

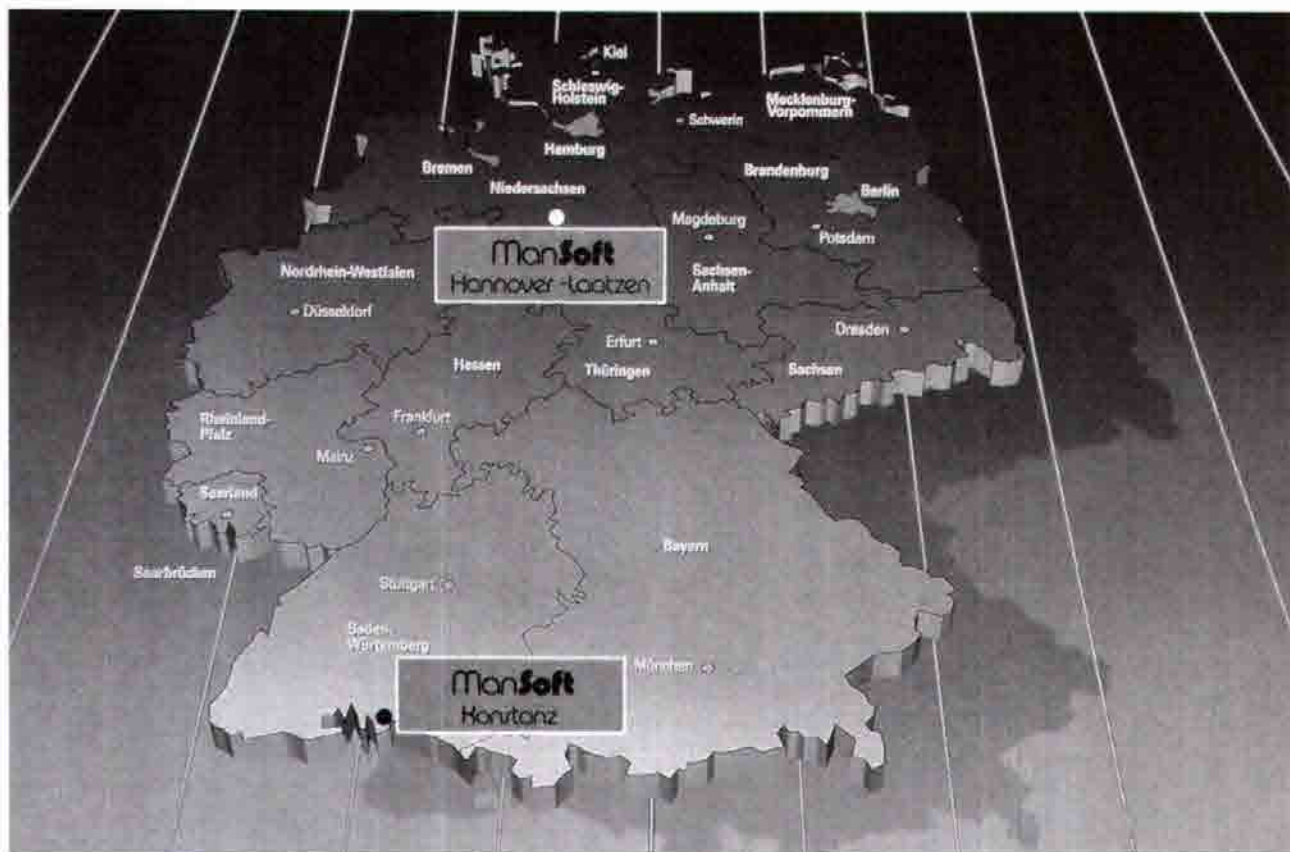
controller magazin

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

4/91

Impressum	176
Jürgen E. Schrempp Top Manager's Address: Controlling in High-Tech-Unternehmen	177
Paul Schwizer "Spannungsfeld operatives-strategisches Controlling"	183
Karsten Kölsch Business-Plan eines Geschäftsbereichs	189
Markus Stamm 19 Fehler, die passieren beim Arbeiten an schwierigen, vielschichtigen Fragen...	198
Hilmar Wollner Effektives Zeitmanagement	204
Lou F. Jones Product Costing at Caterpillar	207
Hans Schach Einsatz strategischer PC-Software im Controlling	213
Stefan Olech Deutsch-polnisches Controlling-Transfermodell	217
Infas-Absatzplanung Steiles regionales Kaufkraftgefälle	219
Gudrun Popp Voll daneben und doch treffend	224
Literaturforum	225

MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEME



UNSER SERVICE IHR NUTZEN

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

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

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

Autorisierter Partner für TZ-INFO*



* TZ-INFO ist ein Produkt der MIK GmbH

**Managementsoftware
und -beratung GmbH**

D-7750 Konstanz · Rudolf-Diesel-Str. 10 · Tel. 07531 / 57955 · Fax 07531 / 57151
D-3014 Hannover - Laatzen · Hildeheimer Str. 126 · Tel. 0511 / 8791350 · Fax 0511 / 8791168



Als eines der führenden Versandhandelsunternehmen haben wir unsere Marktposition in Deutschland sowie durch Beteiligungen im In- und Ausland in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut. Unsere Perspektive heißt auch für die Zukunft Wachstum und Erfolg.

Das hohe Wachstum des Schwab Versand und der Schwab Handelsgruppe stellt an den **Zentralen Controlling-Bereich** ständig wachsende Ansprüche. Um diese auch zukünftig erfüllen zu können, suchen wir eine/n

Gruppenleiter/in Controlling

Die Aufgabenstellung beinhaltet die verantwortliche Mitwirkung bei der Kurz- und Langfristplanung, die Erarbeitung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Steuerungsgrößen, die Kosten- und Umsatzkontrolle, die Beratung der in den Planungsprozeß einbezogenen Unternehmensbereiche und die Mitarbeiterqualifizierung und -führung.

Wir erwarten von Ihnen eine betriebswirtschaftliche Ausbildung, mindestens 3 Jahre Berufspraxis, vorzugsweise in den Bereichen Controlling, Vertrieb oder Marketing. Darüber hinaus einen sicheren Umgang mit Zahlen sowie gute PC-Kenntnisse.

Wir fördern Ihre Entwicklung individuell. Ihren weiteren Karriereweg gestalten Sie mit Ihren Leistungen entscheidend selbst.

Haben wir Sie neugierig gemacht? Dann überzeugen Sie uns durch Ihre Bewerbung. Schreiben Sie bitte an

SCHWAB VERSAND Aktiengesellschaft
Personalabteilung, Kinzigheimer Weg 6, 6450 Hanau 1

Eine Managementaufgabe in Berlin

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen auf dem Sektor der umweltschonenden Farben und Lacke sowie Wärmedämmverbundsysteme mit überdurchschnittlichen Wachstumschancen. Die Qualität unserer Produkte und der Einsatzwille unserer Mitarbeiter sind die Gründe für unsere gute Marktposition. Sie sollten uns helfen, diesen Weg weiter erfolgreich zu beschreiten.

Für unseren kaufmännischen Bereich suchen wir einen neuen alleinverantwortlichen

Kaufmännischen Leiter

Zu Ihrem Verantwortungsbereich gehören die Planung, das Finanz-, Rechnungs- und Personalwesen, die Organisation und die Datenverarbeitung. Mit Ihren Mitarbeitern sichern Sie unser Ergebnis und bauen unser Planungs- und Steuerungssystem ständig weiter aus. Sie sind der geeignete Bewerber, wenn Sie eine breit angelegte kaufmännische Ausbildung als Diplom-Kaufmann oder Betriebswirt haben. Schön wäre es, wenn Sie zusätzliches Controllingwissen an der Controller Akademie oder einer ähnlichen Ausbildungsstätte gesammelt hätten.

Das Rechnungswesen, die Datenverarbeitung und die Organisation sind Ihnen aus praktischer Erfahrung vertraut. In der Praxis sind Sie schon als Controller tätig gewesen, vielleicht als zweiter Mann oder Frau. Wichtig ist uns auch der geschickte Umgang mit Menschen.

Wenn Sie diese Aufgabe anspricht, wenden Sie sich bitte an die von uns beauftragte Dr. Zeplin Managementberatung GmbH, Hohenzollernstr. 8, 1000 Berlin 39. Telefon: 030 / 805 30 16.

Wir versichern Ihnen strengste Diskretion.



DR. ZEPLIN · CONTROLLING & PERSONAL

Controlling ist für viele Unternehmen zwar ein Begriff, wird aber längst noch nicht überall professionell praktiziert.

Wir haben uns zur Aufgabe gemacht, unseren Kunden nicht nur theoretische Empfehlungen, sondern praktische Hilfe bei der Entwicklung und Installation (Organisation, EDV-Konzept, Berichtswesen) zu geben.

Wir bieten einem jungen, dynamischen Controller an, als Gesellschafter unser Team zu verstärken.

Das erforderliche Kapital kann über Gewinnbeteiligung und Tantiemen erwirtschaftet werden.

Sind Sie interessiert?
Dann schicken Sie Ihre ausführlichen Unterlagen z. Hd. Herrn Emig. Wir werden Sie dann umgehend zu einem Gespräch einladen.

C O N T R O - GmbH
Rockenauerstraße 81
D-6930 Eberbach

Impressum

ISSN 0939-0359

16. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

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

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Treffsicherheit: Software für IBM AS/400



KOSTEN SCHNELL IM GRIFF

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

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

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

SoftM

Ihre Software-Partner für IBM AS/400

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

TOP MANAGER'S ADDRESS: CONTROLLING IN HIGH-TECH- UNTERNEHMEN



von Jürgen E. **Schrempp**, Vorstandsvorsitzender Deutsche Aerospace AG, München; Mitglied des Vorstandes der Daimler Benz AG

Eröffnungsvortrag zum 16. Congress der Controller 24. / 25. 6. 91 München

Der technologische Fortschritt und die Veränderungen des weltwirtschaftlichen Umfelds vollziehen sich mit immer höherer Geschwindigkeit.

Die Art und Weise, wie Unternehmen heute dem Wettbewerb begegnen, muß diesen Veränderungen Rechnung tragen. Es versteht sich von selbst, daß das nicht ohne Auswirkungen auf alle Bereiche eines Unternehmens bleiben kann.

Zu der Frage, was das für das Controlling bedeutet, möchte ich Ihnen heute morgen gern einige Gedanken vorstellen. Bitte verstehen Sie diese als eine Anregung von jemandem, der kein Controller ist, ja, nicht einmal Betriebswirt, sondern Ingenieur. Der aber die Aufgabe hat, ein nicht ganz unbedeutendes Unternehmen zu führen, und der durchaus den Anspruch hat, das Controlling möge ihn dabei tatkräftig unterstützen und - wenigstens teilweise - entlasten.

Für das, was Controlling ist, gibt es viele Definitionen. Aber ich denke, wir können Einigkeit darüber herstellen, daß eine entscheidende Aufgabe des Controlling darin besteht, das ergebnisorientierte Denken und Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens zu beeinflussen und zu fördern. Im Idealfall fungiert es also sozusagen als "wirtschaftliches Gewissen" eines Unternehmens.

industrie - die ja eine der Hochtechnologie-Branchen überhaupt ist, ... und in der ich mich ein wenig auskenne - etwas näher erläutern:

Die Deutsche Aerospace gehört - wie Sie alle wissen - neben Mercedes-Benz, der AEG und der debis zum Technologiekonzern Daimler-Benz.

"Controller's job"

Diese Funktion ist bei jedem Unternehmen von großer Bedeutung. Ganz besondere Bedeutung hat das Controlling jedoch in High-Tech-Unternehmen.

Ich möchte Ihnen die Gründe hierfür gern anhand eines Unternehmens aus der Luft- und Raumfahrtin-

Konzern-Organisation

Auf der Ebene des Gesamtkonzerns hat sich Daimler-Benz für das Organisations- und Führungskonzept einer über die klassische Finanz-Holding hinausgehenden geschäftsführenden Holding entschieden. Auch die Deutsche Aerospace ist nach diesem Konzept organisiert. Ihr gehören die Gesellschaften Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm, Telefunken-System-Technik und die Motoren-Turbinen-Union

an, die alle über ein historisch gewachsenes, sehr breites Tätigkeitsfeld und daher insgesamt über ein hohes Synergiepotential verfügen.

Geschäftsführende Holding - da erzähle ich Ihnen nichts neues - bedeutet ja im Grundsatz: **Eigenverantwortliche Selbststeuerung der einzelnen Konzernglieder**, so daß die Holding sich im wesentlichen auf die strategische Ausrichtung des Geschäfts, die Gesamtplanung und das Ergebnis des Gesamtkonzerns konzentrieren kann. Sie koordiniert, steuert und kontrolliert die Unternehmensbereiche und sorgt für einen optimalen Einsatz der Ressourcen im Konzern.

Die Deutsche Aerospace als Holding ist aber über die strategische Führung hinaus in allen Projekt-Einzelentscheidungen involviert, die mit ihrem Ressourcenbedarf oder ihren Ergebnisauswirkungen wesentlichen Einfluß auf die wirtschaftliche Situation des Konzerns haben können.

High Tech - Besonderheiten

Grund dafür ist, daß die Geschäfte der Luft- und Raumfahrtindustrie durch eine Reihe von Besonderheiten, die sich zum Teil allerdings auch in anderen High-Tech-Branchen finden, geprägt sind:

- * Die **Produktlebenszyklen** sind überdurchschnittlich **lang**
- * Wir müssen mit Amortisationsdauern rechnen, die in vielen Fällen den Zeitraum **eines Jahrzehnts deutlich übersteigen**
- * Wir müssen in einigen Geschäftsfeldern mit dem hohen Risiko einer gewissen Abhängigkeit von nur einem - oder extrem wenigen - Auftraggebern, nämlich der öffentlichen Hand, leben.
- * Im Geschäftsfeld "Zivile Luftfahrt" werden für absehbare Zeit weiterhin alle **Verträge in Dollar kontrahiert**, womit sich die Frage stellt, wie hier das Währungsrisiko gemindert werden kann.



Blick ins Controller-Plenum ... nach links

- * Und: für die Neuentwicklung von Produkten in der Luft- und Raumfahrtindustrie ist ein **extrem hoher Mitteleinsatz** notwendig.

Die Entwicklung eines neuen Triebwerks etwa kostet mehrere Milliarden Dollar und hat eine erwartete Amortisationszeit von bis zu 15 Jahren.

Daran können Sie ersehen, mit welchem hohem Risiko die Entscheidungen für einzelne Projekte in dieser Branche jeweils verbunden sind.

Zu realisieren in Kooperation ...

Und es kommt noch ein ganz wesentlicher Punkt hinzu: **All diese Rahmenbedingungen haben dazu geführt, daß neue Projekte heutzutage in den allermeisten Fällen nur noch in Kooperationen zu realisieren sind.**

Es findet deshalb eine immer stärker werdende wirtschaftliche Verflechtung auf europäischer und internationaler Ebene statt. Um hier keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Ich begrüße diese Entwicklung ausdrücklich. Die Zusammenarbeit in Form von Kooperation ist für die Luft- und Raumfahrtindustrie heute absolut überlebensnotwendig und darüber hinaus betriebswirtschaftlich außerordentlich sinnvoll.

Aber: Kooperationen schränken die eigene Handlungsfreiheit in manchen Fragen natürlich erheblich ein - eine für das Controlling ganz wesentliche Rahmenbedingung.

Herausforderungen

Wir haben ja in der Deutschen Aerospace vor zwei großen Herausforderungen gestanden, die wir beide parallel lösen mußten:

Zum einen die **Neuordnung der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie**, wobei hier Unternehmen zusammenzuführen waren, die einander bis dahin als Konkurrenten auf dem Markt gegenüber gestanden hatten.

Und zum anderen die **Anpassung des neuen Unternehmens an die Anforderungen eines sich verändernden Marktes und eines neuen Wettbewerbumfelds.**

Um diese beiden Ziele zu erreichen, haben wir die Aktivitäten in der Deutschen Aerospace marktorientiert neu gegliedert und so gesellschaftsübergreifend die **vier Geschäftsbereiche**

- Luftfahrt,
- Raumfahrt,
- Verteidigungstechnik und zivile Systeme und
- Antriebe

geschaffen.

Natürlich stellt eine solche Matrixorganisation besondere Anforderungen an

die Kommunikations-, Integrations- und Koordinationsfunktion des Controlling.

Wir haben diesem Aspekt Rechnung getragen, indem wir für alle Führungsebenen, sowohl in der Führungsstruktur als auch in der gesellschaftsrechtlichen Struktur der Deutschen Aerospace ein einheitliches Planungs- und Berichtswesen zentral installiert haben, das neben den wirtschaftlichen Steuergrößen im Daimler-Benz-Konzern - dem Betriebsergebnis, der Jahresüberschußentwicklung, der Cash-flow-Entwicklung und, zukünftig, den strategischen Ertragspotentialen - insbesondere luft- und raumfahrt-spezifische Größen, wie etwa Ablaufkurven, beinhaltet.

Meine Damen und Herren, unsere Unternehmensumwelt ist einem ständigen Wandel unterworfen und hält immer wieder unvorhersehbare Herausforderungen bereit.

Natürlich muß auch das Controlling mit solchen sich verändernden Situationen Schritt halten. Dabei gibt es allerdings ein ganz entscheidendes Problem:

Entscheidungsfähige Handlungsalternativen

Controlling, wie es bisher oft verstanden wurde, stützt sich auf quantitative Daten, die bereits bei ihrer Entstehung Vergangenheit sind. Statt entscheidungsfähiger Handlungsalternativen liefert ein solches Controlling nur einen Haufen Zahlen. Viele Zusammenhänge bleiben unerkannt und damit eine entscheidende Möglichkeit zur vorausschauenden Steuerung und Lenkung von Unternehmen ungenutzt.

Meine Damen und Herren, die Konzentration auf Detailprobleme darf nicht an die Stelle der Umsetzung von Unternehmenszielen treten.

Eines unserer wichtigen Ziele im operativen Bereich lautet beispielsweise: Profitabilität der Kerngeschäftsfelder steigern.

Dieses Ziel verlangt natürlich das klassische Instrumentarium des Controllings, wie die Optimierung der Gemeinkostenstrukturen, das Beseitigen von Verlustquellen, die systematische Suche nach Synergiepotentialen, die Verbesserung der spezifischen Auslastungssituationen durch Konzentration der Entwicklungs- und Fertigungstätigkeiten, sowie Optimierungsmaßnahmen auf der Markt- und Beschaffungsseite.

Projekt-Controlling

Ganz allgemein läßt sich sagen, daß das Controlling in der Luft- und Raumfahrtindustrie in hohem Maße durch Projekt-Controlling geprägt ist, also: Planung,

Steuerung und Reporting über das "magische Dreieck" Kosten, Termine, Leistungen. Nicht ganz unproblematisch ist es dabei allerdings, den Grad der Leistungserfüllung - vor allem bei komplexen Entwicklungsprojekten - mit vertretbarem Aufwand exakt zu erfassen.

Strategische Entscheidungen

Selbstverständlich sind ganz andere Anforderungen an das Controlling zu stellen, wenn es um strategische Entscheidungen geht, also zum Beispiel um die Frage, wollen wir ein Regionalflugzeug mit 80 - 130 Sitzen bauen, oder wenn es darum geht, ein Projekt wie "Columbus", das europäische Weltraumlabor der geplanten amerikanischen Raumstation "Freedom", erfolgreich zu akquirieren, zu führen und abzuwickeln.

Hier erwarte ich schon eine klare Entscheidungsvorbereitung von den Controllern in unserem Unternehmen.

Programmentscheidungen, wie zum Beispiel die Entscheidung über die Entwicklung und den Bau eines neuen Flugzeugs oder eines Triebwerks, werden bei uns im Rahmen sogenannter "Strategischer Projekte" analysiert und vorbereitet.

Unter der Federführung einer jeweils spezifisch geführten Projektorganisation erfolgt eine Bestandsaufnahme von Markt, Wettbewerb, Umfeld, eigener Position, sowie die Erfassung aller weiteren entscheidungsrelevanten Faktoren, wie technische Auslegung, Kooperation und Cash-Flow-Analyse. Dem Controlling fällt hier neben der Bereitstellung des Instrumentariums insbesondere die Rolle zu, für einen realistischen Ansatz der wirtschaftlichen Einschätzungen und der angesetzten Planungsprämissen Sorge zu tragen.

Denken in Szenarien

Wegen der bereits angesprochenen Langfristigkeit der Produktentscheidung in der Luft- und Raumfahrt gilt es, hier anstelle der Diskussion von Scheingenauigkeiten - hervorgerufen durch pointierte betriebswirtschaftliche Aussagen - andere Techniken anzuwenden. In der Luft- und Raumfahrtindustrie hat sich hierfür insbesondere das Denken in Szenarien, sowie die Analyse unterschiedlichster Sensitivitäten hervorragend bewährt.

Bei den Zielen im Segment Markt und Wettbewerb schließlich geht es um einen ganz wichtigen Punkt für uns:

Marktorientierung

Denn in der Vergangenheit fanden viele unserer Geschäfte auf öffentlich-rechtlichen, regulierten Märkten statt, auf denen nur stark eingeschränkter Wettbewerbsdruck herrschte. Diese Situation hat sich inzwischen jedoch grundlegend geändert.

Um auch unter den neuen Wettbewerbsbedingungen bestehen zu können, haben wir in noch stärkerem Maße Verantwortung an die einzelnen Produkt- bzw. Geschäftsbereiche delegiert.

Denn jede zentralistisch orientierte Führung, ob in der Politik oder in der Wirtschaft, hat - das hat sich ja inzwischen hinreichend oft gezeigt - mit erheblichen Problemen zu kämpfen. Eine zentralistisch orientierte Führung kann ja schon aus Kapazitätsgründen gar nicht alle Facetten und Nuancen des Wettbewerbs in allen Geschäftsbereichen gleichzeitig beobachten und wahrnehmen.

Eigenverantwortliche Selbststeuerung

Eine eigenverantwortlich an den Geschäftsbereichen orientierte, unternehmerisch denkende, planende und handelnde Organisationseinheit ist deutlich flexibler und damit fähiger, den Anforderungen von Markt und Wettbewerb Rechnung zu tragen.

Das heißt jedoch nicht, daß eine solche Organisationsform die absolute, immerwährende Lösung aller Probleme darstellt. Jede Organisation ist natürlich nur **Zeitpunkt-optimal**. Verändern sich Markt und Wettbewerb, muß sich auch die Organisation erneut ändern.

Dezentrale Verantwortung führt zu anderen - höheren Anforderungen an das Controlling, das damit zu einem der wichtigsten Steuerungsinstrumente des Top-Managements wird.

Vernetztes Denken

Unter diesen Bedingungen ist aber ein neuer, ganzheitlicher Ansatz im Methodik-Bereich der Unternehmensführung und -steuerung erforderlich. Wir müssen auch in diesem Bereich zu einem **Denken in vernetzten Systemen** gelangen. Das erfordert, daß man die Aufmerksamkeit **viel stärker auf Zusammenhänge** statt auf Einzelphänomene richtet und daß man das Denken in Organigrammen und Kästchen überwindet.

Meine Damen und Herren, ein Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes führen - also steuern und lenken - kann nur, wer die Eigengesetzlichkeiten und die Systemzusammenhänge begreift und - trotz aller Komplexität - beherrscht. Deshalb muß es eine ganz vordringliche Aufgabe des Controlling sein, Faktoren ins Bewußtsein zu rücken, deren Zusammenhänge normalerweise nicht in der notwendigen Deutlichkeit präsent sind.

Das heißt: Controlling muß zu einer unternehmensweiten Querschnittsfunktion werden und einem ganzheitlichen Ansatz folgen.

Gleichzeitig muß das Controlling zwei immer wieder auftretende Kernprobleme überwinden: Das Problem des Datenmangels trotz Datenflut und das Problem der "Zahlenhörigkeit".

Datenmangel und Datenflut

Meine Damen und Herren, Computer ermöglichen es uns heutzutage, gewaltige Mengen an Daten und Informationen zu erfassen und zu verarbeiten. Alle fünf Jahre verdoppelt sich die Menge an Information, die den Menschen zur Verfügung steht. Dieser Informationsflut sind wir aber kaum gewachsen. Das Problem heutzutage ist nicht mehr, relevante Daten zu ermitteln, sondern diejenigen Daten zu erkennen und aus dem "Überangebot" von Informationen auszuwählen, die tatsächlich relevant sind.

Obwohl in bundesdeutschen Unternehmen Milliarden von betriebswirtschaftlichen Daten gespeichert sind, fehlen deshalb der Unternehmensführung immer wieder entscheidungsrelevante Informationen.

Ich habe den Eindruck, daß eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings, die Aufbereitung von Daten und Informationen bei **gleichzeitiger** Konzentration auf die relevanten Informationen, nicht immer in ausreichendem Maße erfolgt. Dies ist aus meiner Sicht aber eine absolut unverzichtbare Anforderung an das Controlling.

Und zum anderen muß Controlling auch in stärkerem Maße die nicht-quantitativen Faktoren, die eher im qualitativen Bereich liegen, oder die die Zusammenhänge und wechselseitigen Abhängigkeiten der quantitativen Größen betreffen, in die Betrachtung einbeziehen.

Denn Zahlen alleine, das wissen Sie alle, meine Damen und Herren, besitzen in den wenigsten Fällen die notwendige Aussagekraft, um als ausschließliche Basis der Entscheidung des Managements zu dienen.

Was ich damit sagen will, ist: Die Finanz- und Betriebsbuchhaltung darf nicht die einzige Quelle von Informationen für das Controlling sein. Natürlich ist der buchhalterische Rückblick auf das "IST" unverzichtbar, damit das Controlling als Frühwarnsystem dienen kann und, quasi im Sinne eines Regelkreises, durch fortwährende Plan-Ist-Vergleiche Abweichungen frühzeitig zu erkennen hilft und dadurch Maßnahmen zur Gegensteuerung rechtzeitig möglich macht.

Aber darüber hinaus muß Controlling auch die Leistungsdaten des Unternehmens mit den Entwicklungen des Unternehmensumfelds verknüpfen.

Dazu ist es allerdings nicht sinnvoll, weiterhin so wie bisher mit komplexen Situationen umzugehen: Nämlich bestimmte Nebeneinflüsse bewußt zu ignorieren. Wie die Erfahrung jedem von uns schon einmal gezeigt hat, sind es nämlich häufig genau diese Nebeneinflüsse, die von entscheidender Bedeutung für den Handlungsspielraum eines Unternehmens sind.

Weiche Faktoren

Controlling muß also strategische Aspekte beinhalten und um die entsprechenden Interdependenzen er-

gänzt werden. Neben den betriebs- und finanzwirtschaftlichen Daten, der Unternehmensstrategie und der Führungsorganisation müssen auch sogenannte "weiche" Faktoren, wie beispielsweise die Unternehmenskultur, berücksichtigt werden, um zu einem ganzheitlichen Controlling-Ansatz zu gelangen.

Aber nicht nur das.

Der Betrachtungshorizont darf nicht länger auf interne Faktoren begrenzt werden. In zunehmendem Maße müssen auch **unternehmensexterne Größen in einen solchen ganzheitlichen Controlling-Ansatz einbezogen werden**, so daß alle relevanten Informationen auch tatsächlich Berücksichtigung finden.

Ganzheitlicher Controlling-Ansatz

Ein solcher ganzheitlicher Controlling-Ansatz, auf der Basis von vernetztem Denken und integriertem Vorgehen, stellt selbstverständlich sehr hohe Anforderungen an Koordination und Kommunikation. Ein Controller wird deshalb in immer stärkerem Maße Generalist sein müssen. Aufgabenspektrum und Ausbildung des Controllers sollten also zunehmend multifunktional angelegt sein.

Zusammengefaßt:

Controlling kann wichtige Beiträge in allen Bereichen eines Unternehmens leisten. Je stärker es einem vernetzten, ganzheitlichen Ansatz folgt, der auch nicht-quantitative Faktoren miteinbezieht, desto eher wird es dem Anspruch, nicht nur Kontrollfunktion, sondern auch Steuerungs- und Lenkungsfunktion zu sein, gerecht werden können.

Und, da bin ich ganz sicher, Controlling wird immer stärker auch in Unternehmensbereichen an Bedeutung gewinnen, in denen man das auf den ersten Blick vielleicht nicht vermuten würde. Denken Sie etwa an den Bereich des Innovationscontrolling, der ständig an Bedeutung gewinnt, oder etwa an "Bildungs-Controlling" zur zielorientierten Steuerung von Fortbildungsmaßnahmen in Unternehmen - ein Ansatz, über den wir in der Deutschen Aerospace gerade nachdenken.

Fazit ist also: Controlling wird umfassend und vernetzt sein müssen, um für das Top-Management zu einem wirklich schlagkräftigen Instrument der Unternehmensführung zu werden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	24	09	G	S	T

Arbeitskreise des Controller Verein eV

beispielhaft

AK	Termin	Arb.kreisleiter	Ort	Thema
Mitte	23.8.91	H. Gerbig	Wiesbaden	
Schweiz I-IV	3. 9. 91		Baden-Dättwil	Gemeinsame Herbsttagung aller Schweizer Arbeitskreise
Nord III	19./20.9.91	H. Onnen	Bremen	
Süd IV	19./20.9.91	H.P.Metzler	München	
Assekuranz	30. 9. 91	Dr.Kirchner	Kassel	Rückversicherungs- Controlling
West III	3./4.10.91	M.Herrmann	Duisburg	
West II	10./11.10.91	H.Funke		
Süd II	17. 10. 91	B.Kapp	Esslingen	Profit-Center/Service- Center/Cost-Center
Stuttgart	24./25.10.91	G.Ranger	Bad Teinach	
Schweiz III	29. 10. 91	J.Eggimann	Zürich	



Blick ins Controller-Plenum... Mitte



"SPANNUNGSFELD OPERATIVES-STRATEGISCHES CONTROLLING"

von lic. oec. HSG Paul **Schwizer**, Mitglied der Konzernleitung, Mövenpick-Unternehmungen, Adliswil/Zürich

1. DAS UMFELD DES CONTROLLERS IN EINEM GASTRONOMIE-UNTERNEHMEN

In der Gastronomie werden
Speisen zubereitet,
Gäste bedient.

In der Restauration und in der Hotellerie wollen die
Kunden
gut essen,
ruhig schlafen.

Hier werden ganz gewöhnliche Dinge angeboten,
Arbeiten verrichtet, Dienstleistungen erbracht, wie
wir sie zu Hause selbst erledigen, oder von Gattin
oder Freundin besorgen lassen!

Wo soll hier Platz für einen Controller sein?

Sind Controlling-Instrumente in dieser Umgebung
sinnvoll?

In der Gastronomie-Branche werden
- **Nahrungsmittel verarbeitet,**
- **Dienstleistungen an Menschen erbracht.**

Diese Menschen, unsere Gäste und Kunden, stellen
hohe Anforderungen an die Frische und Qualität der
zubereiteten Speisen, an die Aufmerksamkeit unserer
Bedienung. Sie haben darauf Anspruch, weil sie für
die Produkte und Dienstleistungen ihr gutes Geld
hinlegen.

Controlling im Sinne von KONTROLLE ist sicher in
hohem Maße erforderlich, wenn es gleichzeitig um
die Verarbeitung von Nahrungsmitteln und die
Erbringung von Dienstleistungen geht.

Wo immer wir es mit der Beschaffung und Verarbei-
tung von Lebensmitteln zu tun haben, kommt der
Qualitätskontrolle beim Einkauf, in der Produktion,

innerhalb und am Ende des Verarbeitungsprozesses
eine große Bedeutung zu.

Nicht weniger bedeutend ist die Qualität der Dienst-
leistung. In unserer Branche ist der Anteil an auszu-
bildenden und angeleiteten Mitarbeitern, aber auch
an ausländischen Arbeitskräften aus den verschie-
densten Sprachregionen besonders hoch. Umso
wichtiger ist hier die ständige Überwachung und
Kontrolle der zu erbringenden Dienstleistung.

Wir Controller verstehen aber unter **Controlling**
doch eher die Tätigkeit der STEUERUNG. Kontrolle
kann schließlich jeder Vorgesetzte direkt ausüben,
der Eigentümer, der Küchenchef, der Chef de service
usw. Wo aber ist hier Platz für einen Controller?

Die Restaurant- und Hotelbranche ist sehr heterogen.
Sie besteht aus

- einer großen Zahl von Kleinbetrieben und
- einigen Großunternehmen, vorwiegend in den
Bereichen "Fast Food" oder Hotels.

Irgendwo dazwischen liegen die Mövenpick-Unter-
nehmungen, die ihre Leistungen heute in nahezu 150
Betriebsstätten mit über 11.000 Mitarbeitern in der
Schweiz, in Deutschland und in einigen weiteren
Ländern erbringen. Dabei ist die Vielfalt der Ange-
botskonzepte besonders im Restaurantbereich sehr
groß.

Sollten Sie in bezug auf die Notwendigkeit der
Controller-Funktion für einen einzelnen Restaurant-
betrieb noch verunsichert sein, so ruft die Komplexi-
tät einer Unternehmung von der Größe und Vielfalt
wie Mövenpick bestimmt nach einer starken Control-
ling-Organisation.

Wir können deshalb in unserem Fall von Controlling
auf 3 Stufen sprechen, nämlich auf Stufe:

Betrieb

Restaurant, Hotel, Produktionsbetrieb

Geschäftsbereich (Division)

MP-Restaurants, Systemgastronomie, Marchés, Hotels, Konsumgüter

Konzern

Mövenpick-Holding mit Dienstleistungs-Unternehmungen

- Tageszeit:

früh, Vormittag, Mittag, Nachmittag, Abend, spät

- Umsatz pro Gast / Check

- Umsatz pro Sitzplatz / Tag

Wichtige Indikatoren sind die Anzahl Gäste, die in den verschiedenen Betriebsbereichen bedient werden.

Im Hotelbereich kommt der Zimmer-Auslastung natürlich große Bedeutung zu.

2. DIE MERKMALE UNSERES OPERATIVEN CONTROLLINGS

2.1 Controlling im Betrieb

In der Regel ist in einem einzelnen Restaurantbetrieb die Funktion des Controllers nicht vorhanden. Meistens wird auch das Rechnungswesen nicht im Betrieb selbst geführt. Für ein größeres Hotel mag diese Aussage jedoch nicht mehr zutreffen.

In der Gastronomie kennen wir, gewissermaßen als verlängerten Arm des Controllers, den **Operation Analyst**. Seine Aufgabe besteht in der laufenden Überwachung der Betriebsdaten; er ist eine Art "Betriebsbuchhalter". In sehr großen Hotels ist er vielleicht mit einem Betrieb voll ausgelastet. Oft wird er aber für eine Gruppe von Hotels oder Restaurants zuständig sein.

Im Restaurantbetrieb trägt normalerweise der Geschäftsführer selbst den Controller-Hut, oder dann sein Stellvertreter.

Als wichtigstes Control-Instrument in einem Gastronomiebetrieb betrachte ich ein gut funktionierendes **internes Kontrollsystem**. Dies trifft besonders für eine diversifizierte und dezentral organisierte Unternehmung zu, wo der Eigentümer oder Pächter nicht mehr direkt die Steuerung und Überwachung des Betriebes sicherstellt.

Die Funktionsweise des internen Kontrollsystems haben wir in **Handbüchern** über die **Betriebliche Administration** festgelegt. Die interne Revisionsstelle des Konzerns überprüft deren Einhaltung.

Welches sind nun aber die **Führungs-Kennzahlen**, mit denen der betriebliche Controller, oder mangels Vorhandensein dieser Funktion der Geschäftsführer selbst, seinen Betrieb steuert? Auch wenn der Geschäftsführer normalerweise die Laufbahn als Koch begonnen hat, so interessiert er sich hoffentlich für Umsätze, Waren- und Personalaufwand etc. etc.

Umsatz-Daten

werden analysiert nach:

-Verkaufsstellen:

MP-Restaurant, Themenrestaurant, Bistrot, Kiosk etc.

- Sparten:

Food, Getränke (Wein, Bier, Kaffee) Zimmer, Nebenerlöse

Waren-Aufwand

Der Warenaufwand läßt sich über die Rezepturen und anhand eines "daily food cost reports" kontrollieren.

Personal-Aufwand

Damit die Personalkosten auch bei größeren tageszeitlichen oder wetterbedingten Schwankungen unter Kontrolle bleiben, kommt dem Personaleinsatzplan große Bedeutung zu. Löhne und Gehälter sollten sowohl im Küchenbereich als auch im Restaurantbereich laufend im Verhältnis zum erzielten Umsatz überwacht werden.

Controlling auf der Ebene eines einzelnen Betriebes wird heute wesentlich erleichtert durch moderne Kassensysteme und "Front office"-EDV-Systeme in den Hotels. Elektronische Kassensysteme und sogar Computer sind für größere Restaurants und sicher für Hotels schon erschwinglich und erlauben uns detailliertere Analysen als dies früher der Fall war. Dennoch kommt der Intuition, dem Stil des Geschäftsführers nach wie vor eine große Bedeutung zu. Wie er selbst den Gästen und Mitarbeitern begegnet und seine Mannschaft zu motivieren versteht, darauf basiert immer noch ein wesentlicher Teil des Erfolgs in der Gastronomie.

2.2 Controlling auf Ebene Division und Konzern

Mehrere Restaurantbetriebe sind bei uns in der Regel unter einer regionalen Leitung zusammengefaßt. Eine solche Region ist oft identisch mit der gesellschaftsrechtlichen Struktur. Hotelgesellschaften umfassen meistens nur einen einzelnen Betrieb. Alle zu einer Division gehörenden Gesellschaften und Betriebe werden in bezug auf Controlling und Rechnungswesen durch einen **Division-Controller** betreut. Dieser untersteht der zuständigen Division-Leitung, die gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung ist.

Das Controlling auf Ebene Division und Konzern ist sicher mit Konzernen anderer Branchen vergleichbar. Ich kann mich deshalb hier kurz fassen.

Auf diesen Führungsebenen geht es in erster Linie

um die Verdichtung der Berichte unterstellter Einheiten und deren Interpretation zuhanden der Divisions- und Konzernleitung.

Wie in Unternehmungen anderer Branchen interessieren auf diesem Niveau

Budgets und 3 Jahrespläne,
Monats- und Jahresabschlüsse,
Konsolidierte Jahresberichte.

Zum operativen Controlling auf diesen Führungsebenen gehört ferner die Erarbeitung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen und die Erstellung von Investitionsanträgen.

Die Leiter Rechnungswesen der einzelnen Gesellschaften rapportieren in der Regel in Linie dem Division-Controller. Der Division-Controller ist fachlich unserem Konzern-Controller verantwortlich, linienmäßig rapportiert er wie erwähnt dem Leiter der Division.

3. STRATEGISCHES CONTROLLING - MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

3.1 Ansätze für ein strategisches Controlling in der Gastronomie

a) im Betrieb selbst

In einem einzelnen Restaurant- oder Hotel-Betrieb sprechen wir üblicherweise weder von strategischer Planung noch von strategischem Controlling.

Trotzdem gibt es auch für ein einzelnes Restaurant oder besonders für ein Hotel gute Gründe für strategische Überlegungen. Solche werden am ehesten angestellt, wenn **Erweiterungs- oder Umbauten und Modernisierungen** zur Diskussion stehen.

Jeder Betrieb operiert in einem ganz bestimmten Umfeld, in einem spezifischen Markt. Die dauernde Beobachtung dieses Marktes, die Wahrnehmung von Entwicklungstrends, Konsumgewohnheiten etc. ist grundsätzlich die Aufgabe eines jeden Geschäftsführers. Die Divisionsleitung oder der Divisionscontroller können ihn in dieser Aufgabe unterstützen.

Es ist jedoch wichtig, daß ein Betrieb sein eigenes, auch noch so kleines Umfeld kennt. Wie arbeiten die Mitbewerber in seiner Umgebung, wo liegen deren Stärken und Schwächen? Mit anderen Worten: die Analyse des eigenen Betriebes und dessen Umwelt ist die notwendige Voraussetzung für eine gezielte strategische Positionierung des eigenen Angebots.

b) auf Ebene Division und Konzern

Eine Unternehmung unserer Größe und Komplexität bietet grundsätzlich gute Voraussetzungen für strategisches Controlling.

Am Anfang eines jeden Strategie-Entwicklungsprozesses steht auch hier die Analyse der Umwelt, des Marktes und der eigenen Unternehmung. Ausgehend von den eigenen Stärken und Schwächen legen wir unsere **strategischen Erfolgspositionen** fest.



Blick in Controller-Plenum ... rechts

Von großer Bedeutung sind die **Zielgruppen**, die wir erreichen wollen, im Hotel z. B.

- Geschäftskunden
- Seminarbesucher
- Feriengäste
- individuelle
- Gruppen
- Familien am Wochenende
- etc.

Entsprechend betreiben wir eine auf die Zielgruppen ausgerichtete **Produkte- oder Betriebstypenstrategie**.

Für den Erfolg im Restaurant- und Hotelgeschäft ist die **Standort-Strategie** genau so entscheidend. Auf welche Länder wollen wir uns konzentrieren, welche Städte oder Regionen fallen in Betracht. Klare Prioritäten sind hier gefragt. Last but not least kann der richtige Standort innerhalb einer bestimmten Stadt von ausschlaggebender Bedeutung sein.

3.2 Wo liegen die Grenzen für ein wirksames strategisches Controlling

Wir haben gesehen, daß strategisches Denken auch in einem Restaurant- und Hotel-Unternehmen gefragt ist.

Wenn wir einige unserer größeren internationalen Mitbewerber z. B. aus den USA oder Frankreich beobachten, so sind deren Wachstums- und Positionierungs-Strategien oft sehr leicht zu identifizieren.

Auch bei Mövenpick führen wir seit einigen Jahren strategische Planungsklausuren durch. Wahrscheinlich ist aber unsere Strategie weniger offensichtlich und mindestens für Außenstehende weniger klar und transparent.

Sie sind sich gewöhnt, brillante Vorträge über moderne und angeblich gut funktionierende Controlling- und Managementsysteme anzuhören. Ich freue mich deshalb, heute einmal den "advocatus diaboli" zu spielen und Ihnen zu verraten, weshalb wir uns im strategischen Entwicklungs- und Controllingprozess manchmal schwer tun, obwohl die Voraussetzungen theoretisch gegeben wären.

Mövenpick ist ein Pionier-Unternehmen, geprägt durch seinen Gründer Ueli Prager, der noch heute die stimmenmäßige, nicht aber die kapitalmäßige Kontrolle ausübt. Wir verfügen seit vielen Jahren über eine schriftlich formulierte Philosophie. Diese "Charta der Mövenpick-Unternehmungen" wurde früher als Musterbeispiel in den Schweizerischen Kursen für Unternehmensführung vorgestellt. Vor einigen Jahren hat Herr Prager ein weiteres Dokument verfaßt, bezeichnet als unsere "philosophischen Grundsätze".

Lassen Sie mich nun anhand unserer geschriebenen und gelebten Philosophie einige Themen herausgreifen, die Ihnen zeigen sollen, daß zwischen operativem und strategischem Controlling möglicherweise ein Konkurrenzverhältnis besteht.

1. Mövenpick ist seit 1948 immer von innen heraus gewachsen, Betrieb um Betrieb.

Für uns ist es deshalb schwierig zu sagen, "wir wollen im Betriebstyp A jährlich um 3 Betriebe und im Typ B um 4 - 5 Betriebe wachsen". Sollten solche konkreten Aussagen trotzdem in einen strategischen Plan geraten, dann wäre deren Verwirklichung doch eher Zufall.

2. Mövenpick bekennt sich zu "lebendiger Vielgestaltigkeit"

Mövenpick vereinigt die verschiedensten Restaurantkonzepte. Oberster Grundsatz ist, daß die Qualität bei jedem Konzept stimmen muß.

Die Vielgestaltigkeit als Grundsatz in unserem Unternehmen führt zu einem Nebeneinander unterschiedlicher, teils auch ähnlicher Konzepte, ohne daß wir die *Vorteile der Multiplikation* strategisch genügend nutzen.

3. Wir bekennen uns zum "Geiste der Erneuerung"

Das heißt, wir sind innovativ, bereit, neue Wege zu gehen. "Wir wollen nicht an ein fixes Konzept glauben".

Diese Innovationsbereitschaft, unsere "Neugierde" und das ständige In-Frage-stellen des Bisherigen führen bei uns nicht selten zu "Pioniertaten" (Hotel in Peking) oder zu Prestigeobjekten (5-Stern-Hotel am Flughafen Genf; Multi-Restaurant mit 10 verschiedenen Verkaufsbereichen an der Kö-Galerie in Düsseldorf).

Weil wir unsere "Kinder" selbst gebären und großziehen, lassen wir sie nur ungern fallen. Mit viel Geduld und intensivem *operativem Controlling* pflegen wir sie über Jahre hinweg. Mangelndes *strategisches Controlling* zu Beginn läßt sich aber im Nachhinein durch noch so intensives operatives Controlling kaum mehr ausgleichen.

4. Wir wollen "gut sein in kleinen Dingen".

Wir wollen "im gewöhnlichen Alltag außergewöhnlich gut sein" und im "Unscheinbaren und im Kleinsten auch die Verschwendung bekämpfen".

Dieser Grundsatz, bei dem es um die Pflege der Details und um die Durchsetzung unserer Sparsamkeit geht, ruft nach ständiger Überwachung der Leistung und der Kosten, nach striktem operativem Controlling im Sinne eines permanenten Regelkreises. Dieser Prozeß prägt unsere Führungskräfte und läßt uns wenige Muße für strategische Überlegungen.

5. "Wir wollen nicht einfach sein"

"Weil wir nicht einfach sind, sind wir nicht nachahmbar."

Darum läßt sich das Mövenpick-Konzept auch nicht in der Form des Franchising weiter entwickeln, d. h. es ist wenig geeignet für schnelles Wachstum, für die *strategisch interessante Multiplikation*.

Diese Philosophie wirkt sich auch auf unsere Unternehmensstruktur aus. In unseren Tochtergesellschaften nehmen wir gerne möglichst viele Minderheits-



Paul Schwizer und Dr. Albrecht Deyhle vor der "Charta der Mövenpick-Unternehmungen"

gesellschaftlicher auf, am liebsten in jedem Betrieb andere, z. B. lokale Partner. Dies hat bestimmt positive Aspekte.

Es führt andererseits dazu, daß bei uns Organisation und Kommunikation kompliziert und aufwendig sind. Mit etwas mehr *strategischem Controlling* ließe sich vieles vereinfachen und rationeller gestalten.

Unsere Philosophien haben sich mehrfach bewährt. Die hier aufgeführten Grundsätze bilden nur einen Ausschnitt aus unserer gut durchdachten und gelebten Geschäftspolitik. Meine Ausführungen sollten keineswegs bewertend wirken. Es ging mir vielmehr darum, Ihnen aufzuzeigen, daß Unternehmenskulturen nicht nur bestimmte Führungsstile hervorbringen, sondern auch Führungsinstrumente in der einen oder anderen Richtung prägen können.

Ein guter "Nährboden" für **operatives Controlling** ist möglicherweise für effizientes **strategisches Control-**

ling nicht förderlich. Mangelndes strategisches Controlling erfordert umgekehrt verstärktes operatives Controlling. Hoffentlich fahren wir damit nicht "umso schneller in die falsche Richtung", ein Ausdruck, den ich von Dr. Deyhle noch in Erinnerung habe!

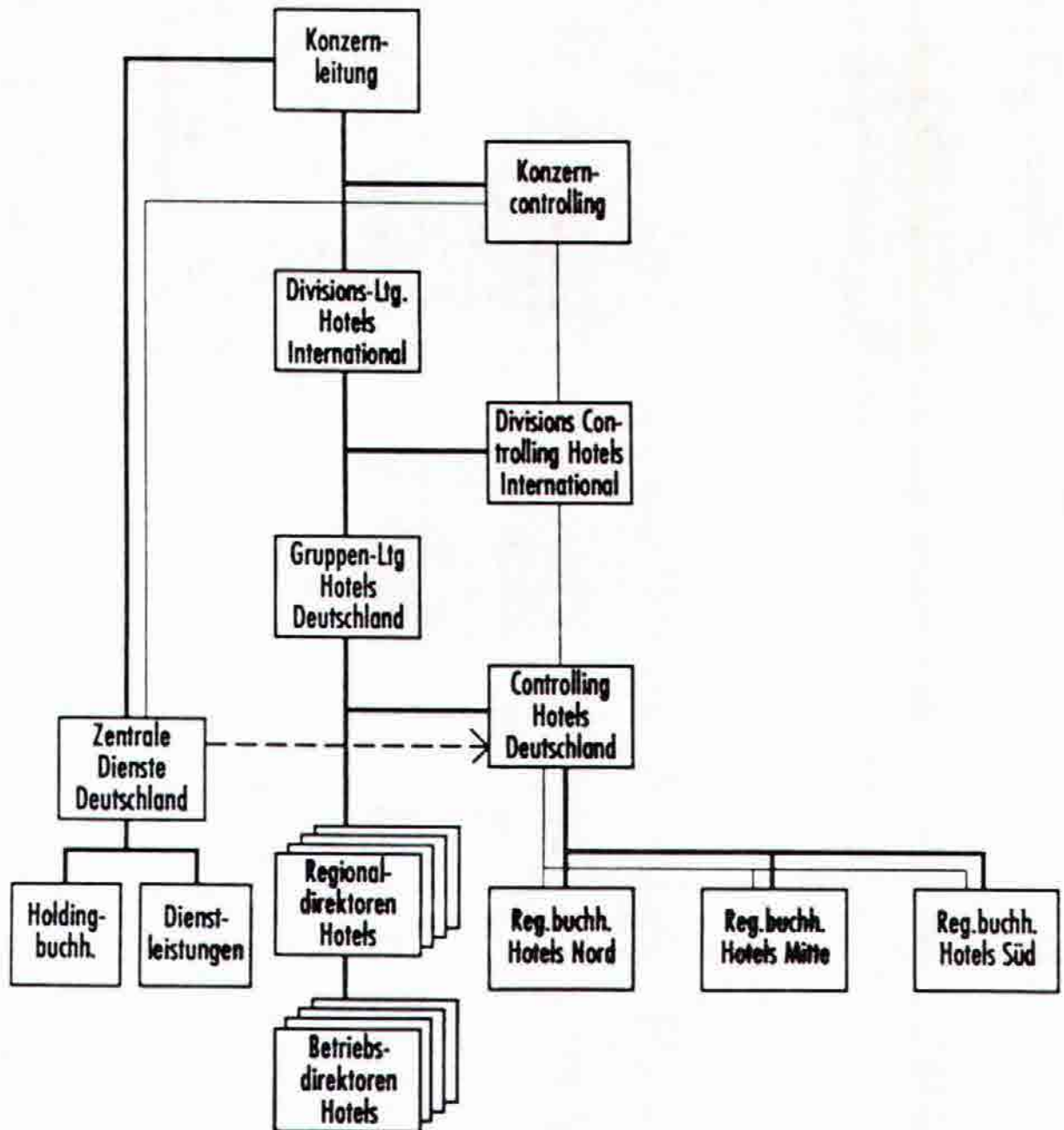
In einem hausinternen Memorandum von unserem Unternehmensgründer waren vor kurzem folgende Worte zu lesen: "Sie werden jetzt wieder denken, ich kümmere mich um Details, aber bei uns sind Details wichtiger als Strategien!" ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	31	09	G	V	S

Controller - Organisation

Zur Organisation des Controller-Bereichs zeigt P. Schwizer beim 16. Congress der Controller folgendes Schaubild, bezogen auf die Hoteldivision.

Controlling-Organisation



————— disziplinarische Unterstellung
 ————— fachtechnische Unterstellung
 - - - - - Koord./Richtlinienkompetenz

BUSINESS-PLAN EINES GESCHÄFTSBEREICHS

- Erfahrungsbericht -

von Karsten Kölsch, Siegen

I. FUNKTIONEN DES BUSINESS-PLANS UND KONKRETE ANWENDUNGSKONSTELLATION

1. Funktionen und Adressaten des Business-Plans

Mittelfristige Erfolgspläne haben im allgemeinen drei wesentliche Funktionen:

- Die vordringlichste Aufgabe besteht in der **Quantifizierung und Integration** der eher qualitativen Einzelaussagen **der strategischen Planung** eines Unternehmensbereichs. Die strategische Planung erbringt besonders die Antwort auf die Frage, mit welchen Produkten in welchen Märkten ein Unternehmen/Geschäftsbereich sich entwickeln wird. Hiervon ausgehend werden speziellere Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsstrategien ausgearbeitet, von denen einige in Abbildung 1 skizziert sind.

Diese strategischen 'Puzzle-Steine' setzt der Controller zu einem Bild, dem integralen Business-Plan zusammen. Gemeinsam erarbeiten Geschäftsleitung und Controller zunächst, wie in Abb. 1 skizziert, die finanziellen Auswirkungen der Strategie-'Steine'. Dann werden die Daten in das Plan-Modell eingesetzt, um z. B. Antwort auf folgende Fragen geben zu können:

- Ergeben sich in einzelnen Jahren zu große Verluste durch Entwicklungs- oder Investitionsausgaben, die nicht über entsprechende Umsätze gedeckt sind?
- Werden einzelne Produkte ihre Entwicklungskosten verdienen?
- Verläuft die Marktpreisentwicklung parallel zu den Kosten oder strebt sie aus- oder gegeneinander?



Dr. rer. pol. Karsten Kölsch ist Controller des Geschäftsbereichs Printer im Werk für Büro- und Informationssysteme Siegen der Philips Kommunikations Industrie AG

Adressat des Business-Plans in seiner ersten Funktion ist die Geschäftsleitung, die zusammen mit dem Controller **die Strategie-'Puzzle-Steine' zu einem integralen Erfolgs-'Bild' formt.**

- Neben der Geschäftsleitung wird in einem Konzern auch die übergeordnete Stelle (bei Philips: die Product Division 'Information Systems') Empfänger des Plans sein. Ist der Business-Plan fertiggestellt, so wird er zum **Erfolgsmaßstab** für den Geschäftsbereich und abgeleitet daraus auch für die einzelnen Funktionsbereiche. Für den Vertriebsmanager haben die Verkaufskosten und Umsätze Solcharakter, für den Produktionsleiter die Bearbeitungskosten der Produkte etc.. Die übergeordnete Konzernleitung schließlich sollte den Zielerreichungsgrad des Plans zur Grundlage der Beurteilung des Geschäftsbereichs machen.
- Als **Bindeglied der strategischen Planung zum Budget** hilft der Business-Plan dem Controller selbst bei der Findung der zentralen Mengen- und Ergebnisgrößen, die zu Beginn der Budgeterstellung benötigt werden. Im Laufe der weiteren Budgetierung sind bereits schon erste Grade der Zielerreichung festzustellen. Z. B. kann verglichen werden, ob etwa die Zuschläge, die Vorgabezeiten bei der Fertigung eines Produkts, die Vertriebs- oder Entwicklungskosten im geplanten Rahmen bleiben werden.

2. Der Anwendungsfall

Ein Business-Plan wird die Realität stark vereinfacht abbilden. D. h. nur die wichtigen Sachverhalte werden explizit dargestellt, während weniger entscheidende Größen in den Hintergrund gerückt oder vernachlässigt werden.

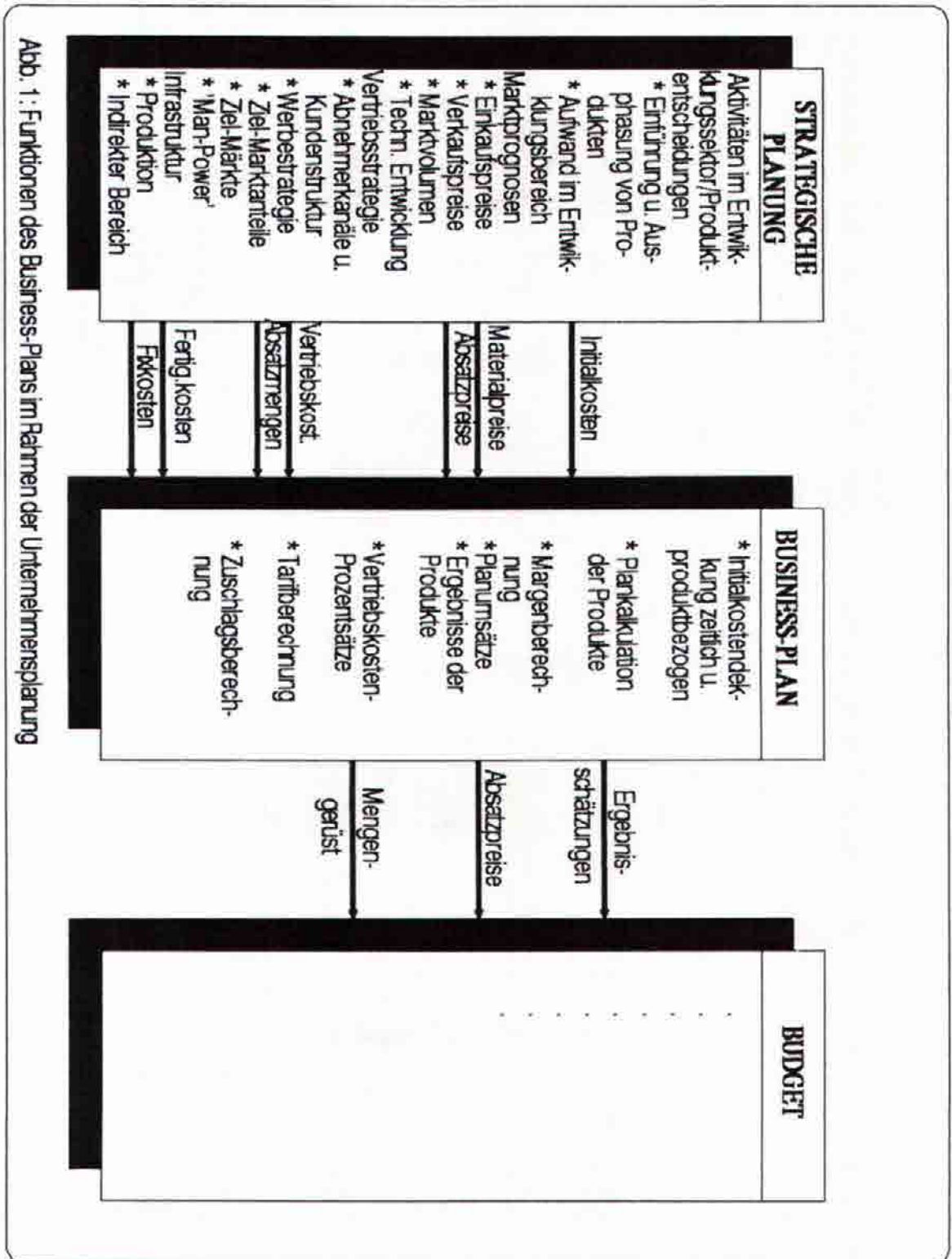


Abb. 1: Funktionen des Business-Plans im Rahmen der Unternehmensplanung

Charakteristisch für das Druckergeschäft, für den der hier vorgestellte Plan entwickelt wurde, ist die große Bedeutung der Basisgeräte. Während zwar auch sehr viele Zubehör- und Ersatzteilpositionen vertrieben werden, entscheidet doch die Leistung der Kernprodukte über den Erfolg des Geschäftsbereichs. Damit ist das Printergeschäft dem Automobilbereich sehr ähnlich, bei dem ebenfalls wenige Kfz-Typen über

den Erfolg entscheiden, der aus sehr vielen Einzelprodukten besteht. Im einzelnen gilt:

- Der überwiegende Teil der **Entwicklungskosten** wird für die Konzeption, Konstruktion und Aktualisierung der Basisgeräte aufgewendet. Das Zubehör und die Ersatzteile werden also zu einem

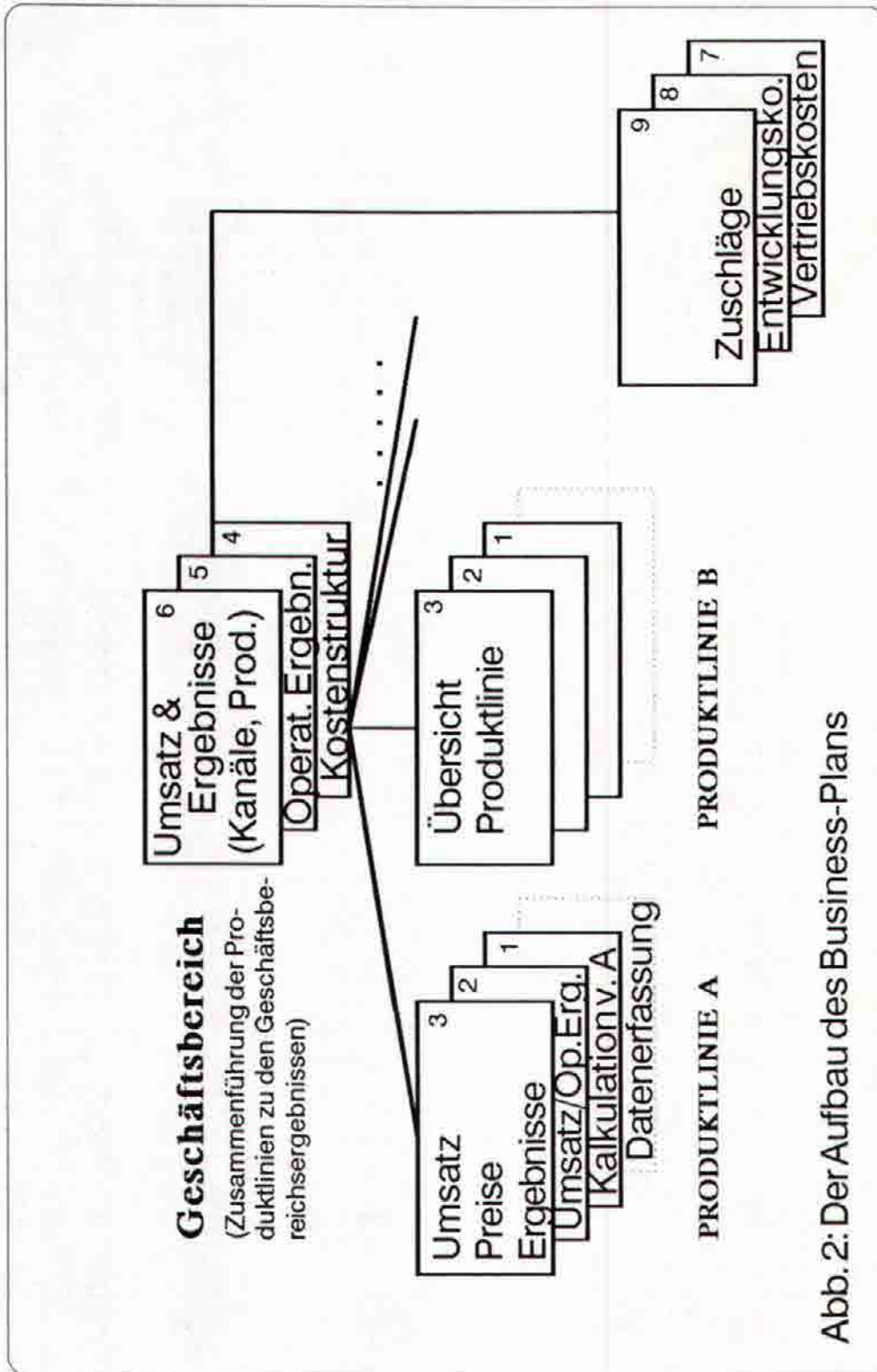


Abb. 2: Der Aufbau des Business-Plans

großen Teil mit dem Drucker zusammen entwickelt.

- Der **Zubehörverkauf** wächst proportional mit der Zahl verkaufter Drucker. Seine Struktur ist zeitlich relativ stabil und lässt sich von den Ergebnisauswirkungen (Marge, Eigenfertigungsanteil) gut abschätzen.

- Der **Ersatzteilverkauf** hängt von der Zahl in der Vergangenheit installierter Drucker ab und kann als absoluter Wert für die Planjahre angesetzt werden.

- Wertmäßig werden Zubehör- und Ersatzteilverkauf deutlich vom **Umsatz der Basisgeräte** dominiert.

- Es existieren mehrere Produktlinien. **Innerhalb der Produktlinien** gibt es verschiedene Drucker-typen (z. B. breite und schmale Version, bei Kfz: Motorisierung), die aber eine **ähnliche Kostenstruktur** der Material- und Lohnanteile haben.

II. DAS PLANUNGSSYSTEM

1. Der Grundaufbau des Business-Plans

Der in Abb. 2 dargestellte Aufbau sollte vor allem übersichtlich und praktikabel sein. Der Controllen entwickelt den Gesamtplan aus den Produktlinienplänen. Die Teilpläne wiederum beginnen mit der Kalkulation des Basisgeräts (Blatt 1). In diese Berechnung fließen die Erwartungen hinsichtlich der Kostenstruktur der Produkte ein.

Auf die Kalkulation der Abgabepreise "von unten" prallt die Marktprognose der Markterlöse "von oben". In Blatt 2 wird zunächst der Umsatz aus Preis und Menge berechnet. Dann werden die Umsätze - getrennt nach Absatzkanälen - den Kosten (Menge x Kosten/Stück) gegenübergestellt. Als Differenzbeiträge ergeben sich die operationellen Ergebnisse, d. h. die aus der Umsatztätigkeit resultierenden Gewinne oder Verluste.

Blatt 3 faßt vornehmlich die vorigen zwei Seiten übersichtlich zusammen. Insbesondere werden die Marktpreisverläufe den Selbstkostenwerten gegenübergestellt. Das Blatt zeigt auch die Umsätze nach Stück und Wert und berechnet das Deckungsergebnis des Entwicklungssektors (Menge x Deckung/Stück ./ . Kosten).

Der Geschäftsbereichsplan verdichtet die Produktlinienpläne. Auf Seite 4 wird die Kostenstruktur des Geschäftsbereichs aus den Einzelkalkulationen berechnet, so daß die Material-, Tarif- und Zuschlagsvolumina und -anteile der Planjahre erkenntlich sind. Ebenfalls als Summe der einzelnen Linienpläne werden die operationellen Ergebnisse auf Blatt 5 dargestellt. Beide Seiten sind für die Budgeterstellung sehr hilfreich! Hochverdichtet erscheinen auf der obersten Seite die Umsätze (nach Produkt und Absatzkanal) und die Ergebnisse (nach Produkten).

Während der Controllen den Plan von unten aufbaut, liest ihn der Manager von oben. Der vorgestellte Aufbau hat hierbei den Vorteil, daß zu jedem "Oberergebnis" ein nachvollziehbarer Unterbau existiert. Wie mit einer Lupe kann man also Ergebnisse ergründen und plausibel machen.

2. Die Planbausteine im einzelnen

a) Der Produktlinienplan

Der Drucker-Plan wird für einen Zeitraum von drei Prognosejahren angefertigt. Dieser relativ kurze Horizont wurde gewählt, weil weitergehende Absatzplanungen im kurzlebigen EDV-Geschäft kaum sinnvoll erscheinen.

Das laufende Jahr wird dabei zusätzlich mitgeplant. Das hat zwei Vorteile. Zum einen kann die Basiskalkulation (Blatt 1, Abb. 3) auf Standardwerten für Material, Lohn und Zuschlägen aufsetzen. Zum anderen fertigt man mit der Planung gleichzeitig eine Umsatz- und Ergebniserwartung des laufenden Jahres an.

Abb. 3 zeigt eine auf (willkürlich eingetragenen) Prognosewerten basierende Preiskalkulation der Produktlinie A. Der ausgewählte Typ sollte erstens tatsächlich existent und zweitens repräsentativ für die Produktlinie hinsichtlich Material-, Fertigungskosten und enthaltener Deckung für Entwicklungskosten sein. Die konkrete Existenz des Typs hilft dem Controllen, die tatsächliche Kostenentwicklung zu verfolgen, während ein repräsentativer Aufbau für die Abbildung der Kostenstruktur des Geschäftsberichts in Blatt 4 (Abb. 2) wichtig ist.

Schätzungen des notwendigen Materialeinsatzes und der Lohnkosten je Stück sind elementare Prognosewerte des Plans. In diese Vorhersagen fließen u. a. Erwartungen über die Beschaffungsmärkte, über Tarifabschlüsse und Kostendegressionseffekte bei sich verändernden Stückzahlen ein. Aber auch material- und fertigungszeitparende Konstruktionsänderungen können schon antizipiert werden. Wichtig für den späteren Soll-Ist-Vergleich wäre in diesem Fall einerseits, daß der Leiter des Entwicklungsbereichs dies für realistisch hält und andererseits, daß die Änderungsziele dokumentiert werden, um für die Realität als Vorgaben zu dienen.

Auf Materialeinsatz und Fertigungskosten werden verschiedene Zuschläge angewendet. Als Resultat ergeben die Zeilen 8. und 10. die Vollkosten-Verkaufspreise zweier verschiedener Absatzkanäle.

Für Blatt 2 (vgl. Abb. 4) benötigt der Controllen verschiedene Prognosen des Vertriebsbereichs. Besonders sensibel sind die Listenpreis- und die Stückzahlprognosen, während die in verschiedenen Absatzkanälen üblichen Margen (vom Listenpreis), der durchschnittliche Zubehöranteil und die Gewinnmarge der Add On's aus der laufenden Ist-Berichterstattung des Controllers extrapoliert werden können.

Die operationellen Ergebnisse werden zweigleisig ermittelt. Da das Zubehörgeschäft aus Vereinfachungsgründen nicht "bottom up" kalkuliert werden sollte, teilt man den Umsatz "rückwärts" in Ergebnis, Vertriebskosten und Fabrikablieferungsvolumen auf. Die Ergebnisse der Basisgeräte werden dagegen realitätsnäher als (Erlös ./ . Kosten) ermittelt.

Während die Seiten 1 und 2 mehr der Ergebnisherleitung dienen, verdeutlicht das Blatt 3 (ohne Abb.) eher die gewonnenen Werte. Als Zeitreihen werden dargestellt:

- (1) **Preise des Basisgeräts,**
 - (11) Listenpreise,
 - (12) Durchschnittliche Verkaufspreise,
 - (13) Selbstkostenpreise,
- (2) **Stückzahlen** (mit Totalsumme des Betrachtungszeitraums),
- (3) **Umsätze** (mit Totalsumme),
- (4) **Operationelle Ergebnisse,**
- (5) **Herleitung der Ergebnisse im Entwicklungsektor,**
 - (51) Aufwand Initialkosten,
 - (52) Deckung Initialkosten,
 - (53) Ergebnis Initialkosten,
- (6) **Total-Ergebnis** (Summe aus (4) und (53)).

Durch die Darstellung weniger Zeitreihen lassen sich - leichter als in den Blättern 1 und 2 - Trends erkennen. Gerechnet wird hier allein das Ergebnis Initialkosten (53) und dann das Total-Ergebnis (6).

Die Deckung von Entwicklungskosten entnimmt man dem Blatt 1 und beaufschlagt gegebenenfalls noch einen Prozentsatz für Deckungen aus Zubehör- und Ersatzteilverkäufen. Aufwendungen der Entwicklung ermittelt das Planungsteam auf einem separaten Arbeitspapier (s. Abb. 2, Blatt 8), auf dem die Planentwicklungskosten nach Produktlinien getrennt dargestellt sind.

b. Die Zusammenführung der Produktlinienpläne in den Gesamtplan

Nachdem alle Produktlinienpläne angefertigt wurden, erstellt der Controller den Gesamtplan. Zusätzliche Inputdaten sind nur im **Blatt 4, Kostenstruktur des Geschäftsbereichs** (vgl. Abb. 2 und 5) erforderlich, wenn die Gesamtumsätze des Geschäftsbereichs in operationelles Ergebnis und Kostenlevels aufgeteilt werden.

Während die Kostenstruktur der Basisgeräte im Produktlinienplan dargestellt ist und nur mit der Planstückzahl multipliziert werden muß, sind vom Zubehör- und Ersatzteilgeschäft allein die Fabrikablieferungsvolumina bekannt. Meines Erachtens sollte man sich bei der Aufteilung des Add On-Umsatzes in Kostenlevels an gegenwärtigen Durchschnittswerten orientieren und diese in die Zukunft fortschreiben.

Das Blatt Kostenstruktur ist Controllers Selbsthilfeblatt. Es hilft ihm einerseits beim Planungsprozeß, in dem er das Volumen an Deckung erkennen kann, das sich bei den gesetzten Zuschlägen in Blatt 1 für den Geschäftsbereich ergibt. Andererseits enthält es die wesentlichen Daten des Grobbudgets des nächsten Jahres und fügt sich damit harmonisch in den jährlichen Budgetierungsprozeß des Unternehmens ein.

Eine reine **Zusammenfassung der operationellen Ergebnisse** der Teilpläne stellt lt. Abb. 2 das Blatt 5 (ohne Abb.) dar. Hierbei werden die zwei Dimensionen gezeigt:

- (1) **Ergebnis nach Absatzkanälen und**
- (2) **Ergebnis der Produktlinien**
(jeweils absolut und in % vom Umsatz).

Dimension (1) liefert wichtige Hinweise zur Attraktivität von Absatzkanälen und kann vertriebspolitische Entscheidungen über Werbeintensität, Höhe des Vertriebspersonals etc. auslösen. Dimension (2) führt dagegen die Ergebnisse der Produktlinien zusammen. Hierdurch sind Vergleiche zwischen den Linien möglich. Ferner lassen sich Trends des Ergebnisverlaufs des Geschäftsbereichs auf einzelne Produktlinien zurückführen.

Der Konzernmanager kann alle für ihn wichtigen Informationen aus Blatt 6, **Umsätze und Ergebnisse** (vgl. Abb. 2) entnehmen. In einer Zeitreihe und gesamt im Betrachtungszeitraum werden dargestellt:

- (1) **Umsatz**
 - (11) Umsatz in Stück und Wert nach Produkten,
 - (12) Umsatz nach Kanälen (nur Wert),
- (2) **Ergebnis nach Produkten.**

c. Ergänzende Unterlagen

Eigentlich müßte nun die Beschreibung des Business-Plans beendet sein, hätte der Autor nicht Controllers Lieblingsthema ausgespart: **die Kosten!** Im Produktlinienplan wurden nämlich nur die Umsätze, die Materialverbräuche und direkten Fertigungskosten aktiv geplant. Die Fertigungsgemein-, Vertriebs- und Entwicklungskosten waren dagegen ausgeklammert. Diese bestimmt man nun im Sonderteil des Plans, den lt. Abb. 2 Blättern 7, 8, 9 (ohne Abb.), und fügt sie dann in Form von Zuschlägen in die Teilpläne ein.

Für die Planung der Zuschläge und Vertriebskosten ist es zunächst sinnvoll, direkt umsatz- oder produktionsabhängige Kostenblöcke von träger reagierenden Elementen zu trennen. Im Fabrikbereich können z. B. Zinskosten auf Vorräte sehr umsatzabhängig sein, während die Garantierückstellungen ein typisches Beispiel dafür im Vertriebsbereich sind.

Für die Prognosen der "fixeren" Kosten sind die Fachbereichsleiter hinsichtlich Kapazitäts- und Investitionsplanung zu befragen. Der Vertriebsleiter sollte z. B. dazu Stellung nehmen, mit wieviel Werbekosten und Man-Power er die angegebenen Umsätze erreichen kann. Wie die "Vertriebskapazität" sind auch die anderen Kostenblöcke, für die hinterher die jeweiligen Zuschläge Volldeckung erbringen sollten, zu konkretisieren. Eine Dokumentation der wichtigsten Aussagen ist wiederum empfehlenswert.

Die Anbindung des Geschäftsfeldplans an die langfristige Planung wird besonders bei der Festlegung der Entwicklungskosten deutlich. Aussagen, welche Technologien und Produktlinien man entwickeln will, bestimmen die benötigten Personal- und Sachkosten. Dadurch, daß man diese "Wunschvorstellung" an aufzuwendenden Kosten den aus den Planumsätzen freigefallenen Deckungen gegenüberstellt, werden schnell gefährliche Defizite erkennbar.

PRÄMISSEN:

1) Menge	--->	1000	2000	2000	1500
2) Deckg. Entwicklg.	---->	15,00	15,00	15,00	15,00
3) Vertriebskosten	--->	15,0	15,0	15,0	15,0

Pos.	Preis- aufbau	1991		1992		1993		1994	
		%	DM	%	DM	%	DM	%	DM
1. Su. MATERIAL			500		510		520		530
2.1 Materialzuschlag		10,0	50	8,0	41	8,2	43	10,0	53
2.2 Fertigungskosten			200		200		210		220
2.3 Gemeinkostenzuschl.		5,0	38	5,0	38	5,0	39	5,0	40
2. Su. Positionen 1 - 2.3			788		788		811		843
3. Deckung Entw. Kosten		15,00	118	15,00	118	15,00	122	15,00	126
4. Andere Zuschläge		5,0	39	4,0	32	4,5	37	5,0	42
5. Rundung			5		2		1		-2
6. Fabrikabgabepreis		100,0	950	100,0	940	100,0	970	100,0	1010
7. Vertr. Kosten Kanal I		10,0	95	9,6	90	8,5	82	8,0	81
8. Kalk. Preis Kanal I			1045		1030		1053		1091
9. Vertr. Kosten Kanal II		15,0	143	15,0	141	15,0	146	15,0	151
10. Kalk. Preis Kanal III			1093		1081		1116		1161
Volumen Ebene 2.			500		1020		1040		795
Deckung Entw. Kosten TDM			118		237		243		190
Volumen Ebene 6.			950		1880		1941		1515
Artel									

ABB. 3: KALKULATION DER ABGABEPREISE NACH VERTRIEBSKANALEN

	1991		1992		1993		1994	
%	Menge	Preis	Menge	Preis	Menge	Preis	Menge	Preis
	Wert/TDM	Wert/TDM	Wert/TDM	Wert/TDM	Wert/TDM	Wert/TDM	Wert/TDM	Wert/TDM
1) UMSATZE NACH VERTRIEBSWEGEN								
KANAL I								
- Printer	600	1080	648	800	832	800	1040	832
- Zubehör	20%	216	130	208	166	208	208	166
- TOTAL I		1296	778	1248	998	1248	1248	998
KANAL II								
- Printer	400	1100	440	1200	1296	1200	1070	1284
- Zubehör	15%	165	66	162	194	161	161	193
- TOTAL II		1265	506	1242	1490	1231	1231	1477
TOTAL-LEISTUNG	1000	1284	2000	2489	2000	2475	1500	1856

2) OPERATIONELLES ERGEBNIS = (UMSATZ ./. STANDARDPLANKOSTEN)

	1991		1992		1993		1994	
	Umsatz	% vom Umsatz	Umsatz	% vom Umsatz	Umsatz	% vom Umsatz	Umsatz	% vom Umsatz
KANAL I								
Umsatz	778		998		998		749	
./. Vertriebskosten	78	10,0%	96	9,6%	85	8,5%	60	8,0%
./. Warenwert	660	84,9%	880	88,1%	900	90,1%	690	92,1%
= OPERAT. ERGEBNIS	40	5,1%	23	2,3%	14	1,4%	-1	-0,1%
KANAL II								
Umsatz	506		1490		1477		1107	
./. Vertriebskosten	76	15,0%	224	15,0%	221	15,0%	166	15,0%
./. Warenwert	410	81,0%	1250	83,9%	1240	84,0%	1000	90,3%
= OPERAT. ERGEBNIS	20	4,0%	17	1,1%	15	1,0%	-59	-5,3%
OPERAT. ERGEBNIS I+II	60	4,7%	39	1,6%	29	1,2%	-60	-3,2%
OPERAT. ERGEBNIS	68						68	

Art 2

ABB. 4: ERMITTLUNG DES UMSATZES UND ERGEBNISSES NACH STANDARDKOSTEN

KOSTENSTRUKTUR	1991		1992		1993		1994	
	Umsatz	% vom Mio. DM	Umsatz	% vom Mio. DM	Umsatz	% vom Mio. DM	Umsatz	% vom Mio. DM
1. Su. MATERIAL	34%	8,8	34%	8,3	31%	6,3	31%	2,5
2.1 Materialzuschlag	3%	0,9	3%	0,7	3%	0,7	5%	0,4
2.2 Fertigungskosten	15%	3,9	14%	3,5	16%	3,3	17%	1,4
2.3 Gemeinkostenzuschl.	21%	5,5	21%	5,1	21%	4,3	21%	1,7
2. Su. Positionen 1. - 2.3	73%	19,1	72%	17,6	72%	14,6	74%	6,0
3. Deckung Entw. Kosten	4%	1,1	4%	1,0	4%	0,9	6%	0,5
4. Andere Zuschläge	5%	1,2	4%	1,0	4%	0,9	5%	0,4
5. Rundung	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0
6. Fabrikabgabepreis	82%	21,4	81%	19,6	81%	16,4	85%	6,9
7. Vertriebskosten	10%	2,7	11%	2,6	11%	2,3	15%	1,2
8. OPERAT. ERGEBNIS	7%	1,9	9%	2,1	7%	1,5	0%	0,0
9. U M S A T Z	100%	26,0	100%	24,3	100%	20,2	100%	8,1

ABB. 5: DARSTELLUNG DER KOSTENSTRUKTUR DURCH AUFTEILUNG DES UMSATZES

III. DER PLANUNGSPROZESS

Gerade der letzte Gedanke deutet auch den zyklischen Durchlauf der Planung an, in dem sich das erstellende Team nach und nach an eine überzeugende, realisierbare Version herantastet. Zunächst werden die Kostenblöcke im Bereich "Ergänzende Unterlagen" grob festgelegt und in Folge die Produktlinienpläne erstellt. Im Gesamtplan, besonders in Blatt 4 kann man erkennen, ob die erwünschten Deckungsbeträge und Ergebnisse tatsächlich durch das Mengengerüst realisiert werden, oder ob Gemeinkostenpositionen oder Umsätze zu ändern sind und damit ein neuer Durchlauf erforderlich ist.

Formell müssen am Ende natürlich die Kosten in den "Ergänzenden Unterlagen" mit dem Blatt 4 in Übereinstimmung gebracht sein. Eine einfache Vorgehensweise wäre es, die Umsatzzahlen oder Kosten zu "verbiegen, bis es paßt". Dadurch würden aber einige Bereiche (z. B. der Vertrieb) in Zukunft keine Chance haben, ihre Vorgaben zu erfüllen. Nach spätestens zwei Jahren solcher Vorgehensweise wüßte dann jeder Abteilungsleiter, daß die Pläne für seine Abteilung sowieso nicht realisierbar sind. Die Pläne für seinen Bereich wären nicht mehr seine Pläne und er würde sie nicht mehr verfolgen.

Besser ist es, den zyklischen Planungsprozeß direkt mit den Abteilungsleitern als ein antizipatives Ringen um Kosten und Umsätze zu betrachten. Hierbei bekommen die Beteiligten einen Eindruck, wie "tragfähig" der Geschäftsbereich für Kosten ist und wie bei gemeinsamer Anstrengung die Erträge positiv "gestaltet" werden können. Die schon mehrmals geforderte Dokumentation von Aussagen führt verstärkend zum Bemühen der Teilnehmer, ihre Ziele auch ernsthaft in den Plansitzungen zu vertreten.

IV. EDV-Umsetzung mit Tabellenkalkulationsprogramm (TKP)

Gerade bei der Umsetzung von Problemen in EDV-Lösungen gilt die altkluge Weisheit, daß man erst denken sollte, bevor man handelt. Zu dieser Erkenntnis kam auch der Autor, nachdem die Flexibilität der ersten Lösung schnell erschöpft war! Bei dem zweiten Ansatz wurden nun zukünftige Veränderungen der Planstruktur besser berücksichtigt, die sich z. B. aufgrund neuer Produkte oder anderer gewünschter Eingabestrukturen ergaben. Stets wurden in den Dateien der Eingabe- vom Rechen- und Ausgabeteil getrennt, wodurch nun auch ein Dritter das Modell bedienen kann, ohne daß ständig irgendein Wert unverändert bleibt. Ferner hat dies den Vorteil, daß der Inputbereich ausgedruckt auch als Erfassungsfomular verwendet werden kann.

Für den Plan wurde folgende Struktur gewählt:

- für die "Ergänzenden Unterlagen" wurde je Blatt eine Datei angelegt,
- je Produktlinie wird eine Datei aufgebaut, auf der die Blätter 1, 2 und 3 stehen,
- der Gesamtplan findet ebenfalls auf einer Datei Platz.

Die Daten übertragen sich immer über externe Kopierbefehle. So liefern die "Ergänzenden Unterlagen" an die Produktlinienpläne, während diese an den Gesamtplan übertragen. Die Übertragungsbereiche sind dabei für jeden gleichartigen Kopiervorgang identisch. Die Übertragung von zu sendenden und empfangenden Informationen wird in Blöcken durchgeführt, die sich außerhalb der auszudruckenden Felder befinden. Hierdurch benötigt man nur einen externen Kopierbefehl von Datei zu Datei.

Im Ergebnis ist der Plan innerhalb von 10 Minuten neu zu rechnen und ermöglicht dadurch das schnelle Simulieren verschiedener Szenarien. Regelmäßige Eingabepunkte befinden sich lediglich in den "Ergänzenden Unterlagen" und den Produktlinienplänen, während sich alles andere automatisch berechnet. Sogar der Ausdruck der Blätter wird über einen Druck-Makro gesteuert.

V. WEITERE EINSATZMÖGLICHKEITEN UND ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN

Der Produktlinienplan mit den Blättern 1 bis 3 wird ausgegliedert auch als "Mini-Geschäftsfeldplan" genutzt. Wenn Entscheidungen über die Einführung von Produktvarianten getroffen werden müssen, kann der Controller die gleiche Berichtsform nutzen.

Die Vorteile sind offensichtlich. So kennen die Beteiligten den formellen Aufbau schon und es wird im frühen Stadium bereits eine Kalkulation für das zu entscheidende Produkt angefertigt. Der Erstellende kann die Produktvariante als Untermenge der zugehörigen Produktlinie betrachten und damit auch Zuschläge dem Business-Plan entnehmen.

Nach der Lektüre des Artikels und dem Anblick der Abbildungen wird es sicher Leser geben, die die Fülle "kleiner Zahlen" und Blätter kritisieren. Auf die Frage: "Muß ein Controller stets derart ins Detail gehen?" möchte ich mit "Jein" antworten.

Einerseits ist "Ja" die richtige Antwort. Denn der Geschäftsfeldplan ist ein Miniaturbudget und bietet dadurch den Beteiligten die Vorteile, mit vertrauten Begriffen zu operieren und nichts Wesentliches außer Acht zu lassen. Andererseits wäre "Nein" richtig, wenn der Controller stets alle Adressaten kommentarlos mit dem gesamten Zahlenwerk allein lassen würde. **Vielmehr sollte der Controller eine selektive Informationspolitik** im positiven Sinne betreiben. D. h., daß er die Beteiligten nur mit den Informationen versorgt, die sie benötigen, und die verteilten Unterlagen auch sorgfältig erläutert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	34	35	A	S	V

19 FEHLER, DIE PASSIEREN BEIM ARBEITEN AN SCHWIERIGEN, VIELSCHICHTIGEN FRAGEN ...

von Markus **Stamm**, Feldafing

Vom Positiven des Negativen

Man nennt schwierige, vielschichtige Fragen heutzutage ja oft auch: komplexe Probleme. Und das Attribut „**komplex**“ verdienen sie unter anderem deswegen, weil:

- sie **bereichs- und hierarchieübergreifend** sind und eine ebensolche Analyse-Mannschaft erfordern;
- **keine Lösungsmuster** im Sinn von Rezepten vorliegen, die es nur zu kopieren gälte;
- **viele Variablen** vorkommen mit ebensovielen Zuständen und noch mehr (wechselseitigen) **Beziehungen**;
- Mehr- und Vieldeutigkeit der Problemsituation **hohe Ambiguitätstoleranz** bei den Problembearbeitern bedingt.

Beispiele solcher **Problemarten** kommen vor in jeder Strategischen Planung oder wenn wir uns beispielsweise fragen, wie und wodurch wohl der Controlling-Dienst innerhalb einer Firma zu verbessern wäre.

Die Hinweise nun, wie komplexe Probleme zu behandeln sind, zerfallen in **zwei Kategorien**.

Die eine ist „**positiv**“ und bemüht sich um methodische und prozessuale „Verschreibungen“, dient uns nach dem Motto „du-sollst-das-und-das-tun“ Hilfen an. Nicht minder wichtig und ergiebig ist aber auch die andere, die „**negative**“ Schiene. Sie fragt nach möglichen Fehlerquellen beim Arbeiten mit den Verschreibungen und hat das **Ziel, durch Fehleraufdeckung die Verschreibung zu verbessern oder sicherer zu machen**. In diesem Sinn gedacht sind die nachfolgenden 19 Fehler-Hinweise.



Markus Stamm, lic.oec., Feldafing; Trainer der Controlling Akademie, Gauting bei München

1. Die Problemformulierung sitzt nicht

Das **genannte** und **bezeichnete** Problem ist nicht immer auch das **gemeinte** Problem.

Würde man aber ersteres lösen, träte die Lösung nicht den Problemerkern. Da aber die **Problemformulierung bereits der erste Schritt der Problemlösung** ist und voll von Annahmen und Vorabeschränkungen steckt, ist sie konsequenterweise selber zum Problem zu erheben. In dem Maße wie der problemzeugende Hintergrund der Problemformulierung ausgeleuchtet wird, wächst die Chance, durch die Problemformulierung den Problemerkern zu treffen - und nicht liebevoll und mit viel Fleiß richtige Antworten auf falsch gestellte Fragen zu suchen.

- ☞ Welche(r) Unbill (Mißstand) soll durch die Problemlösung beseitigt werden? Wie heißt dann unser Kern-Problem?

2. Zielloses Tun

Irgendwann beim Analysieren verlieren wir das Ziel aus den Augen und „werkeln“ dort, wo Kompetenz und Interesse liegt oder wo wir mittelstark herausgefordert werden bei gleichzeitig hoher Erfolgswahrscheinlichkeit. **Reparaturverhalten** nennt es Dörner (in: Die Logik des Mißlingens) und das gehorcht folgendem inneren Gesetz:

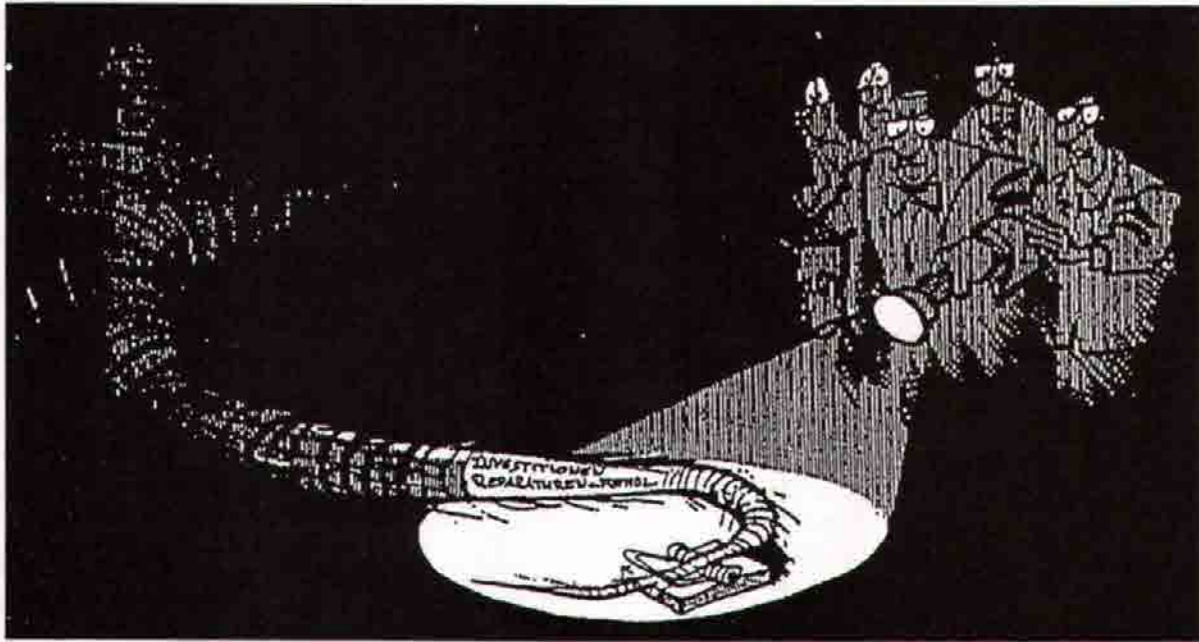
- ☞ „Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht. Daß es aber anders werden muß, wenn es besser werden soll, weiß ich.“ (Lichtenberg)

Oder der Fall tritt ein, daß sich Zwischenziele selbständigen. Und der Controller beispielsweise zum ausgebufften PC-Freak wird, der PC zum Selbstzweck verkommt und nicht mehr gefragt wird: PC (Mittel) zu welchem Zweck (Ziel)?

- ☞ **Zwingen Sie sich zur Rückwärtsplanung.** Vom Ziel ausgehend geistig rückwärtsplanend. Welches sind die Zwischenziele? Durch welche Maßnahmen werden die erreicht? Wie der Bergsteiger also seine Tour plant: Vom Gipfel aus denkend sich Etappe um Etappe geistig ins Tal runter tasten.

3. Zu frühe oder zu starke Problemverengung

Die Angst, ein Problem nicht mehr „beherrschen“ zu können, führt zu frühen und rigorosen Verengungen. So hat man das tröstliche Gefühl, über der Sache zu stehen, nicht unterzugehen. Nur die „Lösungen“, die aufgrund der Analyse des Problemausschnitts zustande kamen, werden sich höchstwahrscheinlich als instabil erweisen. **So ist es komplexen Problemen selber völlig egal, ob wir sie als solche wahrnehmen oder nicht - sie wirken sich so oder so als solche aus.** Dann und wann mit einem timelag, dann und wann sofort:



"Müssen wir den Rest wirklich auch noch ausleuchten?"

4. Einseitige, verabsolutierte Schwerpunkte

Wir kennen sie alle, die Sprüche: „Ist doch gaanz einfach“ und „Man müßte doch nur...“. Gemeinsamer Nenner ist die Hypothesenreduktion bis hin zum Slogan, der vorgibt, des Welträtsels Lösung zu sein. Seien es „die Ausländer, die an allem schuld sind“ oder „Politiker, die eh alle ... sind“ oder „Kaufleute, die das halt nicht so differenziert sehen können“ - **die Wirklichkeit wird kräftig trivialisiert**, einseitig und erst noch überstark gezeichnet. Auch beim Umgang mit komplexen Problemen gibt's also das Problem der „lautstarken Splittergruppen“ und „Einheizer“ zu bewältigen.

5. Gleich die 100 %-Lösung anpeilen

... und total gründlich sein zu wollen von allem Anfang und auch nichts unklar oder undefiniert oder offen lassen zu können führt zu einer lähmenden,

verbalen und geistigen Verbissenheit. Die - natürlich immer nur bei anderen - auftretenden Denkblockaden bewirken, daß man sich gleich zu Beginn in thematischen Seitenpfaden von Seitenwegen hingebungsvoll hineinverirrt und nie dazu kommt, das Themenfeld insgesamt in einem Husch abzutasten und zu erfassen.

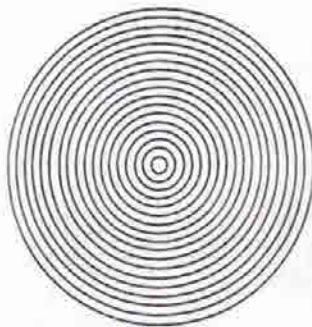
Anstelle einen zielführenden Rohentwurf zu machen, beginnen Problembearbeiter detailverliebt sich an irgend einem Punkt in die Tiefe zu arbeiten. Bis ihnen, vorhersagbar, die Luft ausgeht, weil sie vor lauter Bäumen den - nie skizzierten - Wald nicht sehen. So aber ist die durchaus nötige Detailarbeit nicht in ein sinnstiftendes und motivierendes Ganzes einordenbar und läßt einen selber resignieren und die Projekte versanden.

- ☞ **Anders ausgedrückt: die „Gestalt“, das Ganze erst suchen und sich trotzdem um die Details analytisch kümmern. Denn ohne sie gibt's wiederum kein synthetisches Ganzes.**

6. Linear-kausales, additives Denken

... zerteilt Sinnanzheiten, die gerade durch das Zusammenwirken von Elementen bestehen. Zwei Dinge sind dann nicht "an und für sich" da, sondern sie erhalten ihre charakteristischen Eigenschaften gerade durch ihre gegenseitige Bezogenheit. Sie aber wird nicht erfaßt und betrachtet, und wir verpassen dadurch die Gestaltwahrnehmung und Synergieerfassung.

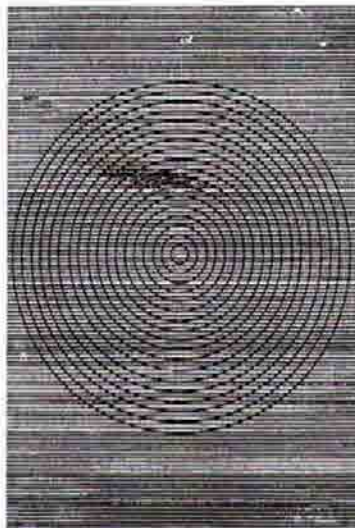
☞ Das



und das



addiert gibt eine überraschende Gestalt:



7. Dem Konformitätsdruck erliegen

Daß wir „dazugehören“ und den andern mit abweichenden Meinungen nicht auf den Keks gehen wollen oder auch aus Bescheidenheit oder Schüchternheit mit unserer Meinung hinterm Berg halten, ist ein vielfach unterschätztes Problem.

Zu denken geben sollten jedenfalls die Experimente von Solomon Asch, der zeigen konnte, daß wenn drei Personen die gleiche, aber eben **falsche** Meinung geäußert haben, nur jede vierte Person in allen Fällen zu widerstehen (genauerer bei H. Pietschmann: Die Wahrheit liegt nicht in der Mitte).

Selbst oder von außen erzeugter Konformitätsdruck ist für's Arbeiten an komplexen Problemen ebenso schädlich wie das verbale Zुकleistern von Gegensätzen.

☞ **Minderheitenschutz kultivieren und bewußt die Kehrseite der Medaille ausleuchten; „advocatus diaboli“-Phasen einbauen und geistigen Rollentausch machen.**

8. Autoritäres Verhalten

„La peste de l'homme c'est l'opinion de savoir“ - so jedenfalls meint Montaigne.

Ja, und wer eh weiß, weist an. So besetzt das für die Durchführungsphase richtige **ausrufezeichenartige Verhalten** bereits die Analyse und verengt und verkrampft und behindert den Informationsfluß.

Das setzt sich selbst in der Sprache fest und Th. Roth (in: Sprachstil und Problemlösungskompetenz) fand heraus, daß **schlechte Problemlöser** tendenziell Ausdrücke wählen wie: total, absolut, allein, fraglos, alle, beständig, nichts weiter etc. Also: keine Restunsicherheiten mehr verbal zulassen. Währenddem **gute Problemlöser** durch ihre Wortwahl signalisieren, daß sie Unbestimmtheit ertragen: gelegentlich, häufig, darüberhinaus, allenfalls, im allgemeinen, gewisse etc.

9. Wir personalisieren Probleme

Die verbalen Schlägereien von Führungskräfte-Rockern auf heißen Lederstühlen - „natürlich“ mit spitzem Zeigefinger geführt und unterstrichen nicht etwa durch brachiales Kettenschwingen, sondern dezentes Brillenwackelnlassen, am Bügel, zwischen zwei Fingern - lassen einen hellwach werden für eine Art **Überidentifikation** mit etwas.

Ein an sich begrüßenswertes Phänomen, nämlich ident sein zu können, wird in seiner Überdehnung dysfunktional. Personalisiert aber jemand Probleme, dann kann er nicht mehr „gelassen“ reagieren und zuhören und versuchen, die Gedanken des andern zu verstehen. Sondern er muß, jetzt in seinem „Bauch“ getroffen und im Selbstwertgefühl angekratzt, zum Angriff blasen. Natürlich nicht: gegen das Problem, um es zu knacken, sondern gegen den Angreifer, um ihn zu knacken. Die dafür nötige Kampfsprache ist ja, im Gegensatz zur Kooperations- und Problemlösungssprache, bestens bei uns allen eintrainiert.

- ☞ **Balance halten und trotz aller Identifikation auch Distanz zum Problem schaffen können - es sich nicht auf die Haut tätowieren.**
- ☞ **Regeln, Techniken und Strategien anwenden, die Kommunikation nicht zerstören, aber bewältigen.**

10. Man erklärt Zukünftiges aus Gegenwärtigem

Unsere Aussagen über die Zukunft sind zu sehr gegenwartsverhaftet. Die Überwertigkeit des Aktuellen führt zu Trend-Extrapolationen, die sich einerseits mit der Fortschreibung der strukturellen Gegenwart begnügen und andererseits eine **Zukunft ohne Überraschungen** implizieren.

Wenn aber schon unser Denken „linear“ angelegt sein sollte, unfähig, Veränderungen struktureller Art vorwegzunehmen (... Hellschere), dann müßten wir mindestens die schnelle Anpassungsfähigkeit als Reaktion auf solche „Brüche“ möglichst erhöhen. Das hieße, daß wir uns damit abzufinden hätten, daß **ein Problem nie definitiv und für alle Zeiten gelöst ist und wir Lösungen zu schaffen haben, die zwar zur Zeit „passen“, aber für später auch entwicklungsfähig gehalten sind.**

11. Unsere Gestaltungs- und Veränderungsdressur

... macht blind für „Eigenwerte“. So ist etwa der stabile Eigenwert der Wurzel die Eins. Selbst wenn man bei einer „hohen“ Zahl anfängt, braucht man nur relativ wenige Operationen, bis man beim Eigenwert angekommen ist. Und verläßt man den instabilen Eigenwert $0 = 0$ auch nur wenig, schwingt das System zu seinem stabilen Eigenwert: $\sqrt{0,01} = \sqrt{0,1} = \sqrt{0,3} = \sqrt{0,6} \dots$ etc.

Brecht drückte denselben Gedanken so aus: **„Die Anhänger der Entwicklung haben oft eine zu geringe Meinung von Bestehendem“.**

So finden wir, zumindest in unserem Kulturkreis, eine Überwertigkeit bei „es gestalten wollen“ (nicht also: es sich entwickeln lassen) und „es gestalten können“ (nicht: Hilflosigkeit).

- ☞ **Bei so viel Veränderungsgetriebenheit wird aber die Frage immer wichtiger, was (an Gutem) bei aller Veränderung bewahrt und geschützt werden soll. Nicht, daß eine neue Lösung schon Gelöstes wieder "vernichtet".**

12. Einige wenige, abstrakte Regeln

... werden generalisierend auf sehr verschiedene Probleme angewendet. Wenn es einmal erfolgreich war, warum soll es zukünftig anders sein? Diese Haltung ist zwar denk-ökonomisch und sicher auch zeitsparend, die abgeleiteten **Rezepturen** aber ebenso oft **unvollständig oder falsch**.

Ist also zu einem bestimmten Zeitpunkt die Gemeinkosten-Wertanalyse in einer Firma goldrichtig und erfolgreich, so braucht sie es einige Jahre später nicht auch noch zu sein (Wandel). Und was für die eine Firma gut und richtig ist, kann für die andere Gift sein.

- ☞ **Bei der Bearbeitung komplexer Fragen sind deswegen gelernte und durchaus mit Erfolg erprobte Rezepte zu ersetzen - oder mindestens zu flankieren - durch systemische, „individualisierte“ Ansätze.**
- ☞ **Gehen Sie davon aus, daß jeder Fall eine Ausnahme darstellt, eine eigene Gestalt ist, an der die jetzt maßgeschneiderte Lösung „sitzen“ muß.**

13. Die Problembearbeitung aufschieben

... bis es dann sehr dringend wird. Ein Verhalten, das von E. Küchle auch als **„Management by Planiertraupe“** bezeichnet wird, da man dabei den ganzen un-gelösten Problemschlamm vor sich herschiebt. Und dann natürlich irgendwann auch in zeitliche Verdrückung kommt und, jetzt aber ohne ausreichend tiefe Analyse, die Problemunsicherheit reduziert und „es“ entscheidet. Mannhaft und kraftvoll, aber stockvoll daneben - was spätestens dann sichtbar wird, wenn die ignorierten Problemtile akut werden und jetzt (aber eben: im Nachhinein) Heerscharen von Teams beschäftigen.

- ☞ **Dafür keine Zeit haben heißt stets, andere Prioritäten haben.**

14. Wir vermischen Aussage-Qualitäten

Es gibt Statements, die sind deswegen **richtig**, weil sie **formal beweisbar** oder auch widerspruchsfrei und damit logisch sind: Alle Menschen sind sterblich (Begriff); Sokrates ist ein Mensch (Urteil); also ist Sokrates sterblich (Schluß).

Dann gibt es andere Statements, deren Qualität als **sicher** gelten kann, weil sie zwar nicht verifizierbar, aber **falsifizierbar** sind - z. B. die ganzen Naturgesetze gehören zu dieser Gattung.

Und die dritte Qualität heißt **wahr**, weil sie **bezweifelbar** ist und "daraus entsteht, daß sich ein Mensch dazu bekennt" (Pietschmann).

Und diesen schwierigen Punkt gerade gilt es zu bewältigen beim Lösen komplexer Probleme - aber eben nicht mit den Mitteln formaler Beweisbarkeit oder der Falsifizierbarkeit, sondern mit dem Zweifel als Methode und einem vorläufigen Gruppen-Konsens als Resultat.

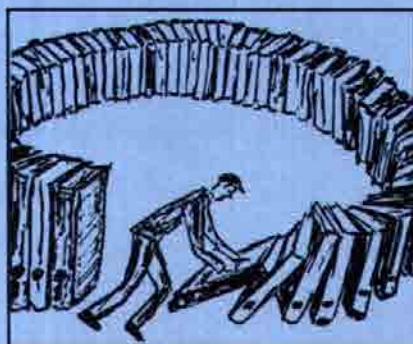
☞ Man muß zu zweifeln verstehen, wo es notwendig ist; sich vergewissern, wo es notwendig ist; sich unterwerfen, wo es notwendig ist. Wer nicht so handelt, versteht nicht die Macht der Vernunft. Es gibt aber Leute, die gegen diese 3 Prinzipien verstoßen: die entweder alles als beweiskräftig ausgeben, weil sie nichts vom Beweisen verstehen; oder alles bezweifeln, weil sie nicht wissen, wo man sich unterwerfen muß; oder sich allem unterwerfen, weil sie nicht wissen, wo man urteilen muß. (Pascal)

15. Wir „verschwenden“ zu wenig Zeit an Fern- und Nebenwirkungen

... einer möglichen Problemlösung. Sie kann zwar ein Problem beseitigen, aber gleichzeitig auch neue schaffen, eben: Nebenwirkungen haben, die an sich unerwünscht sind und eventuell sogar erst zeitverzögert offenkundig werden (Fernwirkung).

So mögen top-down laufende „Kostenstrangulationen“ ihr Ziel der Kostensenkung zwecks Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durchaus erfüllen. Eine solche „Lösung“ muß aber vernünftigerweise mit der Nebenwirkung des „sich-warm-Anziehens“ und „politischer Zahlen“ rechnen. Und im Wiederholungsfall mit der Fernwirkung Resignation („was sollen wir analytisch planen, wenn die uns dann doch ihre Zahlen aufdrücken“), was sich möglicherweise wieder auf die Wettbewerbsfähigkeit negativ auswirkt.

☞ „Wenn man sich um die Probleme, die man nicht hat, nicht kümmert, dann hat man sie bald.“ (Dörner)



16. Lösungen sind zu wenig lernoffen gehalten

... und an zukünftige Erfordernisse weder anpaßbar noch nachsteuerbar.

„Ballistische Entscheidungen“ also, weil, sobald mal der Schuß von einer Kanone abgefeuert ist, seine Einschlagstelle auch definitiv determiniert ist. Sollte sich während dem Flug etwas ändern, wird dieser Schuß daneben gehen und die Korrektur kann nur an der Kanone selbst erfolgen und erst mit dem nächsten Schuß erfolgreich sein.

☞ Je vielfältiger und schneller sich aber das systemrelevante In- und Umfeld ändert, um so kürzer getaktet muß die Realitätsanpassung von jetzt nicht mehr passenden Lösungen möglich sein: Wenn..., dann... Und der feed back-Regelung steht im Vergleich zur feed forward-Steuerung eine entscheidende Rolle zu.

17. Konkrete Umsetzungsmaßnahmen fehlen

...oder sie sind nicht schriftlich fixiert oder zu wenig detailliert und ohne Verantwortliche zu nominieren aufgestellt worden. Oder die Kontrolltermine fehlen. So verpuffen die besten Problem-Analysen und lösen sich in Absichtserklärungen auf, wie sie sich zuhauf in Ordnern abgeheftet wiederfinden - als schön bunte Foliensets.

☞ Der Satz, daß man nicht langfristig abnehmen könne und gleichzeitig kurzfristig gut und ausgiebig essen, ist in diesem Zusammenhang gleichermaßen banal und bittere Wahrheit.

18. Die nicht erkannte Ablaufdynamik


... oder wenn sie falsch eingeschätzt wird, provoziert erst keine, dann aber umso entschiedener Reaktionen. Es kommt dabei zu **Übersteuerungseffekten**, die das System nur noch stärker ins Schlingern bringen.

Dem vorgelagert aber ist die Schwierigkeit, Prozesse, Beschleunigungs- und Verlangsamungseffekte „richtig“ wahrzunehmen, ein Sensorium dafür zu haben. Läuft etwas linear? Oder exponentiell? Oder zyklisch? Eindrücklich ist folgendes Beispiel von Bambeck: **Wie oft müßte man ein 0,1 mm dickes Blatt theoretisch falten, bis es die Distanz Erdmond (384.000 km) überbrückt?** Antwort: Schon bei der 42. Faltung geht's von 219 902 auf 439 805 km!

19. Die versuchte Lösung ist das Problem

Und dann bedeutet **mehr derselben Lösung mehr desselben Problems** - es sind dann gegenseitig sich auf- oder abschaukelnde Prozesse, wie sie übrigens dann und wann auch zwischen Eheleuten vorkommen. Treffend natürlich im preisgekrönten Film „Balance“ der Gebrüder Lauenstein widergegeben, wo ja der „Böse“ zwar alle in den Abgrund fallen ließ, aber am Ende seinerseits nie mehr an die Truhe rankommt, will er nicht auch selber das Gleichgewicht verlieren und ins Nichts stürzen.

Watzlawick spricht in diesem Zusammenhang vom Wandel zweiter Ordnung, den es zu managen gelte, also vom Gas (mehr ... weniger) zum Gang (1., ..., 4., vorwärts, rückwärts) - andere nennen diese Veränderungen gar „Quantensprünge“.

 Eine hilfreiche Frage, um hier zum Problemkern vorzudringen, heißt ganz paradox und einfach: „Was müssten wir tun, um die Situation weiter zu erschweren und zu verschlimmern?“

Und die typischen Reaktionsmuster

... auf „Fehleranzeigen“ oder Turbulenzen oder Krisen sind dann ganz und gar menschlich.

- Wir **ignorieren** den Sachverhalt schlichtweg, eventuell verstärkt durch liebevolle Hinwendung zu Details (sich verkriechen).
- Das **Ziel** wird nachträglich **weggemacht** oder **Erreichtes** erst jetzt **zum Ziel erhoben**.
- Die **Heldenversion** des „Da-müssen-wir-eben-durch“ mit seiner „Der-Zweck-heiligt-die-Mittel“-Mentalität.
- **Verschwörer-Theorien** - andere oder die Umstände sind schuld.
- **„Immunsierende Marginalkonditionalisierung“**, ein Begriff Dörners. Meinen tut er, daß die Leute den Mißerfolg zurückführen auf eine - an den Haaren herbeigezogene - Marginalie, die aber im übrigen, also „normalerweise“ so nicht vorkomme. Damit ist die versuchte, zum Mißerfolg führende Lösung immun gemacht gegenüber dem „Bazillus“ Lernen.

Die Folgen solchen Verhaltens liegen auf der Hand. Erstens bleibt das **Selbstwertgefühl unangetastet**. Man hat ja nichts falsch gemacht. Und auch die **Kompetenz-Illusion bleibt erhalten** - man „beherrscht“ die Dinge also weiterhin und „steht über ihnen“, meint man. Was aber zweitens ebenso sicher die **Reflexion und das Dazulernen verhindert**.

Konsequenzen für die Verhaltensanforderungen

Nach wie vor werden hinlänglich bekannte Verhaltensmerkmale im Spiel sein wie etwa: Führungsantrieb, Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen, Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit, Selbstvertrauen etc. Sie spielen aber tendenziell dort ihre Rolle, wo es sich eher um

- einfache und nicht komplexe Fragestellungen dreht.
- Man bereits in der Durchsetzungsphase ist (Analyse abgeschlossen).
- Die Halbwertigkeit des Wissens noch relativ hoch und der Wandel entsprechend langsam ist.
- Der Bildungsstand der Geführten niedrig und die Rollenerwartungen an den „Chef“ von „vorgestern“ sind.

Je mehr aber die Mitarbeiter aller Ebenen einer Firma fähig und gewillt sind, Komplexität an - und (für-) wahr zu nehmen, umso definitiver rücken zusätzliche Komponenten des Verhaltensrepertoires in den Vordergrund. Wie etwa die Fähigkeit

- schlecht strukturierte Probleme frühzeitig zu orten und zu lösen.
- Zielunklarheit oder -konflikt oder -verschiebung zu ertragen (nicht wegmachen).
- Experten zu evaluieren und zielführend im Team zu koordinieren.
- Statusfrei zusammen zu arbeiten (und das auch mit Frauen!)
- Zu kommunizieren - denn oft liegen Konflikte reine Gedankenführungs-, Formulierungs- oder Übertragungsfehler zugrunde.
- Aus vielen Details heraus Muster zu erkennen und die Aussage-Essenz formulieren zu können.

Also: Das ? trainieren - unverdrossen stets aufs Neue.

Literatur

- Roth, Th., Sprachstil und Problemlösungskompetenz. Dissertation. Göttingen 1986
- Dörner, D., Die Logik des Mißlingens. Reinbek 1989
- Pietschmann, H., Die Wahrheit liegt nicht in der Mitte. Stuttgart 1990
- Gumin, H., Einführung in den Konstruktivismus. Mohler, A., München 1985
- Bambeck, J.J. Seminar. Wiesbaden 1988
- Vester, F., Neuland des Denkens. Stuttgart 1980

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	24	27	G		

EFFEKTIVES ZEITMANAGEMENT

Zeitplanung als Grundlage beruflichen Erfolgs und privaten Glücks

von Hilmar Wollner, Josef Schmidt Colleg GmbH, Bayreuth



Wenn Sie eine Bank hätten, die Ihrem Konto jeden Morgen 86.400 DM gutschriebe und ohne Saldoübertrag abends die nicht verbrauchte Summe ersatzlos streichen würde, was täten Sie? Natürlich täglich bis zum letzten Groschen alles abheben und das Geld sinnvoll nutzen.

"Zeit-Bank"

Nun, Sie haben eine solche Bank, und sie heißt Zeit. Jeden Morgen bewilligt sie Ihnen 86.400 Sekunden, jeden Abend bucht sie als Verlust ab, was Sie nicht für einen guten Zweck verbraucht haben; nichts bleibt für den nächsten Tag übrig. Überziehen geht nicht. Wenn Sie die Tageseinlage nicht ausgeben, ist sie unwiederbringlich verloren. Vorschuß auf morgen gibt es nicht.

An jedem einzelnen von uns liegt es, diesen Schatz an Stunden, Minuten und Sekunden so zu investieren, daß er den größtmöglichen Gewinn in Form von Gesundheit, Glück und Erfolg abwirft.

Schon diese wenigen Worte lassen den Schluß zu, daß unsere Zeit zu schade ist, als daß wir sie dem Zufall überlassen. Die Zeit muß bewußt erlebt werden.

Zeit ist gleich verteilt

Zeit ist auch das auf unserer Erde am gerechtesten verteilte Gut. Unabhängig von Bildung, sozialem Rang oder Ansehen hat jeder Mensch gleich viel zur Verfügung. Ein Bundeskanzler nicht mehr und nicht weniger als eine Sekretärin, nämlich genau 86.400 Sekunden oder 1.440 Minuten oder 24 Stunden am Tag. Es liegt zunächst einmal an jedem einzelnen Menschen selbst, wie er seine Zeit einteilt und was er daraus macht.

Denn wie sonst käme es, daß der eine im gleichen Zeitraum mehr erreicht als ein anderer? So kann man daraus folgern, daß der Erfolg eine Frage dessen ist, wie man seine Zeit nützt und um sich darüber Gedanken zu machen, ist es nie zu spät. Denn jeder von uns hat noch einen bestimmten Zeitraum vor sich. Keiner weiß zwar, wie lange dieser sein wird, aber seine Zeit zu planen und einzuordnen lohnt sich allemal.

Ein amerikanisches Sprichwort sagt:

"This is the first day of the rest of my life."

Ja, heute ist der erste Tag des Lebens, das noch vor uns liegt. Und schon heute, an diesem ersten Tag, sollten wir diese Chance, nämlich unsere Zeit besser zu planen, bewußter zu erleben, wahrnehmen. Denn Zeit ist nicht käuflich. Zeit kann man auch nicht lagern oder gar zweimal verbrauchen. Zeit ist also ein sehr wertvolles Gut. Wie gehen wir aber oft damit um?

Leichtfertig sagen wir: "Ich habe keine Zeit." Spricht man damit nicht unbewußt eine Lüge aus? Denken wir an das vorher Gesagte! Jeder von uns hat gleich viel Zeit. 12 Monate im Jahr, 4 Wochen im Monat, 7 Tage in der Woche, 24 Stunden am Tag usw. Es stimmt also nicht, daß wir keine Zeit haben. Richtiger wäre es, zu sagen:

"Dafür habe ich keine Zeit."

Damit setzt man bereits Prioritäten und zwar in der Weise, daß man sich bewußt wird, wofür man Zeit hat und wofür nicht.

Voraussetzung, um dies entscheiden zu können, wofür man Zeit hat und wofür nicht, sind persön-

liche Ziele und Wünsche. So kann man zielorientiert entscheiden, ob einem bestimmte Aufgaben seinen persönlichen Zielen näherbringen oder nicht. Und es hilft in der Regel auch wenig weiter, die Schuld für die Zeitmisere bei anderen zu suchen. Zudem bringt dies nicht viel, da man sich selbst viel besser ändern kann als andere.

Und: Es ist erwiesen, **daß man die meiste Zeit damit verbraucht, Ungeplantes wieder zurechtzurücken.**

Aber diese Philosophie über das Thema Zeit, so wie bisher beschrieben, bringt für sich alleine gesehen wenig. Was man zur Philosophie benötigt, sind Mittel und Techniken, die helfen, die Philosophie praktizieren zu können. Das geläufigste Mittel, wenn es um die Zeit geht, ist

ein Zeitplanbuch.

Was aber oft alles als Zeitplanbuch angepriesen wird, ist erstaunlich. Ein Terminkalender, wo man für jeden Tag eine Seite hat (manchmal nicht einmal das), hat mit einem Zeitplanbuch wenig gemeinsam.

Zeitplanung beginnt nicht bei der Planung des Tages, hier endet eigentlich die Planung der Zeit. Zeitplanung beginnt mit einer langfristigen Planung, fast möchte ich sagen Lebensplanung und setzt sich über die mittelfristige bis zur kurzfristigen Planung fort. Dies ist im beruflichen und unternehmerischen Bereich ebenso wie im privaten.

Eine gute und erfolgreiche Tagesplanung ist eben nur möglich, wenn die nächstgrößere Zeitspanne gut geplant ist, wie Woche, Monat, Jahr usw. Und an folgendes sollte man denken: Eine Planung wird stets nur so gut sein, wie die Ziele sind.

Auch über die Aufgabe, die man so täglich verrichtet - meist sind es ja Routineaufgaben - sollte man einmal grundsätzlich nachdenken. Der Italiener Pareto hat bereits vor über 100 Jahren festgestellt, daß wir 80 Prozent unseres Erfolges in nur 20 Prozent der uns zur Verfügung stehenden Zeit erreichen.

Dieses Verhältnis läßt sich auf viele Bereiche übertragen. So bewirken z. B. 20 Prozent aller Besprechungen 80 Prozent der Beschlüsse. 80 Prozent des Ausschusses, der produziert wird, läßt sich auf 20 Prozent aller Fehlermöglichkeiten zurückführen.

Sinn und Unsinn modernen Zeitmanagements

Wird nicht häufig durch eine sogenannte Zeitplanung mehr Zeit vertan als eingespart? Und kann man Zeit überhaupt einsparen?

Noch nie wurden so viele sogenannte "Zeitplanungen" angeboten, wie gerade heute. Die Versprechungen in Bezug auf die "Zeitersparnis", die dabei oft gemacht werden, sind von dubios bis unehrlich einzustufen.

Untersuchungen und Tests von Zeitplanbüchern, die häufig auch noch veröffentlicht und ausgezeichnet wurden, haben eher noch die Umständlichkeit und das Format ausgezeichnet als die Wirksamkeit der Systeme.

"Zeitplanungen", die für alle Eventualitäten - einer unterlassenen persönlichen und unternehmerischen Planung - ein Formblatt haben, machen statt weniger mehr Arbeit. Wenn durch eine sogenannte "Zeitplanung" auch noch die Aufgaben von Mitarbeitern überwacht werden können (oder müssen, sonst würden diese Formblätter ja nicht angeboten werden), dann stimmen sowohl in der Zeitplanung als auch in der Führung und somit im Gesamtmanagement mehrere Faktoren nicht.

So wird nicht Zeit geplant und sinnvoll genutzt, sondern vergeudet. Kriterien eines guten Zeitmanagements müssen Grad der Entlastung, Übersichtlichkeit, maximale Größe und Stärke des jeweiligen Zeitsystems sein. Nur so kann es dem Timing wirklich dienen, und zwar in allen Bereichen und fast jeder Situation.

Zeitmanagement ist mehr als Zeitplanung

Ist "Zeitplanung" ein Wort, das den Sachverhalt evtl. überhaupt nicht trifft? In den USA hat sich ein Wort eingebürgert, das auch bei uns gerne verwendet wird und unter dem man sich auch etwas vorstellen kann, nämlich "Timing". Man könnte es mit "Zeiteilung" oder "Zeiteinteilung" o. ä. übersetzen. Durch das Wort "Zeitplanung" könnte man auch annehmen, man könne Zeit beliebig planen oder erzeugen.

Die Zeit ist eine feste Konstante und kann im besten Fall eingeteilt werden. Und hier sind wir wieder im Bereich des Managements. Robert S. McNamara, der Präsident der Weltbank von 1968 - 1981, hat einmal gesagt: "Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen."

Abgewandelt auf das Zeitmanagement würde diese Aussage bedeuten: **"Zeitmanagement ist die Kunst, die vorhandene Zeit richtig einzusetzen."** Zeit muß eingeteilt und geregelt werden.

Vorhandene Konstanten sind so zu teilen und zu regeln, daß sie dem Erfolg dienen, im privat/persönlichen Teil und im beruflich/unternehmerischen Bereich.

Zeitmanagement oder Timing muß alle Bereiche der Zielsetzungen, ob persönlich oder beruflich, erfassen und ihnen dienen. Im persönlichen Bereich sind dies das Lebensziel, die Familie, die Gesundheit, der Urlaub, das Hobby, die sonstigen Verpflichtungen und vieles mehr. Im beruflichen Bereich die Karriereplanung, die Weiterbildung, die Unternehmensziele, die ökonomische Führung, die Mitarbeiterführung, das Controlling, das Marketing, die Unternehmensphilosophie bis hin zur Corporate Identity.

Wünschen und planen allein genügen nicht. Es muß für alle erkenntlich sein, wann, was, wo, wie und in welchen Zeitabschnitten erreicht werden soll und kann. Das ist dann Management und Zeitmanagement. Die Kontrolle eines guten Zeitmanagements wird auch so zur Kontrolle von Begabungen.

Zeitmanagement - richtig praktiziert

Zeitmanagement muß vor allem der Kommunikation dienen. Ziele ohne Angabe von Zeitfaktoren sind Absichtserklärungen oder Willensbekundungen und haben nur dann eine echte Chance, wenn sie mit einem guten Timing in Einklang stehen. Und dieses Timing zu erarbeiten ist eben auch Management.

Wir leben ja nicht allein und schon gar nicht auf irgendeinem Stern, sondern müssen wissen, daß Erfolg nur in der Gemeinschaft möglich ist. So ist in manchen Bereichen ein Timing nur in Abstimmung zu erreichen, und diese Abstimmung muß auch in einer übergeordneten Planung, nämlich der persönlichen und beruflichen Zielsetzung und Planung und auch als Mittel der Kommunikation wirken. Ziele und Pläne, verbunden mit dem Zeitfaktor, ergeben Management und ökonomisches Handeln.

Zeitmanagement muß Zeit, Kosten und sonstigen Aufwand reduzieren helfen und das Leben und den Beruf angenehmer, lebenswerter und erfolgreicher machen. Ins Zeitmanagement zu investieren heißt auch, mit weniger materiellem Aufwand in Zukunft mehr zu erreichen.

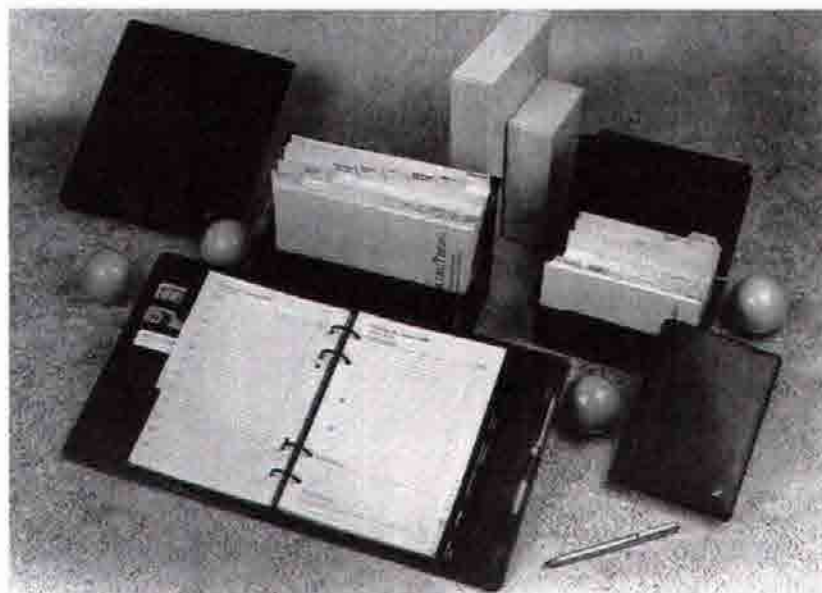
Von Menschen, die diese Kunst beherrschen, sagt man: Die haben ein gutes "Timing". Nicht die Größe oder Farbe eines sogenannten Zeitplaners bewirkt ein gutes Timing, sondern ein System, das alle Bereiche der beruflichen und persönlichen Ziele beinhaltet. Sprüche, daß allein ein Zeitplanbuch 25 Prozent Zeiteinsparung bringt, sind eben Sprüche.

Die russische Philosophin Ann Rand sagte einmal: "Es gibt im Leben nur zwei Sünden. Die erste ist zu wünschen, ohne zu handeln. Und die zweite, zu handeln ohne Ziel." Man muß also Ziele haben. Ziele zu haben bedeutet aber auch, Prioritäten zu setzen.

Aufschreiben

- * So sollten Sie sich zunächst einmal einen konkreten Jahreszielplan erarbeiten, in dem Sie beschreiben, was Sie im Jahr 19. . alles erreichen wollen - privat und beruflich.
- * Analysieren Sie aber vorab einmal Ihre Erfolge und Mißerfolge des laufenden Jahres, auch wieder im privaten wie im beruflichen Bereich. Und ziehen Sie Konsequenzen daraus.
- * Beschreiben Sie Ihre Ziele dann in bezug auf Ihren Beruf und Ihr Einkommen, aber auch in bezug auf Familie, Hobbies, Freundschaften, Urlaub, gesunde Ernährung, sportliche Betätigung usw.
- * Aus diesem Jahresziel können Sie dann als Teilschritte Monatsziele ableiten, wieder sowohl beruflich als auch privat.
- * Es gibt keine großartigen Leistungen, sondern immer nur eine Reihe kleiner Erfolge, die dann letztendlich zu einer großen Leistung führen. Dieser Tatsache tragen die Tagespläne Rechnung. Im Tageplan listen Sie dann Ihre durchführungsreifen Maßnahmen bzw. Aufgaben auf.
- * Erledigen Sie eine Aufgabe nach der anderen, und beginnen Sie nie mit einer Aufgabe, wenn Sie eine andere noch nicht abgeschlossen haben. Dies verringert den Streß und steigert Ihre Leistung. Sie behalten den Überblick und bleiben gelassen.
- * Bauen Sie auch Zeitreserven ein für Dinge, die trotz bester Planung nicht vorhersehbar sind. Planen Sie sich auch stille Stunden ein, zum Entspannen und Abschalten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
14	31	G	P	



Aus "Management Accounting" - Zeitschrift der National Association of Accountants - Februar 1991 - Montvale N. J.

PRODUCT COSTING AT CATERPILLAR

It's a vital link in an entire business process.

by Lou F. Jones

Certificate of Merit, 1989-90

Today's competitive environment makes it imperative for manufacturers competing globally to know their costs. They need to understand costs at several levels, **the activities that are driving costs, the link between management decisions and subsequent costs incurred**, and the areas where improvement opportunities lie. A topnotch costing system is one of the most powerful information tools a management team can have, especially if it provides a clear picture of the activities that are driving costs and the ways individual products and processes consume resources.

At Caterpillar we use costing in three distinct ways: **standard costing**, for inventory valuation; **operational controls**, for tracking and managing operating costs and other key operating characteristics; and **product costing**, for a variety of longer-term strategic decisions.

Standard costing is a bookkeeping activity for valuing inventory in the financial reporting cycle. The standard cost system has been kept simple, and we **update standard costs only every five or six years**, using variances to keep them updated to actual levels. (Remember - we **use them for inventory valuation only, not cost management!**) To update standard costs, we simply extract information from the product cost system data files and make necessary GAAP financial reporting adjustments.

Operational controls and product costing are cost management tools. Our major efforts through the years have been in the development of and ongoing improvements to operational control and product costing systems.

Although our three cost systems have different missions, they are linked through a **common database - the budget**. The budget is "tapped into," and each system employs unique subroutines to format the information for its intended use. With operational control formats, the information is ordered so that actual material prices and operating costs can be

Lou Jones is business measurements and systems manager for Caterpillar Inc. He is a member of the Central Illinois Chapter, through which this article was submitted.

compared to budget and targets. Our rolling budget process allows this report to recognize changes in product mix, volume, and other operations.

Product Costing

Caterpillar's financial people long ago recognized the need for and potential competitive advantage of having the ability to cost products reliably. Caterpillar produces a variety of large, complex products (several kinds of heavy equipment, for example) at varying volume levels using many manufacturing processes and sources of supply. A simple cost system would not provide the level of accuracy required for sound cost management on these products.

Simple cost systems are accurate enough for assigning costs that are **easily traceable** to the production process, such as **production material and direct labor**, but they don't specifically assign costs such as **machine tool, energy consumption, setup, machine repair**, perishable and durable tooling, and manufacturing support activities. Such systems also fail to recognize the product-by-product cost effects of volume, product and process complexity, product design, and the different values of capital assets used in the production process.

Simple systems are fine for valuing inventories, but if used for cost management they misstate the costs of manufactured products, especially at the part, component, major activity, and cost element level. Directionally accurate costs are needed at this level of detail if a cost system is to come alive as a powerful tool for internal cost management.

A good cost system mirrors the manufacturing process and related support activities and quantifies them product by product. The more complex and inconsistent these processes are the more difficult it is to assign costs to products accurately. Thus, the cost system becomes more complex as it attempts to compensate for the lack of simplicity of the manufac-

turing process. The complexity of manufacturing operations "drives" the complexity of the cost system.

Conversely, as manufacturing operations are simplified, costing becomes simpler. When processes are simpler, repeatable, generate a consistent pattern of resource consumption, and produce consistent quality, then costing becomes easier. "Simple" cost systems are desirable, but "simplistic" systems in a complex manufacturing environment usually will generate misleading product cost information.

Such considerations led Caterpillar to develop a product costing system separate from its standard cost system. This managerial costing system is a variation of what is popularly called an "Activity-Based System."

We have a common system world-wide. As an international manufacturer, we must be assured of comparability when analyzing the cost of identical products produced at multiple locations. How could a company make good cost decisions if it had different cost systems from one location to another?

The objective of Caterpillar's cost system is to **identify the activities consumed by products** and through a logical, reliable, and consistent process assign the related costs properly to each.

In our factories, each machine tool, manufacturing cell, and assembly area has distinct owning and operating costs. As products pass through these areas they consume differing amounts of these costs. We establish specific cost rates for these areas and develop logical bases upon which the appropriate amounts of cost can be assigned to individual products as they move from area to area. These two concepts, specific costing rates and bases for applying them to products, are at the heart of Caterpillar's product cost system.

Our system is forward looking. The process begins with the business plan for the upcoming six months. The forecasted schedule of products and the resources to produce them are transformed into an operating budget. The budget is distributed into pools of costs as the initial step in establishing cost rates.

Some costs are included in product cost pools, and some are not. Included are direct material, production labor, and all manufacturing-related overhead. Labor and overhead are further subdivided into logistics, manufacturing, and general overhead cost pools.

Excluded are:

- * Research and development cost related to future products. Engineering related to current products is included in product costs.
- * Parts distribution costs for warehousing and merchandising replacement parts.
- * Selling, general, and administrative (S, G, & A) costs that do not support plant operations directly.
- * Other costs of doing business such as interest, income taxes, warranty expenses, and abnormal costs.

CATERPILLAR'S ACCOUNTING VISIONARY

One of the most popular debates in accounting today is the appropriateness and usefulness of existing cost information. Critics point out that most cost accounting systems have not kept up with the changing business environment, yet there are some companies that have focused on continually improving the quality of cost information provided to management for strategic and tactical decision making.

One such company is Caterpillar Inc. For more than 40 years, Caterpillar has dedicated significant resources to providing good cost information to management and has continually updated its cost system to reflect the operating conditions in the factory. In the late 1940s, Caterpillar dismissed the relevance of a product costing method that many companies still rely on today: a single plantwide overhead rate based on direct labor. Caterpillar had found this method of overhead allocation inadequate, given the machine-intensive nature of its manufacturing processes. While **direct labor** and related **overhead** still represented a significant cost, depreciation, maintenance, utilities, tooling, and other **machine-driven costs constituted a large share of factory overhead. To match these costs to products properly, the company implemented its MBU (Machine Burden Unit) System.**

This system was significantly different from most companies' cost systems in at least three respects: (1) The MBU System classified **factory overhead into two primary categories: machine burden**, or overhead expense believed to **vary with the machines used**, and **man burden**, or **overhead expense believed to vary with direct labor on a plantwide basis.** (2) The different machines that were required to produce a variety of parts presented the need for separate machine rates (in terms of MBUs), which were calculated for several cost centers including assembly lines and large groups of like machines such as lathes and drills. (3) The MBU System, which was developed to provide product costs, operated **independent of the existing standard cost system that was used for inventory valuation.** This separation, which has continued to the present, laid the foundation for the development of a cost accounting function autonomous from financial accounting at Caterpillar.

This system was implemented under former CEO William H. Franklin while he was assistant controller. It emphasized the "allocation of overhead based on the plant activities causing the expenditure." Mr. Franklin fostered the development and use of accurate cost information until he retired as chairman of the board in 1975.

He said that good cost systems provided several benefits: "We were setting our parts prices much better. We found we were selling some parts way below cost. When we got [the parts] really costed right, some were [priced] way above cost... If you don't look out, you'll be wondering why you're not making any money on these parts or not getting any of the business. It costs quite a bit to have a good cost system. ...The investment in the system and in the people to support it ought to bring back more than its cost ...I'm afraid most companies don't appreciate the value of what accounting can do for them."

Although excluded from unit-of-one product costs, these costs are included in profitability studies, investment analyses, and other analyses that require consideration of all "life-cycle" costs.

Normalizing is necessary

The next step in Caterpillar's product costing system is called "normalizing". Normalizing smoothes the up-and-down effects that volume changes can have on unit period costs. Period costs exist for future levels as well as for today's level of business. We do not manage period costs to short-range volume swings, so if they aren't normalized, they could distort the inherent cost of products as volumes increase and decrease. Normalizing is accomplished by spreading period costs over long-term average volumes rather than current volume levels.

Another aspect of normalizing is the exclusion of abnormal costs such as start-up, learning curve, major factory rearrangements, and unusual levels of education and training. Normal costs are not "ideal" costs. These costs, such as desired efficiency, usual on-the-job training, and such, are treated as normal if they typify longer-term operations. Abnormal costs are not swept aside and forgotten, but they are quantified and kept in front of management.

Normalizing is necessary because most product decisions are long term and can involve product design, manufacturing process, logistics, capital investment, and supplier selection. At Caterpillar we are spending hundreds of millions of dollars on start-up to modernize our factories. Including these one-time-only expenses in cost rates would misstate the inherent costs of our products.

Obviously, normalized costs differ from actual costs incurred. When business is constant or growing and internal operations are relatively stable and to plan, actual and normal costs will be close. In a downturn, when operations are not stable, or if there are significant changes occurring in factory operations, actual and normalized costs can be quite different.

The cost analyst must stay attuned to the operations to normalize costs properly. If there are abnormal costs that aren't eventually managed out or that otherwise become normal to the operations, then they will be borne by the product. Therefore, the practice of normalizing requires close attention.

Logistics activity pool

Caterpillar products are large and heavy. They are made from great amounts of plate steel (unformed material), castings, and forgings in addition to a wide variety of purchased components. It is costly to buy, transport, receive, and handle this material. Even when our factories are fully transformed into a just-in-time (JIT), synchronous flow mode of operation, logistics will be a major expense. Oversimplification in this area would greatly distort product costs.

Average monthly costs of logistics activities are assigned to five subpools. Costs of obtaining unformed material are grouped under "unformed weight base costs." Costs for moving the material to and from points of use in the factory are grouped under "unformed weight moved costs." In the same way, costs for castings and forgings are grouped into weight base and weight moved cost pools. Finally, **the costs of buying, receiving, storing, and moving purchased finished material are grouped together.**

Within the weight base cost pools are the activities on the shipping docks, in the receiving areas, and in the storage areas. The weight moved cost pools are for the intraplant handling of material as it moves through the production process.

"Variable pools" for these rates include costs such as freight on production material, material cleaning, receiving inspection, material handling labor, and fuel and electricity for operating material handling equipment.

"Period cost pools" include purchasing personnel, specific depreciation and maintenance on material handling equipment, utilities, insurance, property taxes, maintenance, and clerical support.

For unformed material, castings, and forgings the various expenses are distributed to the appropriate logistics cost pools and aggregated. Rates based on product weight are calculated using the poundage of material that will be used to produce product in the upcoming period. For weight moved, the poundage is multiplied by the number of times the material moves in the production process.

For purchased finished parts - those ready to be assembled into the product upon receipt - the rate is based on material prices. We do not have weights for all of these parts in our data files, but we are in the process of establishing a weight database for these items so we can improve this area. We believe weight is a good basis for assigning logistics costs to our products. Table 1 illustrates the rate calculations (not real numbers).

Manufacturing activity pool

In the manufacturing activity pools are costs associated with operating machines, manufacturing cells, work stations, assembly, test, painting, and shipping areas. Expenses are categorized on a period and variable basis and are assigned to individual cost centers by specific cost element.

Establishing the manufacturing activity rates is the most challenging aspect of our cost system. Typically, a Caterpillar factory has hundreds of cost centers for which rates are set. The logistic cost rates and the many manufacturing cost center rates are the unique elements that set Caterpillar's system apart from simple cost systems.

"Mini-budgets" of estimated expenses are prepared for each cost center. In each machining and fabricating area are three rates: a variable man rate, a variable machine rate, and a period machine rate. To aid in the rate-setting process for each area, cost information is entered on appropriately formatted data sheets. Ultimately it is entered into the computerized cost system for use in product costing.

The variable man rate is simple. It contains the pay rate and fringe benefits of the direct labor worker. No other expense is assigned to a product based on direct labor hours.

The variable machine rate includes costs related to operating the machine. Perishable tooling expense includes not only the tools - such as drills, taps, and cutting tools - but also a portion of the cost of operating the tool crib and grinding reusable tools. Power expense is based on the energy consumed while the machine is running. Other consumables, such as gas, propane, shot peening, cleaning materials, and weld flux, and the costs of handling them are included. Spoilage and rework, quality auditing, first-line supervision salaries, and other variable support costs complete this rate.

The period machine rate contains the depreciation for the specific machine or machines and other equipment in each cost center. Also included in this rate are the costs related to building occupancy, which are treated as a rental charge. These costs are assigned based on the floor space occupied by the cost center and include the depreciation on the building, heat

and lights, plant security, and building maintenance and repair costs. The durable tool element includes the depreciation and expenses related to dies, jigs, and fixtures and the costs for storing and maintaining them. The repairs to machines, tooling, and equipment and related supervisory and management costs are based on machine repair and maintenance records. Planning expenses are based on the salaries of the industrial engineers who support each area. Other period machine expenses and period labor complete this rate.

The man rate is based on the direct man hour. The variable and period machine rates are based on the machine hour. The calculations in Table 2 illustrate the rate calculations (not real numbers).

Assembly activity pool

The other manufacturing activity center rates are set for product assembly. Rates are set for each of the assembly areas and the related test, paint, and shipping areas. The attribution of costs involves a process similar to that used for man and machine rates. Variable and period rates are set based on average monthly expenses for each area and related support activities.

Variable rates include the costs of assemblers, test people, painters, and shipping personnel. Other costs are for clerical support, quality assurance, housekeeping, factory accounting, handling of products, tooling, indirect material and

TABLE 1

Variable	Expense Distribution	Cost Rate Base	Rate
Unformed—Wt. Base	\$ 200,000	10,000,000 #	.0200/#
Casting/Forging—Wt. Base	360,000	12,000,000 #	.0300/#
Unformed—Moved	170,000	38,000,000 #	.0045/#
Casting/Forging—Moved	250,000	50,000,000 #	.0050/#
Subtotal	980,000		
Purchased Finished	588,000	\$21,000,000	.0280/\$
Total	\$ 1,568,000		
Period			
Unformed—Wt. Base	\$ 72,000	12,000,000 #	.0060/#
Casting/Forging—Wt. Base	225,000	15,000,000 #	.0150/#
Unformed—Moved	43,000	43,000,000 #	.0010/#
Casting/Forging—Moved	56,000	56,000,000 #	.0010/#
Subtotal	396,000		
Purchased Finished	480,000	\$24,000,000	.0200/\$
Total	\$ 876,000		

* Period rate bases are set on longer-term volume trends.

TABLE 2

VARIABLE MAN RATE		VARIABLE MACHINE RATE	
Machine or Cell Area No.	M25	Perishable Tooling	\$10.00
Machine Class	D8R (Drill)	Energy Consumption	3.00
Section No.	100	Indirect Material:	
Operator Class	A500	Gas/Propane	N/A
Top Rate of Classification	\$15.00	Shot Peening	N/A
Fringe Benefits (Vacation, Holiday, etc.)	8.00	Cleaning Material	.50
	23.00	Weld Flux	N/A
Efficiency Factor	92%	Material Handling	N/A
Rate Per Man Hour	\$25.00	Spoilage and Rework	.50
PERIOD MACHINE RATE		Quality Auditing	2.00
Depreciation	\$30.00	Supervision	3.00
Occupancy Cost	8.00	Other Variable Labor Support	1.00
Durable Tooling	7.00	Rate Per Machine Hour	\$20.00
Machine Repair	4.00		
Process Planning	6.00		
Other Period Machine Expense	3.00		
Period Labor	2.00		
*Rate Per Machine Hour	\$60.00		

*Period rate base set on longer-term volume trends.

expenses, power, gas, supervision, and other support costs.

The period rate takes in specific depreciation on productive assets, occupancy costs, training, tool and equipment repair, and other supervisory and management costs.

Expenses are distributed to the assembly, test, paint, and shipping areas, and rates are set for each. The bases for determining the rates are the average monthly hours to assemble, test, paint, and ship product in each area in the upcoming period. Table 3 illustrates assembly area calculations (not real numbers).

TABLE 3

Variable	Expense Distribution	Assembly Hours	Rate Per Hour
Assembly Line A	\$ 500,000	10,000	\$50.00
B	300,000	5,000	60.00
C	800,000	20,000	40.00
D	700,000	10,000	70.00
Total	\$ 2,300,000		
Period			
Assembly Line A	\$ 240,000	12,000	20.00
B	180,000	6,000	30.00
C	600,000	24,000	25.00
D	480,000	12,000	40.00
Total	\$ 1,500,000		

* Period rate bases are set on longer-term volume trends.

Costs traceable to the production process are assigned to logistics and manufacturing activities. Assigning these costs properly involves extensive data gathering, functional surveys, and ongoing interaction with factory and support personnel. A good cost system must be flexible enough to accommodate changes in the operating environment. Support activities migrate as products mature, new products come on stream, and manufacturing processes stabilize. The consumption of these activities by products will change over time, and cost rates must be adjusted accordingly.

General overhead

Many cost elements such as direct labor, energy, machine depreciation, and maintenance can be identified reliably and assigned specifically. Others require more effort. The further removed an activity is from identification with a specific manufacturing process the more difficult it is to assign costs reliably. At the far end of this spectrum are costs that are so general in nature that it is difficult to identify with a product on any reliable or consistent basis. These costs go into general overhead activity pools and include some of the period expenses for accounting, employee relations, labor relations, plant administration, medical services, scheduling, and inventory control. Two rates are established - one for in-house manufactured parts and one for purchased finished material. These pools of cost are small in relationship to the total.

These costs are assigned to products based on a percentage of the total of all other costs, including production material. Parts costing the most will absorb a larger portion of general overhead. Table 4 illustrates these calculations (not real numbers). (We are currently developing methods to make general burden costs more product specific.) The logistics, manufacturing, and general overhead cost rates are updated every six months based on the latest budget.

TABLE 4

GENERAL OVERHEAD

	Worked Material	Purchased Finished
Overhead Expense	\$2,000,000	\$1,800,000
Total Material, Logistics, and Manufacturing Cost Base	20,000,000	24,000,000
Rate Per \$.1000	.0750

Other key input

That's the cost rate side - but product costing requires other key information. Our system uses several other data files to provide all the ingredients that are necessary for costing:

- *The Purchase Order File* - Provides the direct material price based on the latest purchase order.
- *The Station List File* - Provides descriptive data about the product by part number, such as source of supply, rough weight, quantity per piece, and parent part number.
- *Production Routing File (work order)* - Provides man and machine time by operation, machine numbers, setup times (if any), lot size indicator, and other key information. A separate file contains the product assembly, test, paint, and ship times.
- *Requirements File* - Provides the production requirements (quantities) for all products, attachments, replacement parts, and interplant material to be produced.
- *Product Structure* - Level-by-level bill of material.

It is vital that the entire organization "own" the cost system and be involved in keeping the databases accurate and up to date. A good cost system is more than an accounting responsibility. These files are updated monthly.

Costing the product

To understand the costing of an individual part is to understand product costing at Caterpillar. Table 5 explains the process, using part number 1A1 housing made from an iron casting as an example.

The table shows how the 1A1 casting goes through the production process, drawing costs to it as it moves toward completion. The appropriate rates assigned costs based on how the product consumed

activities along the way and assigned the costs to each operation.

In this example, the logistics costs were significant, which is typical of the handling costs on large components. Also there was a wide variation in the costs of operating the various machines used to produce the part. These differences in resource consumption illustrate why simplistic cost systems that don't recognize such differences will distort product costs.

The cost system has the capability to take 1A1 costs and the costs of all other parts, components, and assemblies and roll them up to produce the total cost of a complete salable product. The system uses a level-by-level bill of material to accomplish this roll-up.

How cost information is used

A standard cost system accumulates and reports costs for products as they move through the production process. The need for this information is driven by the financial re-reporting cycle. To satisfy this need, the day-to-day stream of manufacturing events activates the standard cost system.

Our managerial cost system has no such repetitive driver. It is "activated" by requests for cost information on specific parts, products, and processes. In this regard it is a "database in waiting" - a computerized cost consultant. It is used only when its services are requested. If no questions are asked, the system sits there, like the lonely Maytag repairman, waiting for a call. But be assured, unlike the situation of the Maytag man, the phone is always ringing.

Caterpillar's system is called the "Cost Information System" or CIS. A variety of product cost and descriptive data are available on-line as printed output or in user files. In each of these applications the user can select the information desired, from the cost of an individual machining operation to one part to any level up to and including a complete product.

The system also includes an "estimated cost" module for use in estimating new product costs. This system soon will be augmented by another costing tool called "predictive costing", which will provide the design and industrial engineers with quick turnaround on the estimated costs of various design and processing alternatives. It is crucial that product cost estimates be provided at the earliest stages of product development. Most of a product's cost is locked in during the development phase, so it is vital that cost targets are attained. The "pay me later" rendition of cost management is expensive and disruptive.

Cost information from Caterpillar's system is used by individuals and teams for strategic purposes such as product development, component and piece part design decisions, sourcing decisions, quality and cost improvement analyses, investment justification studies, pricing analyses, competitive cost analyses,

TABLE 5

Part number 1A1 housing made from an iron casting.
Material Cost \$ 500.00
Variable Weight Base
 Logistics (.0300 x 1,000 lbs.) \$ 30.00

Variable Man:

Operation	Man Hrs. Per Piece	Rate Per Hour	Cost Per Piece
5 Mill	.52	\$23.00	\$12.00
10 Drill	.27	22.00	6.00
15 Turn	.34	24.00	8.20
20 Bore	.42	28.00	11.80
25 Clean	.10	20.00	2.00
			\$ 40.00

Variable Machine:

Operation	Mach Hrs. Per Piece	Rate Per Hour	Cost Per Piece
5 Mill	.50	\$16.00	\$8.00
10 Drill	.25	30.00	7.50
15 Turn	.30	25.00	7.50
20 Bore	.40	20.00	8.00
25 Clean	.10	10.00	1.00
			\$ 32.00

Material Cost
 Note: Variable man hours include a proration of setup times based on average lot sizes. Variable machine hours do not include setup because machine-related expenses are consumed only when the machine is running.

Variable Weight Moved Logistics:
 (Moves are one from receiving area to the manufacturing cell, five between machining operations, one to the checkout area, and one to the next cell or assembly area.)
 8 Moves X 1,000 lbs.
 = (8,000 lbs. X .0050) \$ 40.00

Total Variable Costs \$ 642.00
 Period Weight Base Logistics (.0150 X 1,000 lbs.) \$ 15.00

Period Machine:

Operation	Mach Hrs. Per Piece	Rate Per Hour	Cost Per Piece
5 Mill	.52	\$61.50	\$32.00
10 Drill	.27	37.00	10.00
15 Turn	.34	88.25	30.00
20 Bore	.42	95.25	40.00
25 Clean	.10	30.00	3.00
			\$ 115.00

Material Cost
Period Weight Moved Logistics:
 8 Moves X 1,000 lbs.
 = (8,000 lbs. X .0010) \$ 8.00

Total Manufacturing Related Period Costs \$ 138.00
 Total Manufactured Costs (Variable & Period) 780.00
 General Overhead @ 10% 78.00
Total Plant Cost **\$ 858.00**

manufacturability, and manufacturing process alternatives.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33	36	A	S	R

EINSATZ STRATEGISCHER PC-SOFTWARE IM CONTROLLING

von Hans Schach, Reutlingen



Hans Schach ist Prokurist für Controlling und Organisation in einem überregional tätigen Filialunternehmen des Handel

1. EINSATZ STRATEGISCHER SOFTWARE IM CONTROLLING ?

Ohne leistungsfähige Controlling-Werkzeug-Kästen ist eine erfolgswirksame Steuerung von Unternehmen nicht möglich. Leider werden in der Wirtschaftspraxis die strategischen Werkzeuge oft unterbewertet, obwohl sie in keinem Controllerdienst fehlen dürfen! Die in diesem Erfahrungsbericht vorgestellten und in Wirtschaftspraxis erprobten PC-Module für den strategischen Controllerdienst helfen, über Strategiesimulationen alternative Konzepte für die Unternehmenssteuerung zu entwickeln. Das Programm visualisiert Gegenwartsanalysen, simuliert Zukunftserwartungen sicher und schnell, unterstützt den Controllerdienst zeitsparend in Führungs- und Strategieklausuren.

Die Module erleichtern den Einsatz der strategischen Werkzeuge und reduzieren den Arbeitszeitaufwand durch Simulationen für die Ermittlung zukunftsorientierter Maßnahmenpläne mit Plan-Ist-Vergleichen. Die Programme wurden aus der Praxis für die Praxis entwickelt. Der Einsatz in Strategieklausuren in verschiedenen Unternehmen erleichterte die Plan-Ist-Vergleiche wesentlich (vgl. dazu die Erfahrungsberichte von Hans Schach im Controlling-Berater, Freiburg 1990, Gruppe 9, S. 1 ff. sowie 423 ff.). Die Programme basieren auf den Veröffentlichungen von Elmar Mayer: Controlling als Denk- und Steuersystem, 4. Aufl., in: Der Controlling-Berater, Freiburg 1990, Gruppe 3 und von Rudolf Mann: Praxis des strategischen Controlling, 5. Aufl., Landsberg, S. 43 ff.

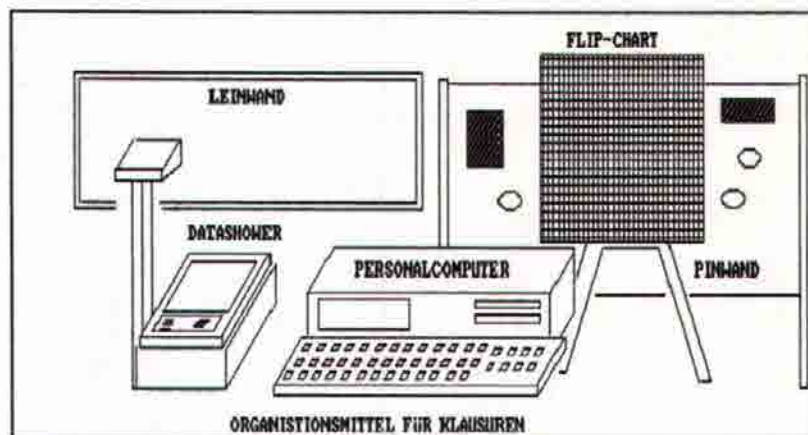
2. EINSATZ IN DER PRAXIS

Nachfolgend werden anhand von Beispielen aus der Praxis die Einsatzmöglichkeiten der PC-Module innerhalb dieses Planungsprozesses aufgezeigt. Die Beispiele sollen Praktikern Anregungen vermitteln, zur Nachahmung ermutigen und helfen, Controlling-Aufgaben noch effektiver wahrzunehmen.

Voraussetzung für den Einsatz aller Instrumente ist die Durchführung von **Selbsterkenntnisklausuren**. Der Teilnehmerkreis sollte sich aus den Mitgliedern der ersten und zweiten Führungsebene zusammensetzen. Als Organisationsmittel empfehlen sich Flip-Chart, Pinwand und Personal-Computer. Besonders effektiv ist der Einsatz eines "Datashower" (Projektionspanel) zur Projektion des PC-Bildschirmes via Overhead-Projektor.

2.1 Die Potentialanalyse

Rechtzeitig vor Beginn eines neuen Wirtschaftsjahres werden die unternehmensspezifischen Ziele qualita-



tiv und quantitativ überprüft, um gegebenenfalls neu formuliert zu werden. Das Führungsteam schlägt zunächst die zu beurteilenden **Schlüssel-Faktoren** (Leistungspotentiale) vor.

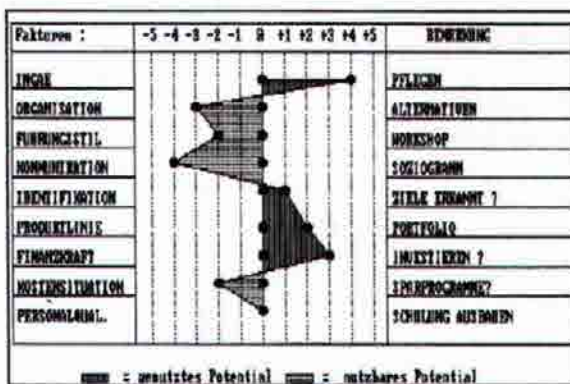
Die einzelnen Vorschläge werden diskutiert, die wichtigsten Faktoren festgelegt und in den PC eingegeben.

Diese könnten sein:

- das Image des Unternehmens
- die Organisationsstruktur
- der praktizierte Führungsstil
- die Kommunikation innerhalb des Unternehmens
- die Unternehmensidentifikation
- die Produktlinie
- die Finanzkraft.

Nach erfolgter Eingabe erfolgt die Bewertung: Eine **Bewertung** ist immer nur durch einen Vergleich möglich. Dieser **Vergleich** orientiert sich an dem Hauptmitbewerber. Zunächst werden am Flip-Chart (kurzes Brainstorming) alle Leistungsmerkmale des Konkurrenten notiert. Via PC wird ein Bewertungsbogen für jedes Teammitglied ausgedruckt, das subjektiv die Bewertung für das eigene Unternehmen im Hinblick auf den Mitbewerber einträgt. Nach gemeinsamer Diskussion der einzelnen Bewertungsansätze werden diese verdichtet und ebenfalls in den PC eingegeben.

Das Modul liefert das Polaritätsprofil. Die grafisch aufbereiteten Unterschiede (**Leistungslücken** = GAP's) zwischen der Bewertung des eigenen Unternehmens sowie des Mitbewerbers werden analysiert, denkbare Vorgehensweisen zur Sicherung bzw. Nutzung der genutzten und nutzbaren Potentiale diskutiert. Stichwortartig werden die Lösungsansätze in das Feld Bemerkung eingegeben und das hierdurch ergänzte Polaritätsprofil für die Unternehmensdokumentation ausgedruckt.



2.2 Geschäftseinheiten im "Boston Portfolio"

Die Portfolio-Konzeption der Boston-Consulting-Group basiert auf einem Vierfelder-Raster (einem Koordinatensystem), in den z. B. Produkte, Dienstleistungen usf. nach den Kriterien Marktwachstum und Marktanteil in Kreisform eingeordnet werden. Auf diese Weise erhält man eine Matrix, mit deren Hilfe

die Betrachtungsobjekte beurteilt werden, d. h. man kann in dieser visualisierten Form ihre Chancen am Markt erkennen und entsprechende Aktivitäten planen.

In der Praxis hat sich diese Portfolio-Konzeption in der Hauptsache bei der Beurteilung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE's) durchgesetzt. Die Vorgehensweise ist denkbar einfach: Für die einzelnen Geschäftseinheiten, z. B. Bereiche wie Dienstleistung, Handwerk, Handel oder im Produktionsbetrieb Bereiche wie Motoren, Kühlschränke, Waschmaschinen wird das Wachstum, möglichst in mehrjähriger Betrachtung sowie der aktuelle Marktanteil erhoben und eingegeben. Die Bedeutung der einzelnen SGE für das Unternehmen wird durch unterschiedliche Kreisgrößen (möglichst nach Deckungsbeiträgen) visualisiert. Die vom Modul gelieferte Matrix wird vom Führungsteam interpretiert, denkbare Maßnahmen diskutiert. Die Auswirkung dieser Maßnahmen, z. B. angedachter Investitionen, kann sofort am PC simuliert werden. Nach verbindlicher Festlegung der zu treffenden Maßnahmen kann auf diese Weise ein Soll-Portfolio erstellt werden. Nach Ablauf eines Jahres wird dieses Soll-Portfolio mit der neuen Ist-Situation verglichen und auf diese Weise eine Soll-Ist-Abweichung dokumentiert.

2.3 Produktgruppen in der Neunfelder-Matrix

In der Neunfelder-Matrix werden die Produkte (-gruppen), die z. B. durch eine ABC-Analyse bestimmt wurden, nach ihrer Umsatz-, Deckungsbeitrags- und Wachstumsbedeutung hinsichtlich der Kriterien Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteil positioniert. Diese werden durch sieben frei definierbare Einzelkriterien quantifiziert.

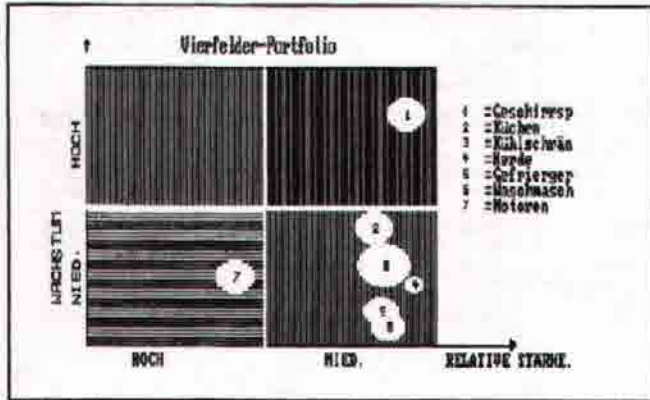
Das Führungsteam nimmt eine checklistenartige Sammlung von Kriterien vor, wählt die sieben wesentlichsten Kriterien aus und bewertet diese anhand einer Skala von 0 - 5 Punkten. Da niemals allen Kriterienpunkten dieselbe Bedeutung zuzumessen ist, wird bei der Eingabe der Kriterien ein Gewichtungsfaktor mitangegeben. So kann z. B. dem Kriterium "Qualität" eine doppelte Bedeutung (Faktor 2) beigemessen werden. Nun wird bewertet (Punktzahl 1 - 5). Bei der Eingabe werden die Ergebnisse automatisch mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert.

Um die Bedeutung der einzelnen Produktgruppen deutlich herauszustellen, wird für jedes Betrachtungsobjekt der Kreisdurchmesser (z. B. nach Höhe des Deckungsbeitrages) festgelegt. Die Positionierung in der Matrix zeigt Marktführer (Stars), Abschöpfungsprodukte (Cash-cows), Nachwuchsprodukte und Eliminierungsprodukte.

In Ruhe wird das Ergebnis analysiert, diskutiert, Maßnahmen wie Investition und Desinvestition besprochen. Die Auswirkungen der ins Auge gefaßten Maßnahmen können durch erneute Bewer-

tung simuliert und auf diese Weise ein SOLL-Portfolio erstellt werden.

> Einen Verkäufermangel soll eine verstärkte Nachwuchsausbildung lindern.



> Die Gründe einer steigenden Fluktuation werden analysiert. Die Personalabteilung befragt deshalb ausgeschiedene Mitarbeiter, startet eine Befragungsaktion bei den aktiven Mitarbeitern.

> Steigende Personalbeschaffungskosten werden durch ein Personalentwicklungssystem gesenkt.

2.4 Engpassanalyse mit der strategischen Bilanz

Die Potentialanalyse liefert die Leistungspotentiale des Unternehmens. Die Ermittlung des strategischen Engpasses (der größten Behinderung bei der Nutzung dieser künftigen Gewinnchancen) ist ein weiterer Schritt im Rahmen der Unternehmensanalyse. Als Hilfsmittel hierfür dient die strategische Bilanz nach Rudolf Mann.

Die Anwendung erfolgt wie bei allen anderen Instrumenten im Team, das zunächst die Bilanzpositionen sowie die jeweiligen Abhängigkeiten festlegt, die unter diese Position fallen. Sie werden bewertet und in den PC eingegeben. Hierbei werden die wichtigsten positiven (AKTIVA) und negativen (PASSIVA) Abhängigkeiten des Unternehmens mit den Randbedingungen ermittelt.

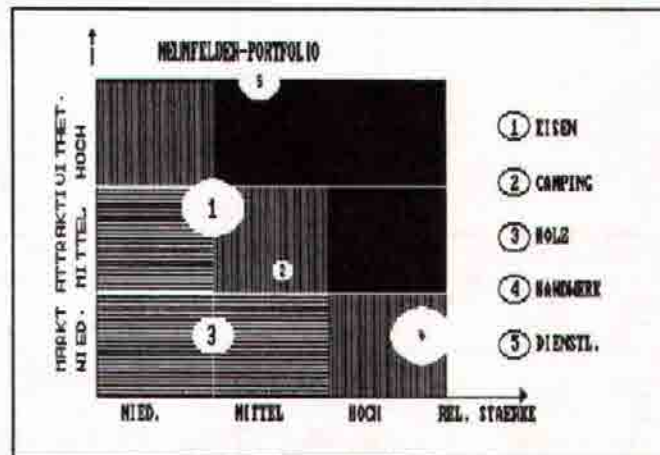
Praxis-Beispiel:

Die Bilanzposition MATERIAL dokumentiert positive Ausprägungen mit der Möglichkeit, qualitativ hochwertige Exklusivprodukte zu führen. Die negativen Abhängigkeiten entstehen durch das Angebotsmonopol des Hauptlieferanten. Die vorgenommene Bewertung erfolgt auf einer Skala von 0 bis 100 %. Hierbei bedeuten

- 100 % der AKTIVA eine hohe (0 % eine sehr niedrige) Attraktivität des Unternehmens.
- 100 % der PASSIVA eine hohe (0 % eine sehr niedrige) Abhängigkeit von der Umwelt (z. B. dem Lieferanten).

Nach der Bewertung liefert der PC die Bilanz. In ihr sind die entsprechenden Abstände sowie die Rangfolge ermittelt. **Der strategische Engpaß liegt in der Position, die den geringsten Abstand zwischen AKTIV und PASSIV aufweist.**

Nach der Erstellung der Bilanz erarbeitet das Team neue Lösungsstrategien für einen strategischen Engpaß in der Position **Personal**, z. B.:



2.5 Strategischer Plan-Ist-Vergleich

Soll-Ist-Vergleiche werden in der betrieblichen Praxis überwiegend quantitativ-orientiert durchgeführt. Dadurch können die qualitativ-formulierten Zielvereinbarungen (z. B. die Imagepflege, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Reduktion der Fluktuations- und Krankheitsrate usf.) in den Hintergrund geraten. Neben den notwendigen Kennzahlenvergleichen benötigt das zukunftsorientierte Unternehmen zusätzlich einen strategischen **Soll-Ist-Vergleich**, der den Erfüllungsgrad qualitativer Ziele ermittelt.

Vorgehensweise:

- Dokumentierte, qualitative Unternehmensziele werden durch Zieldeckungsbeitragsvolumina quantifiziert und über Plan-Ist-Vergleiche kontrolliert.
- Im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Erfolgsvergleichen mit den Bereichsleitern des Unternehmens wird der Erfüllungsgrad diskutiert und festgelegt (Gruppenarbeit). Er wird vom Moderator in den PC eingegeben, der dann den strategischen Soll-Ist-Vergleich liefert.

Aus den Analysen entwickelt sich der Maßnahmenplan, der von den Bereichsleitern operativ umgesetzt wird. Periodische Soll-Ist-Vergleiche unterstützen die Maßnahmensteuerung und fordern einen gesunden Wettbewerb.

2.6 Kommunikationsblockaden

Eine Zielvereinbarung lässt sich realisieren, wenn alle Führungsebenen im Unternehmen sich mit diesem Ziel identifizieren. Ein empfangergerechter Informationsfluß ist dafür erforderlich. Er muß horizontal und vertikal vernetzt wirken.

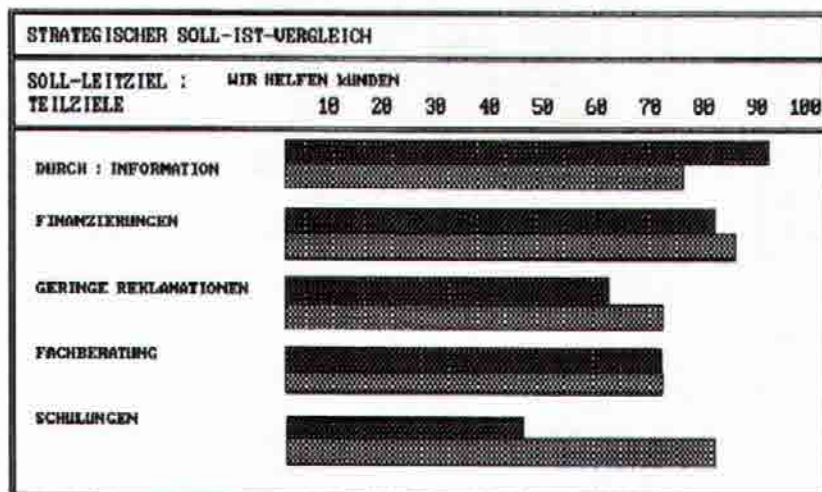
Leider ist in der Praxis zu beobachten, daß notwendige Informationen in einzelnen Führungsebenen zurückgehalten werden. Vor allem Abteilungsleiter blockieren Informationen der Geschäftsleitung, leiten sie nicht ordnungsgemäß an ihre Mitarbeiter weiter.

Umgekehrt verweigern die Mitarbeiter solcher Abteilungen kreative Informationen, da sie überzeugt sind, daß ihren Beiträgen keine Beachtung geschenkt wird oder der Abteilungsleiter sie als seine eigenen deklariert.

Bilanz für : Test GmbH & Co		Datum : 19-02-91		Abstand		Rang		
AKTIVA				PASSIVA				
(x10) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0				9 8 7 6 5 4 3 2 1 0				
KAPITAL				100				1
1. gesunde Finanzstruktur 2. unausgenutzte Kreditlinien 3. Kapazitätsreserven f. Zusätze				wachsende Fixkostenbelastung Überkapazitäten am Markt wenig Ausweichögl.				
MATERIAL				100				5
1. Spitzenprodukte, Exklusivvertr. 2. Produkte in wachsenden Märkten 3. guter Qualitätsstandard				Verteuerung der Produkte hohe Bestände Monopolisierung der Lieferante				
PERSONAL				80				1
1. neues Management 2. innovationsfreudige Führung 3. kooperativer Führungsstil				Verkäuferrangel steigende Fluktuation zunehmende Beschaffungskosten				

In einer Kommunikations-Matrix werden die ein- und ausgehenden Informationen dem jeweiligen Empfänger zugeordnet. Der Moderator gibt diese Wertung in den PC ein und präsentiert daran anschließend das Kommunikations-Soziogramm. Es wird von der Gruppe analysiert und diskutiert.

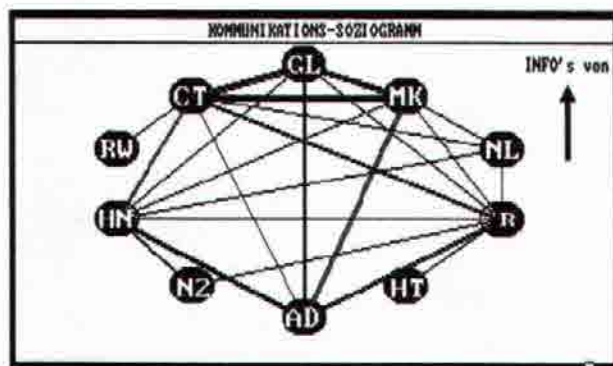
Bei der gemeinsamen Interpretation des Soziogrammes zeigt sich der Erfolg der Analyse: dem Team werden die Mängel des praktizierten Kommunikationsflusses eindrucksvoll bewußt.



Die beschriebenen PC-Module sind durch ihren modularen Aufbau und eine praxiserprobte Bedienung auch für Computerneulinge sofort und leicht einsetzbar. Die Programmsammlung ist unter dem Namen "Mayer, E./Schach, H. (Hrsg.): PC-Module für den strategischen Controllingdienst" erschienen. Informationen sind zu erhalten von der Firma ORGEMA, Kronenstraße 68, 7300 Esslingen 1.

Als Hilfsmittel zur Aufdeckung von Kommunikationsblockaden im Unternehmen kann das Soziogramm wertvolle Hilfe leisten. Es stellt Führungsebenen des Unternehmens in Kreisform dar. Der laufende Informationsfluß wird durch unterschiedlich starke Linien dargestellt. Der Informationsfluß wird mit Hilfe der Moderationstechnik im Workshop erarbeitet. Aus jeder Führungsebene werden entsprechende Teilnehmer für die Gruppenarbeit benannt. Der Moderator erläutert der Gruppe die Hauptunternehmensziele. Für jedes Ziel untersucht jeder Teilnehmer den gegenwärtigen Informationsfluß mit Hilfe folgender Fragen:

- Erhalten wir regelmäßig zielrelevante Informationen?
- Woher stammen diese Informationen?
- Welche Informationen geben wir weiter, die die Zielerfüllung fördern?
- Wem haben wir diese Informationen weitergegeben?



Literaturhinweise:
 Mayer, E.: Controlling als Denk- und Steuersystem, 4. Aufl., in: Der Controlling-Berater (CB), Loseblattzeitschrift, Freiburg 1990, Gruppe 3
 Mann, R.: Praxis des strategischen Controlling, 5. Aufl., Landsberg, S. 43 ff.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	24	39	G	

FORUM

DEUTSCH-POLNISCHES CONTROLLING- TRANSFERMODELL

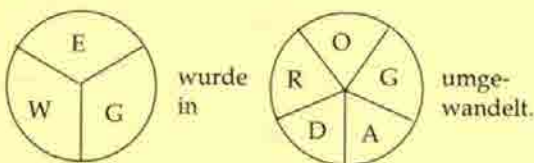


von Dr. Stefan **Olech**, Gdansk

Controlling-Training in Polen - Trainer Dr. Olech

Am 13. Juni 1988 bin ich - als voller Neuling am Feld des Controlling - zum Controller Congress in München angekommen. Was mich dort beeindruckte, war die Atmosphäre: ernste Probleme, viel Beiträge, ein paar Hundert Leute, trotzdem gemütlich. Anschließend besuchte ich die Stufe III der Controller Akademie.

Dann nach einem Gespräch mit Dr. Albrecht Deyhle ist es mir gelungen, ihn zur Führung des Controlling-Orientierungs-Seminars in Polen zu überzeugen. Diese historische Tat fand am 2. und 3. Mai 1989 in der Nähe von Gdansk statt. Aber früher, im Januar 1989, habe ich die Stufe I - Controlling-Orientierungs-Seminar - in Feldafing besucht. Danach habe ich die Unterlagen für die Stufe I in die polnische Sprache übersetzt; mit verschiedenen Problemen dazu. So wichtige Controlling-Worte wie z. B. Deckungsbeitrag, Abstimmbrücke, Prolet usw. und - natürlich! - Controlling und Controller existieren in deutsch-polnischen Wörterbüchern nicht. Das sind meistens auch ganz neue Begriffe, die in Polen nicht verwendet wurden. Ähnliche Probleme habe ich mit dem Lenkradsymbol des Controlling gehabt. Das "WEG"-Symbol



Das Wort DROGA bedeutet in der polnischen Sprache WEG und als Controlling-Lenkradsymbol präsentiert sich's vollständig so:



Also am 2. Mai 1989 hatten Dr. Albrecht Deyhle und die polnischen Seminarteilnehmer (25 Personen) Mappen mit Unterlagen für Stufe I in polnischer Sprache. (Die Übersetzung war so gemacht, daß die Seitennummer in der deutschen und polnischen Version dieselbe war.) Das Seminar war zweisprachig. Dr. A. Deyhle hatte das Wort in der deutschen Sprache, Seminarteilnehmer sprachen polnisch, ich war Dolmetscher.

Zum zweiten Mal hat Dr. A. Deyhle Stufe I in Polen im Zeitraum vom 10. bis 12. April 1990 geführt. Diesmal sprachen alle englisch. Am Seminar waren 15 Teilnehmer.

Die beiden o. g. Seminare wurden im Tätigkeitsrahmen von ODITK (Beratung und Führung Trainingszentrum) in Gdansk organisiert.

Das nächste Controlling-Seminar in Polen - diesmal Stufe IV - wird Dr. Albrecht Deyhle im Jahre 1992 oder 1993 in deutscher Sprache durchführen. Seit März 1990 - im Tätigkeitsrahmen von ODITK, wo ich Unternehmensberater und Controller bin - führe ich Controlling-Orientierungs-Seminare in Polen. Seit September 1990 läuft auch Stufe II - Controlling-Budget-Seminar.

Parallel findet die Schulung neuer Controller statt. Sie sind zuerst Seminarteilnehmer, dann führen sie die Seminare (bisher Stufe I) mit, nachher machen sie Seminare selbständig. Ich bin ganz stolz, daß ich schon 4 Personen Nachwuchs-Trainer habe. 2 Personen von dieser Zahl führen schon gemeinsam Stufe I. Die dritte - ein Psychologe (Stufen I und II in Polen, Stufe III in Feldafing) - wird die Stufe III führen.

Die Controlling-Seminare: Stufe I und Stufe II dauern je 2,5 Tage und sind als öffentliche und innerbetriebliche Seminare organisiert. Jedes Seminar beginnt mit der "Who-is-who"-Runde. Die Seminarteilnehmer bekommen jeweils ihre Arbeitsmappen.

In ODITK und meinem Controlling-Plan stehen als nächste Fristen:

Juni 1991	startet Stufe III
September 1991	Buch Controller Praxis polnisch
Dezember 1991	startet Stufe IV
Juni 1992	startet Stufe V

Die Mitarbeit zwischen Controller Akademie in Gauting und ODITK läßt sich wie folgt einordnen:

I Etappe

Schulung der Unternehmensberater aus ODITK an der Controller Akademie in Gauting

II Etappe

Übersetzung der deutschen Seminarunterlagen in die polnische Sprache

III Etappe

Organisation der Controlling-Seminare in Polen

- a) Seminarführung durch Trainer aus Controller Akademie in Gauting,
- b) Seminarführung durch Trainer aus ODITK, die an der Controller Akademie gebildet wurden

IV Etappe

Schulung der Unternehmensberater aus ODITK an den Controlling-Seminaren in Polen

V Etappe

Teilnahme der Controller aus Polen am Controller Congress und bei dieser Gelegenheit Erfahrungsaustausch

VI Etappe

Übersetzung der "Management Pockets" (ausgegeben durch Management Service Verlag in Gauting) in die polnische Sprache.

Im Zeitraum vom März 1990 bis April 1991 haben Controller aus ODITK 61 Controlling-Seminare mit rund 1750 Teilnehmer geführt.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	09	16	R		

Entwicklung der Controlling-Seminare in ODITK im Zeitraum vom März 1990 bis April 1991

	öffentliche	innerbetr.	insgesamt
Stufe I	18	36	54
Stufe II	3	4	7
Zusammen	21	40	61

Die Seminare finden in Gruppen von ca. 30 Teilnehmern statt. Die Arbeit an den Controlling-Seminaren in Polen hat folgende Schwerpunkte:

Stufe I - Controlling-Orientierung-Seminar

1. Erläuterung - möglichst vielseitig - der wichtigsten Controlling-Begriffe.
2. Fallstudie - Lamina AG, also operative Planung (Budget).
3. Strategische Planung: Die Seminarteilnehmer - in Gruppen je 6 - 8 Personen - "gründen" ein neues Unternehmen, suchen marktattraktiven Namen für dieses Unternehmen und dann entwickeln sie Leitbild, Ziele, Strategien, Prämissen und Maßnahmen.
4. Logische und psycho-logische Kommunikation.

Stufe II - Controlling-Budget-Seminar

1. Cost-Center;
2. Profit-Center;
3. Bau der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung;
4. Controller-Funktion in gegenwärtigen polnischen Unternehmen.

Vom Austausch der bisherigen Erfahrungen folgt, daß die Manager in Polen meistens die nächsten Aufgaben der Controller-Funktion sehen:

1. Verbreitung der Controlling-Idee im Unternehmen;
2. Kostendurchleuchtung und Bau der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung;
3. Geduldige Einführung der Deckungsbeitragsrechnung zum Management im Unternehmen;
4. Koordination der Teilpläne im Unternehmen;
5. Soll-Ist-Vergleich und dispositive Planung.

In manchen Unternehmen existiert nicht nur schon Controlling-Funktion, sondern auch Controller-Stellung in der Unternehmensstruktur.

Also das Controlling ist in polnischen Unternehmen gestartet und läuft.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich im Namen von ODITK und meinem eigenen dem Dr. Albrecht Deyhle, allen Trainern und anderen Mitarbeitern aus der Controller Akademie in Gauting für die vielseitige Hilfe bei der Einführung der Controlling-Idee in polnischen Unternehmen sehr herzlich danken. ■

STEILES REGIONALES KAUFKRAFTGEFÄLLE

von infas-Absatzplanung, München

In ihrer Studie "Kaufkraftkennziffern Gesamtdeutschland 1991" befaßt sich die **infas-Absatzplanung, München, (eine Tochtergesellschaft des durch die Wahlforschung bekannten infas-Instituts in Bonn-Bad Godesberg)** mit dem regionalen Kaufkraftgefälle innerhalb der Bundesrepublik Deutschland, das, wie sich zeigt, sehr ausgeprägt ist.

So erreichen z. B. einzelne "reiche" Gemeinden im Süden von München (Grünwald, Berg am Starnberger See, Rottach-Egern) und am Taunus (Königstein, Bad Soden) einen Kaufkraftindex, der um das Fünfbis Achtfache über den Vergleichszahlen zahlreicher Gemeinden in den neuen Bundesländern liegt.

Auch innerhalb der "alten" Bundesländer tun sich erhebliche Diskrepanzen auf: So errechnen sich für die kaufkraftstärksten Kreise des "alten" Bundesgebiets, den Hochtaunuskreis und den Kreis Starnberg bei München, Durchschnittszahlen, die die kaufkraftschwächsten Kreise Cham in der Oberpfalz und Bitburg-Prüm in der Eifel um fast das Doppelte übersteigen.

Zur richtigen Bewertung dieser Zahlen ist anzufügen, daß es sich bei den Kaufkraftzahlen um Indikatoren für die verfügbaren Einkommen der Wohnbevölkerung **ohne** Berücksichtigung der regional sehr unterschiedlichen Lebenshaltungskosten handelt. Insbesondere die hohen Mietpreise in den kaufkraftstarken Räumen München, Frankfurt oder Stuttgart führen also zu einer Relativierung der Zahlen.

Dennoch zahlt es sich aus, genauer in die Untersuchungsergebnisse einzusteigen: Bezogen auf die elf alten Bundesländer (jeweils erstgenannter Wert) und auf die vereinte Bundesrepublik (zweitgenannter Wert) erreicht der Spitzenreiter Hochtaunuskreis Indexwerte von 139,7 bzw. 157,2. Das bedeutet, daß, gemessen am Durchschnitt aller elf alten Bundesländer (= 100,0), die Wohnbevölkerung des Hochtaunuskreises über 39,7 % mehr Kaufkraft verfügt als der Durchschnitt der Bevölkerung der elf alten Bundesländer und sogar über 57,2 % mehr als der Durchschnitt der Bevölkerung aller 16 Bundesländer. Auch die kaufkraftschwächsten Kreise der elf alten Bundesländer liegen noch weit vor dem kaufkraftstärksten der ehemaligen DDR (Ost-Berlin).

Unter den Großstädten des westlichen Teils der Bundesrepublik liegen München (129,6 / 145,9),

Düsseldorf (129,2 / 145,5) und Stuttgart (126,0 / 141,8) fast gleich auf an der Spitze.

Auch Köln (116,0 / 130,6), West-Berlin (116,0 / 130,5), Hamburg (111,3 / 125,3), Frankfurt 110,9 / 124,8) und Nürnberg (107,0 / 120,4) liegen noch deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Während Hannover (106,2 / 119,6), Essen (104,8 / 118,0), Bremen (104,8 / 117,9), Bielefeld (103,1 / 116,1), Münster 102,7 / 115,6), Bochum (101,3 / 114,0), Hagen (100,5 / 113,2) und Mannheim (100,2 / 112,8) noch leicht überdurchschnittliche Werte aufweisen, liegt Duisburg mit 99,2 / 111,6 bereits leicht unter dem Durchschnitt der alten Bundesländer. Die Liste der Großstädte mit unterdurchschnittlicher Kaufkraft setzt sich fort mit Aachen (99,1 / 111,5), Augsburg (96,6 / 108,8), Freiburg (96,2 / 108,2), Saarbrücken (95,8 / 107,9) und Dortmund (95,2 / 107,2). Deutlich unterdurchschnittlich liegen bereits Kiel (94,1 / 105,9), Kassel (94,1 / 105,9), Osnabrück (94,0 / 105,8) und Bremerhaven (91,3 / 102,7). Mit Werten unter 90 bilden Hamm (88,2 / 99,3), Herne (89,1 / 100,3) und Bottrop (89,6 / 100,9) die Schlußlichter der Kaufkraft-Großstadt-Tabelle der alten Bundesländer.

Die Gründe für die Herausbildung kaufkraftstarker bzw. kaufkraftschwacher Regionen liegen insbesondere im Arbeitsplatzangebot. Nicht umsonst erreichen die Dienstleistungs- und Handelszentren München, Stuttgart, Frankfurt und Düsseldorf und insbesondere deren Umland die höchsten Kaufkraftergebnisse. Die Kombination aus üppigem Arbeitsplatzangebot und hohem Freiheitwert läßt einzelne Regionen in der Kaufkraft ganz enorm nach oben schnellen. Dies zeigt sich bei den Gemeinden im Münchner Süden genauso wie bei den Gemeinden im Taunus. Auch in den sogenannten "Speckgürtel-Gemeinden", wo der Freizeitwert keine herausragende Rolle spielt, werden zum Teil noch erheblich überdurchschnittliche Kaufkraftzahlen erreicht.

Des weiteren läßt sich ein steiles Stadt-Land-Gefälle beobachten, wobei die auf dem Land gemessenen unterdurchschnittlichen Kaufkraftzahlen durch niedrigere Lebenshaltungskosten zum Teil kompensiert werden. Zu den kaufkraftschwächsten Regionen der alten Bundesländer zählen die Gebiete Weser-Ems, Nord-Hessen, der Regierungsbezirk Trier und Ost-Bayern (Niederbayern/Oberpfalz).

Kaufkraftkennziffern für ausgewählte Städte / Gemeinden der Bundesrepublik Deutschland:

	Kaufkraftindex	
	BRD "alt" = 100	BRD "neu" = 100
Schleswig-Holstein:		
Flensburg	95,2 /	107,2
Lübeck	95,7 /	107,7
Neumünster	92,2 /	103,7
Westerland	117,7 /	132,5
Wentdorf b. Hamburg	217,5 /	244,8

Niedersachsen:		
Braunschweig	103,9 /	117,0
Salzgitter	96,0 /	108,0
Wolfsburg	118,5 /	133,3
Göttingen	99,7 /	112,2
Hildesheim	100,1 /	112,6
Oldenburg	96,1 /	108,1
Wilhelmshaven	96,4 /	108,5
Norderney	113,4 /	127,6
Rosengarten b. Hamburg	147,2 /	165,7
Isernhagen b. Hannover	137,7 /	155,0

Nordrhein-Westfalen:		
Bergisch-Gladbach	127,5 /	143,5
Bonn	114,0 /	128,3
Bad Honnef	152,7 /	171,9
Gelsenkirchen	88,2 /	99,3
Krefeld	104,5 /	117,6
Leverkusen	119,0 /	133,9
Mönchengladbach	101,8 /	114,5
Mühlheim a.d.R.	117,3 /	132,1
Moers	99,7 /	112,2
Neuss	111,9 /	126,0
Oberhausen	94,3 /	106,2
Paderborn	97,7 /	110,0
Remscheid	111,3 /	125,3
Recklinghausen	93,1 /	104,7
Siegen	97,4 /	109,6
Solingen	106,8 /	120,2
Witten	99,0 /	111,4
Wuppertal	109,9 /	123,7

Hessen:		
Darmstadt	105,5 /	118,8
Offenbach	104,7 /	117,8
Wiesbaden	109,1 /	122,8
Königstein i. Taunus	214,1 /	240,9
Bad Soden	179,2 /	201,7

Rheinland-Pfalz:		
Koblenz	100,9 /	113,6
Trier	90,4 /	101,7
Ludwigshafen	103,7 /	116,7
Mainz	111,6 /	125,6
Kaiserslautern	95,5 /	107,5
Worms	93,9 /	105,6
Wachenheim a.d.Weinstr.	143,1 /	161,0
Bad Dürkheim	118,9 /	133,8

Baden-Württemberg:		
Esslingen	126,5 /	142,3
Renningen	210,8 /	237,3
Sindelfingen	132,2 /	148,8
Leonberg	131,7 /	148,3
Heilbronn	109,9 /	123,7
Ludwigsburg	113,4 /	127,6
Baden-Baden	124,6 /	140,2
Karlsruhe	103,4 /	116,4
Heidelberg	100,7 /	113,3
Pforzheim	112,2 /	126,3
Konstanz	97,8 /	110,0
Villingen-Schwenningen	115,8 /	130,3
Reutlingen	111,2 /	125,2
Tübingen	95,7 /	107,7
Ulm	108,2 /	121,8

Bayern:		
Grünwald	323,2 /	363,7 (höchster BRD-Wert!)
Icking b. München	233,1 /	262,4
Berg am Starnberger See	210,1 /	236,5
Ingolstadt	111,2 /	125,1
Rosenheim	98,5 /	110,9
Landshut	102,3 /	115,1
Passau	96,2 /	108,3
Regensburg	97,5 /	109,7
Bamberg	95,2 /	107,1
Bayreuth	96,0 /	108,0
Coburg	102,9 /	115,8
Hof	92,5 /	104,1
Erlangen	125,5 /	141,2
Fürth	107,3 /	120,8
Aschaffenburg	100,3 /	112,9
Würzburg	97,8 /	110,0
Kempten	101,1 /	113,7

Saarland:		
Merzig	86,4 /	97,2
Neunkirchen	81,0 /	91,2
Saarlouis	98,2 /	110,5
Homburg	97,1 /	109,3
St. Wendel	90,9 /	102,3
St. Ingbert	101,1 /	113,8

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		21	V	Z	R

"INFORMATION IST GUT - CONTROLLING IST BESSER":

Eine Nachlese vom 6. Deutschen Controlling Congress (DCC)
in Düsseldorf, April 1991

"Information ist gut - Controlling ist besser", so lautete die Headline zum 6. Deutschen Controlling Congress, der am 11. und 12. April 1991 stattfand. Über 300 Teilnehmer waren der Einladung des Veranstalters Prof. Dr. Thomas Reichmann (Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Universität Dortmund) in das Düsseldorfer Nikko-Hotel gefolgt. Der Schwerpunkt des diesjährigen DCC lag insbesondere darin, den Teilnehmern Möglichkeiten der DV-Unterstützung des Controlling vorzustellen.

Wer referierte und moderierte ...

In die Referentenliste hatten sich zahlreiche namhafte Wissenschaftler und Praktiker von hoher Fachkompetenz eingetragen. Die folgende Aufzählung soll und kann nur einen kleinen Eindruck geben: Prof. Dr. R. Pohl (Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung), O.-H. Grüneberg (Mitglied des Vorstandes der Siemens Daten- und Informationstechnik, München), Dr. H. Lange (Mitglied des Vorstandes der Lufthansa AG, Frankfurt), Dr. A. Back-Hock (Universität Nürnberg-Erlangen), Dr. R. Rick-Lenze (Trilux-Lenze GmbH & Co KG, Arnsberg), Prof. Dr. W. Schünemann (Universität Dortmund), Prof. Dr. M. K. Welge (Universität Dortmund), Dr. H.-D. Striening (Striening Unternehmensberatung, München), Francois Dufaux (Executive Vice President der Sema Group S. A., Paris), Dr. C. Grabherr (Henkel KGaA, Düsseldorf), Prof. Dr. F.-J. Witt (Steinbeis Transferzentrum "Controlling & Management", Kenzingen), Prof. Dr. H. H. Hinterhuber (Universitäten Innsbruck und Mailand), Prof. Dr. H.-G. Hoitsch (Technische Universität Berlin) und Prof. Dr. A.-W. Scheer (Universität Saarbrücken).

...worüber?

Im Anschluß an die Begrüßung durch Prof. Reichmann gab Prof. Pohl in seiner Eröffnungsrede eine Prognose zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands ab. Darin zeichnete er ein mittelfristig positives Bild der konjunkturellen Zukunft der neuen Bundesländer, mahnte aber die Verantwortlichen der Wirtschaftspolitik, sich auf Infrastrukturinvestitionen zu beschränken und nicht die privaten Investoren durch Konservierung überkommener, nicht markt-

fähiger einzelwirtschaftlicher Strukturen zu verdrängen. Die Integration Deutschlands in die europäische Gemeinschaft stelle die eigentliche wirtschaftspolitische Herausforderung der 90er Jahre dar, so Pohl abschließend. Nachdem die zukünftigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen abgesteckt waren, war es nun an den Controllern zu erläutern, wie aus einzelwirtschaftlicher Sicht auf die Entwicklung von Globalgrößen reagiert werden kann.

Die tragende Rolle der Informationstechnik bei der Lösung zukünftiger unternehmerischer Führungsaufgaben unterstrich Grüneberg im ersten Hauptvortrag. Er wies darauf hin, daß angesichts des starken Verdrängungswettbewerbs der IT-Hersteller und einer durchschnittlichen Produktlebensdauer von nur fünf Jahren im Bereich der Informationstechnik die Entwicklungszeit bis zur Marktreife ("time to market") immer stärker zu einer wettbewerbsentscheidenden Größe wird. Als wichtige Trends der Informationstechnik nannte Grüneberg die wachsende Zahl vernetzter Systeme und die Normierung von Schnittstellen, um die Koexistenz unterschiedlicher Systeme - z. B. UNIX und MS-DOS - zu ermöglichen. In einem weiteren Hauptvortrag ging Dr. Lange schließlich auf Fragen des zukünftigen Personalmanagements, d. h. die personalwirtschaftliche Dimension der "Fabrik der Zukunft" ein. Er zog dabei das Fazit, daß die Kommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen eines Unternehmens verstärkt werden müsse, um "Frühwarninformationen" der Mitarbeiter zu gewinnen, die für die Transparenz des Vertrauensverhältnisses zur Führung essentiell sind.

Ebenfalls zum Hauptthema DV-Unterstützung des Controlling referierte Francois Dufaux bei einem weiteren Hauptvortrag. Er zeigte aus seinem breiten Erfahrungsschatz die Adaptionprobleme auf, die bei der Entwicklung international einsetzbarer Anwendungssoftware auftreten und insbesondere aus unterschiedlichen nationalen Rechtsvorschriften, Kulturen und Sprachen resultieren. Die Lösung dieser Fragen sah Dufaux in der größeren Unabhängigkeit der internationalen Anwendungssoftware von Hardware- und Systemplattformen, d. h. in einem Höchstmaß an Flexibilität der Softwarepakete international tätiger Unternehmen. Der eigentliche "Challenge" bestehe derzeit in der noch nicht ausreichenden Hardware-Kompatibilität. Im Anschluß an diesen Vortrag nahm Prof. Reichmann die Vergabe

des diesjährigen Preises der **Gesellschaft für Controlling e. V.** für die besten Diplomarbeiten des Jahres 1990 vor. Prämiert wurden die beiden Arbeiten von Dipl.-Kfm. Axel **Wullenkord** und Thomas **Haiber** (beide Universität Dortmund).

Sektionsarbeit

Neben den Hauptvorträgen hat sich das Konzept von Parallelsektionen bewährt. 24 Einzelreferate behandelten eine breite Palette von Controllingproblemen. Im folgenden nur die interessantesten Resultate: In der Sequenz "**Informationsmanagement und Controlling**" stellten Prof. **Reichmann** und Dr. **Rick-Lenze** ein PC-gestütztes Kennzahlen-Führungsinformationssystem (FIS) vor, das in der Lage ist, der Unternehmensleitung hochverdichtete Informationen in kürzester Zeit verfügbar zu machen, so zur Problemfrüherkennung beiträgt und die Reaktionsgeschwindigkeit der Leitungsebene in kritischen Situationen erhöht (vgl. auch den Fröhling-Beitrag in CM 2/91). Der große Vorteil dieses Management-Instrumentes liegt in seiner außerordentlichen Anwendungsflexibilität. Dr. **Back-Hock** ergänzte diese Ausführungen um eine Untersuchung der generellen Potentiale von "Executive Information Systems" (EIS).

In einer weiteren Sektion gingen Prof. **Welge**, H. **Hoffmann** (Schering AG, Bergkamen) und H.-J. **Kinkel** (Continental AG, Hannover) auf Fragen der **Organisationseinbindung des Controlling** sowie deren Einwirkung auf die Controllingeffizienz ein. Im Rahmen der Vortragsreihe zum **Logistik-Controlling** berichtete Dr. H.-D. **Striening** über Möglichkeiten des Prozeßmanagements im Logistikbereich und stellte die Einführung von Prozeßverantwortlichen als entscheidenden Faktor für eine bessere Ressourcenplanung und -kontrolle heraus. Das Gesamtbild rundeten die Referate von D. **Kortebein** (Zimmermann Wirtschaftsberatung, Taunusstein) und K. **Gilmer** (online Systemlogistik für Spedition und Service GmbH) ab.

Die Sequenz zum **DV-gestützten Controlling** moderierte Prof. Dr. L. **Lachnit** (Universität Oldenburg). In seinem Beitrag betonte er die Notwendigkeit verlässlicher Umsatzprognosen für die betriebliche Gesamtplanung und forderte, weitgehend intuitive Prognosen durch den spezifischen Einsatz von Expertensystemen zur Prognosefundierung zu ersetzen. H. **Krause** (CIC GmbH, Dortmund) präsentierte zum gleichen Themenkreis eine Softwareanwendung für das Kostenmanagement mit dem Namen "Cost Information System" (CIS). Die Vorteile dieses WIN-DOW-gestützten Führungsinstrumentes liegen in der Möglichkeit zur differenzierten Kostenplanung auf Basis der flexiblen Grenzplankostenrechnung einerseits und in der hohen Benutzerfreundlichkeit dank der zukunftsorientierten Benutzeroberfläche andererseits.

Die Vortragssektion "**Strategisches Controlling**" eröffnete Prof. Dr. H. H. **Hinterhuber** mit Überlegungen zur PC-gestützten Bewertung strategischer Alternativen. Eindrucksvoll wurde deutlich, wie wichtig

die instrumentelle Unterstützung der Suche nach existenzsichernden langfristigen Erfolgspotentialen - z. B. durch langfristige Cash-Flow-Profile gekoppelt mit Sensitivitätsanalysen - für ein Unternehmen ist. Die Rolle des strategischen Controlling wurde desweiteren von Dr. C. **Grabherr** beleuchtet, der aus Praktikersicht Controlling als generelle unternehmerische Denkweise interpretiert, die jede Führungskraft internalisieren muß. Schließlich komplettierte R. **Nilsson** (KHD AG, Köln) diese Reihe mit einem Vortrag über die Informationswirtschaft als strategischer Erfolgsfaktor. In der Sequenz **Produktions-Controlling** ist der Beitrag von Prof. Dr. **Hoitsch** (Universität Berlin) zum Thema "Strategische Produktionsplanung und Controlling" hervorzuheben. Es zeigte sich der Trend, daß sich die Suche nach strategischen Erfolgspotentialen nicht mehr nur auf die Außenbereiche des Unternehmens wie Märkte und Marktsegmente richtet, sondern angesichts neuer Produktionstechnologien wie CIM, CAD/CAM oder flexible Fertigungssysteme stärker intern orientiert ist.

Die Reihe "**Kosten- und Erfolgs-Controlling**" eröffnete Prof. **Witt** mit einem Referat über Möglichkeiten des Deckungsbeitragsmanagements zur aktiven Unternehmenssteuerung. Anhand eingängiger Beispiele wurde transparent, welche Bedeutung differenzierte Selbstkosteninformationen als unternehmerische Entscheidungsgrundlage besonders in Situationen besitzen, die durch starken Preisdruck gekennzeichnet sind. Entsprechend sind dann die früher determinierten Soll-Deckungsbeiträge zu überdenken. Ebenfalls zum Thema Kosten- und Erfolgs-Controlling referierte H. **Schmidt** (Siemens AG, Bad Neustadt). Er analysierte die Prozeßkostenrechnung, wobei der Fokus seines Vortrages auf den Problemen heterogener Auftragsstrukturen und der Variantenvielfalt lag.

Prof. Dr. A.-W. **Scheer** fungierte als Moderator der Sequenz "**Expertensysteme im Controlling**". In einer auch für Nicht-Informatiker verständlichen Sprache zeigte Prof. **Scheer** die Nutzungsmöglichkeiten von Expertensystemen für das Controlling auf. Der wichtigste Aspekt ist dabei die Entlastung der Experten von Routinetätigkeiten. So sind die wissensbasierten Systeme in der Lage, konsistente Interpretationen von Wirkungszusammenhängen im Rahmen einer Kostenanalyse zu liefern und bei Erreichen bestimmter Abweichungsschwellen Gegenmaßnahmen vorzuschlagen. Als weiterer Vorteil erweist sich die Akkumulation von Expertenwissen in den integrierten Datenbanken. Expertensysteme eröffnen als Frühwarnsysteme die Möglichkeiten für ein effizientes, weil zeitnahes Kostenmanagement. Ergänzend hierzu berichtete M. **Müller-Wünsch** (TU Berlin, **Ubis GmbH**, Berlin) über wissensbasierte Systeme zur Strategieentwicklung. Die Sequenz "**Personal-Controlling**" bestritten Prof. Dr. R. **Marr** (Bundeswehrhochschule München) und A. **Hampe** (DELTA Management Consultants, München). Schwerpunkt waren Instrumente zur Planung, Koordination und Kontrolle der ökonomischen und sozialen Effizienz im Personalbereich.

Ihren Schlußpunkt und eines ihrer "Highlights" fand die Veranstaltung in einer Podiumsdiskussion mit Prof. **Reichmann**, Prof. **Scheer**, Prof. Dr. A. **Cremers** (Universität Bonn) und R. **Bodo** (**Siemens Nixdorf Informationssysteme AG**, München). Lebhaft und engagiert diskutiert wurde besonders die Frage, wie weit die Informatik in der Lage ist, die Anforderungen eines modernen, international orientierten Controlling zu erfüllen und inwieweit es Aufgabe der Controller ist, den technisch ausgerichteten Informatikern klar strukturierte Anforderungsprofile für Hard- und Software vorzugeben. Insgesamt zeigte sich, daß der Brückenschlag zwischen Controlling und Informatik zwar noch nicht endgültig vollzogen ist, die Experten beider Fachrichtungen jedoch bereit sind, miteinander an der Lösung der zukünftigen Aufgaben zu arbeiten.

Fazit: Meßlatte

für den Erfolg einer solchen Veranstaltung ist und bleibt die Zufriedenheit des fachkompetenten und erwartungsvollen Publikums; sie wurde - nach Ansicht des Berichterstatters und Gesprächen mit den Teilnehmern - auch in diesem Jahr vom DCC "genommen". Der 7. Deutsche Controlling Congress findet im nächsten Jahr wiederum in Düsseldorf statt. Informationen sind bei Frau von Klinczynski (Telefon: 0231 / 755-3140, Telefax: 0231 / 755-3141).

Dipl.-Kfm. **Oliver Fröhling**, Dortmund



Stuttgarter Controller-Forum 1991

Synergien durch Schnittstellen-Controlling

Controlling hat sich mehr und mehr mit Schnittstellen auseinanderzusetzen. Heutzutage stehen nicht mehr Fragen einzelner Funktionsbereiche im Vordergrund des Unternehmensgeschehens, sondern zunehmend funktions- und unternehmensübergreifende Querschnittsprobleme. Beim Stuttgarter Controller-Forum 1991 stehen Ihnen eine Vielzahl von Experten zur Verfügung, die Ihnen Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis und der praxisorientierten Wissenschaft zu deren Überwindung präsentieren.

Seitens der Unternehmenspraxis sind dabei einige Referenten besonders hervorzuheben. So wird sich der Volkswagen-Vorstand **Dieter Ullsperger** mit der "Weiterentwicklung einer funktionalen Controlling-Struktur zu einem divisionalen Konzern-Controlling" befassen und der Unternehmensberater **Roland Berger** auf die "Situation und Zukunftsaussichten der ostdeutschen Wirtschaft" eingehen, von der anzunehmen ist, daß sich deren Lage im Herbst noch brisanter als heute darstellen und umfangreiche unternehmensübergreifende Schnittstellenprobleme mit sich bringen wird. **Manfred**

Remmel (Kaufmännischer Leiter des Werkes Untertürkheim der Mercedes Benz AG) wird aufzeigen, wie das "Vernetzte Controlling als ein Ersatz zur Unterstützung integrativer Führung und Steuerung im Unternehmen" zur Lösung von Schnittstellenproblemen im Unternehmen beitragen kann.

Seitens der Theorie wird sich **Cuno Pümpin** dem Thema Schnittstelle aus der Sicht seines Ansatzes der *dynamischen Unternehmensführung und des strategischen Controlling* nähern, während sich **Jürgen Weber** von der Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz mit der "Schnittstellenüberwindung durch das Logistik-Controlling" befassen wird.

Zusätzlich zu den genannten Plenarvorträgen werden sich in einzelnen Sektionen wieder eine Vielzahl weiterer Experten mit Einzelthemen auseinandersetzen. So wird es vertiefende Sektionen zu den Themenbereichen "Marketing und FuE", "Schnittstellen im Produktionsbereich", "Schnittstelleninstrumente" zur Bewältigung der funktionsübergreifenden Problematiken *Strukturinvestitionen* und *Zielkosten* sowie zur Quer-Schnittstelle "Computergestützte Informationssysteme" und zu den "Neuen Bundesländern" geben. Besonders hervorgehoben wird die *Diskussionskomponente* in zwei ausgewählten Sektionen, in denen neben jeweils Pro- und Contra-Kurzvorträgen die Teile der Podiums- und Plenardiskussion im Mittelpunkt stehen werden. Dies gilt einmal für einen Brennpunktbereich zum Thema "Controllinginformationen für den Betriebsrat: Der Wirtschaftsausschuß". Zum anderen wird ein Thema herausgestellt, das in der jüngeren Controlling-Diskussion weiter an Aktualität gewonnen hat: Die PROZESSKOSTENRECHNUNG. Diese wird einestells grundsätzlich, andernteils bezüglich ihrer Tauglichkeit als Instrument des Schnittstellenmanagements diskutiert werden.

Dafür, daß die genannten Vorträge aus einer besonderen Sichtweise heraus kritisch betrachtet werden, dürfte ein Referent sorgen, der über Controllingkreise hinaus besondere Aufmerksamkeit genießt: Der Kabarettist **Werner Schneyder**.

Wissenschaftliche Leitung. **Péter Horváth** (Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart und Geschäftsführer der IFUA Horváth & Partner GmbH). Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die **IFUA Horváth & Partner GmbH**, Tübinger Str. 15, 7000 Stuttgart 1 (Tel. 0711/6010710, FAX 0711/6010733) oder direkt an die Organisationsleitung - **Werner Seidenschwarz** sowie **Ronald Gleich** und **Joachim Lamla** an der Universität Stuttgart (0711/1213176).

VOLL DANEBEN UND DOCH TREFFEND

"Wo finde ich nur die schmalen Ablochdinger zum Zusammenklammern von Papier?"

von Gudrun Popp, Fürth

So der präzise Wunsch eines mitarbeitenden Kollegen (Vorbildung Ingenieur). In meinem Arbeitszimmer befindet sich (neben meiner Kollegin) auch der Schrank für das Büromaterial unseres Bereiches. Wenn einer etwas nicht findet, formuliert er mehr oder minder deutliche Sätze, die er suchend in den Schrank hinein murmelt. Da wir uns im Sekretariat als Dienstleistungsunternehmen im Unternehmen verstehen, spüren wir sofort die Verzweiflung, die diesen Menschen ergriffen hat. Die weibliche Eigenschaft, Männern helfen zu müssen, bricht natürlich sofort durch und einer von uns antwortet, als wäre er direkt und höflich angesprochen worden.

Was versucht uns dieser Mensch mitzuteilen? Nun, ganz einfach, er verlangt nach **Heftstreifen**. Unsere Entwickler sind wahre Meister im Erfinden origineller Paraphrasen. Diese Aufgabe kannte ich bisher nur als Bestandteil im schulischen Fremdsprachenunterricht. Daß ich mit der umgekehrten Variante dieser Denksportaufgabe (suche zur Paraphrase das treffende Wort) so stark in meinem alltäglichen Büroleben konfrontiert werden würde, hatte ich nicht vermutet.

"Und dann brauch' ich noch diese Ordner, in die man Zeitschriften hineingibt, ohne sie lochen zu müssen..." - Ganz klar: **Stehsammler**.

Der Unterschied meines Arbeitsplatzes zu einer abendlichen Quizsendung liegt darin, daß ich keine Autos oder Länderpunkte gewinnen kann. Allerdings ist der Unterhaltungswert um einiges höher. Meine Kollegin und ich schmunzeln nicht selten noch mehrere Stunden über teilweise geniale Beschreibungsversuche.

Was haben sich auch die Erfinder des Büromaterials bei der Namensgebung alles gedacht! Manchmal ist dies selbst für einen (inzwischen) Büromaterialprofi wie mich sehr schwer nachzuvollziehen.



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

Können Sie einem Nichtbüromenschen in 10 Minuten den Unterschied zwischen

- Prospekthüllen
- Sichthüllen
- Plastic-Heftern und
- Heftstreifen

erläutern? Zeit läuft. ... - Stop! Und, was hat er behalten?

Ebenso wichtig ist es, den Unterschied zwischen Trennblättern mit verstärktem Lochrand, Registern und Staffeltrennblättern zu kennen. **Staffeltrennblätter** sind übrigens äußerst praktisch. Man spart sich dabei die lästige Ausschneidearbeit.

"Haben Sie noch Klebeetiketten für die Rückseite dieses Ordners?" - Das war eine leichte Frage. "Die Rückenschilder finden Sie wie immer im 3. Fach von oben rechts."

Vielleicht kennen Sie aus einer Zeitschrift die Rubrik "Bereichern Sie Ihren Wortschatz". Der Büromaterialbereich ist eine wahre Fundgrube. Für mich eine zum Schmunzeln. Vielleicht finden Sie auch Ihren Spaß daran, wenn Sie das nächste Mal selbst in der Situation stecken, etwas haben zu wollen, bei dem Sie einfach nicht wissen, wie es heißt und Sie kein Muster zur Hand haben?

Kurbeln Sie Ihre Phantasie an. Anderen Menschen Freude zu bereiten, ist jede Anstrengung wert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		16	L		

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Was gibt es zu lesen?

Die heutige Ausgabe steht unter dem Oberthema Informatik. Das Themenfeld ist in fünf Themenbereiche strukturiert:

- *Grundsätzliches*
(EDV-Revision, Datenbankmanagement, Wettbewerbsfaktor, EDV-orientierte BWL, Weltmacht Computer, Grundlagen Elektronik)
- *Expertensysteme*
(Dienstleistungskostenrechnung, Wissenserhebung und Wissensstrukturierung, Anwendungen und Auswirkungen, betriebswirtschaftliche Systeme)
- *Der Controller und sein PC*
(PC im Controlling, PC-Einsatz, Unternehmenssimulation)
- *Bürokommunikation und Büroautomation*
- *EDV-Anwendungen*
(MS-Excel, Finanzbuchhaltung und Auftragsbearbeitung)

Es wurden Neuerscheinungen und Neuauflagen bevorzugt, die insbesondere auch "nicht-technische Fragen" behandeln, d. h. eine besondere Nähe zu Controller's Arbeitsfeld aufweisen und z. T. auch sehr relevante betriebswirtschaftliche Aufgabenstellungen aufgreifen und bearbeiten. Aber - lesen Sie selbst, was es zu lesen gibt. Viel Spaß!

Hanisch, Heinz / Kempf, Dieter: Revision und Kontrolle von EDV-Anwendungen im Rechnungswesen
München: Verlag C. H. Beck 1990 - 510 Seiten - kartoniert - DM 148,-

Autoren und Konzeption

Die Autoren sind in einer der "Big Eight" internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland tätig. Auslöser für diese Veröffentlichung waren Erfahrungen der Verfasser, daß Organisation und Revision von EDV-Anwendungen in der praktischen Prüfungsdurchführung oft ausgeklammert und mißverstanden werden. Auch sollte eine Lücke im Literaturangebot durch die Vorlage dieser aktuellen, umfassenden Gesamtdarstellung geschlossen werden.

Inhalt

Grundlagen der EDV (Bestandteile, Hardware, Software, Daten/Dateien/Datenbanken) - Organisation und Kontrolle des EDV-Einsatzes (Notwendigkeit der Organisation, Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation der Systementwicklung) - Revision des EDV-Einsatzes im Rechnungswesen (Rechtl. Grundlagen, Anpassung der Prüfungsmethoden, Vorgehensweisen bei der EDV-Prüfung, Verfahrensprüfung, EDV-Einsatz zur Prüfungsautomatisierung und zur Durchführung von Einzelfallprüfungen).

Kommentierung

Der **vermehrte Einsatz der EDV** stellt den Prüfer vermehrt und immer nachhaltiger vor Fragen der Organisation und Revision **der EDV**. Ebenso bieten sich zunehmend Möglichkeiten, die **EDV selbst** für Prüfungszwecke einzusetzen. Auf diese beiden Trends suchen die Autoren eine Antwort zu vermitteln und eine Hilfestellung für die praktische Tätigkeit an die Hand zu geben. Das Buch ist für alle ein Gewinn, die sich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit insbesondere mit der Gestaltung von **internen Kontrollsystemen** und der Durchführung **betriebswirtschaftlicher Prüfungen** unter besonderer Berücksichtigung des EDV-Einsatzes befassen. Das Buch übernimmt die Funktion eines Lehr-, Arbeits- und Handbuchs. Geprägt durch Erfahrung und Fachkompetenz der Autoren leistet diese Neuerscheinung einen nützlichen Beitrag zur **Integration der EDV-Prüfung** in den normalen Prüfungsablauf. Zur erfolgreichen Lektüre sind Grundkenntnisse der Datentechnik und Organisation sowie der Revision angezeigt. Die Qualifikation zur Programmierung wird nicht vorausgesetzt.

Koreimann, Dieter S.: Leitfaden für das Datenbankmanagement

Wiesbaden: Forkel Verlag 1990 - 2., überarbeitete Auflage - 199 Seiten - Kunststoff-Einband - DM 69,-

Autor und Konzeption

Diese Veröffentlichung erscheint in der Reihe "Integrierte Datenverarbeitung" und zugleich als Sonderlieferung zum "Handbuch der modernen Datenverarbeitung". Der Fachautor befaßt sich im vorliegenden Buch mit Funktionen, Organisation und Einführung des Datenbankmanagements.

Aufbau und Inhalt

Daten und Strukturen (Definitionen, Datenstrukturen, Datenorganisation und Zielsetzungen/Funktionen) - Datenbanksysteme (Datenbankmodelle, Dokumentations- und Kommunikationssystem) - Datenbankentwicklung (Datenanalysen, Datenbank-Implementierung) - Datenbankorientierte Informationssysteme (Strukturbildung, Operative und dispositive Informationssysteme, Endbenutzersysteme) - Datenbankorganisation (Datenbankverwaltung, Datenschutz und Datensicherheit, Information Center Organisation, Aufgaben des Rechenzentrums) - Einführung des Datenbankmanagements in die Unternehmensorganisation (Einführungsstrategien, Organisatorische Gliederung, Schulung und Ausbildung) - Anhang.

Kommentierung

Der Autor leistet einen lesenswerten Beitrag für eine an vorwiegend **praktischen** Erfordernissen orientierte **Systemgestaltung**. Die Veröffentlichung ist gekennzeichnet durch einen breiten und ganzheitlichen Themenansatz. Neben den technologischen Gestaltungskriterien für Datenbanksysteme wird auch die Methodik des Informationssystems und der Informationsnutzung aufgegriffen und dargestellt. Koreimann bedient sich einer prägnanten, anschaulichen und übersichtlichen Aufbereitung der schwierigen Materie, die auf das **Wesentliche** verweist. Die Lektüre erfordert fundierte datentechnische Basiskenntnisse, aber keine Programmiererqualifikation. Insoweit ist das Buch gut lesbar und relativ verständlich gehalten. Das Werk ist geeignet, dem Leser nach intensiver und fragender Lektüre mit dieser anspruchsvollen und zugleich zukunftsweisenden Materie vertraut zu machen und insbesondere zu befähigen, gegenüber EDV- und Systemspezialisten das notwendige Maß an Sicherheit aufzubringen.

Augustin, Siegfried: Information als Wettbewerbsfaktor

Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1990 - 207 Seiten - gebunden - Fr. 64,-

Autor und Konzeption

Der Autor ist Mitarbeiter eines führenden Unternehmens. Er unternimmt in diesem Buch den Versuch, die in langjähriger Praxis auf dem Gebiet der Konzeption und Realisierung produktionswirtschaftlicher und logistischer Planungs- und Steuerungssysteme gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse zusammenzufassen und aus ihnen allgemein nutzbare Modellvorstellungen und Vorgehensweisen abzuleiten.

Aufbau und Inhalt

Situationscharakteristik - Grundlagen der Informationslogistik - Wirtschaftlichkeit von Informationssystemen - Systematik betrieblicher Informationsprozesse und Informationen - Strategien der Informationslogistik - Informationslayoutplanung - Praxisbeispiele - Informationen in der "Fabrik von morgen".

Kommentierung

Die hier vorgetragenen Modellvorstellungen ermöglichen es, die **Grundprinzipien der Logistik** auf das gesamte Informationswesen im Unternehmen anzuwenden und damit den Weg zu einer **Informationslogistik** als Komplement zur Material- und Warenlogistik zu ebnen. Die vom Autor vertretene Sicht **unterscheidet sich** zudem wesentlich von der häufig anzutreffenden **technokratischen Einstellung** wonach ein Informationssystem lediglich aus Hard- und Software besteht. Er wirkt der weit verbreiteten Gleichsetzung von Informationswesen und EDV entgegen und weist dem Menschen als Wissens- und Verantwortungsträger eine entscheidende Bedeutung zu. Dem Leser wird bewußt, welches **Erfolgspotential** in der Informationswirtschaft und -logistik steckt. Er erfährt, warum und wie Informationsprozesse unter produktionswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betrachten

und zu gestalten sind. Oft umfassen die Informationskosten mehr als die Hälfte der **Gemeinkosten**. Diesen Sachverhalt zu analysieren und die notwendigen Organisationsentscheidungen zu treffen, ist einer der möglichen Verwendungszwecke des Buches. Das gut lesbare und recht anschauliche Werk erweist sich als begrüßenswerter Beitrag, den heute so wichtigen Themenkomplex "Information" unter **neuen Aspekten** anzugehen und **methodisch und systematisch** wirkungsvoll aufzubereiten und Information als **Produktionsfaktor** in gleicher Weise wie Material oder Anlagen und Maschinen zu verstehen. Der Autor verfolgt das Ziel: Erreichung eines vorgegebenen Nutzens mit möglichst niedrigem Informationsaufwand. Den Bedarf nach unmittelbaren Umsetzungshilfen wie Formulare etc. deckt der Verfasser hiermit allerdings noch nicht ab, vielmehr vermittelt er das grundlegende Rüstzeug und Know How.

Lachnit, Laurenz: EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben
München: Verlag Franz Vahlen - 1989 - 275 Seiten - gebunden - DM 75,-

Autor und Konzeption

Die vorliegende Untersuchung ist ein Beitrag zu den Gebieten Unternehmensführung und Controlling, **EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre** und Betriebswirtschaftslehre für mittelständische Betriebe. Diese am Institut für Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen der Universität Oldenburg betriebene Untersuchung erstreckte sich auf eine Laufzeit von rund vier Jahren und wurde vielfältig gefördert.

Aufbau und Inhalt

Theoretische Grundlegung von Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben - Stand der in Klein- und Mittelbetrieben angewendeten Führungs-Informationssysteme: eine empirische Untersuchung - EDV-Unterstützung von Informationssystemen zur Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben - Führungs-Informationssysteme zur Erfolgs- und Finanzlenkung in mittelständischen Betrieben - Modell ERFI zur PC-gestützten Erfolgs- und Finanzlenkung in mittelständischen Betrieben.

Kommentierung

Der Autor - unter Mitwirkung wissenschaftlicher Mitarbeiter - greift das nicht unerhebliche **Methodendefizit in Klein- und Mittelbetrieben** im Bereich der Unternehmensführung auf und leistet einen Beitrag zur Aufgabe, Konzeptionen für eine effizientere Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung des PC und anwendungsnaher Software zu entwerfen. Kernstücke der Arbeit bilden Klärungen von betriebswirtschaftlichen **Sollvorstellungen** zu mittelständischer Unternehmensführung und deren EDV-Umsetzung in Führungs-Informationssystemen für diese Betriebe. Aus fachtheoretischer Perspektive bietet die Veröffentlichung ein Rahmenkonzept zur Verbindung betriebswirtschaftlicher Führungsproblemstellung und EDV-gestützter Lösung als konkretes **Modell- und Methodenprogramm**. Dem Praktiker werden potentielle Schwachstellen bewußt gemacht und Controllingssysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis dargestellt.

Zemanek, Heinz: Weltmacht Computer
Esslingen/München: Bechtle Verlag 1991 - 528 Seiten - DM 58,-

Autor und Konzeption

Der Autor, em. Prof. der TU Wien, Verfasser zahlreicher Schriften und Dokumentationen zum Computerwesen befaßt sich hier mit Geschichte, Strukturen und Medien. Das Buch gibt einen **Überblick** über ein Gebiet, das dem einen als bedrohliche Gefahr, dem andern als Garant des Fortschritts erscheint.

Aufbau und Inhalt

Vorgeschichte des Computers - Entstehung des Computers - Klassische Computeranwendung - Logische Zeichenersetzung - Entstehung der Computerindustrie - Weltreich der Verbindung - Systemlösung gegen Einzellösung - Computer und Recht - Weltreich des Geistes - Computer als Werkzeug der Kunst - Nationale und internationale Computervereinigungen - Computer und Gesellschaft - Es liegt mehr Entwicklung vor uns als hinter uns - Anhang.

Kommentierung

Das **Universum der Information** zu beschreiben, durchschaubar und begreifbar zu machen, hat sich der Autor in diesem Buch zur Aufgabe gemacht. Die Veröffentlichung leistet einen Beitrag zur Versachlichung und Vertiefung der Diskussion über die Informatik. Es erweist sich als vergleichsweise umfassendes **Nachschlagewerk und Handbuch** über ein weites Spektrum der Computer-Aspekte. Es unterscheidet sich von den üblichen einschlägigen Werken dadurch, dass es **auch nichttechnische Fragen** gebührend aufgreift. An einigen Stellen, so z. B. hinsichtlich der Schwierigkeiten mit dem Sozialaspekt, wären konkretere und tiefere Daten und Fakten wünschenswert. Der Autor schließt mit einem großen Essay über die Philosophie der Information. Der Computer schiebt sich in alle Bereiche der menschlichen Gesellschaft vor. Dieser Tatsache wird diese Neuerscheinung durch eine **übergreifende** und ganzheitliche Betrachtung gerecht.

Horn, Delton T.: Grundlagen der Elektronik

Haar bei München: Markt & Technik Verlag 1990 - 264 Seiten - DM 69,-

Dies ist ein Buch für interessierte Laien, für Schüler und Studenten, die wissen wollen, auf welcher Basis z. B. Mikroprozessoren funktionieren. Von der Funktionsweise einer Batterie über das Ohmsche Gesetz bis hin zur Frequenzmodulation wird das Thema anschaulich und verständlich aufbereitet und erklärt. In den 27 Kapiteln dieser Einführung werden die thematischen Teilbereiche der komplexen Materie systematisch beschrieben. Jedes Kapitel behandelt einen Bereich und schließt mit einem kleinen Test. Die theoretische Aufbereitung wird durch praktische Experimente bereichert und ergänzt.

Bertsch, Ludwig: Expertensystemgestützte Dienstleistungskostenrechnung

Stuttgart: Verlag C. E. Poeschel - 253 Seiten - gebunden - DM 78,-

Autor und Ziel / Gegenstand

Die vorliegende Arbeit wurde in fast unveränderter Form als **Dissertation** angenommen. Der Autor wählt gleich drei Felder zur Bearbeitung und verknüpft diese miteinander: Aussagen zur **Kostenrechnung** von Dienstleistungsprozessen, spezielle betriebswirtschaftliche Probleme von Unternehmen der **Luffrachtbranche** und **Expertensystem-Design**.

Inhalt

Einleitung - Grundprobleme einer Kosten- und Leistungsrechnung für Dienstleistungsunternehmen (Bedeutung und Besonderheiten, Gestaltungsaspekte, Abgrenzungsprobleme und Zweckeignung) - Konzeption einer entscheidungsorientierten Deckungsbeitragsrechnung für Dienstleistungsunternehmen am Beispiel des Linienluftfrachtverkehrs (Verkehrsbetriebe als Anwendungsfall, Status Quo der Kostenrechnung im Linienluftverkehr, Grundlagen einer entscheidungsorientierten Deckungsbeitragsrechnung, Auswertung der Kosteninformationen, Kalkulation situativer Verkaufspreise, Ansätze zur EDV-mäßigen Umsetzung) - Prototypische Realisation eines kostenbasierten Luftfracht-Dispositionssystems unter Anwendung der Experten-Systemtechnik)

Kommentierung

Funktionaler Untersuchungsgegenstand und Kernstück der Arbeit ist die Kostenrechnung. Am Untersuchungsobjekt Dienstleistungsproduktionsprozeß werden die Vorschläge der verschiedenen "**Kostenrechnungsschulen**" kritisch auf ihre Eignung überprüft. Dies ist der Ausgangspunkt für ein erweitertes Konzept des Autors, welches die sogenannten **dynamischen Bereitschaftskosten** einführt und zusätzlich berücksichtigt. Dieses Konzept wird DV-mäßig mit Hilfe von Expertensystemtechnik **umgesetzt**, wobei der Verfasser anhand eines konkreten empirischen Tests darlegt, daß sich neueste konzeptionelle Entwicklungen der Kostenrechnung und Wirtschaftsinformatik miteinander verknüpfen lassen und zu einer Verbesserung des Entscheidungsverhaltens führen. Der Verfasser leistet einen wesentlichen Beitrag zur **Weiterentwicklung** der Kostenrechnung, und zwar nicht nur bezüglich der gewählten Themenstellung, sondern gibt wesentliche Anstöße, theoretische Begründungen und praxis-relevante Arbeits- und Betrachtungshilfen zur Problematik der Prozeßkostenrechnung. Das vorgetragene Konzept dynamischer Bereitschaftskosten unterstützt und fördert die Diskussion um die **Prozeßkostenrechnung** und deren Durchsetzung grundlegend. Insgesamt eine überaus gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis.

Stender, Joachim: Wissenserhebung und -strukturierung in Expertensystemen

Haar bei München: Verlag Markt & Technik 1989 - 154 Seiten - DM 69,-

Autor und Konzeption

Der Autor ist Geschäftsführer der Brainware GmbH in Berlin, einem Unternehmen, das sich mit der **Systementwicklung und -beratung** in der künstlichen Intelligenz befaßt. Der Verfasser gibt eine praxisorientierte, didaktisch aufbereitete Darstellung des Prozesses des **Knowledge Engineering** unter besonderer Berücksichtigung induktiver Methoden; Gegenstand der Arbeit sind Fragen der Wissensbasis.

Aufbau und Inhalt

State of the Art - Objektorientierte Paradigma - Kritische Erfolgsfaktoren innerhalb eines Expertensystemprojektes - "Konventionelle Verfahren" des Knowledge Engineering - Knowledge Engineering und induktive Systeme - Qualitative Modellbildung als Aufgabe des Systemarchitekten - Aufgaben des Knowledge Engineers - Knowledge Engineering und die Zukunft des "Machine Learning". Anhang Algorithmen und ausgewählter Literatur - Referenzen - Stichwortverzeichnis.

Kommentierung

Das vorliegende Buch eignet sich für einen **Einstieg** in die Thematik der **Künstlichen Intelligenz (KI)** und der **Expertensysteme**. Einem zukünftigen Knowledge Engineers, einem "**Wissensingenieur**", kann die Veröffentlichung als **Grundlagenwerk** dienen, das das Basisrüstzeug für den Beruf vermittelt. Die Entwicklung von Expertensystemen wirft eine Vielzahl von Fragen auf, die nicht nur programmtechnischer Natur sind, sondern auch

die Wissenserfassung, -erhebung und -strukturierung betreffen. Der Kern der Veröffentlichung liegt in der **Schaffung einer Methodologie** des Knowledge Engineering. Der Leser erfährt, wie das Wissen von Spezialisten kanalisiert und in eine strukturierte Form gebracht werden kann, wobei unter einer **Wissensbasis** ein komplexes Geflecht von Regeln und den damit verbundenen Fakten und Daten verstanden wird. Im Sinne der Konzeption bietet das Buch einen relativ hohen Informationsgehalt und ist weitgehend gut lesbar und verständlich. Zur Aufmachung ist auf einen stabilen Einband, übersichtliche und lesefreundliche Gestaltung zu verweisen. Der Informationszugriff kann über Inhaltsverzeichnis und Stichwortverzeichnis schnell und sicher erfolgen.

Bullinger, Hans-Jörg / Kornwachs, Klaus: Expertensysteme - Anwendungen und Auswirkungen im Produktionsbetrieb
München: Verlag C. H. Beck 1990 - 313 Seiten - kartoniert - DM 58,-

Autor und Konzeption

Das vorliegende Buch stellt eine überarbeitete und ergänzte Version eines **Gutachtens** im Auftrag der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages dar, das vom **Fraunhofer-Institut** für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, durch ihre Arbeitsgruppe Expertensysteme erarbeitet wurde. Die Untersuchung sollte Aufschluß geben, inwieweit die Auswirkungen wissensbasierter Technologien im Fertigungsbereich abgeschätzt werden können.

Aufbau und Inhalt

Definition von Expertensystemen - Stand des Einsatzes von Expertensystemen in der Produktion - Faktoren für die Diffusion der Expertensystem-Technologie - Folgen und Auswirkungen - Handlungsoptionen in technischen, rechtlichen und förderpolitischen Feldern - Aufgabenfelder der Technikfolgenabschätzung - Fallstudien über Expertensysteme im Einsatz.

Kommentierung

Die Veröffentlichung richtet sich an einen weiten Interessenkreis. Der Leser gewinnt Einblick in das angewandte methodische Konzept, Ergebnisse einer **Technikfolgeabschätzung** zu erlangen. Das Buch zeigt den Stand heutiger Expertensysteme in der Produktion und der zu erwartenden weiteren Entwicklung und Berücksichtigung alternativer Entwicklungspfade. Die Verfasser stellen sich der Frage, wie diese Ergebnisse in politisch relevantes Handeln umgesetzt werden können. Der Band verdeutlicht exemplarisch Folgen und Handlungsoptionen, wobei die meisten der Aussagen auch auf die mögliche Entwicklung des generellen Einsatzes von Computern ausgedehnt werden können. Die Autoren untersuchen zahlreiche **zentrale Problemfelder** wie Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitsorganisation, Beschäftigungslage, mögliche Belastungen durch den Bediener oder Anwender und qualifikatorische Anforderungen und leiten hieraus eine Diskussion über neue Lösungen und Handlungsoptionen ab. Das Buch leuchtet skizzenhaft Umfeld und Hintergrund aus und schafft eine gewisse Transparenz der Gesamtproblematik. Antworten im Detail oder unmittelbare praktische Hilfen für den Einsatz von Expertensystemen sind kaum zu erwarten. Das Buch befaßt sich mit den Rahmenbedingungen und gibt eine **Basis zur umfassenden Bewertung und Steuerung dieser Prozesse**.

Ehrenberg / Krallmann / Rieger (Hrsg.): Wissensbasierte Systeme in der Betriebswirtschaft
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1990 - 558 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 86,-

Autoren und Konzeption

Wissenschaftler der Technischen Hochschule Leipzig und der Technischen Universität Berlin versuchen mit diesem Band Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungen wissensbasierter Systeme (WBS) in der Betriebswirtschaft im Sinne eines Status quo unter besonderer Berücksichtigung der Spezifika des deutschsprachigen Raums zu dokumentieren. Das Buch basiert auf einer Auswahl von Beiträgen der Tagung "Künstliche Intelligenz in der Betriebswirtschaft (KIB 90)", die im Juni 1990 in Leipzig als erste Veranstaltung dieser Art namhafte Forscher, Entwickler und Anwender zusammenführte.

Aufbau und Inhalt

Stand und Entwicklung im deutschsprachigen Raum - Grundlagen: Systemarchitektur, Wissensmodellierung, Sprachen, Werkzeuge - Entwicklung: Methodik, Knowledge Engineering, Projektmanagement, Ausbildung - Anwendungen: zahlreiche Beispiele wie Expertensysteme im energiewirtschaftlichen Management, in der Gründungsberatung, für Organisationsaufgaben, für Planungsaufgaben im Stahlbau, zur Strategieberatung im Mittelstand usw.

Kommentierung

Diese Veröffentlichung vermittelt eine - derzeit wohl umfassendste - einschlägige Bestandsaufnahme im deutschsprachigen Raum; gibt Einblick in die aktuellen Forschungsarbeiten; stellt Leitfäden und Erfahrungen zur praktischen Entwicklung von WBS vor und orientiert über das breite Spektrum möglicher praktischer Anwendungsfälle. Insoweit erweist sich diese Neuerscheinung als hilfreich und nützlich bei der Beurteilung der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen WBS für betriebswirtschaftliche Aufgaben und Probleme eingesetzt und zum strategischen Erfolgsfaktor werden können.

Grotheer, Manfred: Der Controller & sein PC

Gauting bei München: Management Service Verlag 1991 - 138 Seiten - 50 Abbildungen - DM 32,-

Autor und Konzeption

In diesem "Management Pocket Nr. 5", herausgegeben von der Controller Akademie, werden Fragen der Controlling-Anwendungen mit dem Personal Computer diskutiert.

Aufbau und Inhalt

Gesprächsbegleitender PC-Einsatz - Vom Artikel bis zum Kundenergebnis (Controller's Datenbankfallstudien am PC und mit Open Access III) - Von der Management-Erfolgsrechnung zur Planbilanz mit dem PC - Controller's ROI-Baum-Praxis - Der PC im Berichtswesen des Controllers - Der PC als Controlling-Anwendungsthema - Der PC und ich.

Kommentierung

Der PC stellt sich im "Controller's Thement Teppich" grundsätzlich in zwei Dimensionen dar: Einerseits als Anwendung zur Realisierung der **Informationsmethodik**. Andererseits als **Applikation** zur Unterstützung der **Controlling-Anwendungen**. Das vorliegende Buch begleitet die betriebswirtschaftliche Grundgrammatik der Controller Praxis mit Hilfen zur besseren praktisch-technischen Machbarkeit. Die Praxis beruht auf dem reichhaltigen Erfahrungsschatz und den didaktischen Fähigkeiten als Controller-Trainer. Es leistet einen nützlichen und hilfreichen Beitrag zu den Methoden-Aspekten des PC-Einsatzes und zur Gewinnung eigener Lösungen.

o. V.: PC-Einsatz in der betrieblichen Praxis

Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1989 - 344 Seiten - DM 84,-

Herausgeber und Konzeption

Herausgeber ist ASB-Management-Seminare-Heidelberg. Die Beiträge beruhen auf dem 6. Deutschen Personal Computer Kongreß und befassen sich mit Konzepten, Anwendungen und Trends im Zusammenhang mit dem PC-Einsatz.

Aufbau und Inhalt

Plenumsreferate - Industrie - Kreditinstitute - Versicherungen - Handel - Standardsoftware - Neue Technologien - Computer Based Training - Expertensysteme.

Kommentierung

Dieser Sammelband gibt einen Überblick über aktuelle Entwicklungen beim Einsatz von PCs in verschiedenen Wirtschaftszweigen und skizziert, in welche Richtung die weitere "PC-Reise" geht bzw. gehen könnte und deshalb nicht übersehen werden sollte. Ein Buch, das sich für die vertiefende und weiterführende Beschäftigung mit der PC-Problematik eignet.

Hering / Hermann / Kronmüller: Unternehmenssimulation mit dem PC

Braunschweig: Vieweg Verlag 1989 - 213 Seiten - kartoniert - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Die Verfasser sind an der FH Aalen tätig. Gegenstand der Veröffentlichung ist DYNAMO, ein Software-Paket, mit dem Modellbildungen für eine Unternehmenssimulation möglich sind.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Grundmodell einer Unternehmung - Beschaffung und Lagerhaltung - Produktion - Absatz - Gesamtmodell einer Unternehmung - Prinzipielle Vorgehensweise zur Modellbildung - Programmieren in Dynamo.

Kommentierung

Ergänzend zu diesem Buch steht für IBM PC und Kompatible eine Diskette (5 1/4) zur Verfügung (zu DM 48,-). Das Buch bringt für an Fragen der Unternehmenssimulation interessierte Leser, insbesondere Fortgeschrittene, einen Beitrag zu den Themenfeldern Programmierung und Software im Einsatz. Die Verfasser arbeiten die einzelnen Systemelemente in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungsgraden heraus und fördern das vernetzte Denken in dynamischen Systemstrukturen. Die Lektüre erfordert ein ausreichendes Maß an Kenntnissen und an Verständnis der Wirtschaftsinformatik.

Pleil, Gerhard: Bürokommunikation

Planegg bei München: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1991 - 416 Seiten - Hardcover - DM 78,-

Autor und Konzeption

Der Autor ist Inhaber der Unternehmensberatung PMI in Stuttgart und zählt zu den führenden Fachleuten der Branche. Das Buch versteht sich als Praxis-Ratgeber für mehr Effizienz im Büro und vermittelt einen komprimierten Überblick über die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung der Informationssysteme.

Aufbau und Inhalt

Bedeutung der Bürokommunikation - Ziele und Inhalte - Funktionsbereiche - Datennetze und -dienste - Privileg der Großbetriebe? - Einstellung zur Bürokommunikation - Wirtschaftlichkeit - System-Anforderungen - Einführungsprobleme - Gesamtkonzept - Praktische Lösungsansätze - Vorgehensweise - Marktangebot - Thesen.

Kommentierung

Das Buch erweist sich hilfreich, wenn beruflich oder privat die konkreten Möglichkeiten und Chancen der Bürokommunikation erkannt, bewertet und umgesetzt werden sollen. Der vorliegende Band eröffnet einen pragmatischen Einstieg in die **Grundlagen** der Bürokommunikation, informiert über **Marktangebote** und **Trends** und bietet allgemeine **Entscheidungshilfen** für Anwender und Anbieter. Der Verfasser greift Grundsatzfragen auf, den Details widmet er sich in begrenztem Umfang. Im Mittelpunkt steht der Anwender. Das Buch ist sehr lese- und benutzerfreundlich gehalten: übersichtlich aufgebaut und strukturiert, komprimierte Zusammenfassungen und über 200 unterstützende Abbildungen. Der Verfasser kommt ohne Umschweife auf die in der Praxis tatsächliche interessierenden Fragen, die er kompetent, praxisgerecht und verständlich beantwortet.

O. V.: Bürokommunikation

Frankfurt: Maschinenbau-Verlag 1989 - 135 Seiten - DIN A 4 - DM 78,-

Autor und Konzeption

Die Abteilung Betriebswirtschaft im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. legt im Rahmen ihrer Schriftenreihe Betriebswirtschaft Empfehlungen für kaufmännische Unternehmensleitungen für Fach- und Führungskräfte vor.

Aufbau und Inhalt

Bürokommunikation mehr als ein Schlagwort? - Problemstellungen der Bürokommunikation und Lösungsansätze - Arbeitsplatzunterstützende Funktionen der Bürokommunikation durch Kommunikationsnetzwerke - Einführung und permanente Weiterentwicklung der Bürokommunikation - Wirtschaftlichkeit der Bürokommunikation - Anhang.

Kommentierung

Der Leser, insbesondere in mittelständischen Betrieben, kann von den **Erfahrungen** und der Fachkompetenz der Vertreter namhafter Firmen profitieren. Die Veröffentlichung ebnet den ersten Zugang zur Bürokommunikation, macht sie transparent und verständlich und bietet zahlreiche konkrete Anregungen für eine sinnvolle Gestaltung dieser Technik. Insgesamt ein **Praxis-Ratgeber**, der unterstützend und beratend die durch die Bürokommunikation eingeleitete Veränderung und deren produktive Nutzung zu fortschrittlichen Informationsstrukturen und verbesserten Informationsprozessen begleitet.

Fuhrmann, Susanne / Pietsch, Thomas (Hrsg.): Praktische Anwendungen moderner Bürotechnologien

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1989 - 207 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 49,-

Autor und Konzeption

Die Veröffentlichung erscheint als Band 12 der Reihe "Betriebliche Informations- und Kontrollsysteme" und stellt den Tagungsband zur 8. Fachtagung des Fachausschusses 5.6 "Büroinformatik- und -kommunikationssysteme (BIKOS)" der Gesellschaft für Informatik e. V. dar.

Aus dem Tagungsinhalt

Grafische Benutzeroberfläche - Flexible Bürosysteme - Erfahrungen beim Aufbau eines computergestützten Bürokommunikationssystems - Individuelle Datenverarbeitung und Bürokommunikation - Informationsmanagement in der Praxis - Planung von Informationssystemen - Produktivitätscontrolling in Banken - Ersparnisanalyse zur Einführung von Büroinformatik- und -kommunikationssystemen.

Kommentierung

Die Veröffentlichung versteht sich als Beitrag zur Schaffung des "**Büros der Zukunft**", das sich nicht an euphorischen Versprechungen der Hersteller neuer Bürotechnik und der Faszination am technisch Machbaren orientiert, sondern an gewachsenen Organisationsstrukturen und daraus für die **Praxis resultierenden Restriktionen**. Die Erfahrungsberichte der Tagungsreferenten geben Einblick in praktische Fragen zur rechnergestützten Planung und Gestaltung von Büroinformationssystemen. Der Beitrag über Produktivitätscontrolling ist zugleich eine gelungene Präsentation über Möglichkeiten der Prozeßkostenrechnung, obgleich weder dieser noch ein ähnlicher Begriff gebraucht wird.

Fuhrmann, Susanne / Pietsch, Thomas: Büroautomation im betrieblichen Umfeld

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1990 - 223 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 56,-

Autor und Konzept

Die vorliegende Veröffentlichung ist als Band 13 der Reihe Betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme erschienen und stellt den Tagungsband zur Fachtagung Büroautomation im betrieblichen Umfeld dar. Im Mittelpunkt stehen Konzepte und Anwendungen eines Computer Integrated Business (CIB).

Aufbau und Inhalt

Schnittstelle zwischen Technik und Organisation - Elektronische Aktivierung - Software-Werkzeuge - Management der Informationen - Strategische Gesamtkonzepte einer integrierten Bürokommunikation - Konzeption der Büroautomation - Datenverarbeitung und Kommunikation in einem Unternehmen - Büroautomation für das Top-Management - Gestaltungsperspektiven bei der prozeßketten-orientierten Informationsverarbeitung.

Kommentierung

Im Mittelpunkt der Referate stehen **angepaßte organisatorische Strukturen zur effektiven Ablaufgestaltung betrieblicher Prozeßketten sowie der verstärkte Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken**. Ebenso die Frage, welche Komponenten des angebotenen Spektrums in welcher Weise miteinander kombiniert werden sollen bzw. wie eine prozeßorientierte Organisationsgestaltung aussehen kann. Hierzu sind in zahlreichen Unternehmungen diskussionswürdige Konzepte entstanden. Ziel der Fachtagung war es, einige dieser Konzepte vorzustellen und in diesem Tagungsband zu dokumentieren, um daraus Anregungen und Perspektiven abzuleiten, welche prinzipiellen Lösungsmöglichkeiten gegeben und machbar sind.

Baloui, Said: MS-Excel-Kompendium

Haar bei München: Markt & Technik Verlag 1990 - 581 Seiten einschl. Diskette (5 1/4) - DM 89,-

Konzeption

Das Buch präsentiert sich als Nachschlagewerk für jeden Excel-Anwender - von der Installation bis zur Makro-Programmierung.

Aufbau und Inhalt

Installation und Benutzeroberfläche - Tabellen - Datenbanken - Diagramme - Makros - Anhang.

Kommentierung

Das Buch beruht auf Version 2.01 und 2.1. Den Neuling unterstützt es bei der Einübung und dem erfahrenen Anwender dient es als umfassendes Nachschlagewerk mit vielen praxisbezogenen Tips für die tägliche Arbeit. Alle im Buch angeführten Beispiele sind auf der beiliegenden Diskette enthalten.
Systemvoraussetzungen: IBM-PC/XT/AT, PS/2 und Kompatible, 640 Kbyte Arbeitsspeicher sowie als Software PC-/MS-DOS ab Version 3.0, MS-Excel der Firma Microsoft.

Soucie, Ralph: Microsoft Excel Schritt für Schritt

Braunschweig: Verlag Vieweg 1990 - 286 Seiten - kartoniert - DM 84,-

Konzeption

Ein Original Microsoft Press-Buch in der deutschen Bearbeitung durch den Verlag Vieweg. Das Buch vermittelt eine anwendungs-orientierte Einführung in die effektive Arbeit mit Microsoft Excel.

Aufbau und Inhalt

Tabellen - Diagramme - Datenbanken - Makros - Anhang.

Kommentierung

Dieses Buch stellt eine komplette Einführung in Microsoft Excel für den PC dar. Es ist so konzipiert, daß der Leser unter der Voraussetzung ausreichender übender Anwendungen relativ rasch mit den Programmen umgehen kann. Das Werk erweist sich als effiziente Hilfe beim Erlernen von Microsoft Excel. Bestimmte fortgeschrittene Themen wie z. B. Prüf-Funktionen und die höher entwickelten graphischen Einrichtungen werden nicht besprochen.

Meyer-Spasche, Georg: Finanzbuchhaltung Auftragsbearbeitung

Haar bei München: Markt & Technik Verlag AG 1989 - 334 Seiten - DM 89,-

Das Buch baut auf Erfahrungen auf, die der Verfasser in mittelständischen Betrieben als selbständiger, unabhängiger Berater gesammelt hat. Ferner sind Erfahrungen aus Lehrgängen und Seminaren beim IHK Bildungswerk Oldenburg eingeflossen. Das Buch zeigt das EDV-Rechnungswesen im praktischen Einsatz und umfaßt die Bereiche Offene-Posten-Buchhaltung, Angebotserstellung, Fakturierung, Lagerwirtschaft, Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung. Die Darstellungen erfolgen mit Hilfe des KHK-Rechnungswesenprogramms aus demselben Verlag, können aber prinzipiell auch mit anderen Buchhaltungsprogrammen nachvollzogen werden. Das Buch hilft dem Einsteiger bei der schrittweisen Einführung der EDV im Rechnungswesen, dem Fortgeschrittenen kann es in Spezialfragen beraten oder als Beurteilungshilfe vorhandener Lösungen dienen. Alle Fragen werden in einer durchgängigen Fallstudie behandelt.

Bis zum Wiederlesen alles Gute und herzliche Grüße
Ihr

Mha li
Alfred Biel

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



Informationsverarbeitung,
Systeme und Service

AC-Service GmbH

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

Telefon 0130/2113
Telefax (0711) 788 07 29
Telex 72 55 606 (ACST D)

Sehr geehrte Damen und Herren

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

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

eingesetzt werden.

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

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

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

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

Mit freundlichen Grüßen
AC-Service GmbH

Hans-Ruedi Hertig

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

Info-Check

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

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

Name/Vorname _____

Firma _____

Straße _____

Telefon _____

Position _____

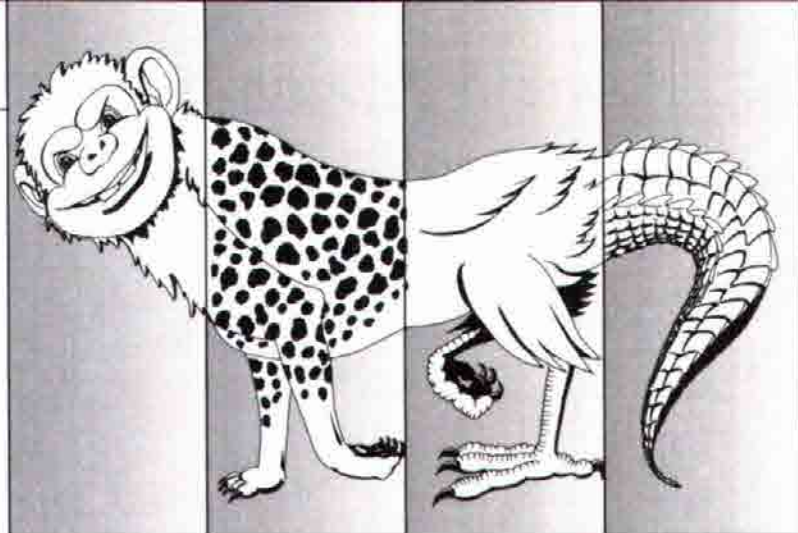
Branche _____

EDV-Anlage in unserem Betrieb _____

Einsenden an AC-Service GmbH

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





Bei Neugestaltung oder Reorganisation des Rechnungswesens hat jeder so seine eigenen Vorstellungen:

Die Unternehmensleitung,
der Controller,
die Fachabteilung,
die Datenverarbeitung.

Plaut hat die komplette Lösung

■ **Die Software** Programmsysteme, betriebswirtschaftliche, organisatorische und DV-technische Einführungsunterstützung – alles aus einer Hand:

- Kostenstellenrechnung
- Plankalkulation
- Nachkalkulation
- Projektabrechnung
- Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich
- Artikelerfolgsrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

■ **Das betriebswirtschaftliche Know-how** Die Erfahrung der Plaut-Gruppe aus 40 Jahren betriebswirtschaftlich richtungsweisender Unternehmensberatung ist in der Software für das innerbetriebliche Rechnungswesen enthalten. Wir sind Spezialisten für höchste betriebswirtschaftliche Ansprüche:

- Parallelrechnung von Voll- und Teilkosten
- Standardkosten mit parallel geführten Abweichungen
- Profitcenter- und Spartenergebnisrechnung
- Planungs- und Simulationsrechnung

■ **Die DV-Technik** Dialog- und Batch-Verarbeitung, Abfragesprachen, Berichtsgenerator, Methodenbankanwendungen, PC-Anschlußmöglichkeiten. Diverse TP-Monitoren und Datenbanken (u. a. ADABASI, Cobol, RPG, Assembler, ABAP, NATURAL). Je nach DV-Konfiguration lösen wir Ihre Anforderungen mit Teilsystemen aus den Softwarefamilien:

PLAUT

M 100
M 110
M 120



M 110/R

NEU M120 Plaut Software für IBM AS/400

Gehen Sie auf Nummer Sicher. Mehr als 750 installierte Abrechnungssysteme aus den Programmreihen M100, M110 und M120. Über 1000 Installationen aus der Systemreihe M110/R.

Basis für Controlling und CIM

PLAUT