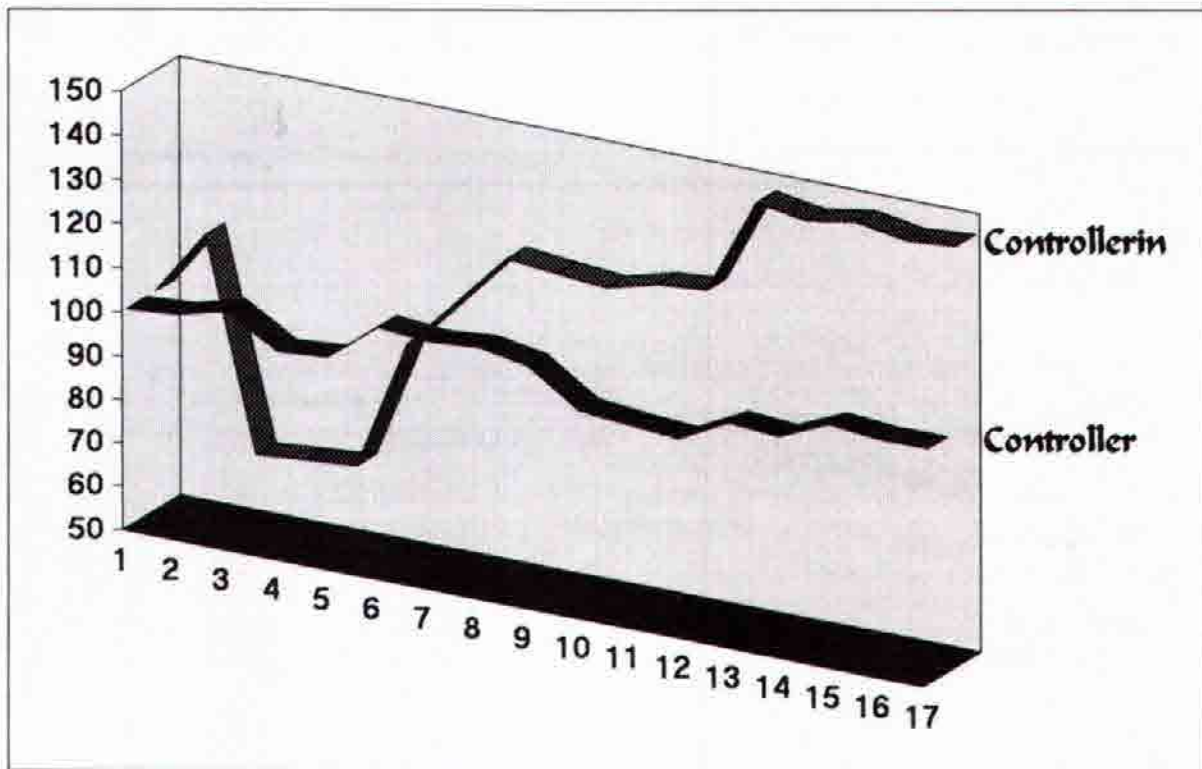


Abb. 7: Durchschnittliche Controller/Controllerin-Akzeptanz auf Indexbasis in fünf Unternehmen

nehmen, die verstärkt Controllerinnen einsetzen. Damit wird zumindest tendenziell deutlich, daß eine gravierende Akzeptanzaufholung im Zeitablauf zugunsten der Controllerin gelingt. Denn wie die verschiedenen Indizes in Abb. 7 belegen, wird die Akzeptanz - jeweils ausgehend von einem Anfangsindex 100 - nach ersten Tiefschlägen deutlich größer als 100. Dieser Indexunterschied im Zeitablauf ist allerdings nicht überzubewerten, da die Controllerin

meist von einem geringeren Akzeptanzniveau aus startet. Die Tatsache, daß beide Indizes zu Beginn der Zeitreihe in Abb. 7 gleich 100 gesetzt wurden, beschreibt also verschiedene Plattformen ! ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	02	06	F	P

\*\*\*\*\*

### Buchbesprechung von Dipl.-Volkswirt Gerhard Römer, Hamburg

**In Kosten steckt Gewinn - Leitfaden Kostenmanagement**

hrsg. v. Deutsche Bank AG und (ihrer Tochtergesellschaft) Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH, (Mittelstandsbrochüre 12), Frankfurt/M.: Selbstverlag 1993, 95 S., Schutzgebühr DM 50,-

Die hier anzuzeigende Broschüre ist aus der Beratungspraxis unbekannter Mitarbeiter der beiden Herausgeber hervorgegangen. Sie will "geeignete Ansatzpunkte" für die Praxis des Kostenmanagements bieten. Die Herausgeber können zwar "keine Erfolgsgarantie" abgeben, aber mit ihrer Gliederung erleichtern sie es ihren Lesern, "einen Anfang zu finden". Denn von den insgesamt 10 Kapiteln befassen sich 6 mit den wesentlichen Handlungsfeldern des Unternehmers beim Kostenmanagement: Gemeinkosten transparent machen - Fixkosten reduzieren - Variantenvielfalt und Sortimentsbreite beherrschen - Fertigungstiefe optimieren - Kostenrechnung ausbauen - Fahrplan zur Kostensenkung und Kostenkontrolle.

Woraus schöpft diese Broschüre mit ihren effektiven 82, meist doppelspaltigen Textseiten ihre Daseinsberechtigung? Nach meinem Dafürhalten kann sie jeder Unternehmensberater seinen potentiellen Mandanten an die Hand geben, damit es ihm nicht so wie dem Arzt ergehe, der fragt: "Wo tut es Ihnen weh?" und der Patient, mit dem Zeigefinger den ganzen Körper umkreisend, antwortet: "Da tut's weh." Da die Broschüre dem Leser also nicht nur kritische Fragen zu seinem eigenen Unternehmen nahelegt und mögliche Lösungsansätze vor Augen führt, ist sie zu empfehlen. Vielmehr liegt ihr Nutzen darin, daß der Leser nach ihrer Lektüre konkret zeigen und benennen kann, was und wie er etwas von einem externen Unternehmensberater geändert sehen möchte.

Die beiden Herausgeber dachten natürlich an ihre eigenen Firmenkundenbetreuer zuerst, wenn sie allein 18mal (sic!) im Text darauf hinweisen, beizeiten einen externen Unternehmensberater hinzuzuziehen. Aber jedem anderen Unternehmensberater erleichtert sie die Einkreisung des Beratungsgegenstandes und die Formulierung des Beratungsauftrages. Dies um so mehr, da im Text die richtigen Begriffe an der richtigen Stelle im Text gebracht werden, aber wegen des knappen Raumes weder erläutert noch definiert werden können. Hier ergibt sich der Ansatz, Einstieg und die Mithilfe eines externen Beraters wie von selbst. - Zu bemängeln ist einzig die fehlende Literaturliste, auf die sich die Darstellung des Kostenmanagements in der Broschüre stützt, und der extrem hohe Verkaufspreis.

## Fortsetzung der Controller-Sprüche von Horst Bauer von Seite 165

14. Jeder darf Fehler machen, nur nicht zu viele.
15. "Wenn es überhaupt ein Rezept für den Erfolg gibt, so besteht es darin, sich in die Lage anderer Menschen zu versetzen." (Schopenhauer)
16. "Was nämlich jeder voraussieht, lange genug, dennoch geschieht es am End: Blödsinn, der nimmer zu löschende, jetzt Schicksal genannt." (Max Frisch)
17. "Stelle sicher, daß die vorhandenen Systeme und Abläufe vernünftig, reibungslos und zielorientiert sind, bevor automatisiert wird. Andernfalls wird der Computer nur die bestehende Sauerei beschleunigen." (R. Townsend)
18. "Gesagt heißt noch nicht gehört.  
Gehört heißt noch nicht verstanden.  
Verstanden heißt noch nicht einverstanden.  
Einverstanden heißt noch nicht ausgeführt.  
Ausgeführt heißt noch nicht richtig ausgeführt." (Markus Stamm)
19. "Go home tonight and put your great idea on paper. If you can't do that, you have not really thought it through." (Iacocca)
20. "Wenn man sich um die Probleme, die man nicht hat, nicht kümmert, dann hat man sie bald." (Dörner)
21. Gib mir, Gott, den Mut, die Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.  
F. C. Oettinger, schwäb. Pietist 1702 - 1782, Göppingen
22. "Wenn du ein Schiff bauen willst, so sage deinen Leuten nicht, wieviel Holz und Balken sie beschaffen müssen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach der unendlichen Weite des Meeres." (Antoine de Saint-Exupéry)
23. "Wer vorausdenkt, gewinnt den Tag." (Goethe)
24. "Es muß was g'schehn, aber's darf nix passiern." (Kaiser Franz Joseph I.)
25. I work better under pressure.
26. "Und als sie das Ziel vollends aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen." (Mark Twain)
27. "Richtlinien müssen kurz und ungenau sein." (Napoleon) ■



## LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die heutige "Congress-Ausgabe" bringt Ihnen

In der Diskussion: Schröder, Kurskorrekturen - Unternehmensstrategien in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

Themenbesprechung: Den Wandel steuern und gestalten - Lean Management und Zukunfts-Visionen

Die besondere Neuauflage: Deyhle / Steigmeier / Autorenteam  
Controller und Controlling - ausgebaut Fassung der Nr. 93 "Orientierung" der Schweizerischen Volksbank

Aktuelle Taschenbücher: Neuerscheinungen und Neuauflagen zu verschiedenen Themen

Mit dem heutigen "In-der-Diskussion-Buch" sowie der Themenbesprechung sollte den besonderen Bedingungen und Anforderungen entsprochen werden, in denen wir augenblicklich stehen. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs und der Herausforderung. Diesem Sachverhalt muß der Controller in vielfacher Weise entsprechen, so z. B. indem er

- die Komplexität der Strukturen und Prozesse transparent macht
- die Sortiments- und Kundenstruktur analysiert
- Vorschläge zur Optimierung der Leistungstiefe unterbreitet
- den Wertschöpfungsbeitrag der Funktionen sichtbar macht
- in seiner eigenen Tätigkeit kundenorientiert arbeitet
- einfache, aber wirksame Systeme und Methoden bevorzugt
- die eigenverantwortliche Selbststeuerung unterstützt
- die Verankerung einer Controlling-Mentalität sichert
- den Prozeß der Erneuerung und des fortlaufenden Lernens fördert
- andere auch in schwierigen Zeiten motiviert

### In der Diskussion

**Schröder, Ernst F.: Kurskorrekturen**

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 288 Seiten - DM 98,-

#### **Autor und Konzeption**

Der Autor ist Vorsitzender der Geschäftsführung eines internationalen Unternehmens der Konsumgüterindustrie. Schröder bezog in der Vergangenheit in Publikationen wiederholt zu grundsätzlichen Fragen erfolgreich

Stellung. Die Wirtschaftsdaten der wesentlichen Industrienationen zeigen einen deutlichen Konjunkturabschwung. Deshalb werden künftig völlig andere Managementinstrumente und -strategien benötigt als in den abgelaufenen Jahren der Hochkonjunktur. An diesem Punkt setzt die vorliegende Neuerscheinung auf.

#### **Aufbau und Inhalt**

Vorwort - Kennzeichen stagnierender Märkte - Grundfragen strategischen Verhaltens in stagnierenden Märkten - Typische Engpaßprobleme von Unternehmen in schwierigen Zeiten - Strategieentwicklung in stagnierenden Märkten - Umsetzung von Unternehmensstrategien in stagnierenden Märkten - Führungsverhalten als Erfolgsfaktor in stagnierenden Märkten - Reize stagnierender Märkte.

#### **Kommentierung**

Mögliche Marktaustritts- und unterschiedliche Positionsstrategien werden ebenso erläutert wie Marktsegmentierungsstrategien. Ferner werden Fragen der relativen Kostensituation, der Ermittlung von Wachstumsschwellen etc. diskutiert. Nachhaltig geht Schröder darauf ein, daß beim Führungsverhalten die allgemein gedämpfte Stimmung der Mitarbeiter berücksichtigt werden muß und wie neue motivationsfördernde Komponenten entwickelt werden können. Dieses Buch vermittelt keine scheinbaren Patentrezepte, sondern das notwendige geistige Rüstzeug und ein betriebswirtschaftliches Instrumentarium zur Bewältigung wirtschaftlich schwieriger Zeiten. Ein wichtiges Buch zur richtigen Zeit. Schröder betätigt sich einmal mehr als Vordenker - hie und da auch als erfolgreicher Querdenker - und legt einen fundierten Wegweiser zur Gestaltung und Steuerung der Unternehmen im veränderten Umfeld vor.

## **Den Wandel steuern und gestalten**

**Ziegler, Armin: Deutschland 2000**

Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 253 Seiten - DM 49,80

---

#### **Autor und Konzeption**

Ziegler ist Unternehmensberater und Publizist und mit John Naisbitt Herausgeber des "Trendletter" und Chefredakteur dieses deutschen Informationsdienstes. In diesem Buch befaßt sich der Verfasser mit der Zukunft von Wirtschaft, Management, Marketing, Technik und Gesellschaft.

#### **Aufbau und Inhalt**

Umfeld Weltwirtschaft - Umfeld EG - Deutsche Wirtschaft - Transport und Verkehr - Energie - Umwelt - Bevölkerungsentwicklung - Arbeitswelt - Gesellschaft - Unternehmensführung - Marketing - Werbung - Absatzwege - Verbraucherverhalten - Neue Technologien - Annahme-Szenario Deutschland 2000.

#### **Kommentierung**

Ziegler entwirft eine umfassende Prognose und beschreibt die aus seiner Sicht wahrscheinliche Entwicklung der nächsten Jahre auf den wichtigsten Feldern. Die genau recherchierte und analytisch klare Studie zeigt die Chancen und Risiken des vor uns liegenden Jahrzehnts. So beinhaltet die Neuerscheinung u. a. zwölf Aufgaben, die im Unternehmen nach Ansicht des Verfassers große Bedeutung bekommen werden. Die Zukunft ist nicht mit kalkulierbarer Sicherheit vorhersagbar, wer sich aber mit der Zukunft intensiv befaßt, wird von der Entwicklung weniger als andere überrascht. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich u. a. dadurch aus, daß sie bestimmte Entwicklungen eher als andere erkennen. Insoweit leistet das Buch - unabhängig davon, wie weit man mit den Prognosen übereinstimmt bzw. ob sie tatsächlich eintreffen werden - einen wertvollen Beitrag zur Sensibilisierung und damit zur Bereitschaft, auf Veränderungen schnell und flexibel zu reagieren.

**Bösenberg, Dirk und Metzen, Heinz: Lean Management**

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 295 Seiten - DM 98,-

---

#### **Autoren und Konzeption**

Bösenberg gründete 1990 die Unternehmensberatung Technik und Management für Qualität GmbH (TEMA-Q), die ihren Schwerpunkt in der kundenorientierten Marktforschung und im Lean Management hat. Metzen ist Geschäftsführer und Leiter der psychologischen Wirtschaftsberatung Dr. Metzen. Das Buch bringt eine systematische und umfassende Darstellung zum Lean Management.

#### **Aufbau und Inhalt**

Lean Management ist nicht neu - Zentrale Denkansätze von Lean Management - Grundsätze für die Organisation - Praktische Lösungen für grundlegende Aufgaben - Weg zum schlanken und leistungsfähigen Unternehmen - Lean-Index.

#### **Kommentierung**

Lean Management wird als komplexes System vorgestellt. Ausgehend von der Philosophie der "schlanken Denke" werden die 10 Führungsgrundsätze und die 6 Basisstrategien des Lean Management erläutert sowie die

daraus resultierenden Arbeitstechniken. Lean Management ist nicht neu, viele der vom Lean Management angewandten Strategien, Techniken und Methoden sind bekannt, es mangelt aber an der systematischen, ganzheitlichen und letztlich konsequenten Anwendung. Die Autoren legen ein fachkompetent geschriebenes Buch vor, das das Rüstzeug und das Verständnis für Lean Management vermittelt. Streckenweise wirken die Ausführungen etwas abstrakt und zu komplex. Der Bezug zu konkreten Beispielen einschließlich japanischer Unternehmen wird etwas vernachlässigt. Insgesamt eine anspruchsvolle Gesamtdarstellung mit vielen praktischen Anleitungen zur Bestandsaufnahme und zum konkreten Einstieg in ein umfassendes Lean Management. Es eignet sich besonders als Begleitbuch für diesbezügliche Projekte oder Seminare.

**Rommel, Brück, Diederichs, Kempis, Kluge: Einfach überlegen**  
**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1993 - 204 Seiten - gebunden - DM 54,-**

---

#### **Autoren und Konzeption**

Alle Autoren sind Berater bei McKinsey & Company, Inc. Erfolg durch Einfachheit, dies ist die Kernaussage des vorliegenden Buches.

#### **Aufbau und Inhalt**

Vorwort - Besser einfach: einfach besser - Sortiments- und Kundenstruktur - Leistungstiefe - Entwicklung - Logistik - Technologie - Organisation - Vom Konzept zum Programm.

#### **Kommentierung**

In einer Langzeitstudie haben die McKinsey-Autoren herausgefunden, was den so vielgerühmten Wettbewerbsstärken "schlank" und "schnell" zugrunde liegt, nämlich einfache Strukturen und Prozesse. In einer mit zahlreichen Beispielen aus der deutschen Wirtschaft unterstützten Darstellung zeigen die Autoren, warum Einfachheit so bedeutsam ist und wie sie realisiert werden kann. Beispielhaft wird zumeist auf den Maschinenbau und auf Komponentenhersteller eingegangen. Erklärend, beschreibend, begründend und motivierend vermitteln die Autoren ihre Botschaft, wie Einfachheit auf allen wesentlichen Feldern neue Kraft im Wettbewerb vermittelt. Sie zeigen ebenso auf, welcher Wandel in der Managementkultur dazu notwendig ist. Beispielhaft und anschaulich wird eine Brücke zwischen Ziel und Konzeption zum Programm und zur Umsetzung geschlagen. Ein sehr beachtenswertes Buch, das zum Nachdenken und zur Nachahmung veranlaßt.

**Davidson, William und Davis, Stanley M.: Vision 2020**  
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1992 - 256 Seiten - Leinen - DM 48,-**

---

#### **Autoren und Konzeption**

Davis ist in den USA ein namhafter Unternehmensberater, Schriftsteller und Redner. Er war lange Zeit Professor an der Harvard Business School sowie den Universitäten Columbia und Boston. Davidson ist Autor mehrerer Bücher. Er ist Gründer einer Firma für Management-Entwicklung und lehrt an der University of South California. Das Buch steht unter dem Motto "Wie Unternehmen die Zukunft gestalten".

#### **Aufbau und Inhalt**

Gerade ausgewachsen, aber noch nicht reif - Es gibt kein Jack Benny-Gesetz der Wirtschaft - Den Turbolader in Ihrem Unternehmen finden - Ist es Zeit, Ihre Organisation kaputtzumachen, bevor sie Ihr Geschäft kaputt macht? - Auf Schienen, die man nicht gelegt hat, kann man nicht fahren - Zwischen Molekülen und Sternen - Anmerkungen.

#### **Kommentierung**

Die Autoren erläutern ihre Vorstellungen vom in den 2020er Jahren zu erwartenden neuen Zeitalter der Biotechnologie und der Informationalisierung. Sie beschreiben notwendige und mögliche Maßnahmen, sich und das Unternehmen darauf einzustellen. Erzählerisch, locker und "amerikanisch" leuchten die Autoren ihre Zukunftsvision aus.

### **Die besondere Neuauflage**

**Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling**  
**Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt 1993 - genauer Umfang z. Z. der Manuskriptfassung noch nicht bekannt - sfr 58,- / DM 65,-**

---

#### **Autoren und Konzeption**

Die beiden namhaften Hauptautoren bedürfen in der Fachwelt sicher keiner näheren Vorstellung. Zusammen mit dem erweiterten Autorenteam bürgen sie dafür, daß fachkompetentes Wissen auf dem heutigen Stand von Praxis und Lehre vermittelt wird. Das vorliegende Buch entspricht einer ausgebauten Fassung der erfolgreichen Nr. 93 "Die Orientierung", Publikation der Schweizerischen Volksbank. Das Buch vermittelt fundiertes, praxistaugliches Elementarwissen.

### **Aufbau und Inhalt**

Der Controller und seine Rolle als ökonomischer Lotse "an Bord" der Unternehmung - Marketing und Controlling - Die Informationsproduktion des Rechnungswesens - Gewinn- und Finanzplanung im Verbund - Strategische und operative Planung integriert betreut - Projektbegleitendes Controlling - Kostenprojekte und Kostenverhinderungsplanung - Controlling-Berichtswesen: Methoden, Spielregeln, Verhaltensweisen, Moderation - Controller-Dienst und Informationsmanagement - Der erfolgreiche Controller - Bindestrich-Controlling - Controlling gibt es überall, jeden Tag - auch zu Hause - Literaturverzeichnis

### **Kommentierung**

Die überarbeitete und erweiterte Auflage stellt eine gelungene Kombination von Grundsätzlichem und Anwendbarem dar. Die Publikation macht Controlling "zum Anfassen und zum Begreifen" erfahrbar. Insofern handelt es sich um "Arbeitstexte", die aktuelles Wissen für Praktiker vermitteln, die systematisch und übersichtlich aufgebaut und gut lesbar sind und die die Controller-Praxis veranschaulichen und belegen. Neben einführenden Ausführungen werden einige thematische Schwerpunkte gesetzt, so z. B. hinsichtlich des Informationsmanagements oder des Controller-Anforderungsprofils. Das Werk eignet sich nicht nur als exzellentes Grundlagenwerk, sondern auch dazu, im Trubel des Alltags hin und wieder eine Standortbestimmung und Positionierung vorzunehmen, sich der essentiellen Grundfragen bewußt zu werden. Insofern ein Buch, das jeder Controller kennen, anwenden und umsetzen und beherzigen sollte.

## **Handbücher, Nachschlagewerke und Kongress-Bände**

### **Gabler Wirtschafts-Lexikon**

Wiesbaden: Gabler - Verlag - 3.800 Seiten in 4 Bänden - DM 498,-

Das Gabler Wirtschafts-Lexikon ist das umfassendste Wirtschafts-Fachlexikon, das auf dem Markt angeboten wird. Seit seiner Begründung 1956 ist es in zahlreichen Neuauflagen erschienen. Jetzt liegt die aktuelle, vollständig neu bearbeitete und erweiterte 13. Auflage dieses Standardwerkes vor. Das Nachschlagewerk ist gekennzeichnet durch eine gelungene Kombination von Schwerpunktbeiträgen zu ausgewählten Themen und zahlreichen Normal- und Verweisstichworten. Das Lexikon bietet konzentriertes, umfassendes Know-How: rund 150 relativ ausführliche Schwerpunktbeiträge, über 22.000 Stichwörter und über 50.000 Verweise in klar verständlichem Lexikon-Stil. Die Neuausgabe festigt den Ruf als "das führende Wirtschafts-Lexikon".

### **Chmielewicz, Klaus und Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens (HWR)**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1993 - 2.372 Spalten - Leinen mit Schutzumschlag und Schuber - DM 348,-

In der nunmehr 3. Auflage des anerkannten Nachschlagewerks HWR wurde die Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens sowohl auf Seiten der Wissenschaft als auch der Unternehmenspraxis durch eine völlige Neubearbeitung und einer thematischen Erweiterung Rechnung getragen. Neben der Aktualisierung des Standardwissens über das Rechnungswesen erfolgte insbesondere die Berücksichtigung der EDV-Komponenten sowie der Internationalisierung des Rechnungswesens und u. a. auch eine Überarbeitung und Anpassung im Bereich des Controlling. Das HWR umfaßt über 250 alphabetisch angeordnete Beiträge von über 250 Experten aus Wissenschaft und Praxis. Das HWR will dem Studium, der Forschung und der Praxis dienen. Es kann sowohl als Nachschlagewerk und Literaturquelle als auch als einführendes Lehrwerk Verwendung finden.

### **Heyd, Reinhard: Lexikon für Rechnungswesen und Controlling**

Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1993 - 523 Seiten - gebunden - DM 98,-

Dieses neue Fachlexikon will den in der Praxis stehenden Buchhaltern, Kostenrechnern und Controllern und nicht zuletzt dem kaufmännischen Nachwuchs und Studierenden eine zuverlässige Hilfe bieten. Mit weit über 3.000 nach betriebspraktischen Aspekten ausgewählten Stichwörtern zu den Bereichen Buchführung, Handels- und Steuerbilanz, Kostenrechnung, Controlling, Betriebsstatistik und Finanzwirtschaft besitzt dieses Nachschlagewerk einen breiten und hohen Informationswert. Die Begriffe werden praxisnah, problemorientiert und knapp - bestimmte Stichwörter auch etwas ausführlicher - behandelt.

### **Däumler, Klaus-Dieter und Grabe, Jürgen: Kostenrechnungsllexikon**

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1992 - 379 Seiten - DM 39,-

Die Neuerscheinung erklärt rund 1.000 Begriffe in ABC-Form aus Kostenrechnung und Kalkulation sowie aus dem Bereich Finanz- und Rechnungswesen. In den meisten Fällen enthalten die Definitionen zur weiteren Vertiefung zusätzlich ein Beispiel oder eine Problemdarstellung. Querverweise zwischen den einzelnen Stichwörtern verdeutlichen die Zusammenhänge. Das Lexikon gibt kurze und verständliche Definitionen, die sich am Bedarf der Praxis orientieren.

**Rööslj, Bruno: 1000 Fragen und Antworten zum Rechnungswesen****Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes 1992 - 416 Seiten - ca. Fr.78,-**

Das Werk, verfaßt von einem erfahrenen Prüfungsexperten, Dozenten und Autor, behandelt Fragen und gibt Lösungen zu folgenden Bereichen: Allgemeine Grundlagen, Finanzbuchhaltung, Besondere Gebiete des Rechnungswesens, Betriebsbuchhaltung, Planungsrechnung, Statistik, Controlling und Revision sowie Diverses. Ein Anhang mit Musterformularen beschließt das Werk. Das Buch baut auf kaufmännischen Grundkenntnissen auf, eignet sich zur vertiefenden Wissenskontrolle sowie insbesondere zur Vorbereitung auf höhere Fachprüfungen. Dem Praktiker wird ein Nachschlagewerk angeboten, das mit diesem selektionierten und konzentrierten Stoff geeignet ist, das betriebswirtschaftliche Wissen aufzufrischen oder zu erweitern. Insgesamt vermittelt das Werk einen gut strukturierten Gesamtüberblick. Der Autor sieht die primäre Zielsetzung des Buches nicht in der Vermittlung eines rein lexikalischen Wissens, sondern vielmehr in der Förderung des vernetzten und analytischen Denkens.

**Männel, Wolfgang (Hrsg.): Kongress Kostenrechnung '92****Lauf: Verlag der GAB 1992 (Verlag der GAB Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Peter-Henlein-Str. 15, 8560 Lauf an der Pegnitz) - 280 Seiten - DIN A 4 - Preis unbekannt (ca. DM 100,-)**

Unter Leitung von Prof. Dr. Männel, Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Erlangen-Nürnberg, fand am 4. und 5. Nov. 1992 der "Kongress Kostenrechnung '92" statt. Der vorliegende Band enthält die Kongress- und Tagungsunterlagen. Er umfaßt 16 Vorträge fachkompetenter Vertreter aus Wissenschaft und Praxis über die Themenkomplexe Kostenrechnung als Führungsinstrument für modern organisierte Unternehmen - Kostencontrolling, Kostenpolitik und strategisches Kostenmanagement - Neuere betriebswirtschaftliche Kostenrechnungskonzepte - Weiterentwickelte Softwaresysteme und erfolgreiche Praxislösungen. Literaturverzeichnisse, ein Softwarespiegel, PC-Lernprogramme sowie Anzeigen einiger Anbieter von Standardsoftware runden das Bild ab. Insgesamt vermittelt der Tagungsband wieder eine exzellente Standortbestimmung moderner Kostenrechnung und dient dem Leser als Orientierungshilfe in der vielstimmigen Fachdiskussion.

**Seicht, Gerhard (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen in der Kostenrechnung****Wien: Linde Verlag 1992 - 320 Seiten - S 585,-**

Dieser Sammelbroschüre liegen Vorträge zugrunde, die anlässlich eines vom Herausgeber konzipierten Kostenrechnungskongresses 1991 gehalten worden sind bzw. als Referate im Forschungsseminar des Herausgebers an der Wirtschaftsuniversität Wien im SS 1991 eingereicht worden waren. Der Band behandelt folgende Themenstellungen: Neues aus dem Recht des Kosten-Preises - Prozeßkostenrechnung - Logistikkostenrechnung - Qualitätskostenrechnung - CIM und Kostenrechnung - Produktionsplanung und -steuerung - Fertigungstiefen-Optimierung - Wissensbasierte Systeme - Trends im Controlling (von Dr. Deyhle) - Grenzplankostenrechnung - Internationalisierung. Der Tagungsband enthält zu den skizzierten Themenbereichen profunde Fachbeiträge im Sinne von State of the Art.

**Schedler, Karl: Handbuch Umwelt - Technik, Recht****Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1992 - 679 Seiten - DM 136,-**

Dieses Buch vermittelt in übersichtlicher und einprägsamer Form eine grundlegende Zusammenfassung des Standardwissens über den heutigen Stand der Umwelttechnik und des Umweltrechts, wie es in gewerblichen und kommunalen Unternehmen zum täglichen Geschäft gehört. Das Handbuch gliedert sich in die Themenbereiche: Umweltgesetzgebung - Luftreinhaltung - Gewässerschutz - Abfallwirtschaft - Lärmschutz - Umweltverträglichkeit - Personeller Umweltschutz - Umweltrecht der EG - Anhang mit Verzeichnissen von Vorschriften und technischen Regeln sowie einer Literaturübersicht. Mit Umweltproblemen konfrontierte bzw. an diesen Fragen interessierte Leser finden mit dieser Neuauflage ein praxistaugliches und gut lesbares Fach-, Lehr- und Nachschlagewerk.

**von Eiff, Wilfried: Organisation - Erfolgsfaktor der Unternehmensführung****Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1991 - 734 Seiten - DM 148,-**

In der vorliegenden Neuerscheinung wird das komplexe Spektrum der organisatorischen Gestaltungsarbeit, insbesondere unter technologischen, personalbezogenen, aber auch unter gesellschaftspolitischen Aspekten (Ökonomie, Ökologie, Wertewandel) dargestellt. So werden folgende Aspekte behandelt: Organisation als Management-Aufgabe - Organisations-Entwicklung - Prozeßorientierte Methoden und Techniken - Mitarbeiterqualifizierung - Raum und Zeit als Gestaltungsdimensionen - Informations-Management - Controlling und Organisation - Logistik und Organisation - Umweltorientierte Organisationsgestaltung. Das anspruchsvolle Werk, an dem zahlreiche fachkompetente Experten aus Wissenschaft und Praxis mitwirkten, kann als Wegweiser und Handlungsleitlinie zur erfolgreichen, zukunftsbezogenen Organisationsgestaltung gelten.

**Spremann, Klaus und Zur, Eberhard (Hrsg.): Controlling - Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1992 - 870 Seiten - DM 78,-**

---

Das an der Hochschule St. Gallen konzipierte Lehrbuch richtet sich schwerpunktmäßig an Studenten der BWL im Hauptstudium und an Praktiker, die eine entsprechende theoretische Grundlegung suchen. Das Werk vermittelt unter Mitwirkung von 49 Experten aus Wissenschaft und Praxis einen Überblick und eine gerundete Zusammenfassung über den aktuellen Stand des Controlling in einer gut lesbaren einführenden Darstellung. Im Anwendungsteil steht der Finanzbereich mit Banken und Versicherungen im Vordergrund.

**Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg: Management**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1991 - 686 Seiten - DM 78,-**

---

Als thematische Fixpunkte wählen die Autoren, beide Universitätsprofessoren, die fünf klassischen Managementfunktionen: Planung - Kontrolle - Organisation - Personaleinsatz - Führung. Ziel des anspruchsvollen Buches ist es, eine Einführung in das methodische Rüstzeug zu geben, vor allem aber auch einen Eindruck von Vielfältigkeiten, Aktualität und Grenzen der Managementaufgaben zu vermitteln. Zahlreiche Beispiele, kleinere Fallstudien und aktuelle Bezüge sowie Diskussionsfragen und Literaturhinweise unterstützen und veranschaulichen die Darlegung. Das Buch eignet sich für Studenten, aber auch in besonderer Weise für weiterbildungsinteressierte Praktiker und Praktiker, die sich eine theoretische Grundlage für Führungspositionen schaffen wollen.

**Becker, Jochen: Marketing-Konzeptionen**

**München: Verlag Franz Vahlen 1992 - 709 Seiten - gebunden - DM 85,-**

---

Das in Wissenschaft und Praxis anerkannte Lehr- und Handbuch liegt nun in der 4. verbesserten und erweiterten Auflage vor. Es basiert auf theoriefundierten Analysen wie auch auf Untersuchungen zahlreicher Konzeptbeispiele aus unterschiedlichen Unternehmen und Märkten. Das Buch eignet sich als Lehrbuch des modernen Marketing-Managements, bietet aber auch anwendbare und übertragbare Analyse- und Problemlösungsmuster. Es behandelt die Marketingziele, die Marketingstrategien, den Marketingmix und die Marketing-Konzeptionen.

## **Aktuelle Taschenbücher**

**Michel, Reiner: Taschenbuch Investitionscontrolling**

**Heidelberg: Sauer Verlag 1992 - 200 Seiten - kartoniert - DM 35,-**

---

Im Vordergrund dieser Neuerscheinung steht das praktische "Wie" der Investitionsrechnung. An Fallstudien zu Kostenvergleich, Break-even-Analyse, ROI, Kapitalwert und Interner Zinsfuß kann sich der Leser trainieren und Antworten auf wesentliche Fragestellungen finden wie z. B.: Welche Faustregeln und Kennziffern haben sich in der Praxis bewährt? Wie wirkt sich das Investitionsprogramm im Budget aus? Wie gestaltet man einen Investitionsantrag? Die große Praxisorientierung zeigt sich in mehr als 50 Musterlösungen, Checklisten, Formularen, Tabellen, Grafiken. Außerdem dienen eine Vielzahl von Verständnisfragen einem programmierten Lernerfolg. In diesem leicht verständlich und betont locker geschriebenen Buch gibt der Autor, heute Professor an einer FH, seine fast dreißigjährige Praxiserfahrung weiter.

**Aigner, Gottfried: Mitarbeiter richtig motivieren**

**Düsseldorf und Wien: ECON Taschenbuch Verlag 1992 - 198 Seiten - DM 14,80**

---

Diese Neuauflage hilft in anschaulicher und verständlicher Weise, die Mitarbeiter zukunftsbezogen zu führen und zu motivieren. Neue Motivationstheorien geben Anregungen und Orientierung zur erfolgreichen Zusammenarbeit und lassen die Wünsche nach einem interessanteren Arbeitsplatz und einem besseren Betriebsklima zumindest tendenziell realisierbar erscheinen. Zahlreiche Checklisten und Tests machen dieses Buch zu einer wertvollen Arbeitshilfe zu Fragen des Führungsstils, der Motivation und der Kommunikation am Arbeitsplatz.

**James, Muriel: Mitarbeiter besser führen**

**München: Moderne Verlagsgesellschaft 1992 - 190 Seiten - DM 14,80**

---

Dieses Buch will die Fähigkeiten trainieren, seine eigenen Fehler im Umgang mit anderen zu erkennen und sich selbst und andere besser wahrzunehmen. Es beruht auf der Transaktionsanalyse (TA), die für viele ein faszinie-

rendes Erklärungsmodell zur Psychologie zwischenmenschlicher Kommunikationsvorgänge darstellt. Das Buch wurde aus dem Amerikanischen übertragen und von einer der führenden TA-Vertreterin geschrieben. Das Buch will Mut machen zur ganzheitlich erfolgreichen, positiven Kommunikation, damit gemeinsame Werte, Visionen und Ziele besser entwickelt und erreicht werden können. Das Buch geht vom "O.K.-Boss-Leitbild" aus. Es ist gut lesbar, praxistauglich und fordert bei realistischer und selbstkritischer Lektüre Verhaltenskorrekturen ein.

**Birkenbihl, Michael: Chefbrevier**

**München: Moderne Verlagsgesellschaft 1992 - 272 Seiten - DM 16,80**

Das Buch will die Geheimnisse erfolgreicher Führungskräfte beschreiben. In diesem Buch werden Themen aus der Management-Praxis abgehandelt, die z. T. "heiße Eisen" sind. Der Autor, ein bekannter Fachpublizist, sieht sich als Anreger, der andere dazu bewegen will, über sich und ihre Situation nachzudenken. In manchen Passagen unterscheidet sich die Veröffentlichung von gängigen Vorstellungen und Darstellungen. Der Autor befaßt sich u. a. mit Glasnost im Management, der Kunst des Motivierens, Frau und Karriere, der Dialektik von Macht und Ethik und den Grundlagen von Kommunikation und Führung: der Menschenkenntnis.

**Hans, Karlfried: Konferenzen erfolgreich vorbereiten, leiten, auswerten**

**Düsseldorf, Wien: ECON Taschenbuch Verlag 1992 - 106 Seiten - DM 12,80**

In diesem Taschenbuch finden alle, die Konferenzen häufig leiter oder besuchen, praxisnahe Hinweise und Verbesserungsvorschläge. Der Autor gibt zahlreiche Hilfen und Anregungen - angefangen bei der Kunst des Zuhörens über richtiges Nachfragen, Tagesordnungen, verschiedene Teilnehmertypen und Brainstorming bis zur Diskussionsleitung.

**Wirtz, Thomas und Mehrmann, Elisabeth: Effizientes Projektmanagement**

**Düsseldorf, Wien: ECON Taschenbuch Verlag 1992 - 295 Seiten - DM 16,80**

Das Autorenteam, in der Unternehmensberatung tätig, stellt in dieser Neuerscheinung das nötige Wissen über modernes Projektmanagement vor. Dem erfahrenen Projektleiter werden die einen oder anderen neuen Informationen oder Aspekte vermittelt und dem Einsteiger wird das grundlegende Rüstzeug dargelegt. Das Buch behandelt projektübergreifende Fragen rund um die Organisation, Durchführung und Finanzierung von Projekten, u. a. Begriff, Phasen und Ziele von Projekten, Hilfsmittel zur Projektplanung und -durchführung, notwendige Daten zur Projektabwicklung, Projektorganisation, Erhebungstechniken, Informations- und Entscheidungsfindung im Projekt, Konferenz- und Präsentationstechniken, Projekt-Controlling, verhaltensorientierte Aspekte und Projektunterstützung durch Methoden und Software.

**Weber, Joachim: Kosten- und Finanzplanung**

**München: Verlag C. H. Beck 1992 - 138 Seiten - kartoniert**

Der Autor, Fachbereichsleiter an der Berufsakademie Stuttgart, zeigt in diesem Buch Inhabern und leitenden Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen und Handwerksbetrieben die Grundlagen einer erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung auf. Es wird anhand eines fiktiven Unternehmens Schritt für Schritt gezeigt, wie die Kosten- und Finanzplanung im Mittelstand durchzuführen ist und wie sich daraus Budgets sowie Erfolgsrechnungen ergeben.

**Becker, Jörg: Leitfaden für Hardware- und Softwarebeschaffung**

**München: Verlag C. H. Beck 1992 - 392 Seiten - kartoniert - DM 19,80**

Der Autor ist Inhaber der I.S.M. Unternehmensberatung in Friedrichsdorf. Ein Königsweg in der EDV-Beschaffungs-Diskussion könnte "Rightsizing" sein. Gemeint ist die Optimierung von EDV-Ressourcen unter Einbeziehung der vorausgegangenen Beschaffungsentscheidungen. Dieser Leitfaden will dazu beitragen, ein nach wie vor schwieriges Entscheidungsfeld transparent zu machen, zu systematisieren und auch methodisch aufzubereiten. Der intensive Einsatz von Checklisten soll hierbei den Nutzen für die Praxisarbeit erhöhen. Das Buch gibt Hilfestellungen bei der Anforderungsanalyse, dem Auswahlverfahren, der Installation und Implementierung sowie der Wirtschaftlichkeitsprüfung.

**Göpfert, Georg: Die argumentative Bewerbung**  
München: Verlag C. H. Beck 1991 - 160 Seiten - DM 9,80

---

Dieses Arbeitsbuch, das aus einer langjährigen Tätigkeit im Bewerbungstraining entstanden ist, will helfen, ein eigenes Konzept zu entwickeln, mit dem man bei Bewerbungen gegenüber einer Vielfalt von Situationen und Gesprächspartnern überzeugend bestehen kann. Insgesamt eine praxisnahe und wertvolle Unterstützung bei Bewerbungen.

**Staufenbiel, Joerg: Berufsplanung für den Management-Nachwuchs - 13. Auflage 1992/93**  
568 Seiten - DM 19,80 (bei Versand + Porto)  
zu beziehen durch: Joerg Staufenbiel, Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung Köln GmbH,  
Postfach 10 18 50, 5000 Köln 1

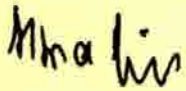
---

Die Neuauflage mit Trainee-Programmen und aktuellen Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Hochschulabsolventen liegt jetzt vor. Neben Arbeitsmarkt und Berufsplanung informiert der Ratgeber über Studien- und Examsplanung, über Management-Aus- und Weiterbildung, über kaufmännische Funktionsbereiche und Branchen, über Bewerbung und Vorstellung sowie über Gehälter, nennt Kontaktadressen und gibt Versicherungs- und Geldtips.

### **Zu guter Letzt**

Ich hoffe, diese Ausgabe konnte Ihnen brauchbaren Informationsnutzen vermitteln. Falls Sie Hinweise, konstruktive Kritik oder Vorschläge haben, so sagen Sie es mir bitte, z. B. auf dem 18. Congress der Controller.

Herzliche Grüße und alles Gute  
Ihr



Alfred Biel



# BREAK OPEN.



**RITTER SPORT. QUADRATISCH. PRAKTISCH. GUT.**

# Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

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

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

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

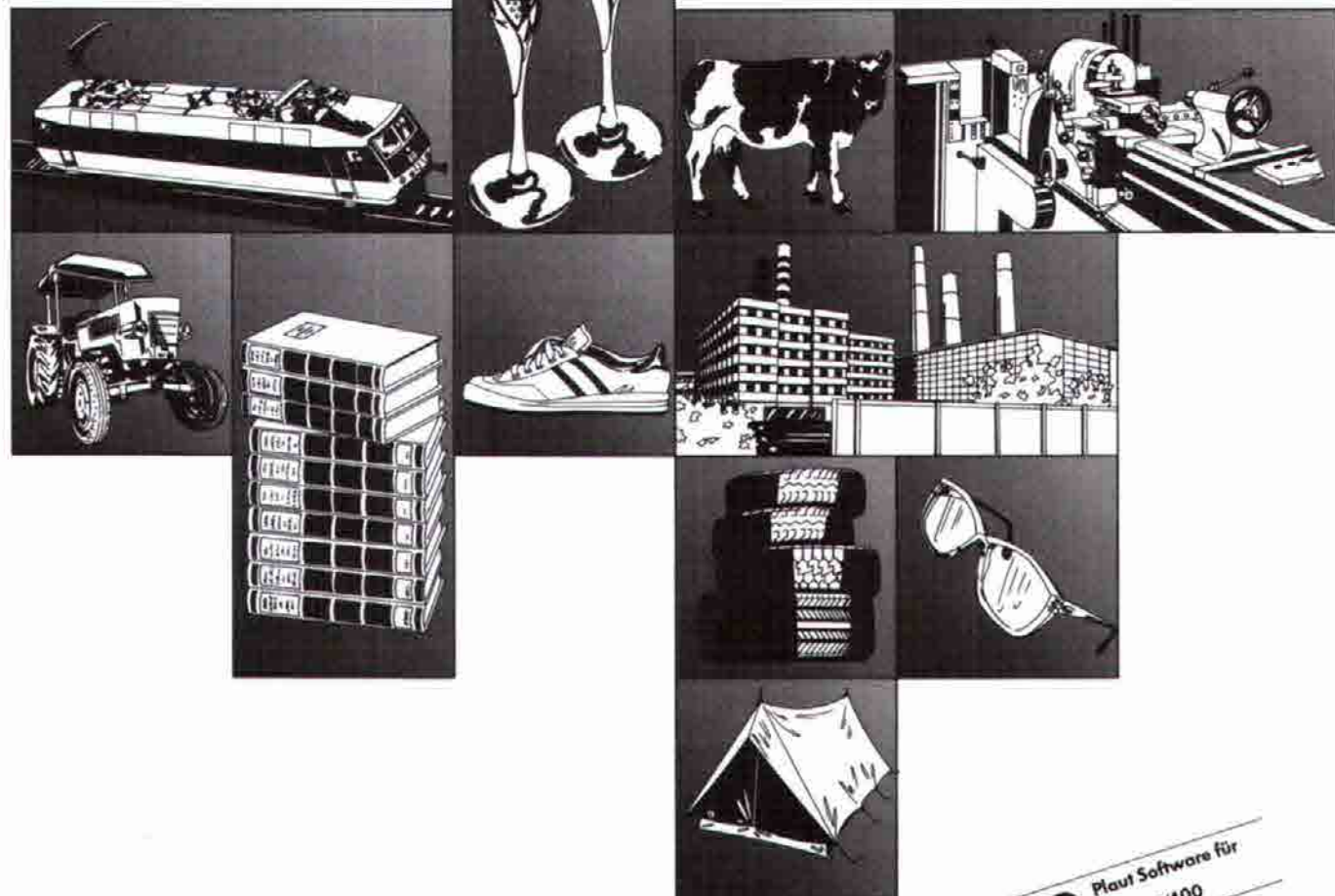
- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

Plaut Software für **Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzelherstellung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Plaut setzt je nach DV-Konfiguration seiner Klienten zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme ein.

## PLAUT

M100  
M110  
M120

SAP  
M110/R



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

Basis für Controlling und CIM

# PLAUT