



controller magazin

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

6/90

Sibylle Seyffert Quo vadis Controlling ?	275
Hans Valian / Herbert Stockinger Die Umsetzung der strategischen Planung in Zahlen	277
Peter W. Weber Mehr Markt im Unternehmen	281
Impressum	282
Heinz Firsching Ein öffentliches Unternehmen geht neue Wege	284
Hilmar H. Reinecker Indikatoren - Controlling	291
Armin Kunde Kennzahlen als Frühwarnsystem im Unternehmen	295
Karl Dominik Zoehl Der global Orientierte (Controller)	299
Willi Buggert Leistungsmotivation durch Sinn-Erfüllung	302
Elmar Mayer Zur Entwicklung des Controlling in der BRD	306
H. B. Schlegel / M. van der Vorst Controlling des betrieblichen Sponsoring	310
Frank Oliver Lehmann Strategischer Planer und strategischer Controller	322
Literaturforum	327

MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEME



HORIZONTE ERKENNEN WEITSICHTIG PLANEN

Die Informationsvielfalt versperrt oft den Blick für das Wesentliche. Benötigt werden Instrumente, die das Agieren am Markt und nicht das Reagieren auf veränderte Marktsituationen unterstützen. Integrierte Management-Informationssysteme sind die Basis für die Steuerung, Analyse und Berichterstattung sowie für die Simulation zukünftiger Entwicklungen.

Die geeignete Software, individuelle Beratung, praxismgerechte Schulung und die 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.



Managementsoftware
und -beratung GmbH

Autorisierter Partner für TZ-INFO*

* TZ-INFO ist ein Produkt der MIR GmbH

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

HIESS ER PACIOLI ODER PACIOLO ?



Die doppelte Buchhaltung feiert demnächst ihr fünfhundertjähriges Bestehen. Sie müßte wohl 1492 („herum“) erfunden worden sein. Als Erfinder gilt ein Franziskaner-Mönch namens Luca Pacioli. So steht es jedenfalls in der Literatur ... und so habe ich es auch immer zitiert.

Anläßlich einer Tagung im Hause Daimler-Benz AG sagte mir (Deyhle) aber Herr Giganti, daß dies nicht ganz zuträfe. Der Mann hieße „im Original“ Paciolo. Nun steht in deutschsprachigen Werken in der Regel dieser Name mit i am Ende. Das muß jetzt nicht viel besagen - oftmals schreibt ein Autor vom anderen ab. Einer hat sich mal geirrt; und die anderen irren sich weiter.

Deshalb habe ich mich bei Herrn Giganti nochmals erkundigt. Ich fragte ihn, ob er nicht so lieb sein möge, an die Wurzeln vorzudringen. Dies hat er getan und schreibt wie folgt; **seine Antwort ist auf der nächsten Seite.**

Mr. Romano Giganti
Direttore
Mercedes-Benz Italia S.p.A.
Via Campo nell'Elba 12/30

I-00138 Roma

Dear Mr. Giganti,

can you please remember the event where we met at the „Lämmerbuckel“? During that conference you told me that the name of the man who invented the book keeping system was Luca Paciolo. You corrected me because I mentioned this name as „Pacioli“.

This kind of spelling his name with the „i“ you find in all books in German language - as I could observe in the meantime.

That's why I would like to ask you whether you can give me some documentary hints to the historic roots. Didn't you tell me that you went to school at that place where Paciolo lived?

I would be very glad if you could write a letter to me and send also a picture of you - then I can publish it in our controller magazin.

Cordially,

Dr. A. Deyhle



Mercedes-Benz

**Mercedes-Benz
Italia S.p.A.**

Dr. A. Deyhle
Controller-Akademie
Postfach 11 68
D-8035 Gauting
Germania occ.

Dear Dr. Deyhle,

I've received your appreciated letter dated April 9th, 1990 on Luca Paciolo.

I did some investigation a few days ago and, with surprise, I discovered that Luca is Paciòlo when mentioned into the Italian language, but, when translated into English or German, he suddenly becomes Paciòli or Paciuòli or Paciuòlo.

I've not been able to ascertain why and I assume that during the centuries the original spelling has been transformed from Paciòlo or Paciuòlo to Paciòli or Paciuòli any time his masterpiece „the double book-keeping system“ was studied from abroad.

In addition you should take account he was operating during the XVth century and his special attitude wasn't accounting as he has been historically recognized as a famous and eminent mathematician.

He was born at Borgo S. Sepolcro in 1445, died in 1510, and had a lot of contacts with Piero della Francesca, Leon Battista Alberti and Leonardo da Vinci (fond friend of him).

Some centuries later, Fabio Besta, born at Teglio in 1845, dead at Sondrio in 1922, continued his job with the „sistema patrimoniale“ and Gino Zappa, born in Milan in 1879, dead in Venice in 1960, released the „sistema del reddito“, both systems actually used in modern times.

I don't know if these information could be useful to you, but I hope at least to have contributed to the efforts of making clear what belongs to the Middle Age for Luca di Borgo (his second nick-name deriving from Borgo S. Sepolcro, place of birth).

In case you will need any additional information, please let me know.

Very truly yours,

Romano G. G.



Dr. S. Seyffert ist Dozentin an der Handelshochschule Leipzig, INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

QUO VADIS CONTROLLING ? - AUS LEIPZIGER SICHT

von Dr. sc. oec. Sibylle Seyffert

„Es ist etwas passiert - und es muß etwas geschehen.“ Die Umkehrung des überlieferten Controlling-Zitats von Österreichs Kaiser Franz Josef I - zitiert nach Dr. Albrecht Deyhle, Controller-Akademie, Gauting/München - kann den gegenwärtigen Zustand unserer Wirtschaft kaum treffender charakterisieren. Gilt es doch auf der Grundlage eines gesunden Optimismus, langfristiger Konzepte und fachlicher Solidität „etwas geschehen zu lassen“. Dafür ist die Nutzung von Controllingssystemen eine wichtige Säule der künftigen Arbeit.

Controlling ist hier bis jetzt nicht bekannt. In den vergangenen Jahren erfolgte die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Problematik, wurden eigene Konzepte und Instrumentarien entwickelt bzw. bekannte weiterentwickelt, wobei teilweise andere Fachtermini zugrunde gelegt wurden. Allerdings wiesen diese Konzepte in der Regel zwei Makel auf:

1. Sie konnten in der Unternehmenspraxis kaum nennenswerte Erfolge bringen, da die betriebswirtschaftliche Arbeit in vielen Branchen in den letzten Jahren ein „Mauerblümchen-Dasein“ führte.
2. Vom gegenwärtigen Erkenntnisstand ausgehend ist zu bemängeln, und die Autorin kann das nur für eigene Arbeiten tun¹⁾, daß das Kernproblem, „die Vernetzung von Rechnungswesen, Unternehmensplanung und vor allem der Führung durch Ziele“, ungenügend beachtet wurden. Der Erkenntnisgewinnung lagen jedoch noch vollkommen andere Rahmenbedingungen zugrunde, die im Wirtschaftssystem begründet gelegen haben.

Gegenwärtig erfahren diese Rahmenbedingungen der Unternehmen einen grundlegenden Wandel. Denkstrukturen sind radikal zu ändern. Wir müssen uns an geeignete Controllingkonzepte „heranmeinen“ - wie es im CA-Controller-Deutsch heißt. Wesentliche Probleme, die die Unternehmen zu bewältigen haben, sind:

1. Das Controlling ist als Denkweise zu begreifen. Das scheint ein Problem zu werden, denn die meisten Unternehmen waren bislang geprägt durch
 - eine Verteilermentalität,
 - den Zwang zum sparsamen Einsatz von Rohstoffen, Material, Energie usw.,
 - die Orientierung auf quantitatives Wachstum (Tonnenideologie) und
 - Qualität aus Produzentensicht sowie
 - eine ausgeprägte Kostenorientierung.

So galt im Handel einerseits der Slogan „Wir müssen versorgen - koste es, was es wolle“, andererseits wurde von zentraler Seite großer Druck auf die Senkung typischer Handelskosten (wie zum Beispiel Transportkosten, Werbung u. a.) ausgeübt. **Infolge der Lösung solcher Widersprüche lernten die Führungskräfte zu improvisieren ...**

Zweifellos ist eine Neuausrichtung der Unternehmen notwendig, insbesondere bei

- * dem **Denken vom Kunden her**,
 - * der **Nutzung eines modernen Marketing**,
 - * der **Orientierung auf qualitatives Wachstum**,
 - * auf **Leistung und Erfolg**,
- um nur einige Aspekte zu nennen.
2. Problematisch für die künftigen Controller könnte das Praktizieren eines ganzheitlichen, vernetzten Denkens im Sinne von „Controllers Themen-teppich“²⁾ werden. Dabei könnte für die unternehmerische Praxis, zumindest für die Übergangszeit, hinderlich sein, daß
 - a) das Rechnungswesen (seit Ende der 60er Jahre/Anfang der 70er Jahre = einheitliches System von Rechnungsführung und Statistik) in den vergangenen Jahren zunehmend als zentrales Informationssystem profiliert wurde. Es war eine Grundlage für die zentrale Entscheidungsfindung, besonders für Jahres- und Fünfjahrespläne, die Durchführung der Prozesse und die Plankontrolle. Das „Berichtswesen“ stand berechtigt in der Kritik. Jetzt ist das Rechnungswesen sehr rasch als Instrumentarium der entscheidungsorientierten Informationsbereitstellung

lung entsprechend der Unternehmensspezifik weiterzuentwickeln und zu nutzen.

- b) Die Planung entsprach einem modifizierten „Zuck-Schluck-Prinzip“. Es wurden in den Unternehmen zwar „Plandiskussionen“ durchgeführt, die Ziele aber letztendlich „top down“ vorgegeben.³⁰ Meßlatte für die Unternehmen waren staatliche Planaufgaben, die Grundlage für die Leistungsbewertung der Unternehmen waren. Auch waren zum Beispiel Lohnbestandteile der Führungskräfte an die Erfüllung ausgewählter Plankennziffern gebunden. Vorschläge zur Gestaltung der Planung als betriebliches, aktiv gestaltendes Element (eigene Ziele formulieren) konnten kaum praktische Bedeutung erlangen.
 - c) **Die Finanzen spielten in der Praxis der Unternehmensführung kaum eine Rolle.** Die Unternehmen hatten de facto keine Verfügungsgewalt über den erwirtschafteten Gewinn, da in der Regel ca. 90 Prozent an den Staatshaushalt abzuführen waren. Es wurde eine zentrale Bilanzierung von Aufkommen und Verwendung praktiziert. Das Problem muß nicht weiter erläutert werden, da es gegenwärtig in vielen Veröffentlichungen ausführlich geschildert wird.
 - d) Bei der Herausbildung einer Controllingorganisation ist auch zu beachten, daß in den Unternehmen eine starke Abgrenzung zwischen Planung, Abrechnung, Analyse und Kontrolle erfolgte, die bis zur institutionellen Trennung führte. **Die Planung war im Bereich des Direktors für Ökonomie; Rechnungswesen, Wirtschaftskontrolle bzw. Innenrevision waren im Bereich des Hauptbuchhalters angesiedelt.** Somit wurden aus Analyse und Kontrolle kommende Impulse für die Planung abgeschwächt.
3. In den meisten Unternehmen wird sich ein grundlegender Wandel des Führungsstils vollziehen. Weg von der Administration, hin zum modernen Führungsstil, bei dem die Funktion eines Vorgesetzten „diejenige eines Trainers ist, der dafür sorgt, daß seine einzelnen Spieler möglichst viel leisten können, ohne überfordert zu sein, und daß ein guter Team-Erfolg durch Zusammenspiel zustande kommt. Er muß **trainieren und fördern durch fordern** - aber er darf nicht selber die Tore schließen, weil er meint, daß er alles sowieso besser könne.“³¹ Und dabei ist solide betriebswirtschaftliche Arbeit eine wichtige Grundlage. Den meisten Führungskräften ist in den letzten Monaten schmerzlich bewußt geworden, daß Betriebswirtschaft und kaufmännisches Rechnen entscheidend für die Existenz der Unternehmen sind. Insofern ist Optimismus geboten, daß das Controlling recht schnell zu einer tragenden Säule der Unternehmensführung bei uns wird.

Voraussetzung ist, daß sich die Führungskräfte umorientieren auf eine unternehmens- und umweltbezogene Ausrichtung, auf ein „Soll-Denken“ zur rechtzeitigen Erkennung der neuen Erfordernisse in der Zukunft, auf die Verknüpfung von Rechnungswesen, Unternehmensplanung und Führung durch Ziele.

Unterstützend kann dabei eine gezielte Weiterbildung der Führungskräfte wirken. Doch auch hierbei ist m. E. eine Adaptionsphase erforderlich. Zunächst sollten das Controlling als Denkweise entwickelt, der Boden für die Herausbildung eines vernetzten Denkens bereitet werden. Damit ist ein komplexer Controlling-Einstieg möglich. Darin eingebettet ist Fachwissen zu aktualisieren bzw. zu vermitteln (z. B. Rechnungswesen, Finanzierung, Steuerlehre). Auf diese Weise ist zunächst Controller-Wissen „systematisch“ zu vermitteln, so wie es auch Anliegen zahlreicher Fachliteratur ist.³²

Eigene Erfahrungen zeigen, daß die Qualifizierung der Führungskräfte in ein „vernetztes“ Wissenstraining im Stile der Seminare der „Controllerrakademie“ münden sollte. Die Integration in den Kreis erfahrener „Marktwirtschaftler“ ist eine heilsame Methode. Es bleibt zu hoffen, daß auch auf diesem Gebiet weitere Gemeinschaftsunternehmen gedeihen.

LITERATURHINWEISE

- ³⁰ Böttcher, H.-G., Seyffert, S.: Die Gestaltung prophylaktischer Kontrollen in sozialistischen Handelsbetrieben als Beitrag zur Erhöhung der Entscheidungsbezogenheit und Rationalität von Rechnungsführung und Statistik. Dissertation B, Handelshochschule Leipzig 1985.
- ³¹ Vgl. Deyhle, A.: Controlling-Praxis, Führung durch Ziele, Planung und Kontrolle, Band II, 7. Auflage, Gauting/München 1989, S. 167.
- ³² Vgl. auch Schmitz, M.: Erkenntnisse aus der Teilnahme am Controllers Grundseminar. In: Controller Magazin, 15. Jg. (1990) 4, S. 149.
- ³³ Deyhle, A.: ebenda, S. 14
- ³⁴ Zum Beispiel: Horváth, P.: Controlling, 3. Auflage, München 1990
Mann/Meyer: Controlling für Einsteiger, 3. Auflage, Freiburg i. Br. 1990
Ziegenbein, K.: Controlling, 3. Auflage, Ludwigshafen 1989.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	05	16	G	F	Z

DIE UMSETZUNG DER STRATEGISCHEN PLANUNG IN ZAHLEN



von Dir. Prok. Dipl.-Kfm. Hans **Valian** und Ing. Herbert **Stockinger**, SCHRACK ELEKTRONIK AG, A-1121 Wien

Wir wußten, welche Software wir für die strategische Planung benützen wollten, (IFPS siehe Controller Magazin 6/88) und nun galt es, mit ihr Modelle, Datenbanken - oder files - aufzubauen und alle notwendigen Konsolidierungen durchzuführen.

I. ARCHITEKTUR DER PRODUKTE

Ausgangspunkt war das Kalkulationsschema von ausgewählten typischen Produkten. Es wurden Schwerpunkte gesetzt, welche Einflußgrößen wir auf die nächsten Jahre detailliert planen wollten.

Fertigungsmaterial:

Trendentwicklungen in den Preisen, z. B. bei elektr. Bauteilen
Rationalisierungsmaßnahmen bezüglich Senkung Materialeinsatz

Fertigungslohn:

geplante Ratioprojekte beim Lohn

Fertigungsgemeinkosten:

neue Fertigungstechnologien wie SMD Technik, Hybridtechnik etc. und deren Auswirkungen auf Infrastrukturen

Sonderkosten:

Abschreibungen für „Typengebundene Betriebsmittel“ (Werkzeug) wurden aufgrund des Mengengerüsts in die Zukunft geplant.

Der Plan wäre jedoch nicht vollständig, wenn wir nicht die neu zu erwartenden Produkte in die Pläne der nächsten Jahre aufgenommen hätten. Der **Dialog zwischen Produktmanager einerseits und Entwicklungsingenieur andererseits** ermöglichte es uns, Vorstellungen von den neuen Produkten aufgrund der Kostenstruktur bereits vorhandener Produkte,

die die Grundlage darstellten, zu gewinnen. Es war lediglich notwendig, die Entwicklungsziele bezüglich Herstellkosten als erfüllt anzunehmen und mit zunehmendem Fortschritt des Projektes das zu erwartende Ergebnis in den Herstellkosten zu berücksichtigen.

II. ERMITTLUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR, DES ORGANISATORISCHEN RAHMENS DER PRODUKTIONS-KOSTENSTELLEN

Nach der Architektur der Produkte begannen wir, die Fixkostenblöcke der Fertigung nach Produktgruppen/Produktehauptgruppen zu planen und gleichzeitig „causal“ diesen zuzuordnen (wobei den Autoren das Problem der gerechten Zuordnung von Fixkosten und dem damit verbundenen Streit unter Betriebswirten bekannt ist). Wir führen aber **neben der Vollkostenrechnung parallel eine Grenzkostenrechnung** für alle unsere Produkte mit.

Unser erster Weg, ausgehend vom Kalkulationsschema mittels Indices, die einzelnen Positionen in die Zukunft zu projizieren, führte zu einer „Proportionalisierung“ der Fixkosten durch die zu erwartenden Stückzahlen und war ein Irrweg - den wir nur bis zur ersten Auswertung gegangen sind.

Eine viel brauchbarere Methode war die nachfolgende, auch heute noch angewandte Methode:

Aus der Auflösung des BAB's gewinnen wir **Kostenarten für die einzelnen Produkte(haupt)gruppen**. Aufgrund von zu erwartenden Preissteigerungen, Arbeitszeitverkürzungen und aufgrund von zusätzlichen Abschreibungen, Ratio etc. werden diese Kostenarten in die Zukunft projiziert, und dann, aufgrund der Bezugsgröße, die in das jeweilige

Kalkulationsschema eingeht (bzw. es „regiert“) wie z. B. die direkten Stunden, rückverteilt.

Output

Strategische Bilder werden zu faßbaren Zahlen; wo gewünscht, erfolgt die Darstellung in Plots. Das Unternehmen wird in seiner zukünftigen Kostenstruktur als Ganzes dargestellt und es wird verhindert, daß Entwicklungen eines Produktes Entwicklungen anderer Produkte gar nicht zulassen. Sichtbarwerden von Engpässen wie Raum, Maschinen etc.

Die verfügbaren Daten über 5 Jahre sind:

- a) Umsatzentwicklung
 - aa) Inland
 - ab) Export und dort nach verschiedenen Märkten;
 - b) Anzahl der Direkten Personen (= direkt dem Produkt zuordenbar) in den jeweiligen Standorten;
 - c) Planung der wesentlichen Kostenarten und bei Ergänzung der Kostenarten des Verwaltungs-, Entwicklungs- und Vertriebsbereiches (was aufgrund der dort weitgehend vorherrschenden Fixkostenstruktur relativ einfach ist) mögliche Überleitung zur G + V Planung und Planbilanzen, Kapitalflußrechnung;
 - d) Fertigungsmaterial und Handelswareneinsatz über die nächsten 5 Jahre.
- a) - d) sind Hilfsgrößen für das Gemeinkostencontrolling des Verkaufs, der Vertriebsgemeinkosten, Logistikkosten im weitesten Sinn.

Modellaufbau

Wenn man auch oft lesen kann, daß maßgeschneider-te Modelle mit Menüführung den mühsamen Aufbau eigener Modelle ersparen helfen, so seien uns einige kritische Bemerkungen gestattet: Es würde uns nicht im Traum einfallen, BAB, Lohnverrechnungsprogramme, Steuerungssysteme, Vorkalkulationsprogramme „selbst zu stricken“. Wir sind jedoch der Meinung, daß gerade der Problemkreis der strategischen Unternehmerplanung selbst gestrickte Modelle erfordert. Zu verschieden sind die Schwerpunkte, die in den einzelnen Unternehmen vorherrschen, zu verschieden wirken Serienproduktion, Montageaufträge, reine Forschungsaufträge etc. auf das erforderliche Programm.

Modellaufbau bzw. inputs

Mengen:

nach Marktsegmenten und Produkte(haupt)gruppen;

Preise:

nach Marktsegmenten und Produkte(haupt)gruppen;

Herstellkosten:

aufgrund der spezifischen Ausführungen in den einzelnen Märkten;

Kostenarchitektur des Produktes:

aufgelöst in Kalkulationselementen;

geplante Maßnahmen:

z. B. Ratioprojekte, Investvorhaben, Arbeitszeitverkürzungen.

Die inputs kommen ausschließlich von den einzelnen Fachabteilungen in
Vertrieb,
Entwicklung,
Produktion,
Logistik.

Das betriebliche Rechnungswesen leistet hier Dienstleistungen, indem es einerseits durch Informationen die Fachabteilungen überhaupt in die Lage versetzt, inputs zu geben. Andererseits werden die inputs in eine logische Kette gebracht und verknüpft.

Man findet deshalb innerhalb des Unternehmens Schrack keine als Stabstelle aufgehängte Abteilung, deren Haupttätigkeit das Verkaufen ihres Zahlenfriedhofes ist.

An dieser Stelle sei vermerkt, daß eine 5-Jahresplanung nur dann möglich ist, wenn die Fachabteilungen durch einen permanenten Dialog mit dem betrieblichen Rechnungswesen in die Lage versetzt werden, die notwendigen inputs zu geben. Es muß im betrieblichen Rechnungswesen rechtzeitig darauf Bedacht genommen werden, was ich wie darstellen muß, welche Zusatzauswertungen ich dem einzelnen Manager geben muß, daß er die notwendigen Angaben überhaupt machen kann.

Wir verstehen unter Controlling nicht den „deus ex machina“, der dem Vertrieb sagt, in welchen Marktnischen er die Deckungsbeiträge abschöpfen kann; der der Entwicklung sagt, daß eine andere Technologie die HK um X % senken würde; der der Produktion sagt, daß sie den Automat XY einsetzen soll.

Controlling, wie wir es verstehen, bedeutet in erster Linie, den Manager in die Lage zu versetzen, die Weiterentwicklung richtig abzusehen.

Wir überlassen es den Fachleuten, über mögliche Konsequenzen zu diskutieren und tappen keinesfalls in die Kompetenzfalle (siehe Controller-Magazin 4/89 Seite 184).

Zusammenspiel operative EDV mit unserer strategischen Planungssoftware IFPS

operative EDV

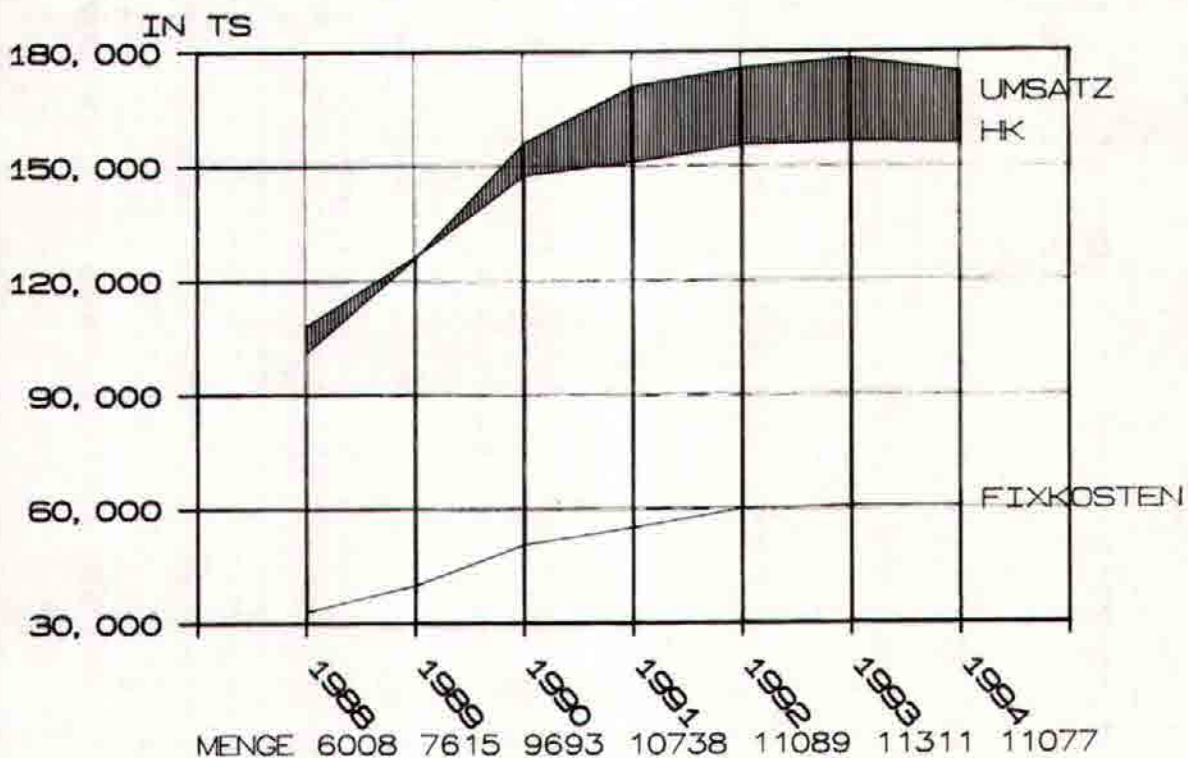
Umsatzstatistik nach PGR und Märkten,
flexible Plankostenrechnung,
Finanzbuchhaltung
Vor- Nachkalkulation
Fertigungssteuerung PS
Programmanalyseerstellung und Wartung wird
wahrgenommen von den Abteilungen ORG u. EDV
relativ starre, langlebige Programme
Lohn- und Gehaltsabrechnung

IFPS

Aufbau, Modell, Datenfiles oder Datenbanken
Konsolidierung nach jeder gewünschten Form, also
Märkte
PGR
Produktehauptgruppen
Produktlinien
Verdichtungen funktionaler Hierarchien etc.
Programme werden in der Fachabteilung BWS und
Vorkalkulation erstellt und permanent den
spezifischen Anforderungen angepaßt
Simulationsrechnungen sind erlaubt und werden
zum Teil von den Vertriebsabteilungen durch
übersandte files selbst durchgespielt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	34	39	S	A	R

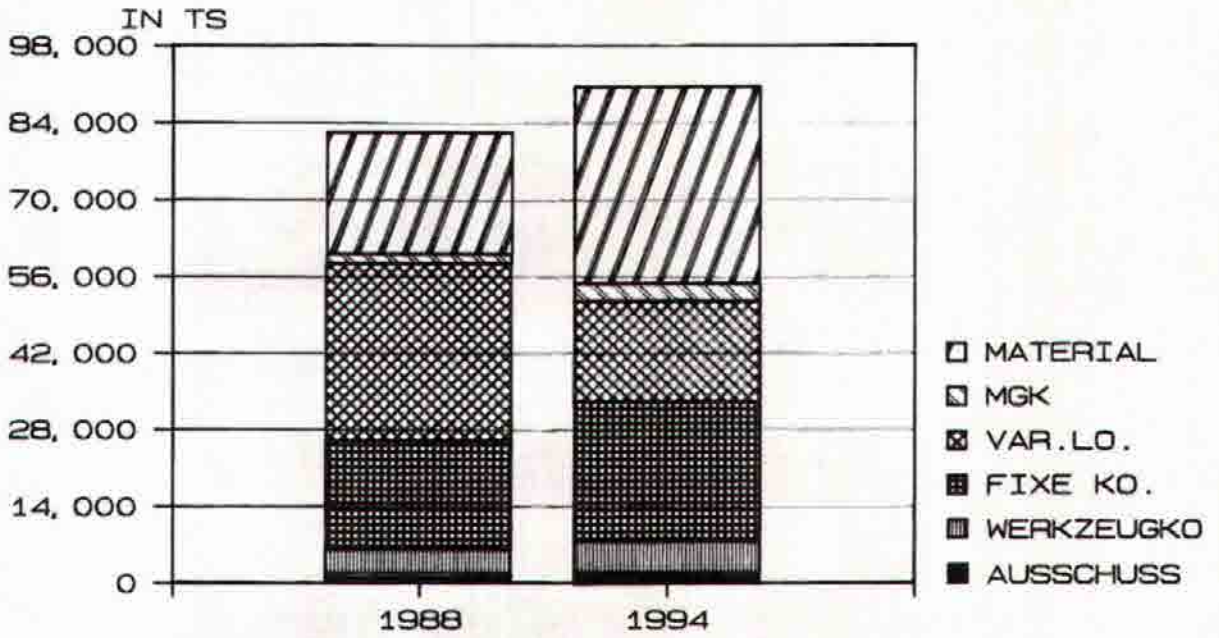
5 JAHRESPLAN vom



KAL/LU

5 JAHRESPLAN vom

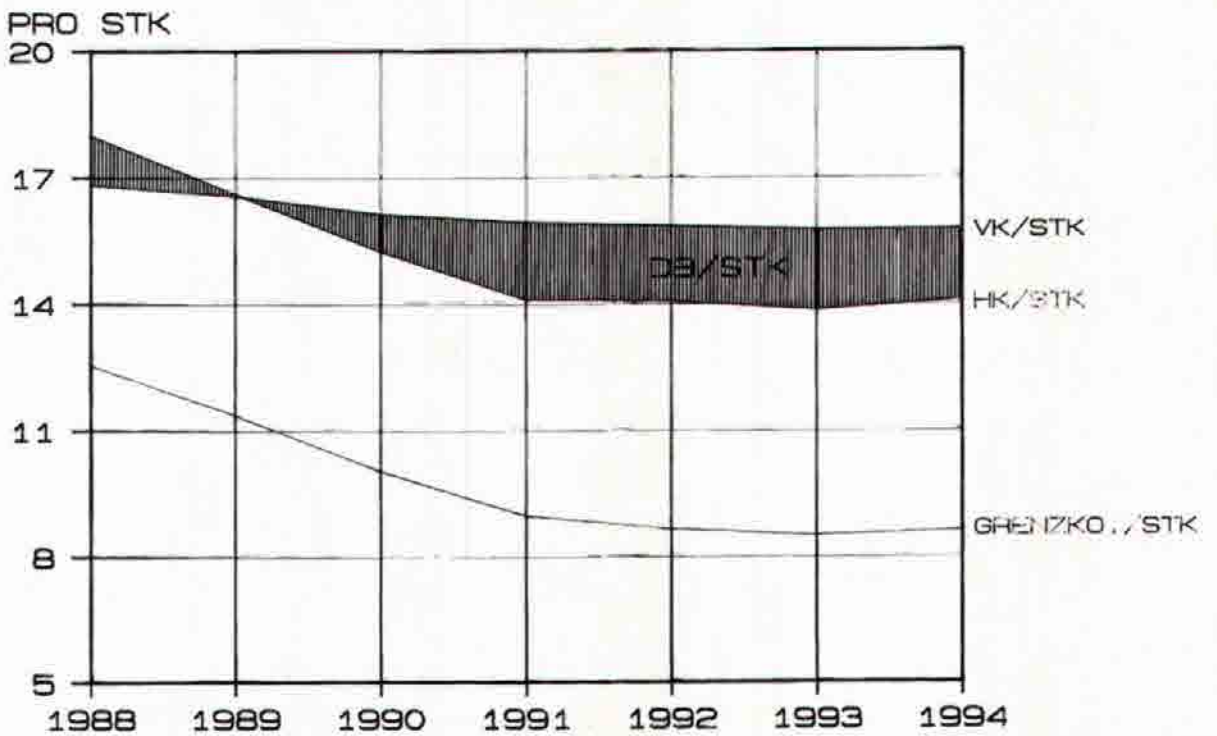
Verteilung der Kosten in der Produktion



KAL/LU

5 JAHRESPLAN vom

Entwicklung
Verk. preis / Prod. ko.
pro Stk.



MEHR MARKT IM UNTERNEHMEN

Anstoß zum Umdenken in der
Betriebswirtschaft

von Dipl.-Kfm. Peter W. Weber, Gauting

Die Entwicklung in den Volkswirtschaften des Ostblocks geben Anlaß, auch in der marktwirtschaftlichen Hemisphäre die Verhältnisse auf Schwachstellen abzuklopfen; unser planwirtschaftliches und bürokratisches Erbe kritisch zu beleuchten.

Was liegt für den Betriebswirt näher, als einen diesbezüglichen Blick in die Unternehmen zu werfen:

Wir stellen fest, daß von **freier Entfaltung von Angebot und Nachfrage und der damit verbundenen vielgepriesenen erfolgreichen Eigendynamik** in weiten Teilen nichts zu entdecken ist.

Wir finden aber auch Möglichkeiten, in den Unternehmen rigoros umzudenken, von innen heraus zu dynamisieren; Strategien zu entwickeln, die nicht nur nach außen, sondern auch nach innen wirken; das Unternehmen stromlinienförmig auf die gestellte Aufgabe, seinen Markt und seine Mitarbeiter auszurichten.

Was finden wir vor, welche Lösungsmöglichkeiten bieten sich an, was wird passieren, **wenn mehr Marktwirtschaft in das Unternehmen einzieht**. Einige Ansätze möchte ich im folgenden aufzeigen:

- * Wir betreiben heute großteils unternehmensinterne Planwirtschaft, verbunden mit einer unververtretbaren **Betriebsbürokratie**; „Staatsverdrossenheit“ und das Zurückziehen auf einmal erworbene Gemeinkostenprüfunde sind die Folge.
- * Gewachsene Abteilungen haben großteils nichts mit sinnvollen Abläufen (Prozeßorientierung) und Leistungszusammenhängen zu tun. Die Folge ist **fehlende Zielorientierung im Leistungsangebot** und, was noch schlimmer ist, der Leistungsnachfrage.



Peter W. Weber ist selbständiger Unternehmensberater mit Sitz in Gauting bei München. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in der Entwicklung ergebnisorientierter Organisationsformen und der Einführung und Verbesserung interner Informationssysteme zur Steuerung und Kontrolle betriebswirtschaftlicher Abläufe.

- * Es werden Leistungen erstellt, die keiner haben will; andererseits werden Leistungen angefordert, die keiner wirklich braucht. Der Grund liegt in dem fehlenden Zusammenhang zwischen Leistungsanspruchnahme und Kosten. Neben das Kostenverursachungsprinzip muß das **„Leistungsveranlassungsprinzip“** in das unternehmensinterne Bewußtsein treten.
- * Da innerbetrieblicher Leistungsbedarf im wesentlichen mit dem Auftrag bzw. durch den Markt ausgelöst wird oder zumindest ausgelöst werden sollte, können **Marktstrategien auch nach innen** greifen. Ein alternatives Leistungsangebot von innen kann umgekehrt auch auf den Markt bzw. den Vertrieb, in unserer Definition das „Ergebniszentrum“, wirken.
- * In dem sogenannten Overhead stecken genau die strategischen Potentiale und strategischen Kosten, die veranlassungsorientiert erkannt und registriert werden müssen, will man den stillen und damit langsam aber sicher zum Ruin führenden Verschiebungen von Auftrags-, Kunden- und Produktstrukturen entgegenwirken, die **immer mehr interne Dienstleistungen** fordern.
- * Mit einem abgegrenzten Leistungsangebot, auch der Service-Abteilungen im Unternehmen, entsteht Leistungsgewußtsein. Die verbindliche Abgabe eines Preises für definierte Leistungen führt zu Kostenbewußtsein; beides zusammen löst eine automatische und **permanente „Gemeinkosten-Wertanalyse“** aus.
- * Leistungsangebot, -nachfrage und -transfer führen zu **Transparenz im Unternehmen**, da Kosten letzten Endes dort ankommen, wo sie durch Leistungsnachfrage veranlaßt wurden.

Über- und Unterdeckungen in den Leistungs-, (Service-) und Ergebniszentren weisen auf unmittelbare Stärken oder Schwächen hin, die gezielt behandelt werden können.

- * **Leistungsverflechtungen werden zu Leistungsströmen;** das Unternehmen richtet sich organisationsbedingt auf den Markt; „innerbetriebliche Subventionen“ werden offengelegt. Die Motivation und das Leistungsverständnis entwickelt sich. Da alle Geschäftsbereiche auch innerbetrieblich ausschließlich von der Leistungsnachfrage Dritter (oder in Ausnahmefällen von aktiven Subventionen der Geschäftsleitung) leben, sind sie bestrebt, möglichst viel gute Leistungen zu guten Preisen zu erbringen. Dies gilt für den Vertrieb oder das strategische Geschäftsfeld ebenso wie für die Schreibzentrale in der Verwaltung. Abteilungswachstum hängt zukünftig von der Qualität und der Art der Leistung ab, die innerbetrieblich ihren Abnehmer findet und nicht mehr vom Verwandtschaftsgrad oder den Jahren der Betriebszugehörigkeit.
- * Ungezielte oder vage formulierte innerbetriebliche Aufträge wird es auch von Seiten der Chefetage nur noch eingeschränkt geben; denn die Leistung wird erbracht und folgerichtig an den veranlassenden verrechnet. **Bewußtsein für das verfügbare Budget** aus den abgeschöpften Deckungsbeiträgen („Führungssteuer“) wird dadurch auch in der Geschäftsleitung geschaffen. Das liefernde Leistungszentrum wird für seinen Dienst oder sein Produkt honoriert. Das Ergebnis ineffizienter Anforderungen indessen schlägt sich folgerichtig in den veranlassenden Bereichen nieder.

Konkrete Lösungsmöglichkeiten bestehen in der konsequenten Untersuchung und Formulierung von Leistungsarten, Leistungszentren und des quantitativen und qualitativen Gerüsts von Angebot und Nachfrage im Unternehmen. Das Instrument hierfür steht mit der von mir so bezeichneten **Leistungswertanalyse (LWA)** zur Verfügung.

Mit dem Wissen über die Leistungseinheiten und Leistungsbedarfe wird dann zu überlegen sein, wie die zukünftigen Leistungs- und Ergebniszentren des Unternehmens aussehen können. Mit der modifizierten Profit-Center-Organisation können wir auch hier auf ein geeignetes Instrument zurückgreifen.

Die marktorientierte Unternehmenssteuerung wird jedoch erst dann für die Praxis tauglich, wenn die Leistungsströme auch veranlassungsgerecht verarbeitet werden können. Nur ein ganzheitliches System von Organisation, Information und Abrechnung führt zu nachhaltigem betriebswirtschaftlichem Erfolg. Der speziell entwickelte **Leistungs-Abrechnungsbogen** bewältigt die erforderliche Abgrenzungs- und Verrechnungsarbeit.

Neben das Kostenverursachungsprinzip tritt das Leistungsveranlassungsprinzip.

Ich bin davon überzeugt, daß gerade vor dem Hintergrund der gesamt-europäischen Entwicklung eine auch intern leistungs- und ergebnisorientierte Unternehmensführung der richtige Weg ist, nachhaltig Terrain an Markt und Mitarbeitern zu gewinnen.

Vielleicht stehen wir sogar vor der historischen Chance, die Unternehmen der ehemaligen DDR beim „Umorientieren“ vor der Falle der Betriebsbürokratie zu bewahren.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	19	33	G	F	T

Impressum

ISSN 0939-0359 (geändert)

15. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

Kreativ Beratung Peter Rubin,
Karl-Hromadnik-Str. 3, Postfach 60 06 30, 8000 München 60
Tel. 089 / 83 08 51, Telex 528 010, Telefax 089 / 88 87 03
- oder direkt an den Verlag z. Hd. Frau Kießling

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

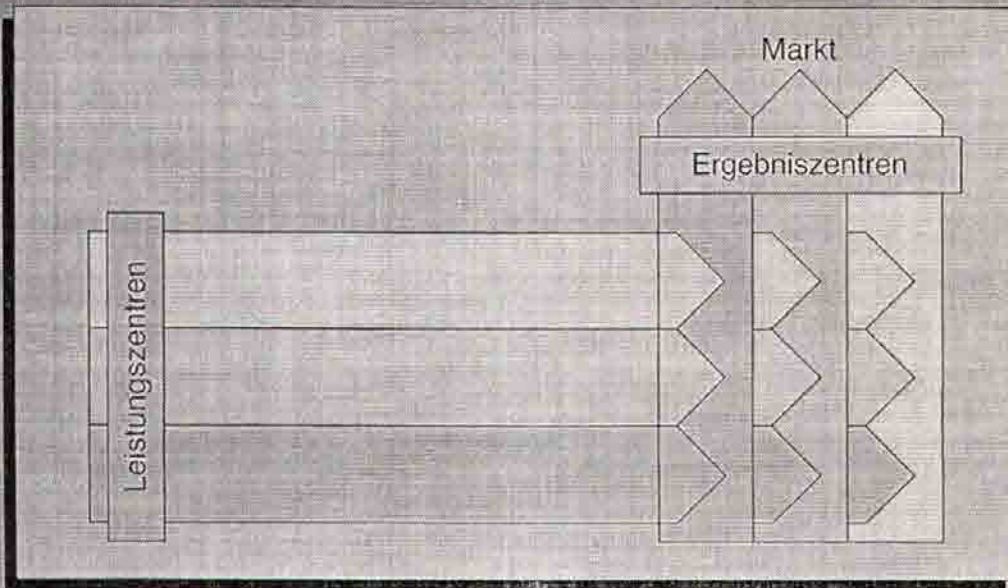
Bezugsgebühr im Abonnement DM 92,- + DM 6,- für Porto;
Einzelheft DM 16,-; die Preise enthalten die USt.

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

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

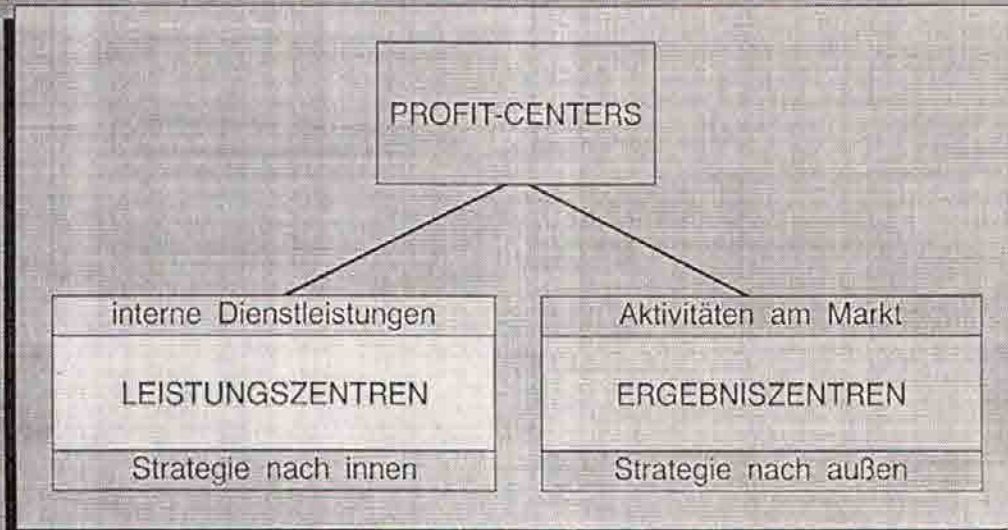
Verkauf Schweiz:
Fortuna-Finanz-Verlag AG
Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 00411 / 9 80 36 22

Leistungsströme in der Profit-Center-Organisation



© PeWeCo-Controlling

Arbeitsteilung zur Erreichung der Unternehmensziele



© PeWeCo-Controlling

EIN ÖFFENTLICHES UNTERNEHMEN GEHT NEUE WEGE



Heinz Firsching ist Assistent des Kaufm. Werkleiters der Stadtwerke München und war als Projektleiter für die Mitarbeiterbefragung zuständig.

von Dipl.-Betriebswirt (VWA) Heinz **Firsching**, München

Die Stadtwerke München, größter kommunaler Eigenbetrieb in der Bundesrepublik, gehen für ein öffentliches Unternehmen neue Wege. Um die Kosten zu reduzieren, wurde ein ausgewählter Mitarbeiterkreis befragt: nach direkten Kostensenkungsvorschlägen, nach ständig wiederkehrenden Reibungsverlusten sowie Arbeitshemmnissen und nach vorhandener Kompetenz- und Verantwortungsdiskrepanzen.

Mit diesem Bericht wird das Konzept dieser Befragungsaktion vorgestellt, die Ergebnisse erläutert und die beabsichtigten Maßnahmen für einen nachhaltig wirksamen Identifikationsprozeß umrissen.

1. Langfristige Planung setzt Signale

Die Kosten müssen runter! Dies war das Ergebnis der Diskussion über eine langfristige Betrachtung der Unternehmensentwicklung durch die neue Werkleitung im Herbst 1988. Wenn nichts Einschlägiges geschieht, so könnte sich das Defizit der Stadtwerke in den nächsten vier Jahren verdoppeln; langfristigen Einschätzungen zufolge - in den nächsten zehn Jahren - mindestens vervierfachen. Die Ursachen für den rasanten Anstieg des Unternehmensdefizits liegen in den ehrgeizigen Zukunftsinvestitionen für das Energiekonzept mit umfangreichen Umweltschutzmaßnahmen und in dem Reinvestitions-/ Investitionsbedarf für zukünftige, sich abzeichnende Verkehrsmaßnahmen.

2. Ein anspruchsvolles Konzept

Bereits im Dezember 1988 stand das Konzept für gegensteuernde Maßnahmen. Am 03.01.89 wurde es als „Programm zur nachhaltigen Kostensenkung“ durch die neue Werkleitung beschlossen. Dies waren die wesentlichen Bestandteile:

- > Prüfung des Leistungsangebotes aller Bereiche und verstärkte Ausrichtung an wirtschaftlichen Kriterien
- > Begrenzung der Investitionen auf das absolut Notwendige
- > Durchleuchtung der gesamten Aufwands- und Kostenstruktur durch eine tiefgreifende Bedarfsprüfung

- > kritische Hinterfragung aller gewachsener technischer Standards und Verwendung von handelsüblichen Materialien sowie Betriebsmitteln
- > unternehmensweite Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, um Schwachpunkte aufzudecken, Doppellarbeiten sichtbar zu machen sowie Arbeitsabläufe effektiver zu gestalten.

Als Lenkungs- und Steuerungsorgan wurde der Lenkungskreis Kostensenkung eingesetzt, bestehend aus 3 Werkleitern, 7 Werkdirektoren und einem Vertreter des Personalrates. Operativer Träger der Mitarbeiter-Befragung war eine aus fünf Personen bestehende Regiegruppe, aus jedem Werkbereich ein Mitarbeiter - hierarchisch aus dem näheren Umfeld der Werkleiter bzw. Werkdirektoren. Verwaltungstechnisch unterstützt durch eine weitere Mitarbeiterin, direkt dem Vorsitzenden des Lenkungskreises (Kaufmännischer Werkleiter) zugeordnet. Statt eines üblichen Projektleiters übernahm **ein Mitglied der Regiegruppe die Funktion des „Projektkümmers“**, das sich unkompliziert darum kümmern mußte, daß das Projekt lief. Die Organisationsstruktur spiegelt das Schaubild auf der nächsten Seite wider.

3. Die Mitarbeiter einbeziehen - Zielidentifikation herstellen

Im öffentlichen Bereich ist die Neigung, Gutachter einzuschalten - insbesondere bei komplexen Problemstellungen - stark ausgeprägt. Gutgemeinte Vorschläge von Gutachtern verstauben jedoch oft in Aktenschranken, weil der Umsetzung viele Widerstände und oft auch politische Gegebenheiten entgegenstehen.

Die Werkleitung wollte diesmal diesen Weg weitgehend ausschließen. Das **Know-how der eigenen Mitarbeiter sollte genutzt werden - arbeitsbegleitende Gutachter nur dort**, wo internes Fachwissen nicht oder in nicht ausreichendem Umfang vorhanden war.

Ziel war: Die Mitarbeiter einzubeziehen. Durch Vorbildfunktion der Vorgesetzten eine Vertrauensbasis schaffen. Alle, die den Wunsch nach Veränderung verspüren, frei und offen am Änderungsprozeß teilhaben lassen. Auf diese Weise den Kreis der Veränderungswilligen ständig weiter ausdehnen und so eine Bewußtseinsänderung einleiten bzw. nachhaltig sichern.

4. Befragungskonzept mit Hilfe „Metaplan“

Auf der Suche nach „Beratungsleistung“ für ein die Mitarbeiter einbeziehendes Konzept sind wir auf die Firma Metaplan gestoßen, die nachweislich ähnliche Aktionen durchgeführt hat. Angesprochen hat uns hierbei die „Optische Sprache“, mit deren Hilfe Gruppenideen zu einem Szenario entwickelt werden. Außerdem die Möglichkeit, eigene Mitarbeiter auszubilden, für die Aktion einzusetzen und das so

erworbene Know-how später weiter zu nutzen. Zusammen mit der Regiegruppe wurden die Metaplan-Bausteine umgeformt und zu einem stadtwerk-spezifischen Suchzirkel-Konzept entwickelt. Das Konzept hatte folgenden Inhalt:

Ausbildung von 20 Moderatoren in einem 2-stufigen Training

Stufe 1: Erlernen der Moderationstechniken für die Suchzirkelarbeit

Stufe 2: Erlernen der Problemlösungs-Gruppenarbeit über ein Werkstattzirkelkonzept.

Anhand des Original-Suchzirkelablaufes lernten die Moderatoren das Konzept kennen und selbständig anwenden. Dabei wurde der Suchzirkel in allen Schritten durchgespielt. Das Training war also zugleich ein Testlauf. Die ursprüngliche Konzeption wurde während der Moderatorenausbildung noch im Detail modifiziert und verbindlich verabschiedet. Die Moderatoren kamen aus allen Werkbereichen. Die jeweilige Anzahl entsprach in etwa dem Verhältnis der einzuladenden Mitarbeiter.

Suchzirkelkonzept (ca. 5 Stunden)

1. Teil: Plenare Einführung durch einen Werkleiter (ca. 1/2 Stunde)

Täglich wurden ca. 70 - 80 Mitarbeiter innerhalb einer halben Stunde über die wirtschaftliche Situation der Stadtwerke sowie über die Notwendigkeit der Suchzirkelaktion informiert und gebeten, ohne Vorbehalte an der Aktion teilzunehmen; es sollte auch ohne Tabus diskutiert werden. Auch der Personalrat gab eine entsprechende Stellungnahme ab. Im Einladungsschreiben war der Hinweis enthalten, nicht an Bleistiften zu sparen, sondern das wirtschaftlich weitsichtig Richtige zu tun!

2. Teil: Moderation durch 2 Mitarbeiter (ca. 4 1/2 Stunden)

Die Mitarbeiter trennten sich in jeweils 4 Gruppen (Suchzirkel) und die eigentliche Suchzirkelarbeit begann:

- Ablauf:
- Ziele nochmals umreißen
 - Anonyme Schätzfrage als Einführung
 - Kartenabfrage nach Schwachpunkten, Reibungsverlusten, Möglichkeiten zur Kostensenkung
 - eine Ideenlandschaft an Pinwänden entstehen lassen, diese diskutieren, mögliche Widerstände hinterfragen und eine Punktebewertung vornehmen; Kriterium: Welche Idee bringt die größte Kostensenkung?
 - die Ideen in brauchbare Vorschläge umsetzen: Kleingruppen formulieren Vorschläge; Vorschläge erläutern, diskutieren und ergänzen; Punkte-Bewertung mit dem Kriterium: Was sollen wir in jedem Fall anpacken? Wo sind schnelle Erfolge möglich?

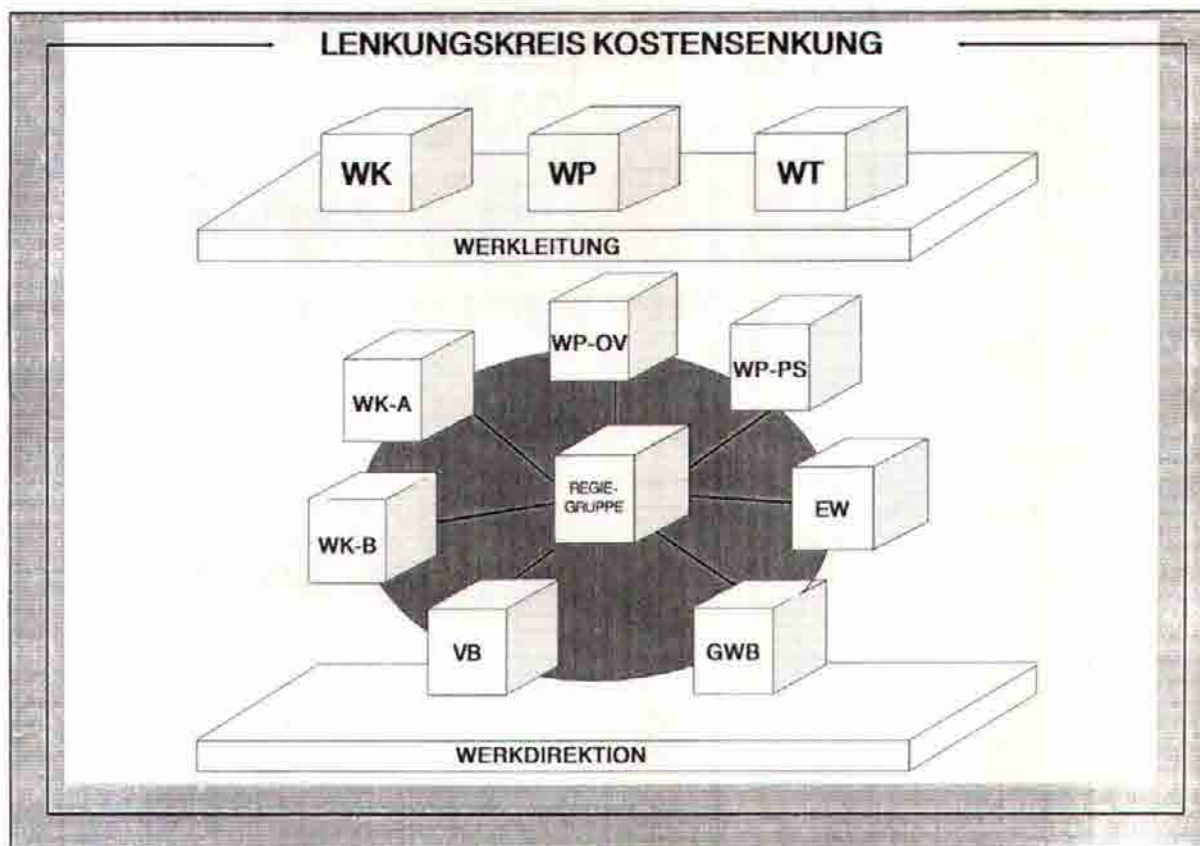
Suchzirkel an 15 Tagen: 51 Suchzirkel mit 761 Teilnehmern

Struktur der Teilnehmer: 452 Meister, 227 Sachgebietsleiter, 67 Unterabteilungsleiter/Abteilungsleiter, 15 Hauptabteilungsleiter.

Legende:

WK: Kaufmännischer Werkbereich
 WP: Werkbereich Personal- und Sozialwesen
 Allgemeine Verwaltung
 WT: Technischer Werkbereich

WK-A: Direktion Betriebswirtschaft
 WK-B: Direktion Vertrieb, Einkauf und Materialwirtschaft
 WP-OV: Direktion Organisation und Allgemeine Verwaltung
 WP-PS: Direktion Personal- und Sozialwesen
 WT-EW: Direktion Strom- und Fernwärmeversorgung
 WT-GWB: Direktion Gas- und Wasserversorgung, Badebetriebe
 WT-VB: Direktion Verkehrsbetriebe



5. Ergebnisse der Befragungsaktion

Im Rahmen der 51 Suchzirkel wurden 1.839 Ideen gesammelt und daraus 1.083 Vorschläge entwickelt. Nach Herausnahme der Dubletten lagen 595 mehr oder weniger exakt formulierte Vorschläge auf dem Tisch. In sich vernetzte Vorschläge wurden für die weitere Bearbeitung gebündelt und einem Moderator als „Kümmerer“ zugewiesen.

Es war also gelungen, die Mitarbeiter über die neuartige Vorgehensweise ins Konzept einzubeziehen, zur Mitarbeit zu veranlassen oder zumindest Neugierde zu wecken. Die Vorschläge wurden EDV-mäßig erfaßt, nach A-, B oder C-Ergebniskategorien klassifiziert, nach Oberbegriffen und nach Werkbereichen geordnet.

Definition der Ergebniskategorien

A-Themen:

Vorschläge, die einvernehmlich auf Abteilungsleiter-ebene (gleiche Vorschläge in mehrere Abteilungen) oder aufgrund der Kompetenz von einer Abteilung entschieden werden können. Klar formulierte Vorschläge, die in einem engen Organisationsbereich sofort entschieden werden sollen.

B-Themen (Problemlösungsgruppen):

Vorschläge, die noch von einer Problemlösungsgruppe (Moderator und mehrere Fachleute) aufbereitet und entscheidungsreif gemacht werden müssen. Zur Entscheidung notwendige Gesichtspunkte werden über ein „Werkstattzirkel-Konzept“ (Bausteine einer Vorgehensweise) von der Problemlösungsgruppe erarbeitet und als Lösungsvorschlag vorgelegt.

C-Themen (Management-Themen):

Diese Vorschläge sind von strategischer Bedeutung und werden zuerst im Lenkungskreis Kostensenkung diskutiert.

Die Bearbeitungsrichtung wird festgelegt und einer Werkdirektion federführend übergeben; ggf. wird der Vorschlag von einer hochkarätig besetzten Arbeitsgruppe des Lenkungskreises weiterbearbeitet, bzw. der Lenkungskreis Kostensenkung könnte selbst die Problemlösungsgruppe sein.

Ergebnisse nach Kategorie

Anzahl	Vorschläge			Gesamt
	A	B	C	
	249	266	80	595

Vorschläge nach Prioritätensetzung (Schlagworte waren jeweils in einem Suchzirkel mindestens unter den 3 höchstgepunkteten Vorschlägen)

Komplex	Nennung	Punkte
Delegation, Kompetenz,		
Führung	14	175
Organisation,Arbeitsablauf	11	162
Planung	9	131
Bestelldurchlauf	8	117
Lager	8	101

Vorschläge nach Oberbegriffen gebündelt

(Nennungen)

Management: (Führung, Organisation, Kompetenz, Arbeitsablauf)	316
Beschaffung: (Planung, Bestellwesen, Lager, Rechnungen)	294

Vorschläge nach Schlagworten (10 meistgenannten)

Art	Anzahl der Nennungen
1. Organisation	85
2. Lager	82
3. Führung	46
4. EDV	41
5. Vergabe	40
6. Bestelldurchlauf	38
7. Personal	38
8. Tarif-/Beamtenrecht	37
9. Fortbildung	32
10. Kraftwerke	29

6. Eine erste Bewertung der Suchzirkelvorschläge

- o Die Mitarbeiter haben zuerst Arbeitshemmnisse, Organisationserschwernisse und mehr mit dem Arbeitsablauf zusammenhängende Probleme aufgezeigt. Erst in zweiter Linie folgten direkte Kostensenkungsvorschläge.
- o Das größte Rationalisierungspotential wurde unter dem Oberbegriff „Management“ vermutet, da dieses Vorschlagsbündel alle anderen Vorschläge überlagert und Führungsmängel signalisiert. Hierzu gehören auch Vorschläge im Zusammenhang mit der Informationsverarbeitung bis hin zur Vorbereitung von Besprechungen.
- o Die unter Beschaffung subsumierten Vorschläge zeigten offenbar viele tägliche Reibungsverluste auf, die bei Beseitigung schnelle Erfolge sichern und dem Projekt „Kostensenkung“ einen inneren Impuls verleihen könnten.
- o Auch im Bündel „Personaleinsatz“ waren indirekt wirkende Arbeitszeit-Reserven erkennbar, insbesondere beim Zusammenwirken zwischen Planung und Betrieb/Unterhalt sowie beim Arbeitseinsatz der Mitarbeiter. Auch hier waren Führungsmängel erkennbar.

7. Fazit aus der Suchzirkelarbeit

- o Die Moderatoren waren durch das offene Gespräch mit der Werkleitung bei der Schulungsphase hoch motiviert.
- o Die Mitarbeiter waren am Anfang pessimistisch; zuletzt brachten einige bereits Vorschläge auf Handzetteln mit. Es wurde auch der Hinweis gegeben: Das was eigentlich wichtig wäre, darf man ja nicht sagen!

- o Die Einstimmung der Mitarbeiter im wirtschaftlichen Teil der Einführungsphase war hilfreich für die Mitarbeit, Kreativität und Ideenqualität.
- o Die Warnung des Personalrats bei der Einführungsphase, die soziale Komponente zu berücksichtigen, verursachte teilweise Zurückhaltung; insbesondere auf der Meisterebene.
- o Zum Teil wurde in den Suchzirkeln heftig, äußerst kritisch diskutiert - teilweise auf hohem Niveau. Die Moderatoren mußten teilweise Informationen zu Sachthemen geben. Der gruppendedynamische Prozeß steckte an.
- o Die Mitarbeiter waren skeptisch, ob die Vorschläge umgesetzt werden, oder ob die Aktion irgendwo im Sande verläuft. Die geweckte Erwartungshaltung war groß. Insbesondere die Moderatoren sahen sich in der Pflicht.

8. Spielregeln für die Problemlösungsphase

Die EDV-mäßig aufbereiteten A-Ergebnisse wurden am 31. 7. 89 an die jeweiligen Werkdirektionen übergeben und von dort in die betroffenen Abteilungen geleitet. Der Rückfluß der Ergebnisse sollte bis Mitte Oktober abgeschlossen sein. Die mit Kennung „B“ ausgewiesenen Vorschläge konnten erst nach einer weiteren Aufbereitung nach der Sommerpause an die Moderatoren zur Bearbeitung in Problemlösungsgruppen übergeben werden.

Die C-Vorschläge wurden im Oktober/November 1989 richtungswiesend diskutiert und ebenfalls von den Werkdirektionen zur abschließenden Sachbehandlung übernommen.

Die Regiegruppe und die Moderatoren standen während der gesamten Bearbeitungsphase zur Verfügung und wurden mit unterschiedlicher Intensität eingesetzt. Die Hauptlast trug die Regiegruppe. Die Unterstützung der Fachabteilungen war von intensiver Mitarbeit bis zur offenen Ablehnung der Aktion gekennzeichnet. Folgende Spielregeln waren zu beachten:

- o Regiegruppe und Moderatoren arbeiten im Auftrag der Werkleitung.
- o Alle Führungsebenen werden eingebunden und zur Unterstützung verpflichtet.
- o Moderator ist für die formale Ergebnisqualität verantwortlich; inhaltlich entwickelt die zusammengerufene Gruppe der Fachleute das Ergebnis.
- o Kurzfristig möglichst an der Basis realisierbare Teillösungen sind zu bevorzugen.
- o Alle Vorschläge werden beantwortet. Die ernsthafte Auseinandersetzung mit den Vorschlägen muß für die Mitarbeiter spürbar sein.
- o Jeder Vorschlag wird wohlwollend und kritisch geprüft:
 - positive Entscheidungen sind zügig zu realisieren,
 - negative Entscheidungen sind hinreichend zu begründen. Die Beweggründe für Ablehnungen sollen vom Mitarbeiter nachvollzogen werden können.

- o Die Befragungsaktion hat bei den Mitarbeitern eine hohe Erwartungshaltung geweckt. Die Motivation der Teilnehmer ist daher durch die gelebte Praxis der Führenden zu unterstützen.

9. Bearbeitungsstand 1 Jahr danach

Von den ehemals 595 Vorschlägen sind mit Stand Juli 1990 alle bearbeitet, d. h. bei den für gut bewerteten Vorschlägen liegen Lösungsergebnisse vor, die wiederum ganz oder in Teilansätzen in der Umsetzungsphase sind. Die **bisher bewerteten Vorschläge beinhalten ein Einsparpotential von ca. 42 Millionen DM.** Viele Vorschläge waren schon vor der Mitarbeiterbefragung als Themen anhängig. Die Aktivitäten des Lenkungskreises Kostensenkung haben insgesamt zur Beschleunigung von Entscheidungen beigetragen.

Nachfolgende tabellarische Zusammenstellung gibt einen detaillierten Überblick:

	Anzahl St.	Einsparpotential Mio.
Vorschläge		
- bewertet	56	42,0 DM
davon einmalig	3	7,8 DM
ständige Reduzierg.	53	34,2 DM/a
- Klassifizierung der Jahresbeträge		
1.000 bis 99.000 DM	18	0,5 DM/a
100.000 bis 999.000 DM	30	8,4 DM/a
1 Mio bis 9,9 Mio DM	5	8,8 DM/a
> 10 Mio DM	1	16,5 DM/a
- noch nicht bewertet	204	-
- nicht bewertbar	336	-
- Realisierung nicht möglich	63	-

Die heute vorliegenden Lösungsansätze enthalten auch vernetzte Probleme, z. B. die Neufestlegung des technischen Standards, die qualitative Verbesserung der Arbeitsvorbereitung und weitere wichtige organisatorische Aufgaben. Dafür wurden Projekte geschnürt. Für eine nachhaltige Lösung aller Themen haben die Direktionen eigenständig oder werkübergreifend die sukzessive Bearbeitung übernommen. Die Direktionen berichten in regelmäßigen Abständen über die Umsetzungsergebnisse im Lenkungs-kreis Kostensenkung.

10. Fazit aus der Sicht des Lenkungskreises

1. Der neue Weg der „innerbetrieblichen Emanzipation“ war erfolgreich. Herausragend ist hierbei, daß der wesentliche Teil der Vorschläge noch nicht bewertet ist oder nicht direkt in Mark und Pfennig ausgedrückt werden kann. Die direkten Kosten der Befragungsaktion (ca. 352.000 DM) nehmen sich im Vergleich zum Einsparpotential (ca. 42 Mio DM) relativ bescheiden aus und sind durch die Realisierung von Vorschlägen bereits wieder erwirtschaftet. Der Aufwand hat sich also mehr als gelohnt!

2. Die Sorgen der befragten Mitarbeiter wurden ernst genommen. Bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge sind auch kleine erste Teilschritte einer Lösung wichtig, denn eingeleitete Veränderungen müssen für die Mitarbeiter sichtbar werden. Hinter jedem noch so absurd klingenden Vorschlag steht ein Mitarbeiter, der sich Gedanken gemacht hat. Dieses Mitdenken ernstzunehmen sowie sich zur Lösungsfindung mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen, schafft gegenseitiges Vertrauen und fördert die Zusammenarbeit.

3. Die Institution der Regiegruppe als werkübergreifendes Team hat sich bestens bewährt und entscheidend zur Ergebnisqualität beigetragen. Durch die Hartnäckigkeit bei der Wahrnehmung ihrer Nadelöhrfunktion wurde viel Überzeugungsarbeit geleistet, insbesondere dort, wo für alte Probleme neue Lösungen zu finden waren.

4. Die lange Bearbeitungszeit wurde positiv genutzt: Animation für kostenbewußtes Handeln, für Hinterfragen von langjährig Gewachsenem und dem Partner Zeit geben, über neue Lösungen nachzudenken - dabei möglichst noch eine bessere Lösung zu finden - haben einen hoffnungsvollen Prozeß in Gang gebracht, der sich fortpflanzen muß.

5. Die Funktionalität der Problemlösungsgruppen - als gruppendynamischer Ablauf - hat sich als vorteilhaft erwiesen. Die zeitlich begrenzte Arbeit in einem weitgehend hierarchiefreien Raum und die Visualisierungstechnik bieten Möglichkeiten, schnelle Lösungsansätze zu finden. Vor allem bleiben die anwesenden Mitarbeiter durch die Moderationstechnik ständig in die erarbeiteten Ergebnisse eingebunden sowie diesen verpflichtet.

11. Wie erreichen wir die Nachhaltigkeit?

Das Unternehmen Stadtwerke wurde in diesem vergangenen Jahr kräftig durchgerüttelt, ohne daß die Kunden, Bürger der Stadt, etwas davon verspürt haben. Jetzt muß wieder Ruhe einkehren. Nicht in Form von satten Zurücklehnen, frei nach dem Motto: Wir haben es geschafft, der alte „Trott“ geht weiter! Gefordert ist jetzt die Umsetzung des Kostenbewußtseins in der täglichen Arbeit, damit erste Ergebnisse im nächsten Jahresabschluß sichtbar werden. Wie richtig der eingeschlagene Weg war, zeigt die politische Diskussion der vergangenen Wochen und Monate im Stadtrat. Auch die Landeshauptstadt München muß in den nächsten Jahren kräftig sparen. Wenn wir nicht bereits begonnen hätten, so würde uns spätestens in diesen Tagen der Sparappell treffen.

Die Werkleitung der Stadtwerke hat nach ihrer gesetzlich auferlegten Pflicht gehandelt. Der erstmals eingeschlagene Weg war ungewöhnlich. Die Mitarbeiter waren erstaunt bis verwundert und sind es noch; vor allem aber skeptisch. Die Erwartungshaltung ist weiterhin groß. Es bleibt eine permanente Führungsaufgabe, die Mitarbeiter auch weiterhin einzubeziehen. In dem Willen, einen begonnenen

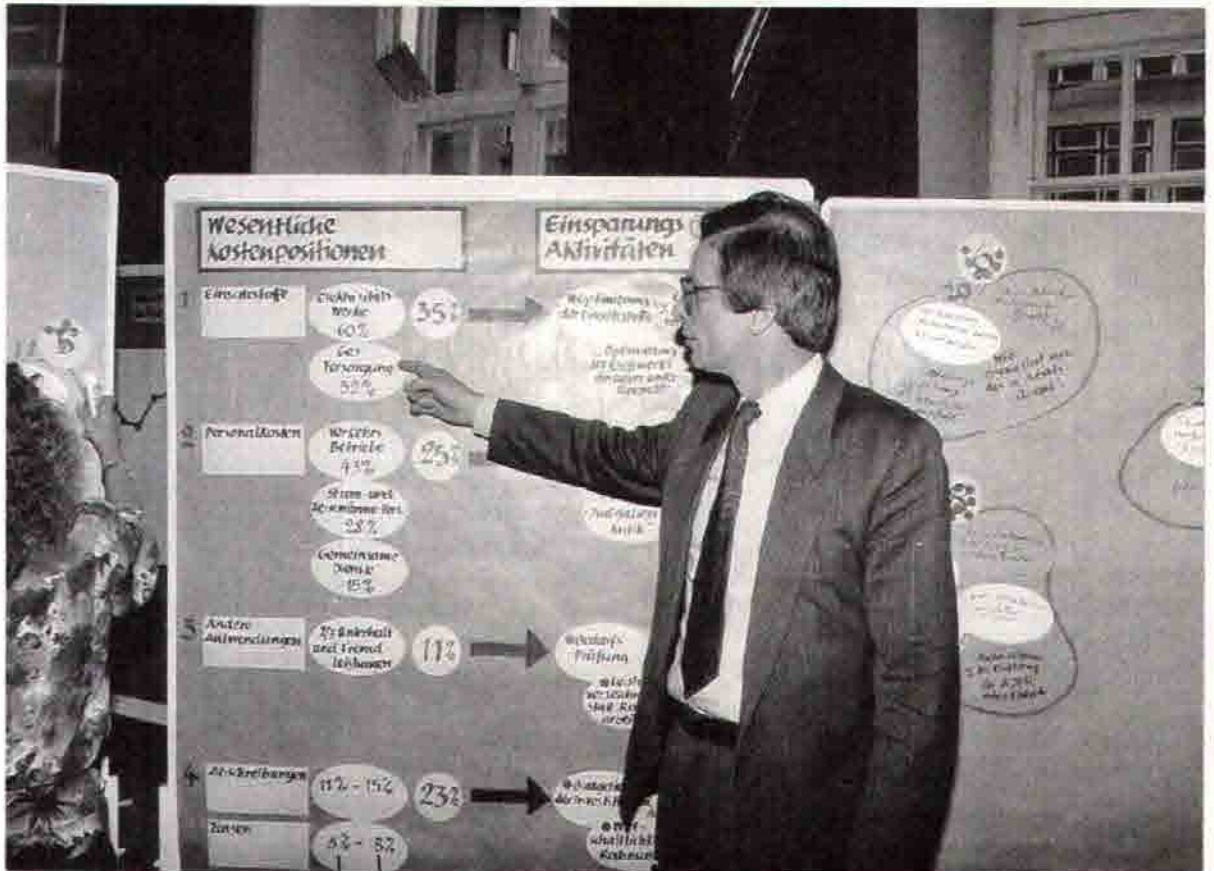
Weg, wenn er sich als richtig erweist, konsequent fortzusetzen, hat der Lenkungskreis Kostensenkung am 29. Mai 1990 ein Zehnpunkteprogramm verabschiedet, dessen Inhalte im wesentlichen die Führungsfunktion verbessern und das Kostenbewußtsein nachhaltig stärken sollen. Die Aufgabe aller Führungsebenen wird es sein, durch persönliche Überzeugungsarbeit in der täglichen Praxis das beschlossene Zehnpunkteprogramm in die Tat umzusetzen. Die angestrebte Zielidentifikation ist bei den Mitarbeitern durch das überzeugende Vorleben zu erreichen. Es gilt, den neuen Weg überzeugend fortzusetzen.

Als nächster Zeitpunkt zur Prüfung des wirtschaftlichen Erfolges der Aktion ist der 01.01.1992 vorgesehen. Dann wird vergleichend gegenübergestellt, welche und wie viele Lösungsvorschläge in die Tat umgesetzt wurden. Er wird auch ein Meilenstein sein, um nachzudenken, wie der neue Weg, die Mitarbeiter stärker einzubinden, in der täglichen Praxis umgesetzt wurde. ■

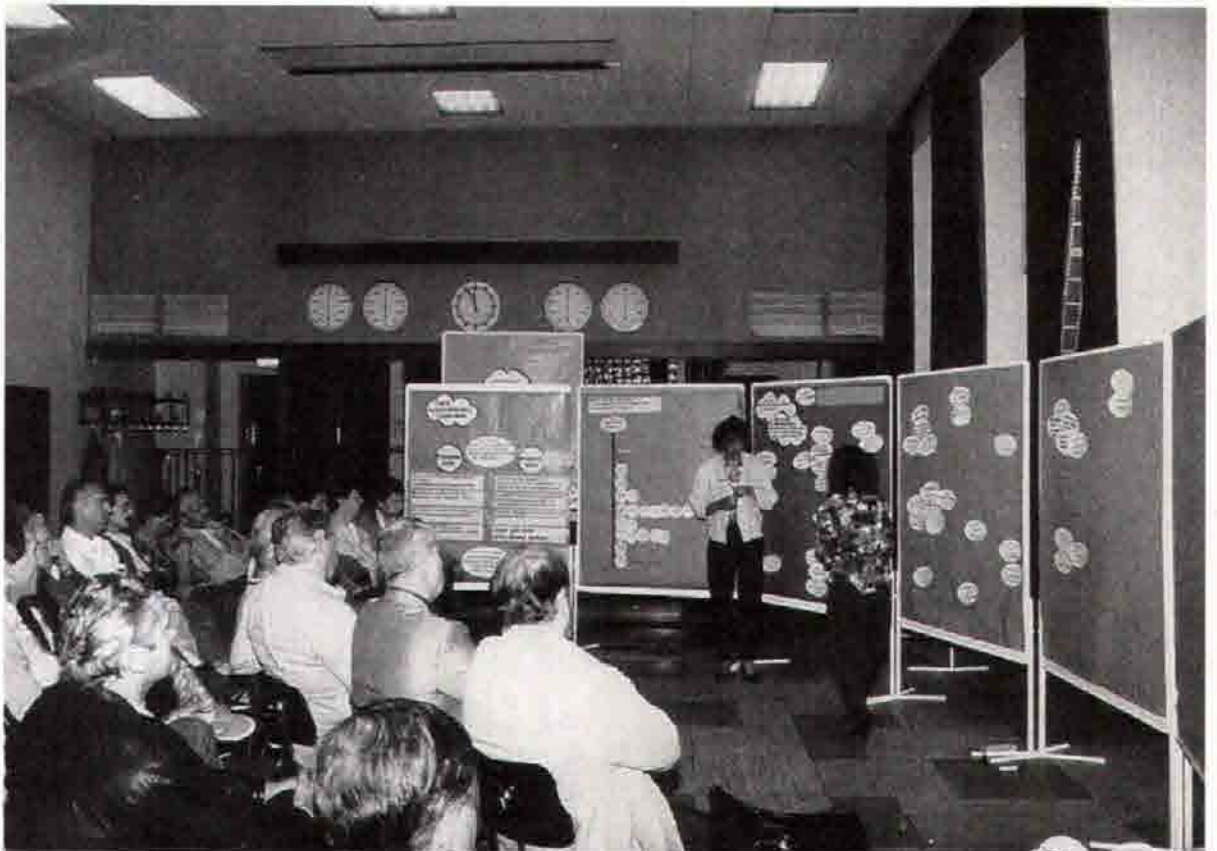
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	26	31	S	T	L



Der „Projektkümmerer“ Heinz Firsching gibt während der halbstündigen Einführungsphase den Teilnehmern Hinweise zum Suchzirkelablauf.



Der Kaufmännische Werkleiter, Dr. Ulrich Mössner, erläutert während der halb-stündigen Einführungsphase die wirtschaftliche Situation anhand von Aufwandspositionen, bei denen Einsparungen erwartet werden.



Meister aus dem Kraftwerksbereich erarbeiten mit den Moderatorinnen der Firma Metaplan während des Pilot-Suchzirkels schrittweise Sparvorschläge

INDIKATOREN - CONTROLLING

**sUR / PC = ein strategisches
Unternehmens-Radar**



H. Reinecker, Geschäftsführer
Controlling Beratungs GmbH,
St.-Paul-Straße 9,
8000 München 2

von Dipl.-Kfm. Hilmar H. **Reinecker**, München

Reaktionen im externen wie im internen Umfeld der Unternehmen reichen immer weniger aus, um im Wettbewerb und in den verschiedenen Entwicklungen mitzuhalten.

Es galt, ein PC-gestütztes Managementinformations-System zu entwickeln, das zum Einen nicht in „Zahlenfriedhöfen“ endet und zum Anderen die aufwendige Vernetzung des „Papier-Computers“ erspart, ohne die Aussagekraft einzuschränken.

Allgemeine Anforderungen an dieses Früh- erkennungssystem

Bei der Konzeption von dem strategischen Unternehmens-Radar sUR/PC wurden unter anderem folgende Anforderungen berücksichtigt:

- gegebene organisatorische Randbedingungen wie z. B. Zahlenverantwortung, Indikatorenauswahl und -bewertung, Entscheidungskompetenz sind sowohl bei der Systemeinführung als auch beim späteren Systembetrieb zu berücksichtigen.
- keine Insellösungen, d. h. Einbeziehung aller Funktionsbereiche im Unternehmen.
- die zur Verfügung stehenden Informationen sollten dem aktuellsten Stand entsprechen, d. h. klare Regelungen, wann die bewerteten oder zu bewertenden Indikatoren zu aktualisieren sind.
- der einfachen Visualisierung aller Informationen soll besondere Bedeutung beigemessen werden (Maskenaufbau, farbige Gestaltung usw.).
- die Überschaubarkeit und entscheidungsreife Darstellung der Auswertungen muß gegeben sein.

Auf einen Nenner gebracht: sUR/PC bietet überschaubare und entscheidungsreife graphische Darstellungen von Chancen als auch Risiken für das Management. Es ist für den übergeordneten Einsatz über alle Funktionsbereiche hinweg vorgesehen.

Die organisatorische Eingliederung

Im Idealfall soll ein derartiges System integrierter Bestandteil des Controlling-Regelkreislaufs sein:

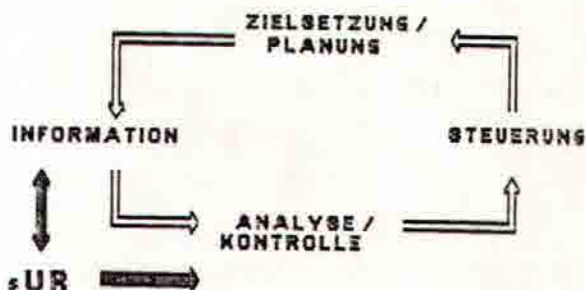


Abb. 1: sUR/PC im Controlling-Regelkreis

Entscheidende Voraussetzungen für die Effizienz dieses Instrumentariums sind ein funktionsfähiges Kommunikationsnetz, die Festlegung von Kompetenzen im Unternehmen und es müssen eindeutige Regelungen vorliegen, wo die Informationen gesammelt werden und wer diese auswertet.

Jedes Früherkennungs-System „lebt“ von der aktuellen Erfassung, Weiterleitung und Auswertung wichtiger Informationen. Ein mangelndes Kommunikationsnetz wird die Effizienz eines solchen Systems wesentlich beeinträchtigen.

Der Aufbau der Indikatoren

Welche Indikatoren (Einzelindikatoren bzw. Indikatorenverbunde) sollen wie erfaßt und wie berücksichtigt werden?

Wie können umfassende betriebliche Erkenntnisse graphisch dermaßen umgesetzt werden, daß sie die Grundlage für einen strategischen und/oder operativen Maßnahmenkatalog bilden?

Um die Früherkennungs-Indikatoren einer mehrdimensionalen Analyse unterziehen zu können, bot sich wieder einmal der Würfel an (Was ist ein Controller ohne Würfel oder was ist ein Würfel ohne Controller):

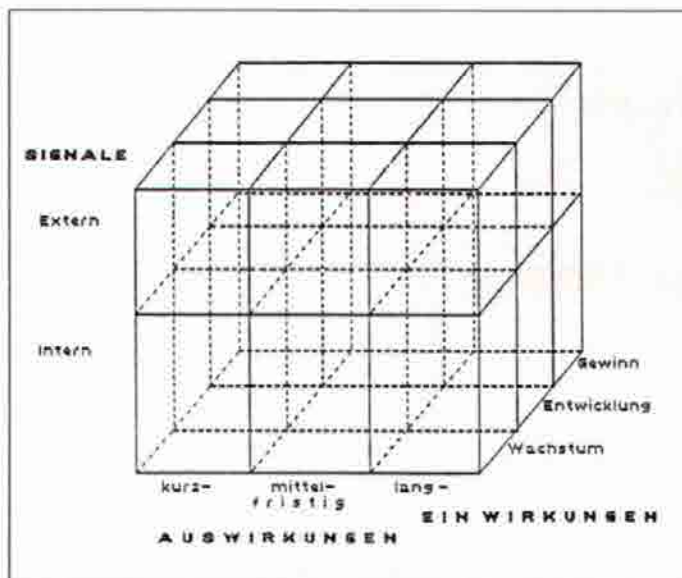


Abb. 2: Indikatoren Ordnungsmodell

sUR/PC soll neben den Erkenntnissen eines Risikos auch die Chancen für ein Unternehmen herausstellen, um hierdurch Strategien zu beeinflussen und eine langfristige Unternehmenssicherung zu erreichen.

Die Auswirkungen der Indikatoren müssen definiert werden:

- kurzfristige Auswirkungen;
- mittelfristige Auswirkungen;
- langfristige Auswirkungen.

Um im Wettbewerb bestehen zu können und um Wettbewerbsvorteile zu erreichen, werden die Indikatoren auch nach ihren Einwirkungskriterien definiert.

Welchen W.E.G. soll das Unternehmen weiterhin einschlagen?

Welche Maßnahmen sind zur Existenzsicherung auf diesem W.E.G. zu ergreifen?

Um auch diese Fragen zu beantworten, wurde sUR/PC konzipiert und das Indikatorenordnungsmodell entwickelt.

Die Einwirkungen der Indikatoren werden also unterteilt nach:

- dem **Wachstum**;
- der **Entwicklung** und
- dem **Gewinn** des Unternehmens.

Die Kombination der Indikatoren mit operativen und strategischen Dimensionen sowie die Integration der mehrdimensionalen Analyse eröffnet die Möglichkeit einer systematischen, problembezogenen Erfassung von Veränderungen im Unternehmensumfeld.

Die Auswahl der Indikatoren ist von grundsätzlichen und speziellen unternehmerischen Aktivitäten und Zielsetzungen abhängig. Hieraus resultiert auch die Flexibilität in der Indikatorenverwaltung: Indikatoren können geändert, ergänzt, gelöscht, neue angelegt oder definiert werden.

sUR/PC stellt ein Angebot von externen als auch internen Indikatoren zur Verfügung - für die Beurteilung verschiedener interner Indikatoren ist ein ROI-Stammbaum vorhanden:

Externe Indikatoren

- E-1 Marktanteil
 - relativ
 - absolut
- E-2 Wettbewerbsstärke
 - Umsatz b. Kunden
 - Image b. Kunden
 - Produktansehen
 - Preisakzeptanz
 - Kundendienst
- E-3 Kundenattraktivität
 - Kundenentwicklungspotential
 - Marktentwicklungspotential
 - Preisattraktivität
 - Qualitätsbewußtsein
 - Produktwünsche
 - Zahlungsmoral
- E-4 Produktgestaltung
- E-5 Konkurrenzanalyse
 - Preisniveau
 - Lieferbereitschaft
 - Qualitätsstand
 - Flexibilität auf Kundenwünsche
 - Geschäftsbedingungen

- E-6 Innovationen
 - techn. Entwicklungen
 - Veröffentlichungen
 - Konkurrenzverhalten
 - Patente
 - Gebrauchsmuster
- E-7 Beschaffungsmarkt
 - Preisentwicklung
 - Verfügbarkeit
 - Ersatzprodukte
 - Gesetzgebung
- E-8 Lieferantenverhalten
 - Preispolitik
 - Lieferzeiten
 - Qualität
 - Geschäftsbedingungen
 - Abhängigkeiten
- E-9 Rabatt-/Skontientwicklung
 - Kundenkonditionen
 - Branchentrend
 - Konkurrenzverhalten
- E-10 Personalressourcen
 - Hilfspersonal
 - Fachpersonal
 - leitende Angestellte
 - technische Mitarbeiter
 - Verwaltungsmitarbeiter
- E-11 Zinspolitik
- E-12 Geld-/Kapitalmarkt
- E-13 Ökolog. Änderungen
- E-14 politische Änderungen
- E-15 steuerl. Änderungen
- E-16 soziale Änderungen

- I-10 Zahlungsmoral / Debitoren
 - Skonto-Inanspruchnahme
 - Zielüberschreitungen
 - mehrmalige Mahnungen
- I-11 Liquidität II
- I-12 Deckungsbeitrag
- I-13 Break Even
- I-14 Kapitalertragszahl / ROI
- I-15 Kapitalumschlag
- I-16 Lagerumschlag
- I-17 Cash Flow
- I-18 Verschuldungsgrad
- I-19 Entschuldungsdauer

Für die Bewertung der Indikatoren sind in der Software Hinweise für eine Informationsbeschaffung ebenso gegeben wie die Möglichkeit, eine vorgenommene Bewertung zu begründen, d. h. die Indikatorenbewertung ist jederzeit nachvollziehbar.

Hier nun einige Beispiele für weitere Definitionen von Indikatoren:

Auslandsbeteiligungen	Profit-Center oder Projekte
A-1 ...	P-1 ...
Logistik-Controlling	Marketing-Controlling
L-1 ...	M-1 ...

Wie die vorgegebenen Indikatoren sich zusammensetzen und bewertet werden, soll an dem Beispiel Wettbewerbsstärke dargestellt werden:

Die Indikatorbewertung

Die Bewertung der Indikatoren erfolgt in mehreren Schritten:

- die eigentliche Bewertung mit Noten von 1 bis 4, wobei 1 die günstigste und 4 die schlechteste Bewertung darstellt.
- Diese Benotung wird nun für die Bereiche Wachstum, Entwicklung und Gewinn durchgeführt unter Berücksichtigung der Einwirkungszeiträume (kurz-, mittel- oder langfristig) [vergl. Abb. 3].

Interne Indikatoren

- I-1 Auftragseingang
- I-2 Umsatzentwicklung
- I-3 Kapazitätsauslastung
- I-4 ABC - Analyse
- I-5 Unternehmenskultur
 - Leitbild
 - Zielsetzung
 - Führungsstil
 - Mitarbeitermotivation
 - Betriebsorganisation
- I-6 Investitionen
 - Investitionsverhalten
 - fällige Ersatzinvestitionen
- I-7 Mängelrügen / Gutschriften
 - Wert der Gutschriften
 - Wert der Nacharbeiten
 - Anzahl der Mängelrügen
- I-8 Personalpotential
 - Anforderungsprofile
 - Unternehmensbindung
 - Mitarbeiterbildung
 - Mitarbeiterförderung
 - Vergütungssystem
- I-9 F + E Potential
 - F+E Förderung / Budget
 - eigene technologische Vorteile
 - Qualifikation der Mitarbeiter
 - Branchenvergleich

Anwendung	Optionen	Systemdienste	Hilfe	EXIT			
[Indikatorbewertung]							
Indikator: E002							
Bezeichnung: Wettbewerbsstärke							
Typ : externe Indikatoren							
Bemerkungen							
Info-Quellen: Kunden- bzw. Besuchsberichte sind um nachstehende Kriterien zu erweitern. Bearbeitung durch den Vertrieb bzw. Außendienst.							
Bewertung:		max	1	2	3	4	min
1. Umsatz beim Kunden					X		
2. Firmen-Image						X	
3. Produktansetzen						X	
4. Preisakzeptanz				X			
5. Kundendienst						X	
Bewertung für:	<u>Wachstum</u>	<u>Entwicklung</u>	<u>Gewinn</u>				
<u>kurzfristig</u> :	2	3	3				
<u>mittelfristig</u> :	3	3	3				
<u>langfristig</u> :	3	4	4				
Bemerkungen							

Abb. 3: Indikatorbewertung

Die Auswertungen

Zunächst können die Bewertungen sämtlicher Indikatoren aufgerufen werden in Form einer

„Früherkennungs-Matrix“ als Dokumentation der einzelnen Bewertungen als auch als Kontroll-Instrument für die „Benotung“. (Abb. 4)

Früherkennungsmatrix				Wachstum			Entwicklung			Gewinn		
Signale	Auswirkung Einwirkung			k m l			k m l			k m l		
				fristig			fristig			fristig		
E001	Marktanteil			1	2	3	2	2	3	2	3	4
E002	Wettbewerbsstärke			2	3	3	3	3	4	3	3	4
E003	Kundenattraktivität			2	2	2	2	2	3	2	3	4
E004												3

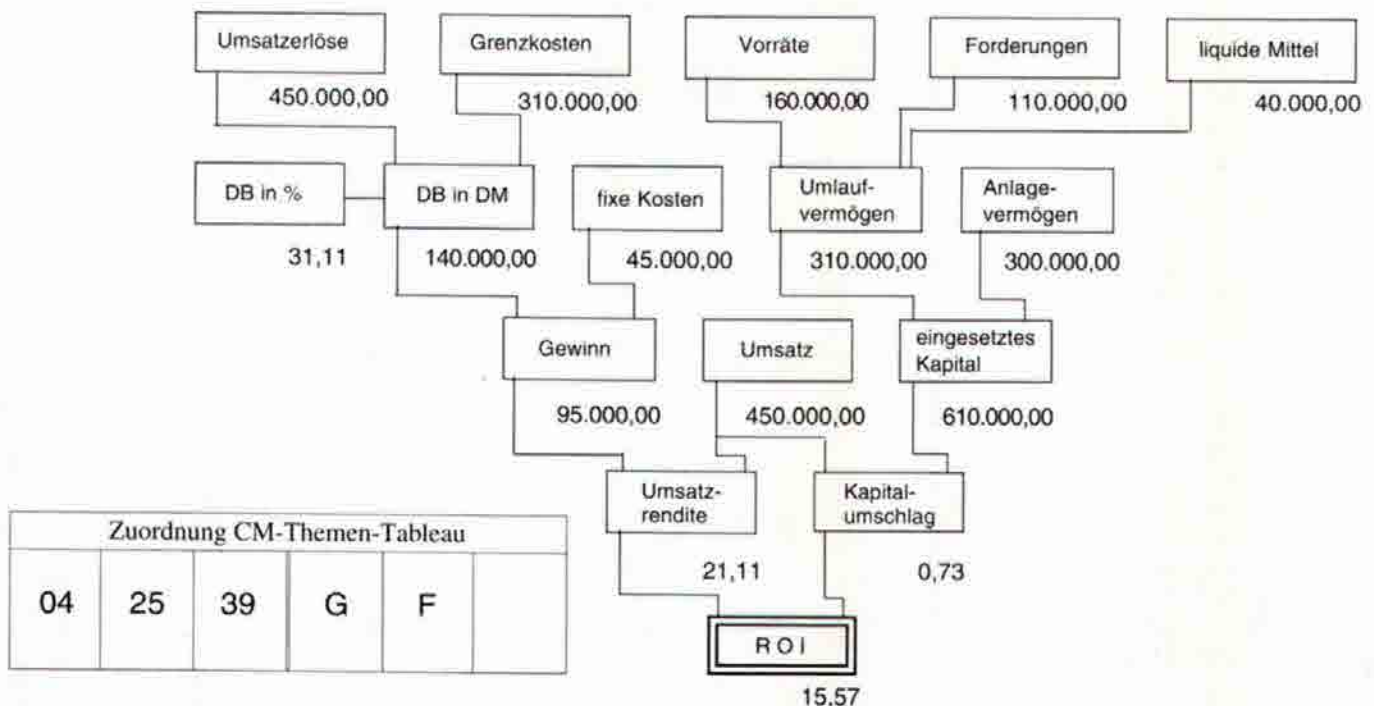
Abb. 4: Früherkennungsmatrix

Aus den Auswertungen für das Wachstum, die Entwicklung und den Gewinn ist übersichtlich zu erkennen, wo Prioritäten für Maßnahmen zu setzen sind: dort, wo die graphischen Balken am längsten

sind, herrschen auch die größten Risiken, wo die Balken gering sind, ist ein Potential für Chancen zu sehen (Abb. 5). Zum Abschluß folgt der vom System vorgegebene ROI-Stammbaum.

Auswertungsübersicht				
Indikator	Kommentar	Entwicklung		
		kurzfristig	mittelfristig	langfristig
E001	Marktanteil			
E002	Wettbewerbsstär			
E003	Kundenattraktiv			
E004	Produktgestaltu			

Abb. 5: Auswertungsübersicht Entwicklung



KENNZAHLEN ALS FRÜHWARNSYSTEM IM UNTERNEHMEN



von Dipl.-Volkswirt Armin **Kunde**, Ratingen

Bestimmte, im Betrieb gewonnene Kennzahlen sind wertvolle Hilfsmittel für ein Frühwarnsystem innerhalb des Unternehmens. Kennzahlen gibt es mittlerweile wie Sand am Meer. Ein Blick in die Fachliteratur zeigt diesen Zustand. Soll ein Kennzahlensystem aber für den Praktiker anwendbar bleiben, so muß es übersichtlich und entscheidungsträchtig sein. Schnell ist die Situation gegeben, daß Zahlenfriedhöfe entstehen, die geeignet sind, das eigene Unternehmen zu beerdigen.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma können drei Kennzahlen weisen, die realistische Planungsgrundlagen liefern können. Es sind der

- * Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK),
- * Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient (WAK)

und der Cash-flow mit dem daraus abgeleiteten

- * Entschuldungsgrad (ESG).

Der **WPK-Wert** hat sich in der Praxis als wertvolle Erfolgskennzahl bewährt. Durch diesen Koeffizienten ist es innerhalb kurzer Zeit möglich, die **Auswirkungen des Personaleinsatzes** auf den Leistungsstandard und letztlich auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen.

Um eine gewisse Sicherheit in der Beurteilung der Zahlenentwicklung zu erreichen, sollten wenigstens vier Zeiträume betrachtet werden, woraus dann eine Planung entwickelt werden könnte.

Die **Wertschöpfung** ergibt sich aus der **Differenz der Betriebsleistung und aus dem Einsatz von Material und Stoffen sowie Handelswaren.**

Um auch den Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizienten ermitteln zu können, wird die AFA auf Sachanlagen in einer besonderen Position gezeigt wie auch die gesamten Personalkosten als Einzelposition dargestellt werden müssen, um den Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizienten zu errechnen.

Die ermittelte Wertschöpfung wird durch die Summe der Personalkosten dividiert. Auf diese Art erhält man jeweils den zu dem Geschäftsjahr oder der Periode gehörenden Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizienten.

Gleiches wird mit der AFA auf Sachanlagen vorgenommen. Die ermittelte Wertschöpfung wird durch diesen Wert dividiert. Dieser Wert, der mit mehreren Stellen hinter dem Komma angezeigt werden sollte, gibt an, wieviel der Betrieb sich von der Wertschöpfung an AFA auf Sachanlagen leisten konnte oder könnte. Erfahrungswerte ergeben den Hinweis, daß die **Wertschöpfung zwischen 10,00 bis 30,00** liegen sollte. Hierdurch wird auch bestätigt, daß ein gesundes Unternehmen, um auf der Höhe der Technik zu bleiben, 25 % mehr an AFA erbringen sollte.

Der WPK-Wert liegt nach eigenen Erfahrungen zwischen 1,3 bis 2,5.

Der **Vorteil** dieser Kennziffern liegt darin, daß - sofern die Buchhaltung à jour ist - die Rechnung auf jeden beliebigen Zeitraum des Jahres vorgenommen werden kann.

Zeigt die Wertschöpfung von Jahr zu Jahr steigende Tendenz, so ist das noch keine Gewähr dafür, daß im Unternehmen alles zum Besten steht. Die Zahl ist aber trotzdem ein wertvolles Hilfsmittel, wenn nur geringe Planungsgrößen vorliegen.

Eine Analyse allerdings nur in absoluten Zahlen gibt nur die wertmäßige Veränderung als Ausmaß der Entwicklung wieder. Die Verhältniszahlen zeigen aber, in welcher Höhe Personalkosten und der Wareneinsatz am WPK beteiligt sind. Die Verhältniszahlen können also als zusätzliche Signale für die Analyse dienen. Bei dem Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizienten (WAK) ist aber zu bedenken, daß die Abschreibung auf Sachanlagen verschiedene Möglichkeiten beinhaltet:

- Die Voll-AfA bei geringwertigen Wirtschaftsgütern,
- die degressive AfA,
- die lineare AfA je nach Nutzungsdauer,
- die Voll-AfA bei technischer Veralterung,
- die Voll-AfA bei totaler Stilllegung.

Die Ermittlung des WAK ist ein wichtiger Datenmesser, der anzeigt, ob das Unternehmen entsprechend dem Ansteigen der Wertschöpfung sich AfA auf Sachanlagen geleistet hat oder eine nicht kongruente Entwicklung anzeigt, ob es in dem Betrieb zu vielen Investitionen gekommen ist, wenn z. B. die AfA rapide in einem Jahr ansteigt.

Auf der anderen Seite ist es natürlich möglich, daß stille Reserven gelegt werden, durch die Teile des Vermögens unsichtbar thesauriert werden. Beim Gespräch mit der Hausbank ist das ein wichtiger Gesichtspunkt, um zu beweisen, daß keine Fahrt ins Blaue vorgenommen wird.

Ein steigender WAK gegenüber einer sinkenden Wertschöpfung ist das akute Signal, daß in der unternehmerischen Planung die Grunddaten nicht mehr stimmen können.

Die Bedeutung des WAK wird bei der Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens deutlich, da die beiden Komponenten AfA und Gewinn die wichtigsten Teile des betrieblichen Cash-flow sind. Die Wechselwirkungen zeigen sich zum Beispiel, wenn ein sinkender WAK bei sinkender Wertschöpfung darauf hindeutet, daß neue Investitionen noch nicht kapazitäts- und ertragswirksam geworden sind. Die verdienten Abschreibungen sind immer der wichtigste Faktor der innerbetrieblichen Selbstfinanzierungen, d. h. daß die AfA, da sie zwar Aufwand, aber keine Ausgabe sind, die wichtigste finanzielle Manövriermasse im Unternehmen darstellt.

Der **Cash-flow** hat mit dem Kassenfluß im üblichen Sinne nur bedingt Gemeinsamkeiten, denn der Cash-flow beschreibt ganz allgemein den gesamten Fluß von Einnahmen und Ausgaben der durch das Unternehmen während eines bestimmten Zeitraumes fließt. Der Cash-flow im engeren Sinne als Überschuß, der sich als Saldo der Umsatz- und sonstigen Erlöse und der laufenden Aufwendungen ergibt, ist in den meisten Fällen dem Reingewinn vermehrt um die Abschreibung und die Zuweisungen für Rückstellungen gleichzusetzen. Erhöht man diesen ursprünglichen Cash-flow um die Zuweisung zu den langfristigen Rücklagen und berücksichtigt noch zusätzlich den Saldo aus den a. o. Aufwendungen und Erträgen, so erhält man den erweiterten Cash-flow.

Damit wird auch deutlich, daß neben dem Gewinn die verdienten Abschreibungen auf Sachanlagen der wichtigste Bestandteil des Cash-flow ist.

Denn die Gegenwerte der AfA müssen den Unternehmen in den Verkaufserlösen der Erzeugnisse, Dienstleistungen als Einnahme zufließen. Zur Finanzierung neuer Investitionen oder zur Tilgung von Krediten stehen die Abschreibungsbeträge zur Verfügung, da ihnen ja keine entsprechenden Ausgaben gegenüberstehen. Auch hier wird deutlich, daß er einen wichtigen Faktor der unternehmerischen Selbstfinanzierung darstellt und letztlich die Ertragskraft des Unternehmens zeigt.

Die Abschreibungen enthalten oftmals Beträge, die den Werteverzehr der betreffenden Periode übersteigen, so daß auf diese Weise eine Gewinnverwendung durch Bildung stiller Reserven vorgenommen wird. Es sei hier auf die Methode der degressiven Abschreibung hingewiesen, wo zumindest in den ersten zwei/drei Jahren der Werteverzehr nicht dem AfA-Betrag gleichsteht und damit eine Thesaurierung betrieblicher Erträge stattfindet.

Genau wie die Abschreibungen müssen auch die langfristigen Rückstellungen aus eigener Kraft erwirtschaftet werden. Dem Unternehmen stehen sie aber als zusätzliches unverzinsliches Kapital zur Verfügung. Sie bilden eine Manövriermasse, mit der der Gewinn beeinflußt und unsichtbare stille Reserven gebildet werden können.

Der Cash-flow ist somit das finanzielle Betriebsergebnis und gibt damit Auskunft über die Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens. Die absolute Höhe des Cash-flow sagt aber nur wenig aus. Es ist notwendig, den Cash-flow im Verhältnis zu anderen Größen zu sehen. Es ist deshalb besonders auf die interessante **Cash-flow-Kennzahl - Entschuldungsgrad** hinzuweisen. Der Cash-flow im Verhältnis zur Nettoverschuldung zeigt erst an, ob das investierte Geld auch wieder zurückfließt. Der verfügbare Cash-flow und die Nettoverschuldung können daher wesentlich wichtiger sein als die statische Vermögenssituation des Unternehmens an sich. Aus diesen beiden Daten wird der Entschuldungsgrad ermittelt, der die theoretische Tilgungsdauer anzeigt. Der verfügbare Cash-flow wird dabei durch die Nettoverschuldung dividiert und als Prozentwert ausgewiesen. Auch der Entschuldungsgrad wird über die angegebenen Jahre hinaus verfolgt, so daß auch die Entwicklung der theoretischen Tilgungsdauer in Jahren entsprechend errechnet werden kann, indem Hundert dividiert wird durch den Entschuldungsgrad.

Besonders bedeutsam ist, daß bei der Ermittlung des Entschuldungsgrades nur der verfügbare Cash-flow und nicht der Brutto-Cash-flow herangezogen werden kann. Ändert sich die Ertragskraft oder die Investitionen oder andere Werte, die in der Nettoverschuldung und in dem verfügbaren Cash-flow ihren Ausdruck finden, so verändert sich auch der Entschuldungsgrad. Verringert er sich, so ist die Entwicklung negativ zu beurteilen, da die Kennzahl für den Entschuldungsgrad eine Aussage über die inner-

betriebliche Eigenfinanzierungskraft treffen läßt. Sie sagt dem Unternehmer, in welcher Höhe neue Verschuldungen z. B. für Investitionen eingegangen werden können, so daß diese Kennziffer gerade auch für die Planung der Entwicklungen in der Zukunft besondere Bedeutung zukommt.

Sowohl der WPK als auch der WAK und der ESG können als eine gute Hilfe für die Früherkennung von Trends in der Zukunft angewendet werden. Ihre Bedeutung erhalten die einzelnen Kennziffern erst, wenn sie zusammen interpretiert und für die interne

Wirtschaftlichkeitsanalyse genutzt werden. Unentbehrlich als Hilfsmittel ist der PC mit seinen vielen Möglichkeiten, der auch bei der Erstellung von Grafiken bei entsprechenden Programmen schnelle Unterstützung leistet.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	13		G	F	Z

WPK - Wert unter Einbeziehung des WAK - Wertes	3. Vorj.		2. Vorj.		1. Vorj.		1. d. Jahr		Plan			
	1987		1988		1989		1990		1991			
	TDM	Z	TDM	Z	TDM	Z	TDM	Z	TDM	Z		
1. Brutto - Erlöse	6790	103,90	6979	103,96	7588	103,95	7882	103,99	15	102,56	8099	104,66
2. - Erlösschäbigerungen	-270	-4,13	-276	-4,11	-308	-4,22	-312	-4,16	-2	95,00	-288	-3,86
3. Nettoerlöse	6520	99,77	6703	99,85	7280	99,73	7570	100,93	13	102,87	7800	100,81
4. +/- Bestandsveränderungen aktivierte Eigenleistungen	10	,15	-5	-,07	9	,12	-80	-1,07	3	101,00	-78	-1,01
	3	,08	15	,22	11	,15	10	,13	5	103,40	15	,20
5. Betriebsleistung	6535	100,00	6713	100,00	7300	100,00	7500	100,00	21	162,89	7738	100,00
6. - Einsatz Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelsware	2630	40,24	2723	40,56	3150	43,15	3178	42,37	4	195,00	3341	43,18
	20	,31	22	,33	21	,29	18	,24	2	104,00	21	,27
Summe 6.	2630	40,55	2745	40,89	3171	43,44	3196	42,61	6	104,99	3362	43,44
7. Wertschöpfung (W) (Ziff. 5 - Ziff. 6)	3885	59,45	3968	59,11	4129	56,56	4304	57,39	15	101,33	4376	56,56
8. AfA - Sachanlagen	289	4,42	365	5,44	372	5,10	324	4,32	2	101,50	331	4,28
9. Besaate Personalkosten	2280	34,89	2453	36,54	2639	36,15	2850	38,00	4	103,50	2954	38,17
10. WAK - Wert (Wertschöpfungs-/Abschreibungs- Koeffizient 7/8)	13,443		10,871		11,099		13,284				13,227	
11. WPK - Wert (Wertschöpfungs-/Personalkosten- Koeffizient 7/9)	1,704		1,618		1,565		1,510				1,482	

DATEI NAME: WPKWAKES STAND: 4/26/90 AUTOR: KUNDE
DATEI AUSDRUCK: A2:R41 SCHNALSCHRIFT

Verfügbare Cashflow und Ermittlung des Entschuldungsgrades	3. Varj.		2. Varj.		1. Varj.		1. Jhd. Jahr		Plan			
	1988		1987		1988		1989		1990			
	TDM	Z	TDM	Z	TDM	Z	TDM	Z	TDM	Z		
1.1 Betriebsergebnis ohne a.o. Saldo	1316	80,79	1150	71,30	1118	70,31	1130	77,72	15	102,56	1173,93	78,54
1.2 AfA a. eigenfinanzierte MG	289	17,74	365	22,63	372	23,40	324	22,28	-2	95,00	305,80	20,46
1.3 Erhöhung langfr. Rückstellungen	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	,00	2,00	,13
1.4 Saldo a.o. Erträge/a.o. Aufwand	24	1,47	98	6,08	100	6,29	0	,00	13	110,00	13,00	,87
1.5 Cash - flow Summe	1629	100,00	1613	100,00	1590	100,00	1454	100,00	28	100,88	1494,73	100,00
1.6 EEV - Steuern/Entnahmen	55	3,38	65	4,03	60	3,77	50	3,44	15	98,00	64,00	4,28
1.7 Gewinnausschüttung/Rücklagen	90	5,52	110	6,82	120	7,55	100	6,88	0	100,00	100,00	5,69
1.8 Anzahlungen a. Investitionen	50	3,07	164	10,17	110	6,92	23	1,58	10	,00	10,00	,67
1.9 Tilgungsverpflichtungen	70	4,30	140	8,68	140	8,81	140	9,63	0	,00	,00	,00
1.10 Summe der Abzüge	285	16,27	479	29,70	430	27,04	313	21,53	25	47,60	174,00	11,64
1.11 Verfügbarer Cash - flow	1364	83,73	1134	70,30	1160	72,96	1141	78,47	3	115,49	1320,73	88,36
2. Nettoverschuldung	888	22,69	1651	37,74	1852	40,10	1722	34,98	50	101,00	1789,22	35,30
2.1 Langfristiges Fremdkapital	3048	77,87	2938	67,15	2802	60,66	3261	66,24	100	100,00	3361,00	66,30
2.2 Kurzfristiges Fremdkapital	3936	100,56	4589	104,89	4654	100,76	4983	101,22	150	100,35	5150,22	101,60
2.3 Bruttoverschuldung (2.1 + 2.2)	22	,56	214	4,89	35	,76	60	1,22	15	110,00	81,00	1,60
2.4 Liquide Mittel	3914	100,00	4375	100,00	4619	100,00	4923	100,00	135	100,23	5069,22	100,00
2.5 Nettoverschuldung (2.4 - 2.3)	34,849	25,920	25,114	23,177	4,0	4,3	26,054					
3. Entschuldungsgrad (ES6) (1.11/2.5)*100	2,9	3,9	4,0	4,3								
4. Theoretische Tilgungsdauer in Jahren (=100/ES6)												

DER GLOBAL ORIENTIERTE (CONTROLLER)



Ex Controller einer Großbank, jetzt selbständiger Unterstützer kleiner und mittlerer Betriebe in ganzheitlicher Unternehmensführung

von Karl Dominik Zoebel, Oberschleißheim

Verdreckte Gewässer sowie die **exponentiell wachsenden Abfallberge** können wir alle beinahe täglich wahrnehmen. Wenn eine solche Umweltbelastung von einem Unternehmen verursacht wird, könnte diese möglicherweise sogar controllermäßig "sauber" erfaßt werden, belastet aber bleibt allemal die Umwelt und hier gibt es keine Verrechnungspreise und keine Möglichkeit zur Gutschrift!

Die aus dem gigantischen Verbrauch fossiler Energie resultierenden Terra-Tonnen unsichtbaren, nicht riechbaren Mülls (verharmlosend „Emissionen“ genannt) lagern wir in der Erdatmosphäre. Diese Art der „Entsorgung“ wird bis heute **kaum von einem Unternehmen bilanziert**. Die Umweltbetrachtung der Unternehmen ist häufig immer noch auf Lieferanten, Konkurrenten, Kunden fokussiert und damit äußerst unglobal.

Fixiert auf das kurzsichtige Denken in Wachstumsraten, Weltmarktanteilen, Gewinnschwellen wurden und werden umweltschädliche Produkte, Dienst- und Finanzleistungen häufig auch von sich „global orientiert“ nennenden Unternehmen produziert und vermarktet, die dabei allerdings alles andere als global handeln (dieses Wort kommt immer noch von Globus!).

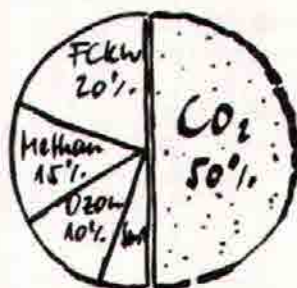
Die Finanzierung der Transamazonica in Brasilien bzw. Weltmarktführer zu sein bei mobilen Ketten-sägen bedeutet eben auch globale Verantwortung für die so produktive Vernichtung der tropischen Regenwälder.

Da wirkt es geradezu lächerlich, wenn man sein Gewissen beruhigt, indem man Recycling-Papier in den hauseigenen Kopierer stopft. **Der Controller als „Informationsmanager“ hat hier die Aufgabe, ein betriebliches Bewußtsein für globale Verantwortung zu schaffen.**

Das Thema von globaler Bedeutung, in dem alle Unternehmen involviert sind und wo sich ein permanenter Handlungsbedarf schon heute manifestiert, ist der sogenannte Treibhauseffekt. In der internationalen wie nationalen Politik werden nun die Weichen gestellt für eine Anlieferungsbegrenzung zur Müllkippe Atmosphäre, um vielleicht damit die drohende Klimakatastrophe doch noch abzuschwächen und hinauszuschieben.

Kohlendioxid (CO₂), zur Zeit das mengenmäßig bedeutsamste Treibhausgas (siehe Abb. 1), stammt zu 90 % aus der Verbrennung fossiler Energieträger wie Kohle, Öl und Gas.

„Treibhausgase“



Aus der Verbrennung von ... stammen weltweit (520) soviel Gpa-Tonnen CO₂

Kohle u.a. feste B. 8.200 (280)

Öl 9.500 (350)

Gas 3.300 (160)

Abb. 1

Zu Beginn der Industrialisierung (vor rd. 100 Jahren) betrug weltweit die vom Menschen verursachten CO₂-Emissionen nicht einmal 400 Mio. Tonnen. Heute sind es bereits über 20.000 Mio. Tonnen. Ein dramatisches Beispiel, wie durch das **Nichtverstehen des exponentiellen Wachstums** das viereinhalb Milliarden Jahre alte System „Biosphäre-Erde“ außer Kontrolle geraten kann.

Die UNO-Empfehlung, die CO₂-Emissionen bis zum Jahre 2005 um 25 % zu reduzieren, soll - so der jüngste Regierungsbeschluß - auch in der BRD umgesetzt werden, was eine Reduktion der derzeit rund 800 Giga-Tonnen auf 600 Giga-Tonnen bedeutet. Dies kann wirkungsvoll nur durch Energiesparen, rationellere Energienutzung, Substitution von Energieträgern (z. B. Gas anstelle von Öl oder Kohle) und Einsatz erneuerbarer Energie geschehen. **Für alle Unternehmen bedeutet dies größte Anstrengungen über Jahrzehnte.**

Verschiedene Branchen und Unternehmen haben darauf bereits **mit Informations-Kampagnen reagiert**, so z. B. der Verband der Deutschen Chemischen Industrie „Das wirksamste Mittel gegen den Treibhauseffekt - Energiesparen ...“. Die Glaubwürdigkeit dieser für eine breite Bewußtseinsbildung so wichtigen Aktion wird allerdings durch zwei Mitgliedsunternehmen - beide sind für rd. 10 % FCKW-Weltmarktanteil verantwortlich - nachhaltig in Frage gestellt.

Der aufgeklärte Verbraucher wird immer weniger Produkte und Produzenten akzeptieren, die mögliche Umweltstandards nicht einhalten.

In der BRD sind die Unternehmen (Industrie, gewerbliche Kleinverbraucher einschließlich deren anteiliges Verkehrsaufkommen) mit über 50 % am Endenergieverbrauch beteiligt und annähernd mit gleicher Quote sind sie für den CO₂-Ausstoß verantwortlich. Sie tragen erheblich zum Aufheizen der bodennahen Erdatmosphäre und der sich daraus abzeichnenden Klimaveränderung bei.

Die vor Jahren noch belächelte **qualitative Leistungskennzahl NEGA-WATT** (Maßeinheit für nicht verbrauchte Energie) wird künftig für die Unternehmen eine wesentliche Kenngröße für Umwelterfolg.

Der Controller-Werkzeugkasten muß daher schleunigst um Instrumente ergänzt werden, die nicht nur über Umweltleistungen informieren, sondern die geeignet sind, daß sich daraus Selbststeuerungsmechanismen entwickeln.

Die Unternehmen produzieren - im Gegensatz zu allen Ökosystemen der Natur - nicht kreislauforientiert "abfallfrei" und verursachen daher festen, flüssigen und gasförmigen Müll (siehe Abb. 2).

Die Nichtbelastung von Boden, Wasser, Luft als neuer Inhalt für den BWL-Begriff? Umwelterfolg heißt hier: weniger statt mehr, schrumpfen statt wachsen. Je weniger Müll-Output, desto erfolgreicher. NEGA-BWL als Leistungskennzahl für Umwelterfolg?

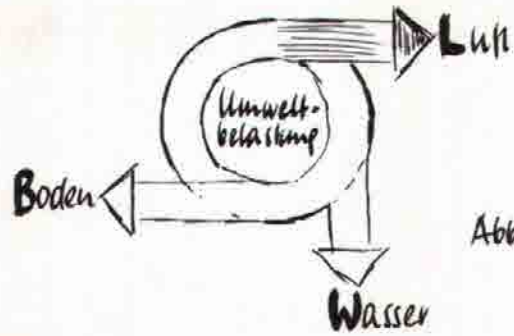


Abb. 2

Am Beispiel einer Großbank - einem sog. sauberen Betrieb - wird ausschnittsweise eine **Umwelt-Bilanz** vorgestellt (siehe S. 301). Der nicht wahrnehmbare, gasförmige Müll steht dabei im Vordergrund.

Wenn man in die Bewertung von Umweltbe- und -entlastungen der Unternehmen einsteigt, muß man den Mut aufbringen, auf Genauigkeit zu verzichten. Kommastellen-Akrobaten werden hier unweigerlich scheitern. Mit 20 % an Zeitaufwand müssen 80 % der relevanten Informationen gewonnen werden. Um die restlichen 20 % Informationen zu sichern, müßte ansonsten das vielfache an Zeit bereitgestellt werden (also Anwendung des dem Controller gut bekannten Pareto-Prinzips!).

Nach diesem Prinzip hat der Verfasser alle seine bisherigen Umwelt(miß)erfolgsrechnungen entwickelt. Die Nachfolgende ist seine eigene; sein Entlastungsziel mindestens 5.000 kg CO₂, allerdings will er dies in den nächsten zwei Jahren erreichen.

CO₂-Bilanz '90/91'

Afrika '89 (CO ₂ -kg)	Paris (Energieerzeugung)
5.000	Konsum*
4.000	Heizen & Strom
7.000	Auto (10.000 km ja)**
4.000	Flüppung (z. B. Süda, ...)
<u>20.000</u>	<u>'Lebensstandard'</u>

Alleinstückantwort für 60kg nicht neubarm, nicht sichtbaren Müll - köpfig!

Abb. 3

*) kumulative-Energie (vom Rohmaterial bis zum Konsumenten)
 **) fährt ein 1,6 l Auto (mit gepumpten Kat) & Benzolverbrauch = 6 l pro 100 km

Ein Grundsatz für exzellente Unternehmensführung der kommenden Jahrzehnte könnte die in den 70er-Jahren vom Club of Rome formulierte Botschaft sein: „Denke global, handle lokal“. Müssen wir dies nicht um: „Verantworte individual“ erweitern? ■

Literatur: Der Klima Report, Daten zur Lage der Welt 89/90

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
21	22	37	G	R

Umwelt-Bilanz

(Auszug aus der Umweltbelastung einer Großbank)

A K T I V A	P A S S I V A	B I L A N Z A U S G L E I C H
<p>CO₂-Belastung</p> <p>3.900 t 2 300 t 2 1.300 t 1</p> <p>400 t 1.600 t 3 500 t * 8.000 t *****</p> <p>Verbrauch von 440.000 hl Frischwasser 400.000 hl CKW-belastete Abwässer</p> <p>Rodung von 4 ha Wald = Absorber für 20 t CO₂ Verbrauch von 2.500.000 kWh = 1.500 t CO₂</p> <p>Zerstörung von 4.000 ha Regenwald eines Absorbers für 20.000 t CO₂</p> <p>Gespaltener Finanzierungszins Wohnau-Projekte mit einem um 30 % geringeren Energiebedarf (Heizung & MW) erhalten Sonderkon- ditionen</p>	<p>Energieverbrauch (kwh)</p> <p>1) davon 60 % aus fossilen Energieträgern (1,0 kg CO₂ pro kwh)</p> <p>2) CO₂-Äquivalent f. FCKW 1 t = 15.000</p> <p>6.500.000</p> <p>2.100.000</p> <p>3) CO₂-Äquivalent für Wasserdampf</p> <p>*) Zu Trockeneis aufbereitet wäre dies ein Eisenbahnzug von 3,1 km Länge</p> <p>4) 1 t Papier = 2,5 t Zellstoff = 100 m² Wald</p> <p>Verwendung CKW-gebleichten Papiers (ausgenommen Kopien)</p> <p>o 1,6 t pro Tag = 400 t p. a.</p> <p>Finanzierung eines ökologisch unakzeptablen Projektes</p> <p>1/20 der Transamazonica</p> <p>Die CO₂-Einsparungen pro m² finanzierter Wohnfläche können so um rd. 20 kg p. a. herabgesetzt werden</p>	<p>CO₂-Entlastung</p> <p>Bei einem nach den Prinzipien passiver Solar- architektur gestalteten Geschäftsgebäude und einem Arbeitsplatz-Sharing 3 für 4, könnten 40 - 60 % der Energie eingespart werden bzw. CO₂-Emissionen in entsprechender Größenord- nung unterbleiben = rd. 2.400 t</p> <p>Um in dieser Größenordnung die Umwelt wieder zu entlasten, müßten z. B. 500 ha Tropenwald aufgeforstet werden.</p> <p>*****</p> <p>Verwendung von Recycling-Papier oder Papier, das aus der Durchforstung und Sägeresten herge- stellt wurde; ohne Chlorbleiche! = bis zu 80 % weniger Frisch- und Abwasser; keine Waldrodung; 2/3 weniger Energie</p> <p>nicht möglich; diverse Ökosysteme sind für immer zerstört</p>

LEISTUNGSMOTIVATION DURCH SINN-ERFÜLLUNG



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

von Professor Dr. W. Buggert, 3501 Ahnatal

Der folgende Beitrag zu Fragen der Leistungsmotivation basiert auf Erkenntnissen der von Viktor E. Frankl begründeten logotherapeutischen Schule (Logos = Sinn). Frankl zählt wie Abraham H. Maslow und Erich Fromm zu den Vertretern der humanistischen Psychologie. Die logotherapeutische Schule versteht sich neben Sigmund Freud (Psychoanalyse) und Alfred Adler (Individualpsychologie) als „Dritte Wiener Schule der Psychotherapie“. Während Freud aber einen „Willen zur Lust“ und Adler einen „Willen zur Macht“ konstatiert, sieht Frankl dagegen beim Menschen einen „Willen zum Sinn“ (Böckmann 1980, S. 68), der in der Arbeitswelt über sinnvolle Arbeitsstrukturen und Arbeitsinhalte herauszufordern ist. Wie Albrecht Deyhle es ausdrückt, ist heute „Sinn“ in der Arbeit gefragt, und **der Controller müßte neben einer sachlichen Eignung auch die Befähigung mitbringen, diesen „Sinn“ in einer Weise deutlich zu machen, daß in Mitarbeitern die „Sehnsucht“ geweckt wird, sich ein Leistungs-Erlebnis durch Arbeit zu erfüllen** (Deyhle 1989, S. 180).

Diesen Anforderungen werden Controller aber offensichtlich nicht immer gerecht (Serfling 1983, S. 23; Weber 1988, S. 117 u. S. 167), zumal dann nicht, wenn sie in Controlling lediglich einen anderen Namen für altbekannte Sachverhalte der Revision und Kontrolle erblicken, ansonsten aber für Fragen der Motivation und menschengerechtes Führungsverhalten wenig Verständnis aufbringen. Motivationsdefizite werden aber auch den Führungskräften des Lower-Managements bescheinigt, die gemäß einer Studie von Anfried B. Weinert immer noch in überholten tayloristischen und mechanistischen Vorstellungen verhaftet sind und daher Arbeitskräften, die als passive und unselbständige Wesen bezeichnet werden, die Befähigung zur Selbstkontrolle, zur Selbstbestimmung und zum eigenständigen Problemlösen absprechen (Weinert 1984, S. 43).

Das Menschenbild der Logotherapie

Menschenbilder sind Theorien über die menschliche Natur, d. h. über Wesen, Bedürfnisse, Verhaltens- und Handlungsweisen des Menschen. In betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen können drei Menschenbilder diagnostiziert werden, und zwar der homo oeconomicus, der der hausgemachten Psychologie der klassischen liberalen Schule der Nationalökonomie entlehnt ist, dann das mechanistische Menschenbild, das bei Frederick W. Taylor dominiert und auch bei Erich Gutenberg durchscheint, sowie das humanistische Menschenbild, das den bekannten Motivationstheorien von Maslow, Herzberg und McGregor zugrunde liegt, und inzwischen auch Aufnahme in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen gefunden hat (siehe hierzu die Publikationen von Edmund Heinen, Hans Ulrich und Günter Schanz).

Das von Frankl entworfene humanistische Menschenbild geht über die Konzepte hinaus, indem der Mensch schwerpunktmäßig als Geist-Person begriffen wird, d. h. der Mensch ist bei Frankl nicht nur eine Leib-Seele-Einheit, sondern primär ein geistiges Wesen, das nicht vom berüchtigten „Es“ beherrscht wird, sondern sich selbst zum Herrscher über „Leib und Seele“ erhebt und beide zu Werkzeugen der Verwirklichung seiner sinnorientierten Ziele macht (Frankl 1972, S. 109). Damit wird dem psychophysischen Menschen die geistige Person beigegeben, die sich in Freiheit und Autonomie entscheiden kann, und zwar und gerade gegen den Zwang der Triebe. Triebe und Umweltreize werden ausdrücklich als Einflußgrößen menschlichen Verhaltens anerkannt. Gleichwohl wird unterstrichen, daß der Mensch kein Triebwesen ist, sondern als Geist-Person etwas Positives aus seinen Trieben machen kann, sie beispielsweise in Leistung und Erfolg umsetzen (Frankl 1975, S. 182).

Für Frankl sind auch solche Motivationstheorien längst durch Fakten überholt, die Verhalten homöostatisch erklären oder vom mechanistischen Modell des Menschen ausgehen. Motivationstheorien, die am Gleichgewichtsprinzip kleben, gehen von der irrigen Annahme aus, daß der Mensch eine Monade sei, d. h. ein System ohne Außenbeziehungen. **Der Mensch ist aber ein weltoffenes Wesen, dem es nicht um irgendeinen Zustand in seinem Innern geht, sondern um die Sachen und Menschen draußen in der Welt,** und zwar nicht als „Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung, sondern eben um ihrer selbst willen“ (Frankl 1981, S. 943). Menschliche Existenz ist somit zutiefst gekennzeichnet durch den anthropologischen Tatbestand der „Selbst-Transzendenz“, d. h. durch die Befähigung des Menschen, sich über sein Selbst hinaus mit Sinn- und Wertfragen zu beschäftigen. Demzufolge sind für Frankl auch Sinn und Werte die „intentionalen Gegenstände, die den Menschen zu seinem jeweiligen Verhalten und Handeln 'bewegen'“ (Frankl 1981, S. 944).

Die sinn-orientierte Leistungsmotivation

Der sinn-orientierte Ansatz zur Leistungsmotivation, wie er aus den Publikationen von Viktor E. Frankl und seinen Schülern hervorgeht, basiert auf zwei wesentlichen Erkenntnissen, und zwar erstens darauf, daß alle äußeren und inneren Bedingungen für Leistung von einer ganz konkreten Sinnhaftigkeit abhängen und zweitens, daß Sinn in ganz konkrete Handlungen aufgelöst werden kann, d. h. operativ ist (Böckmann 1980, S. 81).

Dabei erfährt der Leistungsbegriff im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Definition, die unter Leistung das sachliche Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit versteht, eine an die individuelle Person gebundene Ausdeutung. Insofern ist **Leistung ein individuelles Ereignis, das für denjenigen, der leistet, immer einen Sinn ergeben muß.** Die wesentlichen Elemente dieser Betrachtung sind Interesse, Lust, Überlegung, Konzentration, Einsatz und Freiwilligkeit. Es gehört also zu den spezifischen Merkmalen dieser Leistungsauffassung, daß das, was Leistung ist, in der persönlichen Wertung des individuellen Menschen liegt; so betrachtet, kann Leistung weder von außen, beispielsweise durch Fremdmotivation, in einen Menschen hineingezwungen noch aus ihm, beispielsweise durch Anreize, herausgezogen werden. Gegensatz der individuellen Leistung, die für den Leistenden immer einen Sinn ergibt, ist die Maloche, d. h. eine unpersonliche Leistung, die keinen Sinn für den hat, der malocht, gleichwohl aber einen Zweck erfüllt, beispielsweise Geld verdienen (Böckmann 1980, S. 15).

Sinnhaftigkeit als Voraussetzung für eine auf diese Weise definierte Leistung wäre also dann erfüllt, wenn die Sache, das Tun, die Tätigkeit in der Ganzheit für einen individuellen Menschen einen Sinn ergibt, d. h. dem Menschen, und nur ihm ganz persönlich, etwas bedeutet, von ihm also als sinnvoll erlebt wird. Das trifft beispielsweise für die partizipa-

tive Zielplanung oder die Komplettmontage eines Haushaltgerätes zu. Damit wird der Begriff der Persönlichkeit in die Überlegung einbezogen. Persönlichkeit ist im Gegensatz zur Maske, die als die eine, angepaßte und konventionalisierte Seite des Menschen begriffen wird, hinter der ein Mensch sein wirkliches Wesen nach außen hin verbirgt, das Eigentliche des individuellen Menschen, das, was seine Individualität und seinen Wesenskern ausmacht. Diesem Wesenskern getreu, versucht der Mensch zu handeln, und je mehr er diesem „Selbst“ im Verlaufe seines Lebens näher kommt, in dem Maße verwirklicht er sich selbst (Böckmann 1980, S. 83).

Sinnerfüllung ist nach Frankl keine Frage der inneren Triebe oder Reflexe, sondern eine Erfahrung, die der individuelle Mensch nur in seiner Eigenschaft als geistiges Wesen machen kann. Insofern ringt der Mensch in seinem Dasein um eine mögliche Sinnerfüllung, die seinen „Willen zum Sinn“ unterstreicht (Frankl 1975, S. 257). Jeder Mensch hat ein ganz bestimmtes sinn-typisches Persönlichkeitsmuster, so daß das, was ein individueller Mensch unter Sinn versteht, die Geist-Person und ihrer Persönlichkeitswerte widerspiegelt (Böckmann 1980, S. 84). Das individuelle Persönlichkeitsmuster einer Geist-Person determiniert zugleich den Maßstab, von dem aus ein Mensch seine Entscheidung darüber trifft, ob etwas für ihn sinnvoll oder eher sinnlos ist. Das bezieht sich auf alle Lebenssituationen, über die ein Mensch eine Sinnentscheidung zu treffen hat, die also für ihn von geringer Bedeutung oder von großer Tragweite sein könnte.

Viele Arbeitsbedingungen, die ein Mitarbeiter in einem Unternehmen vorfindet, mögen für ihn keinen Sinn ergeben und ihn folglich auch nicht hinreichend zur Leistung motivieren. Paradebeispiel hierfür ist die repetitive Arbeit, die schon nach kurzer Anlernzeit beherrscht wird und dann ohne mentale Beteiligung des Menschen automatisch verrichtet wird. Für viele Menschen erfüllt Arbeit meist nur einen Zweck, beispielsweise Geld zu verdienen, so daß Menschen über diesen Umweg vielleicht dennoch zu einer Sinnerfüllung kommen.

Die Sinnfrage läßt sich immer nur aus der jeweiligen Situation beantworten, in der sich ein individueller Mensch nach seinem persönlichen Sinnmaßstab entscheiden wird. **Sinn kann also immer nur individuell und bezogen auf eine Situation wahrgenommen werden.** Insofern kann es keinen „Sinn des Lebens“, sondern nur „Sinn im Leben“ geben. Die Frage nach dem Sinn des Lebens läßt sich allenfalls aus der Rückschau auf ein bisher gelebtes Dasein beantworten und gipfelt in der Frage, ob das bisherige Leben einen Sinn hatte (Böckmann 1980, S. 85).

Hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens in der Arbeitswelt gilt, daß Mitarbeiter in konkreten Arbeitssituationen über Werte und Ziele frei und autonom entscheiden werden, die sie jeweils verwirklichen wollen. Dabei ist eine individuelle Entscheidung allerdings an allgemeingültige kulturelle Werte und Normen gekoppelt, die Menschen

internalisiert haben und ihnen Verhalten und Entscheidungen mit „gut oder böse“ bzw. „ethisch oder unethisch“ zu beurteilen ermöglicht. Aus diesem Kulturgut heraus kann auch das bewertet werden, was die meisten Menschen als „Sinn“ bezeichnen würden (Heinen 1987, S. 22). Insofern beruht der „Sinn“ auf Konventionen und Erfahrungen der Übereinstimmung in der Allgemeinheit. Der gleichen kulturellen Quelle entspringt auch die Rahmenbedingung für eine Entscheidung, die für den individuellen Menschen nicht ohne „Sinn“ sein darf, wobei das „wertende Gewissen“ eine bedeutende Rolle zu spielen scheint (Böckmann 1980, S. 87; Nicklisch 1972, S. 29).

Für den Vorgang der Leistungsmotivation gilt, daß das Erkennen der Sinnhaftigkeit einer Situation beim Menschen eine Art Handlungszwang auslöst, der in seiner Intensität vom Aufforderungscharakter der jeweils zu lösenden Aufgabe abhängt. Ist die Sinnstruktur einer Aufgabe in Übereinstimmung mit dem eigenen Sinnmuster erkennbar, wird der Aufforderungscharakter stark sein und als echte Herausforderung empfunden werden, die nach Erfüllung drängt. Andererseits wird die Motivation bei geringem Aufforderungscharakter auch nur gering sein. Folglich bedarf es zur Leistungsmotivation immer einer Herausforderung über eine Sinnstruktur, die den persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter nahekommt und ihnen somit Sinnverwirklichung ermöglichen kann.

Diese Sinnstruktur in der Arbeit zu schaffen, ist Aufgabe des Managements, das leistungsorientierte Mitarbeiterführung als Herausforderung zur Sinnverwirklichung für Mitarbeiter begreifen sollte. Dazu liefert die Sinntheorie mit der Beschreibung der folgenden Kriterien, die der Sinnverwirklichung dienen, eine Gestaltungshilfe:

Kriterien zur Sinnverwirklichung

1. Die Verwirklichung „schöpferischer Werte“, die die Entfaltung kreativer Anlagen anspricht, kann durch die Beteiligung und Einflußnahme der Mitarbeiter bei solchen Aufgaben gefördert werden, bei denen **Kreativität für die Lösung anstehender Probleme gefragt ist**. Solche Möglichkeiten finden sich in fast allen Funktionsbereichen sowie bei der Zielplanung und Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen. Kreativität ist außerdem gefragt, wenn Vorschläge für neue Produkte oder Verbesserungen an bestehenden Produkten erwartet werden oder wenn Kosten gesenkt und Erträge gesteigert werden sollen.
2. Die Verwirklichung „sozial gebundener Erlebniswerte“ bezieht sich auf die **sozialen Bedürfnisse nach Kontakten**, Freundschaft und Ansehen; sie umfassen hauptsächlich die mitmenschlichen Beziehungen zu den Kollegen und das Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten sowie das persönliche Ansehen, das Mitarbeitern eines renommierten Unternehmens zuteil wird. Außerdem auch soziale Elemente, die mit der Verantwortung für Personen,

Sachen und das Gelingen übernommener Aufgaben zusammenhängen (Kosten-, Ergebnis- und Terminverantwortung).

3. Die Verwirklichung „sozial-ungebundener Erlebniswerte“ (egoistische und selbstische Ziele, ästhetische Erlebnisse) hat in einem produktiven sozialen System relativ geringe Bedeutung, da die meisten Aufgaben und Vorgänge **in Zusammenarbeit mit anderen zu erledigen sind**. Demzufolge stellt sich die Vermittlung von sozial-ungebundenen Erlebniswerten nur in geringem Maße als Motivations- und Führungsaufgabe.

4. Die Verwirklichung von „Einstellungswerten“ hat auch in einem produktiven sozialen System für den einzelnen erhebliche Bedeutung. Mitarbeiter sind sich zwar bewußt, daß Unternehmen keine sozialen oder religiösen Institutionen sind, sondern primär ökonomische Zielsetzungen zu verfolgen haben. Gleichwohl erwarten sie aber auch, daß **anerkannte Werte wie Gerechtigkeit, Fairness, Menschenwürde, Umweltschutz** und andere kulturelle Werte im Unternehmen beachtet werden und gegen religiöse und sittliche Gefühle nicht zuwider gehandelt wird. Nur unter diesen Voraussetzungen kann ein Mitarbeiter mit seinen Sinnerwartungen positiv, d. h. mit Leistung reagieren.

5. Die Berücksichtigung „materieller Arbeitsbedingungen“ bezieht sich vorrangig auf die Angemessenheit von Löhnen, Gehältern sowie auf andere Formen der Vergütung. Es ist davon auszugehen, daß **materielle Aspekte der Arbeit entgegen anders lautender Auffassung motivational doch wirksam sind**, da sie als „Mittel zum Zweck“ für andere Sinnerfüllungen dienen können; sie spielen somit eine bedeutende Rolle im Rahmen individueller Sinnkompensationen (Böckmann 1980, S. 86 und S. 93).

6. Die Berücksichtigung „psycho-physischer Arbeitsbedingungen“ bezieht sich einerseits auf die Vermeidung unnötiger Belastungen und Belästigungen durch Arbeit und andererseits auf die in Übereinstimmung mit ergonomischen und ökologischen Erkenntnissen durchzuführende Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Wie Böckmann betont, hat die Qualität der psycho-physischen Arbeitsbedingungen einen erheblichen Einfluß auf die Bewertung aller anderen Sinnkategorien, denen sie dadurch oft recht unterschiedliche Bedeutung verleihen (Böckmann 1980, S. 86 und S. 93).

Mitarbeiter werden je nach Arbeitssituation wählen, welche der eben skizzierten 6 Wertkategorien für sie jeweils eine Herausforderung zur Sinnverwirklichung darstellt. Dessen ungeachtet besteht zwischen den einzelnen Wertkategorien aber eine innere Verbundenheit, und zwar mit der Konsequenz, daß bei Vorliegen einer partiellen Unzufriedenheit (eine totale Unzufriedenheit wird ausgeschlossen) mit einigen Arbeitsbedingungen **Kompensationsmöglichkeiten zwischen den Wertkategorien** gegeben sind. Grundsätzlich ist es auch so, daß „Sinn in der Arbeit“ im allgemeinen kaum von einer einzigen

Wertkategorie abhängen wird. Allerdings kann es bei einer multimotivierten Sinnverwirklichung durchaus eine dominante Wertkategorie geben. In der Sinntheorie bedeutet Kompensation der Werte allerdings nicht, daß Mitarbeiter bei Unzufriedenheit auf mindere Ersatzwerte ausweichen und sich damit dann über die Zeit zufrieden geben; Kompensation ist vielmehr als vollwertiger Austausch von Sinninhalten zwischen den 6 sinntheoretisch formulierten Wertkategorien zu verstehen. Das Ausweichen auf andere vollwertige Sinn-Inhalte kann innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens vorgenommen werden.

Kompensation der Wertkategorien

Kompensationsbestrebungen sind die Folge einer Unterbilanz, die sich bei Mitarbeitern einstellt, wenn sie ihre Sinnerwartungen durch ihre konkrete Arbeitssituation nicht erfüllt sehen. Für diesen Fall bietet die Sinntheorie folgende Lösungsmöglichkeiten an, wobei allerdings die Einstellungswerte ausgespart bleiben, da die Verletzung wichtiger religiöser, spiritueller, politischer oder anderer Gefühle grundsätzlich nicht kompensiert werden kann; sie lassen sich höchstens verdrängen oder korrumpieren.

Soziale Erlebniswerte:

Unzufriedenheit bzw. Frustration hinsichtlich dieser Werterwartung stellt sich ein, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit sozial isoliert von Kollegen und Vorgesetzten verrichten müssen. In diesem Fall bieten sich Kompensationsmöglichkeiten erstens durch Einstellungswerte an, in dem man Arbeit für eine „gute Sache“ (z. B. Umweltschutz) oder für eine „Idee“ begreift, zweitens lassen sich soziale Defizite und Deprivationen häufig über schöpferische Tätigkeiten kompensieren und drittens sind noch finanzielle Anreize zu nennen, die Isolation und Kontaktarmut über mehr oder weniger lange Zeit aufwiegen können.

Schöpferische Werte:

Es zeigt sich immer wieder in der Praxis, daß sich schöpferische Werte nur vorübergehend kompensieren lassen. Gleichwohl wird es für jeden Mitarbeiter im Verlaufe seines Arbeitslebens Situationen geben, in denen er hin und wieder auf Sinnerfüllung verzichten muß. Kompensationsmöglichkeiten ergeben sich dabei erstens aus den Einstellungswerten (Dienst für eine gute Sache), zweitens durch soziale Erlebniswerte (gute Kollegen, Mitgliedschaft in einer integrierten Arbeitsgruppe) und drittens durch finanzielle Äquivalente. Diese kompensatorischen Lösungsmöglichkeiten sind allerdings niemals auf Dauer, sondern höchstens mittelfristig angelegt.

Materielle Aspekte:

Unterbilanz bei den materiellen Aspekten bedeutet Unterbezahlung, die meist so lange akzeptiert wird, wie die Arbeit, die unterbezahlt ist, kompensatorische Werte vermitteln kann; sie gehen von den Einstellungswerten (eine gute Sache), den Erlebniswerten (eine faszinierende Aufgabe, Gruppenzugehörigkeit) und den schöpferischen Werten aus.

Psychologische Aspekte:

Physiologische und organisatorische Arbeitsbedingungen, die ein zumutbares Maß an Erträglichkeit für Mitarbeiter übersteigen, werden in der Praxis der analytischen Arbeitsbewertung über entsprechende Lohnwerte abgegolten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Belastungen und Erschwernisse durch Arbeit über Einstellungswerte, soziale Erlebniswerte und schöpferische Werte zu kompensieren; allerdings scheint der umgekehrte Weg ausgeschlossen zu sein, denn es konnte bisher noch nicht ermittelt werden, daß gute bis sehr gute psychophysische Arbeitsbedingungen ausreichen, um Frustrationen in den anderen Wertkategorien zu kompensieren (Böckmann 1980, S. 96).

Literatur

Adler, A., *Der Sinn des Lebens*, Frankfurt/Main 1973
 Böckmann, W., *Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung*, Stuttgart 1980
 Deyhle, A., *Quo vadis Controller?*, in: *Controller Magazin*, Gauting 4/1989
 Frankl, V.E., *Der Wille zum Sinn*, Bern 1972
 derselbe, *Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie*, Bern 1975
 derselbe, *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, München 1979
 derselbe, *Das menschliche Selbstverständnis und die Sinnfrage des Lebens - Entwicklungen der Psychologie*, in: *Universitas*, Stuttgart 9/1981
 Hartfiel, G. (Hrsg.), *Das Leistungsprinzip*, Opladen 1977
 Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Cleveland 1966
 Heinen, E., *Unternehmenskultur*, München 1987
 Maslow, A. H., *Motivation und Persönlichkeit*, Reinbek 1987
 McClelland, D., *Die Leistungsgesellschaft*, Stuttgart 1966
 McGregor, D., *Der Mensch im Unternehmen*, Düsseldorf 1973
 Nicklisch, H., *Die Betriebswirtschaft*, Glashütten/Ts 1972
 Offe, C., *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit*, in: Hartfiel, G. (Hrsg.), *Das Leistungsprinzip*, Opladen 1977, S. 102 ff
 Serfling, K., *Controlling*, Stuttgart 1983
 Weber, J., *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1988
 Weinert, A.B., *Menschenbilder in Organisations- und Führungstheorien*, in: *ZfB* Januar 1984. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
11	12	19	G	P

ZUR ENTWICKLUNG DES CONTROLLING IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

von Elmar Mayer, Bergisch Gladbach

Vom Revisor zum Schatzmeister und Koordinator (1778 - 1931)

Im Jahre 1778 richtete der amerikanische Kongreß durch Gesetzgebung die Ämter für je einen Comptroller, Auditor, Treasurer und sechs Commissioner's of Accounts ein. Ihre Inhaber wachten über das finanzielle Gleichgewicht zwischen Steuereinnahmen und -ausgaben im Sinne unseres heutigen Bundesrechnungshofes.

Als Leiter des Finanz-, Steuer- und Rechnungswesens wird im Jahre 1890 bei der Atchson Foreka Santa Fé Railway System ein Comptroller als Treasurer (Schatzmeister) erwähnt, im Jahre 1892 bei der General Electric Company eine Planstelle für einen Controller eingerichtet. Bereits im Jahre 1921 stellt der „Budget and Accounting Act“ einen Controller an die Spitze des amerikanischen Rechnungsprüfungshofes. Diesen Zeitabschnitt kann man als „Frühgeschichte“ des Controlling bezeichnen.

Vom Koordinator zum Navigator (1931 - 1979)

Nach einer empirischen Studie der Standard Oil of California in 25 führenden amerikanischen Unternehmen Anfang der vierziger Jahre umfaßte das Aufgabenfeld eines Controllers folgende Funktionen (vgl. Horvath 1979, S. 35):

Rechnungswesen:

Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung, Koordination der Verwaltung;

Revision:

Interne Revision und Kontrolle;

Steuerwesen:

Steuererklärungen und Verkehr mit dem Finanzamt;



Controllerdienst:

Planung, Steuerung und Kontrolle und Interpretationshilfen.

Dieses Aufgabenfeld entspricht ungefähr dem gegenwärtigen Aufgabenfeld eines Controllers im deutschsprachigen Raum, allerdings ohne die Datenverarbeitung. Die Controllenfunktion wurde in dieser Zeit in den Vereinigten Staaten bereits von einem Mitglied der Geschäftsführung oder einem der Geschäftsführung direkt unterstellten Zentralcontroller wahrgenommen, was in den achtziger Jahren von den Großunternehmen der Bundesrepublik Deutschland stark nachvollzogen wurde, denn die Installation eines Controllingkonzepts für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist ohne die volle Unterstützung der Geschäftsführung erfahrungsgemäß kaum realisierbar.

Bereits im Jahre 1950 verweisen mehrere Autoren auf die Rolle eines Controllers als Koordinator, insbesondere wenn Eigeninteressen von Sparten oder Funktionsbereichen sich nicht ausreichend am Unternehmensleitbild orientieren oder sich Machtkämpfe abzeichnen.

Größenwachstum, zunehmende Konzentrationstendenzen und Robotereinsatz lassen die Fixkosten langsam aber beständig steigen, so daß sich ein Produkt- bzw. Gemeinkostenmanagement entwickelt. Das hat zur Folge, daß sich in Großunternehmen der Leiter des Finanz- und Rechnungswesens auf die Treasurer-Aufgaben konzentriert und das Aufgabenfeld des Controllers aus seiner Fachkompetenz entläßt. Das Rechnungswesen dominiert die Controlleraufgaben nicht mehr, sondern unterstützt sie, um eine zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung zu verstärken.

Depressionsphasen und Wirtschaftskrisen (1931 und 1973) haben die Weiterentwicklung von Rechnungswesen, Unternehmensplanung und Controllingwerkzeugen zu Controllingkonzepten stark beeinflusst. Das Controller's Institute for America wurde im Jahre 1931 gegründet, die Erdölkrise im Jahre 1973 ließ alle Planungsunterlagen zu Makulatur werden, wenn keine Alternativpläne für Energiekrisen existierten. Die strategische Unternehmensplanung wurde deshalb mit dem strategischen Werkzeugkasten vernetzt, um in ähnlichen Fällen dem strategischen Management Entscheidungshilfen oder Gegensteuerungsmaßnahmen vorschlagen zu können.

Controllingwerkzeuge, Controllingkonzepte und Berufsbilder für Controller, Treasurer und Auditors haben sich in den Vereinigten Staaten entwickelt, wurden von Westeuropa übernommen und im deutschsprachigen Raum (BRD, Austria, Suisse) modifiziert.

Die Entwicklung neuer Kostenrechnungsverfahren durch H. G. Plaut (1951), P. Riebel (1959), Plaut/Kilger (1961), K. Mellerowicz (1966) schuf die Voraussetzungen für den Aufbau des Kernbausteins Deckungsbeitragsrechnung als Ergänzung der Vollkostenrechnung im operativen Controllingwerkzeugkasten. Je nach Aufgabenstellung stehen dem Controllerdienst eine Grenzplankostenrechnung (Plaut/Kilger), eine Grenzistkostenrechnung (Riebel) oder eine stufenweise Fixkostendeckungsrechnung (Mellerowicz) zur Verfügung.

Die Gründungen der Controller-Akademie in Gauting bei München durch Albrecht Deyhle (1971) und der Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen an der FH KÖLN (AWW KÖLN 1971) in Kooperation mit der Wirtschaftspraxis, förderten die Verbreitung des Controlling-Denkansatzes im deutschsprachigen Raum, auch in mittelständischen Unternehmen.

Die Ölkrise im Jahre 1973 führte zu der Erkenntnis, daß eine Unternehmensplanung hinter dem Zeithorizont anderen Bedingungen als vor dem Zeithorizont unterliegt. Im strategischen Bereich - hinter dem Zeithorizont ändern sich Bedingungen, z. B. durch Technologiesprünge (Megabit-Chips, Kalte Laser, Supra-Leiter) und daraus folgende Strukturanpassungsprozesse. Aus diesen Überlegungen heraus ergänzte das Buch von R. Mann (1979) die vorhandenen strategischen Werkzeuge um neue Suchgeräte (Strategische Bilanz, Denkansatz von W. Mewes) für Wachstumsengpässe in einem vernetzten Controllingwerkzeugkasten (Mayer 1987).

Controller Magazin (seit 1976) und die Loseblatt-Zeitschrift „Der Controlling-Berater“ (seit 1983) liefern Erfahrungsberichte „Aus der Praxis für die Praxis“, nachvollziehbare Impulse und Informationen für den Aufbau von Controllingwerkzeugen und -konzepten. Die Fachzeitschriften „Kostenrechnungspraxis und Controlling“ und „Controlling“ etablieren sich ebenfalls in den 80er Jahren. Während der ersten

20 Jahre Controlling-Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland (1960 - 1980) übernehmen die Leiter der Betriebswirtschaftlichen Abteilungen den Controllerdienst, um einer Verwechslung von Controlling und Kontrolle vorzubeugen. Erst seit Anfang der 80er Jahre haben sich die Termini Controllingkonzept, Controllerfunktion bzw. Controllerdienst (Deyhle) durchgesetzt, nachdem es der Öffentlichkeitsarbeit aller Controllinginstitute gelungen ist, daß „to control a factory“ ein Unternehmen steuern bedeutet und niemals mit kontrollieren verwechselt werden darf.

Innerhalb der letzten 100 Jahre haben sich im ökonomischen Bereich die Steuerungs-, Führungs- und Frühwarnsysteme ständig der wirtschaftlichen Weiterentwicklung angepaßt, um den notwendigen Gewinn für die Existenzsicherung der Unternehmen erwirtschaften zu können. Die im Jahre 1494 konzipierte Doppik, früher manuell, heute dv-gestützt geführt, dient der Substanzerhaltung bzw. -erweiterung des Vermögens. Vollkostenrechnung und Kennzahlen (Statistiken) aus dem Leistungs-, Finanz- und Sozialbereich lösen bei Trendeinbrüchen Reaktionen aus.

Die Vollplankostenrechnung (1925) dient als zukunftsorientierte Vollkostenrechnung primär der Kostenkontrolle, dafür wurde sie erdacht. Erst die Grenzkostenrechnungsverfahren (1951 und 1959) erlauben den Aufbau von Controllingwerkzeugen (Mayer 1987) für die operative Steuerung von Unternehmen, den Übergang vom Reagieren zum Agieren im Markt, das Suchen, Finden und Beseitigen von operativen Erfolgsengpässen für die Gewinnoptimierung. Die Kombination der strategischen Unternehmensplanung mit einem strategischen Werkzeugkasten erleichtert die strategische Unternehmensführung, ergänzt das operative um ein strategisches Management, bestätigt Ansoffs Grundgedanken, für eine nachhaltige Existenzsicherung frühzeitig Wachstumsengpässe orten und beseitigen zu können.

Vom Controllingwerkzeug zum ganzheitlichen Controllingkonzept (seit 1981)

Der permanente Anpassungsprozeß an Umfeld- und Umweltänderungen erzwang den Übergang von der patriarchalisch-autoritären Zielbestimmung zur Profitcenterrechnung (mit Verantwortungsteilung), ROI-, Cash flow- und Deckungsbeitragszielvorgaben, die Ergänzung der Vollkostenrechnung durch Teilkostenrechnungsverfahren, um in der Voll- und Unterbeschäftigung eine aktive Gewinnsteuerung und Gewinnerzielung praktizieren zu können.

Eine strategische Planung stützt sich auf die partizipative Zielvereinbarung in Aufsichtsgremien und Geschäftsführungen, den Einsatz der Moderationstechnik für die Kreativitätsschöpfung und die Datenverarbeitung für eine Steuerung über das Berichtswesen.

Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, daß mit Hilfe der Moderationstechnik ein „Strategisches

Management" sich flexibler den Umfeld- und Umweltänderungen anpassen kann, latente Potentiale hochqualifizierter Mitarbeiter blühen statt zu verkümmern. Dennoch kennen manche Führungsinstanzen die Bedeutung der Termini „Moderation“ und „Zielvereinbarung“ für die Weckung der Motivation immer noch nicht.

Systematische Stärken- und Schwächenanalysen auf Deckungsbeitragsbasis helfen, operative Engpässe zu finden und zu beseitigen. Aktuelle und zukünftige Wachstumschancen lassen sich mit Hilfe der taktischen und strategischen Bilanzen (Mann 1989) orten. Dabei helfen Energie- und Umweltbilanzen, strategischen Engpässen vorzubeugen.

Während Vollkostenrechnungsverfahren und Kennzahlen das Reagieren auf akute Engpässe unterstützen, erlauben kombinierte Voll- und Teilkostenrechnungsverfahren mit integrierten Kennzahlen und Plan-Ist-Vergleichen das Gegensteuern, wenn Plan- und Istwerte in der kumulierten Deckungsbeitragsanalyse (Kilger 1989) auseinanderdriften, operative Engpässe auftreten oder wechseln. Da sich jenseits des Zeithorizontes bekanntlich nicht Zahlen, sondern Bedingungen ändern (Klima, Energieerzeuger, -träger) lassen sich strategische Wachstumsengpässe nur durch eine mit dem strategischen Werkzeugkasten vernetzte Unternehmensplanung erkennen, in Handlungs- und Alternativpläne umsetzen. Der Controllerdienst erstellt Umfeld-, Potential-, Engpaßanalysen aus vernetzten Feedback- und Feedforwardanalysen, justiert sie durch Wachstums-, Funktionsstrategien, Eckwertplanungen und Checkprogramme auf das Leibild und die Beseitigung von Wachstumsengpässen.

Controllingkonzepte vernetzen Einzelwerkzeuge und Insellösungen zu operativen und strategischen Werkzeugkästen, aktivieren die immateriellen Faktoren, berücksichtigen das Gleichgewichtsprinzip der Natur (Vester 1980), denken und handeln in Wirkungsketten und Wirkungsnetzen.

Bereits im Jahre 1979 (S. 76) sagte Horvath die Entwicklung von Controllingkonzepten für die Öffentlichen Institutionen voraus. Zehn Jahre später (1988) fand in Berlin der 1. Kongreß für „Controlling in öffentlichen Institutionen“ unter der Leitung von Jürgen Weber (Koblenz) statt. Während z. B. die Paracelsus-Kliniken erfolgreich ein „Krankenhaus-Controllingkonzept“ praktizieren, schreitet der Entwicklungsprozeß von der Krankenhausverwaltung zur Krankenhaussteuerung aufgrund der noch dominierenden kameralistischen Abrechnungsstrukturen nur zögernd voran, obwohl einige Insellösungen bereits vorliegen.

Die sprunghafte Entwicklung der Informationstechnologie (auf 16-, 64- und 256-Megabit-chips) und PC-Hardware erleichtert und beschleunigt die Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten der vorhandenen Controllingwerkzeuge besonders im operativen Bereich. Der Controllerdienst sorgt dafür, daß die „Grunddaten für spätere managementinformationen vorhanden sind und daß die Schnittstellen zum

Instrumentarium der Managementinformationen zweckmäßig sind“ (Deyhle 1988, S. 71). Der Controller hilft dem Informationsempfänger bei der Analyse seiner Informationen, koordiniert Informationsempfänger und Informatikmitarbeiter bei „komplexen Verarbeitungsproblemen“, gestaltet und verarbeitet Informationen für sich selbst, wählt entscheidungsrelevante Informationen aus, simuliert Planungsalternativen und -varianten, auf dem PC sogar gesprächsbegleitend.

Der Übergang von der „Personalverwaltung zur Personalsteuerung“ gewinnt an Boden. Die ersten Erfahrungstatbestände sammeln „Personal-Controller“ in Großunternehmen. Die sich sprunghaft beschleunigende technologische Entwicklung benötigt eine Vernetzung des Bausteins „FuE-Controlling“ im strategischen Controllingwerkzeugkasten mit dem Projekt-Management und der Informatik, eingebettet in ein Unternehmenscontrolling-Konzept.

In der Veröffentlichung von Bierich (zfbf 39 2/1987) über die Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht von Unternehmen und Professoren rangieren Informatik, Personalwirtschaft und Controlling auf den drei ersten Rangfolgen, während die Bedeutung des Treasurers an Gewicht verliert. Ende des Jahres 1989 ergab eine Rundfrage der AWW KÖLN (1971) folgenden Bestand an Lehrstühlen für Controlling:

34 von 40 Lehrstühlen für das Studienfach Rechnungswesen an Fachhochschulen haben das Lehrangebot erweitert in „Rechnungswesen und Controlling“. 13 Lehrstühle für das Studienfach Rechnungswesen an Universitäten haben in Lehrangebot „Controlling“ integriert.

Als besonders erfreulich ist zu vermerken, daß nach einer fast 30-jährigen Aufbau- und Entwicklungsphase das Controlling von einem „Modewort“ zu einem Konzept für erfolgreiche Unternehmenssteuerung in der Bundesrepublik Deutschland geworden ist. Dementsprechend schlägt die Fachkommission für Ausbildungsfragen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. für den Bereich des Studiums Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (zfbf 40, 11/1988) als neues Studienggebiet „Controlling“ vor.

Controllingkonzept bis zur Jahrtausendwende

Controllerdienst und Informationsdienst werden weiter zusammenwachsen. In Großunternehmen hat sich die organisatorische Abgrenzung zwischen Controller- und Treasurerdiensten bewährt, in mittelständischen Unternehmen übernimmt immer mehr der Leiter des Finanz- und Rechnungswesens in Personalunion Controller-, Treasurer- und Informationsdienste. „Da man täglich operativ auslöffeln muß, was man sich strategisch einbrockt“, sollten operatives und strategisches Controlling einem Zentralcontroller unterstehen. Der Controllerdienst koordiniert die Planbausteine innerhalb der Band-

breite von Unternehmensleitbild und Kennzahlen für Finanzen, Marketing, Forschung und Technik. „Daß geplant wird, ist Kompetenz des Controllers; was geplant wird, ist Fachkompetenz der Manager“ (Deyhle 1988, S. 75). Für den Einsatz der Controllingwerkzeugkästen und die Erfolgstransparenz ist der Controllerdienst verantwortlich.

Der Controllerdienst kann in enger Zusammenarbeit mit allen Bereichsleitern aus einer „gedämpft motivierten Mannschaft“ (das Leben beginnt erst in der Freizeit) durch ein maßgeschneidertes Controllingkonzept mit den Mindestbausteinen

Leitbild, Moderationstechnik, Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Feedback- und Feedforward-Plan-Ist-Vergleichen, DV-Einsatz, Qualitätszirkel, strategischen und operativen Werkzeugkästen, ergänzt durch Energie- und Umweltbilanzen und offenem Führungsstil

eine „ungedämpft motivierte Mannschaft“ entwickeln, wenn er über einen empfängergerechten Informationsdienst den Übergang

von der Fremdkontrolle zur Selbstkontrolle, von der Fremdsteuerung zur Eigensteuerung, zu Selbst- und Teilverantwortung auslöst.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	06	21	G
----	----	----	---

Literaturverzeichnis

Horvath, Peter: Controlling, München 1979 und 1990

Mann, Rudolf: Praxis strategisches Controlling, 5. Aufl., Landsberg 1989

Mayer, Elmar u. a.: Controlling-Konzepte, Perspektiven für die 90er Jahre, 2. Aufl., Wiesbaden 1987

Mayer, Elmar und Weber, Jürgen: Handbuch Controlling, Stuttgart 1990

Kilger, Wolfgang: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden 1989

Vester, Frederic: Neuland des Denkens, Stuttgart 1980

Deyhle, Albrecht: Controller und Controlling, in: Die Orientierung Nr. 93, Bern 1988

Bierich, Markus: Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Unternehmen, in zfbf 39 (2/1987)

O. V.: Hrsg. Fachkommission für Ausbildungsfragen der Schmalenbach-Gesellschaft, in zfbf 40 (11/1988)

Deutsche Bibliothek
Bundesunmittelbare Anstalt des öffentlichen Rechts

Nationales ISDS-Zentrum der Deutschen Bibliothek

Management Service Verlag
Postfach 1168
8035 Gauting 2

6 Frankfurt am Main I
Zeppelinallee 4-8
Ruf.-Summe-Nr. (069) 776 81
Durchwahl 79 60...

Datum **16. 10. 90**

Umsatz Zeichen **4,5-90/Ab**

Ihr Zeichen
Ihr Schreiben vom
Ihr Schreiben von

Sehr geehrte(r) Damen und Herren,
das Nationale ISDS-Zentrum der Deutschen Bibliothek dankt Ihnen für die Mitteilung, daß Ihre Zeitschrift/zeitschriftenartige Reihe/Schriftenreihe (Serie) ihren bisherigen Titel "Controller-Magazin" ändern wird in "CM, Controller-Magazin".

Nach den Bestimmungen der "Guidelines for ISDS" (§ 4.2.9 ff.) erfordert diese Titeländerung die Vergabe einer neuen ISSN (vgl. "Allgemeine Information zu ISSN und ISDS").

Wir teilen Ihnen daher für den neuen (resp. gekündeten) Titel "CM, Controller-Magazin" die ISSN **0939-0799** zu.

Falls Sie zwischenzeitlich keine anderlautende Mitteilung erhalten, bitten wir Sie, die neue ISSN in die Hefte, die den geänderten Titel tragen, anstelle der alten Nummer, wie im beiliegenden Faltsblatt erläutert, einzudrucken.

Für etwaige Beanstandungen, die Sie uns umgehend mitteilen sollten, sowie für Rückfragen jeder Art stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.


Wir danken Ihnen für Ihre Bemühungen.

Mit freundlichen Grüßen
Nationales ISDS-Zentrum der Deutschen Bibliothek

Im Auftrag
Hildegard Neve
(Zibbl.-Assistentin)

Briefe an Antwortbriefe
mittels Aktenordnummern
und Datum angeben

Zahlungserbe: Bundeskasse Frankfurt am Main
5001020 LZB Pflz oder 8971-506 Postcheck/Fin
für Deutsche Bibliothek



CONTROLLING DES BETRIEBLICHEN SPONSORING

Probleme und Möglichkeiten

von H. B. Schlegel und M. van der Vorst, Jever

1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG

„Die Hälfte des Marketing-Etats werfe ich aus dem Fenster. Ich würde nur zu gerne wissen, welche Hälfte das ist.“¹

Dieser Ausspruch Henry Fords I. verdeutlicht eines der entscheidenden Kriterien, die dazu geführt haben, daß das Marketing-Controlling in den letzten Jahren in fast allen größeren Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland Anwendung gefunden und sich als eigene Abteilung etabliert hat. Das Marketing ist damit der letzte Bereich eines Wirtschaftsunternehmens, in dem der Controlling-Gedanke Fuß gefaßt hat.

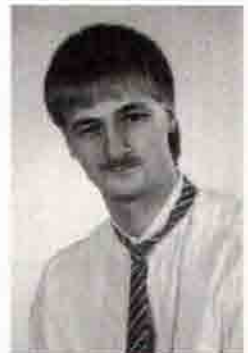
Versteht man Controlling als ein Instrumentarium zur Steuerungsunterstützung eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches, das sich wiederum der Instrumente Planung, Kontrolle und Analyse bedient, so stellen sich speziell im Bereich des Marketing zwei Probleme.

Eine Marketing-Abteilung, die effizient arbeiten soll, muß flexibel und anpassungsfähig sein, um auf kurzfristige Marktveränderungen reagieren zu können. Kurzfristige Reaktionen sind aber der Feind jeglicher Planung. Das hat zusätzlich auch Auswirkungen auf die beiden anderen Instrumente, da der Kontroll- und Analyseapparat auf der Planung aufbaut.

Selbst wenn überraschende Strategieänderungen ausgeschlossen werden, bleibt dennoch die zweite Problematik. **Eine quantitative Messung des Nutzens, den die Marketingaktivitäten erbringen,** ist nur in wenigen Einzelfällen möglich und kann keinem einzelnen Bereich oder einer Maßnahme zugeordnet werden.



Hans Bernd Schlegel, Dipl.-Kfm.,
Professor, Fachhochschule
Wilhelmshaven, Unternehmens-
führung und Controlling



Martin van der Vorst,
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH),
Deutsche Airbus GmbH,
Werkeleitungsplanung

Diese Problemstellungen gelten insbesondere auch für das Sponsoring, das sich im Laufe der letzten Jahre zu einem eigenständigen Kommunikationsinstrument entwickelt und aufgrund seiner Neuheit noch wenig Beachtung im Controlling gefunden hat.

Im Rahmen dieses Beitrages wird versucht, realisierbare Ansätze des Sponsoring-Controlling aufzuzeigen.

2. SPONSORING ALS BETRIEBLICHES KOMMUNIKATIONSINSTRUMENT

2. 1. Begriff, Aufgaben und Elemente des Sponsoring

Unter Sponsoring versteht man im allgemeinen „Aktivitäten eines Unternehmens, das finanzielle oder materielle Mittel für Personen oder Organisationen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich zur Verfügung stellt, um eigene Marketing- oder Kommunikationsziele zu erreichen.“²

Sponsoring ist also nie eine einseitige Handlung, denn es beruht grundsätzlich auf Leistung und Gegenleistung. Hier besteht der entscheidende Unterschied zum Mäzenatentum, das vom Geförderter keine direkten Gegenleistungen erwartet. Ebenso muß auch eine deutliche Abgrenzung zur Schleichwerbung vorgenommen werden, wenn auch der Grundgedanke derselbe ist. Schleichwerbung wird ohne Beziehung zu dem umgebenden Geschehen praktiziert. Die Unternehmen gehen ohne Konzept vor, das unter anderem dadurch gekennzeichnet ist, daß diese Art von Werbung nur sporadisch eingesetzt wird. Hauptziel ist es, das zu verkaufende Produkt in werbungsuntypischen Bereichen in einschleichender Weise zu präsentieren.

Das Interesse der Unternehmen am Sponsoring ist im Laufe der letzten Jahre gewachsen, als erkannt worden ist, daß „relativ gesehen immer mehr Geld für eine geringer werdende Kommunikationsleistung ausgegeben wurde.“³ Ursache hierfür war die **Informationsüberlastung der Empfänger**, sprich der Konsumenten, die zu ungewöhnlichen Verhaltensweisen, wie z. B. „Zapping“ (sich Ausblenden aus TV- und Hörfunkprogrammen bei beginnender Werbung) und „Reaktanz“ (systematisches Verweigen der Wahrnehmung von Werbebotschaften), geführt haben. Der viel zu häufige Einsatz der klassischen, kommunikationspolitischen Instrumente (Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung) und die daraus oftmals resultierende Gleichartigkeit in der Darbietung bzw. Handhabung jener Marketing-Methoden hat viele Unternehmen veranlaßt, nach neuen Wegen zu suchen.

Eine mögliche Alternative wird im Sponsoring gesehen. Die Chancen, die sponsorierende Unternehmen in ihrer Tätigkeit sehen, liegen

- in der **Ansprache von Zielgruppen in attraktiven Erlebnisumfeldern** (Sport, Freizeit, Kultur, soziale Einrichtungen),
- in den höheren Aufmerksamkeitswerten in Zeiten einer zunehmenden Informationsflut und einer immer stärkeren Angleichung von Werbemaßnahmen und Werbeaussagen,
- in den Differenzierungsmöglichkeiten der Produkte bzw. Marken gegenüber den Verbrauchern, nachdem objektive Produktqualitäten hierfür immer weniger geeignet sind,
- in kommunikativen Konkurrentenvorteilen durch die Wahl bestimmter Erscheinungsformen des Sponsoring und deren besonderer Qualität oder Originalität,
- in der Nutzung eines vergleichsweise kostengünstigen Marketinginstruments.⁴

Die Grundidee ist klar. Der Sponsor möchte aus dem Feld der Konkurrenten herausragen und die Konsumenten da antreffen, wo sich ein positives Verhältnis zum Unternehmen aufbauen läßt.

Hieraus lassen sich **folgende kommunikative Zielsetzungen des Sponsoring ableiten:**

- * die Stabilisierung oder die Erhöhung eines bereits vorhandenen Bekanntheitsgrades,
- * die Stabilisierung oder die (positive) Veränderung bestehenden Images,
- * die Kreation bestimmter Images dann, wenn eine weitgehende Übereinstimmung des Eigen-Images des gesponserten Bereiches mit dem angestrebten Unternehmens- bzw. Produkt-Image des Sponsors besteht, und diese auch glaubwürdig ist,
- * die Kontaktpflege mit geladenen Gästen (Hospitality) zur positiven persönlichen Beeinflussung, Anknüpfung persönlicher Beziehungen mit potentiellen Kunden sowie auch zum Abschluß von Geschäften.⁵

Der Sponsoring-Markt setzt sich aus vier direkt beteiligten Elementen zusammen. Dieter Mussler

spricht im Rahmen dieser Interessengemeinschaft von einem „magischen Viereck“⁶, dessen optimales Zusammenspiel ein wichtiger Faktor für die Effizienz des Sponsorships ist.

Die sponsorierenden Unternehmen als erstes Element erhalten für ihre Unterstützung die Erlaubnis, Werbung während einer Veranstaltung (Werbemittel, wie Eintrittskarten, Banden, Plakate, Durchsagen) durchzuführen, Titel in der Unternehmenswerbung zu nutzen (z. B. Offizieller Ausstatter) oder den/die Gesponserten in die Kommunikationsarbeit des Unternehmens miteinzubeziehen.⁷

Das zweite Element, der Gesponserte, nimmt die Leistungen des Sponsors in Form von einmaligen oder laufenden, regelmäßigen Zahlungen in Form von Sachmitteln (z. B. Ausstattung und Verpflegung) oder in Form von Dienstleistungen in Anspruch.⁸ Damit eröffnen sich für einzelne Gesponserte Möglichkeiten, ohne finanzielle Sorgen ihre Ausbildung fortzusetzen oder zu intensivieren. Für Organisationen oder Veranstalter treten erhebliche Entlastungen im finanziellen oder organisatorischen Bereich auf.

Der dritte Beteiligte am „magischen Viereck“ ist der Konsument, der die Zielgruppe der Sponsor-Unternehmen darstellt und gleichzeitig Nutznießer ist, da manche Veranstaltungen durch Sponsoren erst möglich bzw. für ihn erschwinglich werden.

Die Massenmedien wie Fernsehen, Rundfunk, Zeitschriften und Zeitungen werden als viertes Element häufig übersehen. Sie „sind mit ihren Multiplikatorfunktionen für die sponsorierenden Unternehmen unerlässlich in bezug auf die ökonomische Sinnhaftigkeit des Engagements.“⁹ Auch für die Massenmedien ist Sponsoring zu einem attraktiven Instrument geworden. Erstens, um selber als Sponsor auftreten zu können und zweitens, weil erst durch Sponsoren eine Fülle von Veranstaltungen zustande kommt, die schließlich den Medien die gewünschten Einschaltquoten oder Absatzzahlen bringen.

2. 2. Erscheinungsformen und Bedeutung des Sponsoring

Einen Überblick über die Erscheinungsformen und damit über die umfangreiche Palette der möglichen Aktivitäten im Sponsoring bietet die Abbildung auf der nächsten Seite.

Kurz eingegangen werden soll hier nur auf die drei Einsatzbereiche im Umfeld des Konsumenten: Sport, Kultur und Soziales.

Sport

Nach dem Stand von 1986 treiben 14,5 Millionen Menschen in der Bundesrepublik Deutschland regelmäßig Sport. 15 Millionen betätigen sich gelegentlich sportlich. Es existieren 60.000 organisierete Sportvereine im Deutschen Sportbund, die

Erscheinungsformen des Sponsoring								
Sport-Sponsoring			Kultur-Sponsoring			Sozio-Sponsoring		
Sponsor			Gesponserter					
Art der Leistung des Sponsors	Anzahl der Sponsoren	Art des Sponsors	Vielfalt des Sponsoring	Art der Gegenleistung des Gesponserteren	Art der gesponserteren Individuen	Leistungs-klasse des Gesponserteren	Art der gesponserteren Organisation	Art der gesponserteren Veranstaltung
• Geld	• Exklusiv-Sponsorship	• Professionelle Sponsoren	• Einseitiges Sponsoring	• Werbung während einer Veranstaltung	• Professionelle	• Breiten-ebene	• Verbände • Vereine	• Offizielle Veranstaltungen
• Sachmittel	• Co-Sponsorship	• Semi-professionelle Sponsoren	• Vielseitiges Sponsoring	• Nutzung von Titeln	• Halb-Professionelle	• Leistungs-ebene	• Stiftungen	• Inoffizielle Veranstaltungen
• Dienstleistungen		• Klassische Sponsoren		• Einsatz des Gesponserteren in der Unternehmenswerbung	• Amateure	• Spitzen-ebene	• Öffentliche Institutionen	• Kreierung eigener Projekte

Abb. 1: Erscheinungsformen des Sponsoring im Überblick
Quelle: Bruhn, Manfred: Sponsoring, Frankfurt 1987, S. 44

ca. 19 Millionen Mitgliedschaften (Doppelmitgliedschaften eingeschlossen) vorweisen können. Mit einem weiteren Anstieg der Zahlen ist zu rechnen.¹⁰ Die Wirtschaft hat den Sport als neues Feld für ihre kommunikationspolitischen Aktivitäten erkannt. Hier ergeben sich Möglichkeiten, sich Exklusivität gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen und aus der Informationsmasse herauszuragen. Ansprechpartner sind nicht nur die aktiven Sportler. Die weit größere Menge der passiven Sportbegeisterten, die die Wettkampfarenen besuchen, vor dem Fernseher oder Radio sitzen oder Zeitschriften und Zeitungen lesen, birgt ebenfalls mehrere potentielle Zielgruppen in sich.

„Der Sport hat bei uns einen hohen Stellenwert erhalten, der sich im Zeitbudget auch eines ganz normalen Durchschnittsbürgers immer stärker niederschlägt...“¹¹ Auf diese Erkenntnisse reagieren die Unternehmen besonders nach den Erfolgen von Boris Becker im Jahre 1985. In den folgenden Jahren bis 1988 verfünffachten sich die Sponsoring-Aufwendungen für Einzelsportler, Mannschaften oder Veranstaltungen in der Bundesrepublik Deutschland auf 750 Mill. DM/Jahr (siehe Abb. 2).

Kultur

Auch für Kultur ist wachsendes Interesse in der Bundesrepublik Deutschland zu erkennen.¹² Doch die Gelder des Staates und der Kommunen sind begrenzt, und die Einnahmen des jeweiligen Ereignisses decken längst nicht mehr die entstehenden Kosten. Auch für die Förderung vielversprechender Künstler und Organisationen reichen die bereitstehenden Finanzmittel nicht aus. Hier ist das Kultur-Sponsoring auf dem besten Wege, Abhilfe zu schaffen. Dies geschieht meist unter Billigung der Bürger und der Kunst, weil es ein bekanntes Faktum ist, daß die Geldgeber aus der Wirtschaft „ein notwendiges

Übel“ sind. Die Unternehmen haben demzufolge verstärkt ihr Interesse dem Kultur-Sponsoring geschenkt. Waren es 1985 noch runde 50 Millionen DM, die in dieser Sparte ausgegeben wurden, so stiegen die Ausgaben bis zum Jahr 1988 schon auf das Vierfache (siehe Abb. 2).

Das Kultur-Sponsoring spricht hauptsächlich die sozial höher positionierten Zuschauer an. Die relativ geringe Zuschaueremenge, die direkt angesprochen werden kann, hofft man, über den Multiplikatoreffekt der Medien zu vergrößern.

Sozio-Sponsoring

Eine ebenso steigende Tendenz hinsichtlich der Ausgaben pro Jahr wie beim Kultur-Sponsoring ist auch beim Sozio-Sponsoring zu beobachten, das im sozial-gesellschaftspolitischen Bereich, wie z. B. Unterstützung von Hochschulen, Forschungsinstituten und Organisationen der freien Wohlfahrtspflege seinen Einsatz findet. Gerade im Jahr 1988 verdoppelten sich die Ausgaben noch einmal auf 100 Millionen DM (siehe Abb. 2). Besonders im Sozio-Sponsoring ergibt sich die Gelegenheit, seine Exklusivität gegenüber der Konkurrenz hervorzuheben und sich deutlich von der Mehrheit abzugrenzen.

„Wer sich ... in Sozio-Sponsoring engagiert, der will seine soziale Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit bewußt und freimütig sichtbar machen und gleichzeitig zum Ausdruck bringen, daß gegenwartsbezogene Unternehmer nicht nur in einem wirtschaftlichen Bezugsfeld leben.“¹³

Die zunehmende Bedeutung des Sponsoring als Kommunikationsinstrument läßt sich anhand beeindruckender Zahlen belegen, wie Abb. 2 zeigt.

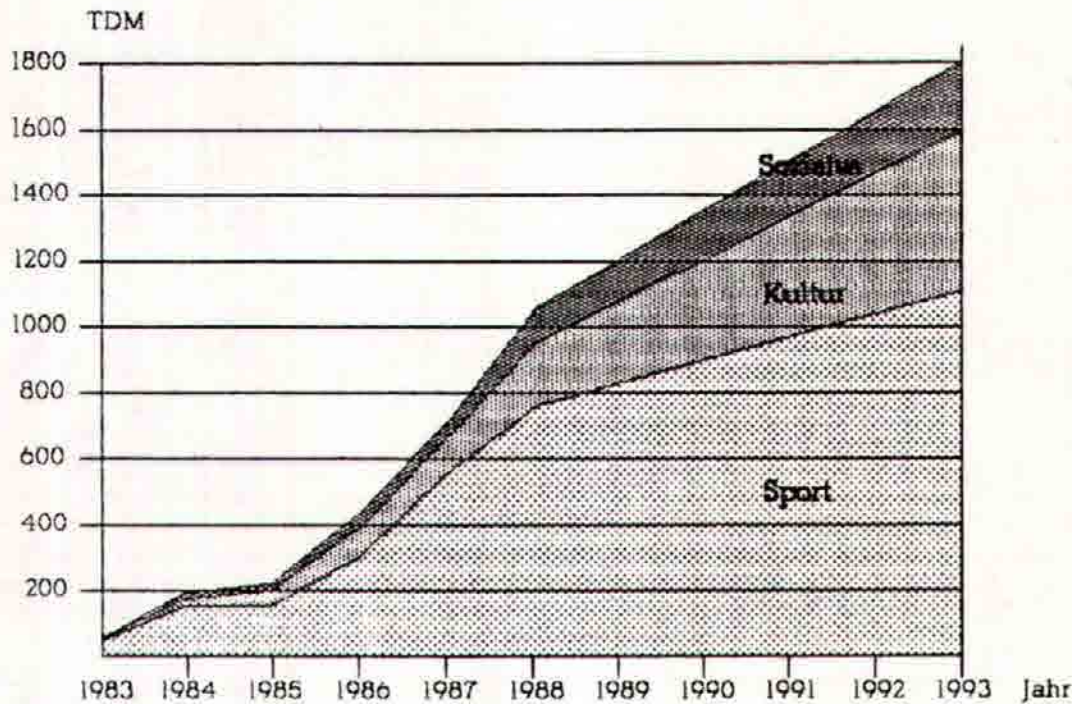


Abb. 2: Aufwendungen für Sponsoring in der Bundesrepublik Deutschland 1983 - 1993

Anmerkung 1: Kultur und Soziales interpoliert

Anmerkung 2: ab 1988 Projektion

Quelle: Gruber, Titze und Blank; übernommen aus: „Blick durch die Wirtschaft“ vom 02.06.1989

Zu viele Manager lassen sich jedoch beim Einsatz der Geldmittel im Bereich Sponsoring noch allzusehr von ihren Gefühlen leiten. Zu häufig wird noch nach ungeplanten und -kontrollierten Gesichtspunkten gearbeitet. Auch, oder besser gerade, Sponsoring braucht ein langfristiges, strategisches Controlling-Konzept mit Planung, Steuerung und Kontrolle, an dem sich operative Entscheidungen orientieren können.

2.3. Integration des betrieblichen Sponsoring in die Unternehmenskommunikation

So selbstverständlich eine Integration des Sponsoring in die gesamte Unternehmenskommunikation sein sollte, so häufig wird sie nicht ernsthaft berücksichtigt oder gar nicht erst als Notwendigkeit erkannt. Eine isolierte Behandlung vernachlässigt die Nutzung von Synergiewirkungen¹⁴ und verkennt außerdem, daß Sponsoring nicht in der Lage ist, alle klassischen kommunikationspolitischen Instrumente zu substituieren. Die Hauptursache liegt darin, daß durch Sponsoring-Maßnahmen nur kurze Botschaften übermittelt werden können. Die Informationsfunktion fehlt somit weitgehend. Die unvermeidliche Folgerung hieraus muß eine Integration in die Unternehmenskommunikation in dreierlei Hinsicht sein:¹⁵

a) Strategische Integration

Die Ziele, die im Rahmen eines Sponsoring-Einsatzes gesteckt werden, dürfen nicht willkürlich aus der

Luft gegriffen sein. Eine Ableitung aus den Gesamt-Unternehmenszielen ist unabdingbar, will man Erfolg im Sinne des Marketing-Konzeptes erzielen.

Der Definition der Sponsoring-Ziele gehen die Festlegung der Kommunikationsziele und eine Abstimmung mit den Zielgruppen sowie den Inhalten der Werbebotschaft voraus.

Nur so ist eine gesamtzielorientierte, nachvollziehbare Logik innerhalb der Unternehmensstrategie möglich, und nur so können Sponsoring-Maßnahmen widerspruchsfrei zum übrigen Verhalten des Unternehmens nach innen und außen stehen.

b) Instrumentelle Integration

Unter der instrumentellen Integration versteht man den ergänzenden, gemeinschaftlichen Einsatz des Sponsoring mit den klassischen Instrumenten der Kommunikationspolitik (Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations). Eine eindeutige Abgrenzung ist dabei nicht immer möglich. Es gibt Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Durch das synergetische Zusammenwirken der klassischen Instrumente und des Sponsoring ist man in der Lage, die Vorteile beider Seiten auszunutzen und die Nachteile auszumerzen.

c) Zeitliche Integration

Die Abstimmung des zeitlichen Zusammenspiels der Sponsoring-Aktivitäten ist für einen hohen Synergieeffekt von Bedeutung. Bei der Sponsoring-Planung müssen absatzpolitisch wichtige Ereignisse und Unternehmensaktivitäten (Events) berücksichtigt

werden. Darunter fallen z. B. die Neueinführung eines Produktes oder Vertriebskanals, der geplante Werbeeinsatz in den Medien, Schwerpunktkampagnen, Incentive-Aktivitäten, Pressekonferenzen und -mitteilungen.

Die Affinität der Gesamtunternehmensziele bis zu den Sponsoringzielen sowie das Zusammenwirken sämtlicher Marketing-Instrumente und das Ineinandergreifen aller Maßnahmen ermöglichen eine Verstärkerwirkung der bloßen Sponsoring-Aktivitäten, die von den meisten Unternehmen unterschätzt wird. Ein effektiver Einsatz dieses Instrumentes ist jedoch nur so möglich.

3. AUFGABEN UND PROBLEME DES CONTROLLING VON BETRIEBLICHEN SPONSORING

Um sich bei der Analyse der Aufgaben des Controlling eine gewisse Übersichtlichkeit zu bewahren, empfiehlt sich eine Unterteilung in die per definitionem vorgegebenen Bereiche

- Planung (als Ziel- und Maßnahmenplanung),
- Budgetierung (als Ergebnis- bzw. Kostenvorgabe) und
- Kontrolle sowie Wirkungsanalyse.

Jedes dieser Instrumente trifft im Sponsoring auf Problematiken, die seinen Aufgabenkomplex beeinflussen und die hier deshalb kurz erläutert werden.

a) Planung des Sponsoring

Wenn Sponsoring zielgerichtet und in größerem Umfang betrieben werden soll, so entsteht eine Komplexität, die das Engagement sehr schnell unübersichtlich werden läßt. Folgen davon sind der Verlust eines durchgängigen Konzeptes und zu hohe Ausgaben, die dem Sponsor unter Umständen nicht einmal bewußt werden.

Im Rahmen der Planung des Sponsoring kann hier Abhilfe geschaffen werden, indem Sponsoring-Ziele entwickelt werden, die sich an den Unternehmenszielen orientieren, den Planungsablauf in übersichtliche Abschnitte untergliedern und kurz- und langfristige Ziele unterscheiden. Bei der Planung von Sponsoring-Maßnahmen werden situationsgerechte Instrumente festgelegt, die zur Zielerreichung beitragen.

Das schnelle Zugreifen bei kurzfristig zu entscheidenden Angeboten, sprich die notwendige Flexibilität, die ein Sponsor-Engagement mit sich bringen sollte, wird dadurch keinesfalls beeinflußt. Eine systematische Vorgehensweise, die sich sorgfältig ausgearbeiteter, vorgegebener und - mit der Zeit - gewohnter Instrumentarien bedient, fördert eine schnelle und vor allen Dingen richtige Entscheidung. Richtig heißt hier im Sinne der dem Engagement zugrunde liegenden Zielsetzungen und des Kosten-/ Nutzen-Verhältnisses des Angebotes, das zur Entscheidung vorliegt.

Wichtig für den erfolgreichen Einsatz einer systematischen Sponsoring-Planung ist ein von der Marke-

ting-Leitung erarbeitetes Konzept, mit dem sich alle Beteiligten innerhalb des Unternehmens identifizieren und das für alle verbindlich ist. Gibt es in einem Unternehmen mehrere parallel laufende Systematiken oder halten sich einige nicht an das Konzept, so ist die bereits genannte Gefahr von unnötigen Ausgaben und zusätzlich die Möglichkeit von Image- und Identifikationsproblemen seitens der Zielgruppen latent.

b) Budgetierung des Sponsoring

„Budgetierungssysteme sind integraler Bestandteil einer jeden Controlling-Konzeption. Gerade bei zunehmender Unsicherheit der Umweltentwicklung können Budgets zu einem immer wichtiger werden. Controlling-Instrument werden, da sie nur Ergebnisvorlagen, aber keine expliziten Handlungsanweisungen enthalten und so eine schnelle Anpassung an veränderte Umweltkonstellationen erleichtern.“¹⁶ In kaum einem anderen Bereich einer Unternehmung können sich die Umweltvorgaben so überraschend und radikal ändern wie im Sponsoring, wo Maßnahmen der Konkurrenz, überraschende Sponsoring-Angebote oder akute Ablaufprobleme im eigenen Sponsorship laufend Anlässe zu neuen Überlegungen geben.

Die gewichtigsten Problematiken der Sponsoring-Budgetierung sind bereits aus dem Marketing-Controlling bekannt. Der Erfolg, der vom Marketing erzielt wird, ist nur bedingt meßbar, und selbst wenn dem so wäre, sind diese Werte (z. B. Image oder Bekanntheitsgrad) kaum einzelnen Teilbereichen oder gar einzelnen Maßnahmen des Marketing zuzuordnen. Das Sponsoring-Budget beschränkt sich demzufolge auf einen Kostenplan, der sämtliche Kosten für eine Planperiode enthält.¹⁷

Weiterhin sind die folgenden Aspekte beim Budgetieren von Sponsoring-Maßnahmen zu beachten:

- > Es ist keine quantitative Zielvorgabe möglich.
- > Eine Motivation einzelner Mitarbeiter durch auf sie zugeschnittene kurzfristige Zielvorgaben ist ebenfalls nicht zu verwirklichen.
- > Im Sponsoring sind flexible Budgets wünschenswert, da kurzfristig angebotene Sponsorships im Jahresplan nicht abzusehen sind.
- > Eine langfristig vorgesehene Budgetplanung ist äußerst ungenau, da die tatsächlich anfallenden Kosten von der oftmals überraschend veränderten Marktsituation abhängen. Hier ist nicht nur der Absatzmarkt des Produktes, sondern auch der Sponsoring-Markt gemeint.
- > Da das Sponsoring größtenteils auf die anderen Kommunikationsinstrumente zurückgreift, stellt sich die Frage, welchem Bereich die anfallenden Kosten zugerechnet werden sollen.
- > Fixe Kosten wie die Agenturprovision oder die Personalkosten fest angestellter Mitarbeiter sind nur schwierig einzelnen Sponsorships oder einzelnen Abteilungen zuzuordnen.

c) Kontrolle und Wirkungsanalyse des Sponsoring

Die Möglichkeiten einer Erfolgskontrolle im Sponsoring sind äußerst begrenzt. Der Grund hierfür liegt in der Nicht-Zurechenbarkeit von Absatz- und Umsatzwirkungen auf die Kosten des Sponsoring-Engagements, da die verstärkten Kaufabsichten, die beim Konsumenten erreicht werden sollen, erst mittel- oder langfristig auftreten und ebenso anderen Unternehmensaktivitäten zugerechnet werden könnten.¹⁸ Deshalb sind nur die Kosten als eine Erfolgskomponente mit Hilfe des Soll/Ist-Vergleiches zu kontrollieren.

Weiterhin liefert die Wirkungsanalyse für die Kontrolle des Sponsoring dem Sponsor Zahlenmaterial, an dem er sich orientieren kann. Die ermittelten Zahlen gewinnen noch zusätzlich an Bedeutung, da sie nicht nur für die Kontrolle vergangener Engagements, sondern auch für die Planung zukünftiger Tätigkeiten als Richt- und Vergleichswerte angewandt werden können.

Eine Wirkungsanalyse läßt sich in zwei Teilbereiche untergliedern, die Informations- und Datenerhebung sowie die anschließende Auswertung. Die Datenerhebung im Rahmen des Sponsoring findet wiederum auf zwei Ebenen statt, der psychologischen Marktforschung und den Medienuntersuchungen als Instrumente der primären Marktforschung sowie den internen und externen Quellen der Sekundärforschung. Aufgabe der Auswertung ist es, die zuvor erhobenen Daten und Informationen „zu ordnen, aufzubereiten, zu analysieren und dann auf ein für die Entscheidungsfindung notwendiges und geeignetes Maß zu komprimieren und transformieren.“¹⁹ Die kaum realisierbare Zuordnung der erzielten Wirkungen auf einzelne Kostenbereiche des Sponsoring oder des Gesamt-Marketing stellt gerade für die Datenauswertung ein großes Problem dar.

4. EINSATZMÖGLICHKEITEN VON CONTROLLINGINSTRUMENTEN ZUR STEUERUNG DES SPONSORING

4.1. Planung des Sponsoring

Die Planung eines Sponsoring-Engagements sollte für den strategischen Entscheidungsbereich stets die **Erstellung eines schriftlichen Sponsoring-Konzeptes** mit sich bringen. Mit Hilfe der Vorgaben dieses Konzeptes ist es möglich, später immer wiederkehrende Entscheidungen des operativen Planungsbereiches erheblich zu vereinfachen, zeitlich zu verkürzen, zu koordinieren und abzusichern.

Zunächst sollte innerhalb der Planung die **Fixierung der Ziele** erfolgen. Bei der Erstellung von Zielsetzungen sollten folgende Aspekte beachtet werden:²⁰

1. Es empfiehlt sich eine möglichst detaillierte Aufgliederung und präzise Formulierung von Zielen.
2. Ein **Ziel muß eindeutig in Inhalt, zeitlichem Bezug und Ausmaß sein**. Ein Ziel ist jedoch durch

die Vorgabe von Spannen flexibel zu halten, da die Wirkung des Engagements nicht genau abzusehen ist.

3. Zielvorstellungen im Sponsoring können auf keinen Fall ökonomischer Natur sein.
4. Ein Ziel muß operational sein und soll **im psychischen Bereich meßbare Wirkungen bei den Zielpersonen auslösen**.
5. **Ein Sponsoring-Ziel muß die anderen Marketingziele unterstützen**.
6. Als Zielgruppe dürfen nicht nur die Endabnehmer, sondern auch die Absatzmittler, industrielle Abnehmer, Meinungsbildner und Meinungsmultiplikatoren gesehen werden.
7. Nach Möglichkeit werden mehrere Zielalternativen erarbeitet, die darauf untersucht werden, in welchem Maße Sponsoring zu ihrer Erreichung beitragen kann. Als Ergebnis ergibt sich eine Kombination verschiedener Sponsoring-Teilziele.

Im Rahmen der Zielsetzung ergibt sich dann auch zumeist, welcher der drei möglichen Sponsoring-Bereiche (Sport-, Kultur-, Soziosponsoring) eingesetzt werden muß, um das als Ziel gesetzte Image zu erreichen.

Als nächster Schritt wird die **Definition der Zielgruppen** in Angriff genommen. Die exakte Bestimmung der Zielgruppe darf nie für sich gesehen werden, denn sie ist abhängig von den Sponsoring-Zielsetzungen und umgekehrt. Deshalb werden **zumeist die Zielgruppen parallel zu den Zielen** fixiert. Zur genauen Zielgruppendefinition müssen zunächst Daten vorliegen, welche eine Analyse der potentiellen Zielgruppen möglich machen. Das Material zu dieser Analyse wird aus unterschiedlichen Quellen bezogen. Informationen über aktiv Sporttreibende z. B. sind beim Deutschen Sportbund und bei den statistischen Ämtern des Bundes und der Länder einzuholen. Über die Freizeitinteressen der bundesdeutschen Bevölkerung geben medienorientierte Großuntersuchungen wie die jährliche Allensbacher Werbeträgeranalyse und die Verbraucheranalyse sowie die ZDF/ARD-Jahrbücher und die Marktforschungsinstitute (z. B. GfK) Aufschluß. Ergänzendes Material steht aus Untersuchungen spezialisierter Marktforschungsinstitute mit Sponsoring-Know-how zur Verfügung.

Als Ergebnis dieser Analyse sollte sich ein Überblick darüber ergeben,

- welche potentiellen Zielgruppen über den Sport, die Kultur und den sozio-gesellschaftspolitischen Bereich als Medium zur Verfügung stehen,
- welcher Teil der potentiellen Zielgruppen für die Unternehmensinteressen von Bedeutung ist,
- ob die formulierten Zielsetzungen mit Hilfe des jeweiligen Sponsoring-Bereiches an der definierten Zielgruppe erfüllt werden können.

Eine weitere Differenzierung innerhalb des Sports (Ball sportarten, Kampfsportarten etc.), der Kultur (Musik, Kunst, Literatur) oder des sozialen Engagements (Umweltschutz, freie Wohlfahrtspflege, Hochschulförderung etc.) eröffnet die Möglichkeiten, bestimmte Zielgruppen anzusprechen. Der Teilbe-

reich des Sponsoring, der für ein langfristiges Sponsoring-Engagement in Frage kommt, muß nach folgenden Aspekten analysiert werden:

1. Werblich nutzbare Image-Dimensionen;
2. Struktur der interessierten Personengruppe;
3. Bedeutung in den Medien.

Unter dem ersten Aspekt geht es um die Ermittlung der Teilbereiche des Sponsoring, deren Imagedimensionen denen sehr nahe kommen, die im Rahmen der Sponsoring-Zielsetzungen für die betreffende Marke oder das Produkt als erstrebenswert definiert wurden. Im Bereich des Sport-Sponsoring finden sich zwei Ansätze, Sportarten bestimmte Images zuzuordnen.²¹

Im zweiten Schritt wird versucht, einen Vergleich zwischen den Interessentengruppen der unterschiedlichen Sponsoring-Teilbereiche und den definierten Zielgruppen vorzunehmen. Anhand solcher Aufstellungen ist es dem Sponsor möglich, eine Auswahl der Sportarten zu treffen, die seinen Sponsoring-Zielsetzungen und Zielgruppen entsprechen. Jedoch ist dieser Vergleich bisher nur auf soziodemographischer Ebene möglich, da andere Daten nicht vorliegen. Der Sponsor sollte daher in der Lage sein, seine Zielgruppendefinitionen gegebenenfalls auf soziodemographische Eigenschaften zu transportieren.

Ist nun durch die ersten beiden Auswahlphasen sichergestellt, daß die richtigen Images auf die richtigen Zielgruppen treffen, so muß im letzten Schritt gewährleistet werden, daß es Wege gibt, auf denen die Sponsoring-Botschaften die Zielgruppen erreichen. Bedingung hierfür ist ein gegebenes Interesse der Medien an dem ausgewählten Ereignis und der Wille der Zuschauer, dieses Ereignis in den Medien zu verfolgen. Untersuchungen über die Medien und das Mediaverhalten der Zuschauer werden von mehreren Marktforschungsinstituten, aber auch von TV-Sendeanstalten oder Verlagen durchgeführt. Hierzu kommen weitere Informationen über Besucherzahlen von Veranstaltungen, Leserzahlen bestimmter Zeitschriften etc.

Operative Entscheidungen von kurz- bis mittelfristiger Bedeutung, die oftmals auch in sehr kurzer Zeit gefällt werden müssen, betreffen die einzelnen Sponsorship-Vorschläge, die an das Unternehmen herangetragen werden. Um der Konkurrenz vorzuziehen und trotz aller Schnelligkeit und Flexibilität fehlerfreie Entscheidungen treffen zu können, werden auch hier systematische Vorgehensweisen benötigt, denn es gibt genügend wichtige Gesichtspunkte, die einer Prüfung unterzogen werden müssen. Die Bewertung eines potentiellen Sponsor-Engagements kann am effektivsten mit einer Checkliste durchgeführt werden. Im Idealfalle arbeitet jeder Entscheidungsträger anhand dieser Liste eine quantitative und qualitative Bewertung folgender Fragen aus (Personen-Sponsoring):

- > Paßt das Engagement in das Sponsoring-Konzept?
- > Spricht der zu Sponsernde die angestrebten Zielgruppen an?

- > Wie bekannt ist der zu Sponsernde derzeit und mittelfristig voraussehbar?
- > Wie wird das Image des zu Sponsernden in der Öffentlichkeit beurteilt?
- > Wie ist die charakterliche und menschliche Seite einzuschätzen?
- > Wie wirkt der zu Sponsernde als Persönlichkeit, wie ist seine Gesamtausstrahlung?
- > Wie hoch ist die Qualifikation derzeit und mittelfristig voraussehbar einzuschätzen?
- > Kann er das Produkt glaubwürdig vertreten?
- > Welches Ansehen und welche Sympathie genießen Trainer und Funktionäre um den zu Sponsernden?
- > Wie groß ist das Medieninteresse, auch über den Sport hinaus?
- > Paßt er zu anderen Gesponserten des sponsernden Unternehmens?
- > Welche bestehenden und geplanten Verpflichtungen hat er gegenüber anderen Sponsorfirmer? Wieviele Verträge gibt es? Passen die anderen Unternehmen zu unserem Unternehmen?
- > In welcher Form ist eine Händlereinbindung möglich?
- > Inwieweit können VF-Maßnahmen mit dem Sponsorship verknüpft werden?
- > Inwieweit können PR-Maßnahmen mit dem Sponsorship verknüpft werden?
- > Wie hoch sind die Kosten, die für zusätzliche Maßnahmen mit zu Sponsernden entstehen, die im Vertrag nicht enthalten sind?
- > In welchem Maße ist durch dieses Engagement eine Alleinstellung oder Dominanz von dem Sponsorunternehmen möglich?
- > Kann der Sponsorvertrag verlängert bzw. ausgebaut werden?

Für **Veranstaltungsbewertungen** können folgende Fragen ergänzend oder ersetzend eingebracht werden:

- > Wie bekannt ist die Veranstaltung in der Öffentlichkeit?
- > Wie bewertet die Öffentlichkeit das Image dieser Veranstaltung?
- > Welche Bedeutung hat die Veranstaltung?
- > Wer nimmt an der Veranstaltung teil?
- > Welche Publikumsresonanz ist zu erwarten?
- > Welche Medienresonanz ist zu erwarten?
- > Wie ist die Management-Qualifikation des Veranstalters einzuschätzen?
- > Ist die Vergabe von Lizenzen und Titeln möglich?²²

Die quantitative Analyse wird mit einer Punktebewertung durchgeführt. Für wertmäßig erfaßbare Kriterien wie Image oder Bekanntheitsgrad können auch vorher festgelegte Punktsysteme eingesetzt werden, so daß z. B. für einen bestimmten Prozentsatz der Bekanntheit eine festgelegte Punktzahl zugeordnet wird. Um den unterschiedlich starken Bedeutungen der Kriterien gerecht zu werden, kann die Punktzahl gewichtet werden.

Im Rahmen der qualitativen Analyse ist jeder Entscheidungsträger aufgefordert, innerhalb einer Sitzung seine pro- oder contra-orientierten Gedanken, die ihn zu seiner Punktzahl geführt haben,

wiederzugeben. Eine anschließende Diskussion, in der jeder seine Bewertungen und Meinungen zum Ausdruck bringen kann, sollte zu einer einheitlichen Punktbewertung führen. Wird keine einheitliche Bewertung erreicht, müssen Mittelwerte herangezogen werden. Die Gesamtpunktzahl muß eine vorher festgelegte Mindestpunktzahl überschreiten, damit das Sponsorship-Angebot für das Sponsorunternehmen interessant bleibt. Zusätzlich können für besonders wichtige Kriterien Mindestbedingungen (z. B. Mindest-TV-Präsenz pro Jahr) festgelegt werden, die bei Nichterfüllung zum automatischen Ausscheiden des Engagements führen.

Schließlich muß die erreichte Punktzahl den Aufwendungen zur Erfüllung des Vertrages gegenübergestellt werden. Auch hier kann eine Kennzahl Punktwert/Vertragszahlungen ermittelt werden, die einen Mindestwert nicht unterschreiten darf, um eine positive Entscheidung herbeizuführen.

Zum operativen Bereich der Sponsoring-Planung gehört auch die auf der Sponsoring-Zielsetzung basierende Entwicklung und Abstimmung der Händler-, VF- und PR-Maßnahmen zu bereits vertraglich abgesicherten Engagements.

4. 2. Budgetplanung und Budgetkontrolle der Sponsoringaktivitäten

In der Budgetplanung ist die Vorgabe eines „starrten Budgets“ für das Sponsoring unzuweckmäßig. Die Flexibilität, auf Marktveränderungen reagieren zu können, ist dringend erforderlich. Es gibt verschiedene Varianten, diese Flexibilität zu erlangen:

- * Ein tatsächlich „flexibles“ Budget, das jederzeit nach Bedarf erhöht wird, kann die Liquidität des Unternehmens nicht absichern und verführt den Sponsoring-Verantwortlichen zu unwirtschaftlichem Einsatz seines Budgets.
- * Ein großzügig zur Verfügung gestelltes Budget, das dem Sponsoring-Verantwortlichen genügend Spielraum läßt, ist ebenfalls unwirtschaftlich, da es Mittel festsetzt, die anderswo eingesetzt werden könnten und zu unbedachtem Budget-Einsatz im Sponsoring führt.
- * Die Marketing-interne Umschichtung von Abteilungsbudgets verlangt eine Absprache mit den anderen Abteilungsleitern und kann zu Unmut führen, wenn auf Dauer das Sponsoring bevorzugt wird.
- * Die nachträgliche Beantragung einer Budgeterhöhung sichert zwar die Wirtschaftlichkeit am ehesten ab, bedarf aber oftmals einer kaum realisierbaren, schnellen Bearbeitung, um auf Marktveränderungen entsprechend reagieren zu können.

Bei der Festlegung des Budgets handelt es sich um eine **Gratwanderung zwischen Wirtschaftlichkeit und Flexibilität** bzw. der damit verknüpften Kreativität der Mitarbeiter. Diese sind bei starr vorgegebenen Rahmen dazu verleitet, die Budgets kurzerhand durch bereits getätigte Maßnahmen aufzufüllen,

ohne sich Gedanken über neue Möglichkeiten zu machen. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken und sich die Gratwanderung etwas zu erleichtern, ist zu empfehlen, die Mitarbeiter in den Ablauf der Budgetplanung zu integrieren.

Eine Integration ist so zu verstehen, daß **die Mitarbeiter mit ihrer Aktionsplanung das Budget schon vorher beeinflussen können**. Eine beispielhafte Aktionsplanung der Fachabteilung, die sich zunächst an keinen finanziellen Grenzen orientieren muß und die anschließend mit dem Marketing-Controlling durchgesprochen wird, ermöglicht die volle Entfaltung der Kreativität der Mitarbeiter. Das Controlling kann letztendlich entscheiden, wie hoch das Budget sein muß, um die effizientesten der geplanten Maßnahmen durchzuführen. **Auf diesem Wege findet eine optimale Abstimmung darüber statt, was sein kann und was - finanziell gesehen - sein darf**, so daß die Aspekte der Kreativität und der Wirtschaftlichkeit gleichermaßen berücksichtigt werden.

Sowohl die Budgetkontrolle als auch die Sponsoring-Wirkungsanalyse benötigen Daten, aus denen je nach Bedarf differenzierte Kostenwerte entnommen werden können. Diesen Zweck sollen Budgets erfüllen, die übersichtliche Einblicke in Soll-, Ist- und Plankosten gewährleisten.

Für eine Sponsoring-Wirkungsanalyse benötigt der Controller eine abteilungsübergreifende Aufstellung, die alle Kosten erfaßt, die durch das Engagement entstanden sind. Dies ist notwendig, da viele der Kosten, die durch Sponsoring entstehen, in den verschiedenen Marketing-Bereichen anfallen. Vom zeitlichen Aspekt her sollten Jahres- und Monatspläne unterschieden werden. Bei den Jahresbudgets ist eine zu detaillierte inhaltliche Gliederung unsinnig, da bei der Jahresplanung eine exakte Unterteilung wegen noch nicht festlegbaren Sponsoring-Aktivitäten gar nicht möglich ist. Die Funktion eines solchen Planes liegt in der Überwachung der Budgetentwicklung im Jahresverlauf. Zu weiteren Analysen müssen Monatsbudgets herangezogen werden, die monatlich angepaßt werden können. Für jeden Monat müssen die bis zum Kontrollzeitpunkt kumulierten Kosten dargestellt sein. Das gilt für die Plankosten, die monatlich im Forecast neu erarbeiteten Sollkosten, die Istkosten der vergangenen Monate und die Abweichung zwischen Soll- und Istkosten.

Durch die überlappende Erstellung von Monatsbudgets und deren Kontrolle kann auch Rücksicht auf kurzfristige Entwicklungen hinsichtlich des Marktes und damit des Budgets genommen werden, wenn diese Pläne erst während des Vormonats erstellt werden. Der Plan kann um aktuelle Gliederungspunkte erweitert werden und führt die aktuellen Sollzahlen des letzten Forecasts mit sich. Im Rahmen der Kontrolle sollten die Soll-, Ist- und Plankosten und die Soll/Ist-Abweichung für den entsprechenden Monat ausgewiesen werden. Zur Gesamtdarstellung gehören auch die jeweiligen kumulierten Werte, die im Jahresverlauf bis zu diesem Zeitpunkt entstanden sind und das Budget des gesamten Jahres.

Die inhaltliche Gliederung des Monatsbudgets kann je nach Bedarf differenziert sein, da jetzt detaillierte Planwerte vorliegen. Extrem kleine, unbedeutende Werte können unter dem Stichpunkt „Diverses“ zusammengefaßt werden. Je genauer die Untergliederung, desto exakter läßt sich jedoch eine Abweichungsanalyse durchführen.

Besonders für die Wirkungsanalyse von Bedeutung sind auch die Budgets, die in differenzierter Form die einzelnen Bereiche des Sponsor-Engagements enthalten. Budgetpläne für einzelne Veranstaltungen, gesponserte Personen oder bestimmte Kostenarten sind jedoch nur sinnvoll, **wenn auch die Erfassung der Istwerte ebenso differenziert vorgenommen wird.**

Eine solch aufwendige Datenerfassung und -auswertung ist manuell nicht realisierbar. Der Einsatz der Elektronischen Datenverarbeitung macht die Erstellung der vorgeschlagenen Budgetpläne und die Budgetkontrolle in kurzer Zeit und wirtschaftlich möglich. Doch bei allen Vorteilen, die durch eine genauere Budgetierung mit Hilfe der EDV ermöglicht werden, darf auch nicht übersehen werden, daß eine übertrieben differenzierte Erfassung der Kosten unwirtschaftlich sein kann. Der Aufwand der Datenerfassung und -speicherung darf nicht den Nutzen überschreiten, den eine Budgetierung und Budgetkontrolle im Sponsoring erzielt.

Ein Budgetsystem des Sponsoring muß Antworten auf folgende Fragen geben:

- > Wird das zugewiesene Budget wirtschaftlich eingesetzt?
- > Sind Einsparungen möglich oder Ausweitungen erforderlich?
- > Wodurch entstehen Abweichungen zu den veranschlagten Kosten?
- > Das Sponsoring-Controlling sollte EDV-gestützt auf
 - Plan/Sollkostenvergleiche
 - Soll/Istkostenvergleiche und
 - zeitliche Istkosten/Istkostenvergleiche zugreifen können. Ebenso sollten auch Kostendaten über
 - einzelne Sponsor-Veranstaltungen,
 - gesponserte Personen/Teams oder Einrichtungen,
 die Material für Personen- oder Ereignis-bezogene Wirkungsanalysen bereitstellen, abrufbar sein.

4.3. Kontrolle und Wirkungsanalyse der Sponsoringaktivitäten

a) Datenerhebung

Eine vollständige Datenerhebung muß alle drei Phasen des werblichen Kommunikationsprozesses berücksichtigen:

- Wahrnehmung der Botschaft,
- Verarbeitung der Botschaft,
- Wirkung der Botschaft.

Bei erfolgreichem Durchlaufen der ersten Phase steigt der Bekanntheitsgrad der Werbung und ihrer Aussage. Im Laufe der zweiten Phase verändert der

angesprochene Konsument aufgrund der Bekanntheit der Werbeaussage seine Einstellung zum Unternehmen oder zum Produkt. Das Ziel aller Marketing-Maßnahmen ist das Erreichen der dritten Phase. Die Wirkung der Botschaft muß den Konsumenten zu einem bestimmten Verhalten animieren. Seine geänderte Einstellung soll ihn dazu bringen, sein persönliches Interesse durch Einholen weiterer Informationen oder durch den Kauf eines Produktes des werbenden Unternehmens zu äußern.

Die psychologische Marktforschung untersucht die tatsächlichen Wirkungen, die beim Konsumenten durch den Einsatz der Kommunikationsinstrumente eingetreten sind. Auf diesem Wege entsteht für den Sponsor ein Überblick über das Erreichen zumindest seiner kurz- bis mittelfristigen Ziele (Image-Transfer, Steigerung des Bekanntheitsgrades).

Als Erhebungsformen stehen einmalige Befragungen und Beobachtungen oder mehrmalige Panelumfragen zur Verfügung.

Um für eine Untersuchung der Verhaltensebene des Konsumenten Grundlagen zu schaffen, müssen die Personen herangezogen werden, die die Produkte bereits gekauft haben oder durch ihr Verhalten ein eindeutiges Interesse an dem Produkt bekunden (z.B. Betreten des Ausstellungsraumes eines Autoherstellers). Eine schriftliche oder mündliche Befragung dieser Kunden - eventuell verbunden mit dem Anreiz eines Preisausschreibens etc. - kann Informationen liefern, die nicht nur der Wirkungsanalyse auf der Verhaltensebene, sondern auch der Zielgruppenkontrolle und der Imageuntersuchung dienen.

Der zweite Bereich der Primärforschung, die Medienuntersuchungen, unterscheidet sich von der psychologischen Marktforschung dadurch, daß er die möglichen Wirkungen beim Konsumenten völlig außer acht läßt und nur die Überprüfung der potentiellen Kontaktaufnahmen vornimmt.

Bei Bedarf beauftragen sponsorierende Unternehmen Spezialagenturen, wie z. B. die GfK-Marktforschung, Messungen bei Berichterstattungen über gesponserte Veranstaltungen durchzuführen. Im Bereich der Printmedien bedeutet dies die Messung der Anzahl der Namensnennungen oder des abgebildeten Schriftzuges mit der entsprechenden Auflagenstärke der Zeitschrift und im TV-Bereich die Anzahl und die Länge der Namenseinblendungen mit den Einschaltquoten und Zuschauerzahlen der Sendung. Die Messung durchläuft eine gewisse qualitative Wertung, da gezählte Einblendungen bestimmte Mindestbedingungen (z. B. Dauer, Größe, Teilsichtbarkeit) erfüllen müssen. Es wird unterschieden zwischen Kontakthäufigkeit (rein quantitative Messung des Kontaktes) und der Kontaktqualität (Dauer und Intensität des Kontaktes).²³

Die internen Betriebsdaten, die zur Analyse der Sponsoring-Wirkung beitragen können, begrenzen sich auf

- Absatzzahlen der letzten Jahre, gesamt und einzelner Produkte,
- Ist-Ausgabenpläne der Marketing- und Sponsoring-Aktivitäten,

- Aufstellungen der absatzpolitisch wichtigen Events (Ereignisse) der Vergangenheit (z. B. Neuerscheinung eines Produktes, Marketingaktivitäten).

die Aussagen dieser Informationen und Daten sind jedoch nicht überzubewerten, da lediglich langfristige Trends zu erkennen sind, nicht jedoch kurzfristige Erfolge.

Als externe Quellen der sekundären Marktforschung können Veröffentlichungen von Verbänden und Medien oder Studien von Unternehmensberatern und Werbeagenturen herangezogen werden.

b) Auswertung der gewonnenen Daten

Das Ziel der Auswertung der Wirkungsanalyse ist, wichtige Zusammenhänge z. B. zwischen Sponsoring-Maßnahmen und Imageveränderungen der

Marke schnell zu erkennen und Rückschlüsse ziehen zu können. Als übersichtliche Darstellungsmethoden der Ergebnisse sind für das Sponsoring-Controlling das **Polaritätenprofil** und das **Marktmodell** von Bedeutung.

„Unter dem Begriff Polaritätenprofil wird eine spezielle Erhebungs- und Darstellungstechnik aus dem Bereich der Eigenschaftszuordnungstests verstanden, der die Aufgabe zukommt, die Eigenschaftsdimensionen quantifiziert zu erfassen, die bestimmten Objekten der Erscheinungen in der Vorstellung der Meinung von Befragten zukommen.“

24 Die Erfassung wird durch Punktbewertungen aus den Umfragen vollzogen. Die Darstellung des Polaritätenprofils ist dazu geeignet, zu verdeutlichen, in welchen Bereichen Stärken und Schwächen der betreffenden Marke bestehen und wo die Konkurrenz überlegen ist.

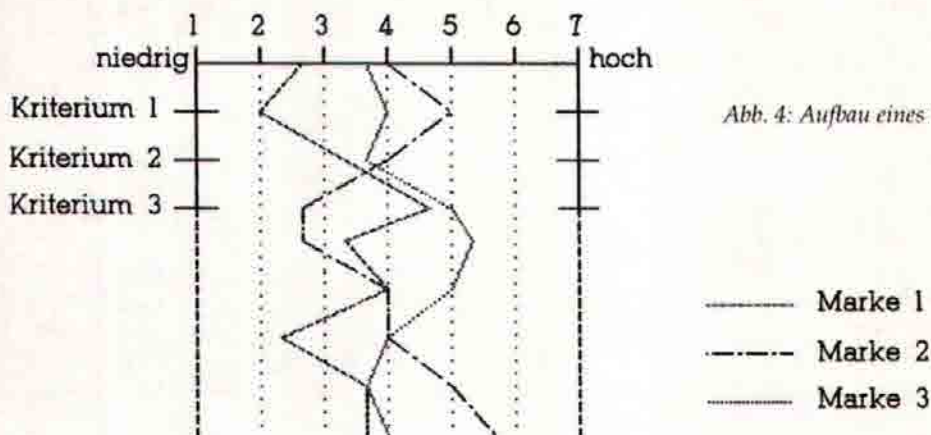


Abb. 4: Aufbau eines Polaritätenprofils

Das Marktmodell ermöglicht die visuelle Verdeutlichung der durch die Befragung ermittelte Stellung der Marke im Vergleich zur Konkurrenz. Es können zwei bis vier Kriterien gleichzeitig abgebildet werden.

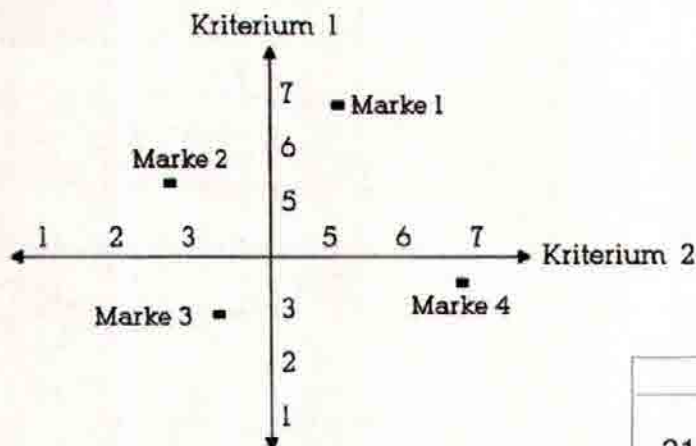


Abb. 5: Aufbau eines Marktmodells

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	35	G	V	F

Für Polaritätenprofil und Marktmodell gilt jedoch, daß sich die Situation nur eines Zeitpunktes darstellen läßt, wenn man die Übersichtlichkeit als oberstes Prinzip erhalten will.

Die zeitliche Entwicklung von Zahlenwerten wird durch ein zweidimensionales Koordinatensystem deutlich, in welchem die Zeit auf der x-Achse aufgetragen ist. Mit Hilfe einer Aufzeichnung der

Werte im Zeitverlauf lassen sich Trends und langfristige Tendenzen erkennen. Die Verdeutlichung solcher Trends ist einer der Schwerpunkte der Auswertung, da bei Befragungen zu Image- oder Bekanntheitsgraden nur die zeitliche Weiterentwicklung Aufschluß über Erfolg und Mißerfolg gibt. An der Zeitachse sollten jedoch nicht nur die Monate und Jahre, sondern auch absatzpolitisch wichtige

Ereignisse markiert sein, damit besondere Kurvenverläufe den Ursachen zugeordnet werden können. Eine zeitparallele Gegenüberstellung verschiedener Kennzahlen kann interessante Interdependenzen aufzeigen, aber auch vorher vermutete Zusammenhänge widerlegen. Als Beispiel seien hier Kennzahlen wie Sponsoring-Aufwand/Imagewerte oder Marketing-Aufwendungen/Absatzzahlen genannt. Weitere interessante Analysen können mit Hilfe von Korrelations- und Regressionsrechnungen von Kennzahlen durchgeführt werden.

Die Effizienz des Sponsoring wird durch Kosten-Nutzen-Überlegungen gesteuert. Den Kosten in Form von speziell für die Veranstaltung getätigten Aufwendungen wird als Nutzen eine möglichst hohe Kontaktzahl und/oder -dauer der Zuschauer mit den unternehmenseigenen Werbemitteln gegenübergestellt, woraus sich Kennzahlen wie Kontaktqualität, Kontakthäufigkeit, Tausenderkontaktpreis oder Minutenpreis ableiten lassen.²⁵

Eine zweite durchführbare Berechnung der Kosten-Nutzen-Relation ist nur über einen Vergleich der Sponsoring-Kosten mit den bewerteten Wirkungen der Werbeträger (sogenannter kalkulatorischer Werbenutzen) in absoluten Beträgen möglich.²⁶ Hierbei wird die Wirkung der Werbeträger quantifiziert, indem man - vereinfacht formuliert - Kosten errechnet, die ein zeitlich und mengenmäßig vergleichbarer Einsatz der einzelnen Werbeträger in einer Werbekampagne verursacht hätte. Eine genaue Berechnung unter Berücksichtigung aller im Sponsoring verankerten Maßnahmen ist jedoch sehr zeitaufwendig und mit so vielen Prämissen und Schätzungen verbunden, so daß ein sinnvoller, realistischer Einsatz kaum empfehlenswert ist.

Zusätzlich ist die gedankliche Vorgehensweise zu kritisieren, die Wirkungen der Werbeträger durch Kosten auszudrücken. Schließlich sollte nicht als gegeben hingenommen werden, daß hohe Kosten zwangsläufig eine entsprechend erfolgreiche Wirkung nach sich ziehen. Außerdem ist ein Vergleich der Kosten nur zulässig, wenn eine vergleichbare Wirkung vorausgesetzt werden kann. Die Wirkung eines komplexen Sponsoring-Engagements, das sich erst durch viele kleine und große Zusätze richtig entfaltet, kann niemals durch eine Werbekampagne bzw. den Einsatz einzelner Werbeträger ersetzt werden.

Weitere tiefgreifende Informationen z. B. über

- Wirkungen der Sponsoring-Maßnahmen in Verbindung mit den zahlreichen Werbemitteln bei einem Sponsoring-Projekt, den anderen Sponsoring-Engagements des Unternehmens sowie der erfolgreichen Einblendung des Sponsoring in die Unternehmenskommunikation;
- Wirkungen, die bei mehrmaligen Kontakten mit der Werbebotschaft auftreten²⁷ sind durch größere Untersuchungsprojekte zu erlangen, die über die Aufgaben des Sponsoring-Controlling hinausgehen.

Literaturverzeichnis

- 1) Ford, Henry I.: Zweitzeit in Liebl, Walter F.: Marketing-Controlling, Wiesbaden 1989
- 2) Hensel, Renate: Sponsoring - Chancen für die Kommunikationsarbeit, in: Marketing-Journal, 5/86, S. 462
- 3) Hermanns, Arnold: Profilierung durch Sponsoring - Erlebnisorientiertes Instrument der Marktkommunikation und Wettbewerbsfaktor, in: Marktforschung & Management, 3/88, S. 79
- 4) vgl. Mussler, Dieter: Entscheidungsregeln für das Sport-Sponsoring, Vortrag beim Zentrum für Unternehmensführung in Kilchberg-Zürich (Schweiz), 1./2.6.89, S. 1
vgl. Hermanns, Arnold: Sponsoring - 15 Merkmale zu einem noch jungen Thema, in: Marketing-Journal, 6/86, S. 556
- 5) vgl. Hermanns, Arnold: Sponsoring - 15 Merkmale zu einem noch jungen Thema, a. a. O., S. 557
- 6) vgl. Mussler, Dieter: Sponsor und Sport im Ausgleich der Interessen, in: absatzwirtschaft, Sonderheft 10/88, S. 202
- 7) vgl. Hensel, Renate: a. a. O., S. 464
- 8) vgl. ebenda, S. 464
- 9) Hermanns, Arnold: Profilierung durch Sponsoring, a. a. O., S. 81
- 10) vgl. Dreyer, Axel: Werbung im und mit Sport, Göttingen 1986, S. 1
- 11) Disch, Wolfgang K. A.: Sportwerbung - die „andere“ im Kommunikationsmix, in: Roth, Peter (Hrsg.): Sportwerbung, Landsberg am Lech 1986, S. 269
- 12) vgl. Hermanns, Arnold: Profilierung durch Sponsoring, a. a. O., S. 81
- 13) Wirz, Jost, a. a. O., S. 392
- 14) vgl. Bruhn, Manfred: Zweitzeit in: Hermanns, Arnold: Profilierung durch Sponsoring, a. a. O., S. 80
- 15) vgl. Mussler, Dieter: Entscheidungsregeln für das Sport-Sponsoring, a. a. O., S. 10 - 12
- 16) Petsch, Manfred: Budgetinformationssysteme - Computergestützte Erfolgsplanung und -kontrolle, Darmstadt 1985, S. 13
- 17) vgl. Liebl, Walter F.: Marketing-Controlling, Wiesbaden 1989, S. 109
- 18) vgl. Bruhn, Manfred: Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt 1987, S. 227
- 19) Meffert, Heribert: Marktforschung, Wiesbaden 1986, S. 70
- 20) vgl. Hanrieder, Manfred in: Roth, Peter: Sportwerbung, Landsberg am Lech 1986, S. 106 ff.
- 21) vgl. Dreyer, Axel: Werbung im und mit Sport, Göttingen 1986, S. 142 ff.
vgl. Hanrieder, Manfred, a. a. O., S. 118/11922)
- 22) vgl. Bruhn, Manfred, a. a. O., S. 165
vgl. Hanrieder, Manfred, a. a. O., S. 124
- 23) vgl. Bruhn, Manfred, a. a. O., S. 234 f.
- 24) Beike, P./Christmann, G.: Marktforschungspraxis von A - Z, Gernsbach 1974, S. 129
- 25) Bruhn, Manfred, a. a. O., S. 248
- 26) ebenda, S. 248 ff.
- 27) vgl. Bruhn, Manfred, a. a. O., S. 255

Streiflicht

Personal-Controlling

von Alfred Biel, Solingen



Dringlichkeit und Wichtigkeit von Fragen im Zusammenhang mit dem Personal-Controlling, dem Personal-Management und der Führung legten es nahe, diesem Themenkomplex die ab Seite 327 folgende Themenbesprechung zu widmen.

- Das Personalwesen entwickelt sich zunehmend zu einem wichtigen Partner innerhalb des Unternehmens. Aus der tendenziell **verwaltenden** Stellung **wird** zunehmend eine **gestaltende** Funktion.
- Die **Einflußgrößen des Führungserfolges** - Umwelt-Faktoren, Technik, Organisation, Mitarbeiter - unterliegen einer rasanten Entwicklung und **bedürfen** insoweit der Verfolgung und **Steuerung**.
- Insbesondere der fortschreitende **technologische Wandel**, z. B. in der Informations-Technologie, führt zu wechselnden Aufgabenbildern und wachsenden Qualifikationsanforderungen. Alle fünf Jahre **verdoppelt sich das Wissen** der Menschheit. Und wir hecheln hinterher (Süddeutsche Zeitung - Magazin Nr. 30). Die Hälfte dieses Wissens ist wiederum nach drei bis vier Jahren veraltet. Dies ließ den vielsagenden und provokativen Begriff der „**Wegwerf-Qualifikation**“ aufkommen. Gefragt sind Intelligenz, Phantasie und ein Höchstmaß an Flexibilität. Motivation und Engagement sind mehr denn je gefordert. Informations-Management, Datenselektion usw. sind Stichworte auf einer anderen Ebene für dasselbe Phänomen. Diese gewaltige Entwicklung verlangt nach einer konzeptionellen Beantwortung durch das Controlling.
- Insbesondere im Personal-Controlling lassen sich **verschiedene Controlling-Ebenen** anschaulich und wirkungsvoll unterscheiden: So in Anlehnung an Wunderer/Sailer: Kalkulatorisches Controlling (Kostenrechnung per Periode), Effizienz-Controlling (Kosten pro Prozeß, Zeitaufzeichnung, Kalkulation etc.) und Effektivitäts-Controlling (Arbeitsproduktivität, Indikatoren). Oder nach Rudolf Mann Materie (Belegschaft), Bewegung (z. B. Fluktuation), Energie (z. B. Betriebsklima) und Unternehmensgeist.
- Der vieldiskutierte **Wertewandel** und die veränderte Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter schaffen neue Gegebenheiten. Fragen der Führung werden immer drängender. Nur zögernd gewinnt die Erkenntnis, daß Mitarbeiter eine kostenintensive und wertvolle Investition darstellen, an praktischer Bedeutung. Nicht wenige Autoren sprechen von einem demotivierenden Verhalten vieler Führungskräfte. Oft sind Defizite und Schwachstellen im Umgang mit Menschen recht greifbar. **Motivation** wird immer mehr zum entscheidenden Faktor für ein erfolgreiches Management. Wirkungsvolle Motivation soll **ungenutzte Ressourcen** auf allen Ebenen des Unternehmens freisetzen. Offener Informationsfluß, stimulierendes Arbeitsklima, Mitwirkung etc. sind unabdingbare Voraussetzungen.
- Die Personalseite leistet einen herausragenden materiellen und immateriellen Beitrag zum Unternehmensergebnis. Daher gibt es Handlungs- und Entscheidungsbedarf, durch geeignete, auf diese Problemstellung ausgerichtete **spezielle Meß-, Steuerungs- und Informationsinstrumente** diesen Beitrag zu erfassen und zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Konzepte in die Diskussion eingebracht, z. B. der Einsatz von **Kennzahlen-Systemen** oder **DV-gestützter Steuerungssysteme** zur operativen Umsetzung von Personal-Controlling. Personal-Controlling ist mit einer Fülle spezifischer Probleme behaftet. So sind viele personalwirtschaftlichen Sachverhalte **qualitativer Natur** und sind somit einer Messung schwer zugänglich. Auch lassen sich für eine Vielzahl von Größen **keine kausalen Zusammenhänge** finden. Controlling kann aber helfen, die Personal-Komponente transparenter zu machen und das Bewußtsein für diesen Erfolgsfaktor zu schärfen.
- Fragen des Personal-Management beinhalten eine Fülle verhaltens-, entscheidungs- und systemorientierter Ansätze, die einen **Erklärungs- und Gestaltungsbeitrag** des Controlling einfordern.

FORUM

STRATEGISCHER PLANER UND STRATEGISCHER CONTROLLER

- ein nicht ganz ernst gemeintes
Anforderungsprofil

von Frank Oliver **Lehmann**, Vallendar



Dipl.-Kfm. Frank Oliver Lehmann, Mitarbeiter der WHU Koblenz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen und Controlling, Prof. Jürgen Weber, Heerstraße 52, 5414 Vallendar. Der Autor dankt allen Kollegen in Theorie und Praxis, welche ihm guten Mut zur Veröffentlichung zugesprochen haben. Das „Copyright“ für die Anforderungen an strategische Planer liegt bei Herrn Dr. Rainer Reichert, Daimler-Benz AG, Stuttgart, bei dem ich mich für die Erlaubnis zur Veröffentlichung herzlich bedanke.

1. Einleitung: Begriffliche Herleitung

Es gibt eine Vielzahl an Vorschlägen, wie die Anforderungen an strategische Planer und an strategische Controller auszusehen und in welchen Größen sich beide wesentlich zu unterscheiden haben. Der strategische Planer, häufig auch als Verantwortlicher für den „Irrtum auf lange Sicht“ bezeichnet, nimmt traditionell eine starke Position im Unternehmen ein. Das ist meist historisch durch die Mutation der Position vom „Ahner“ zum „Planer“ zu begründen; man ahnte, daß man plante, aber noch bevor man plante zu ahnen. Mutation ist dabei nicht wörtlich zu verstehen; vielmehr soll der Mut zur Vermutung unterstrichen werden.

Der Controller machte eine andere Entwicklung durch. Die Wandlung vom „Kollaborateur“ des Managements zu seinem „Controller“ geht zweifels- ohne auf französische Wurzeln zurück. Ihr Entstehen ist über die Phasen einer Controllertätigkeit zu erklären. Zunächst mit dem Linienmanagement kollaborierend (entgegen anderslautender Meinungen nicht kollidierend!), bedeutet dies „mit dem Feind zusammenarbeiten“, was aber nicht ganz im Wortlaut zutrifft. Später übernimmt der waschechte „Kollaborateur“ auf subtile Weise die Navigation und steuert das Unternehmen durch die Untiefen der Zeit. Damit ist der „Kollaborateur“ ein Controller, manchmal ohne daß es andere erkennen.

Bei beiden Charakteren gibt es noch die Spezies „Strategia“. Der strategische Planer versucht langfristig Recht zu haben, ohne daß er es vielleicht auch erleben wird; der strategische Controller steuert den Vorgang. Beide akzeptieren, daß Kurzfristigkeit nicht ihr Metier ist. Entsprechend bilden sie im Unternehmen einen Pol der Ruhe und Beschaulichkeit. Das

ändert sich lediglich in den Tagen, in denen die Integration strategischen Gedankenguts in den operativen Bereich ansteht. Dann zeigen sie sich äußerst beschäftigt, reden über Budgets und kurzfristige Erfolgsrechnung mit und versuchen, das strategische Ziel des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. In diesen Tagen findet eine Art „Befruchtung“ anderer Bereiche mit strategischem Pollenstaub statt. Es wird bienenfleißig präsentiert („vorgesungen“) und es werden Zahlen „massiert“. Abschließend sind alle im Konsens, fröhlich und zuversichtlich. Beide, der strategische Planer und der Controller, sind deshalb sehr stark nach außen gekehrte Persönlichkeiten, was bei der folgenden Definition der Anforderungen zu berücksichtigen ist.

2. Die Anforderungen definieren und bewerten

Bereits von der Herkunft her muß der strategische Planer auf die kommunikative Seite seines Tuns ausgerichtet sein. Es wird darum die Forderung aufgestellt, **daß ein guter Planer mindestens über drei Geschwister verfügen sollte, jüngere Brüder oder Schwestern zählen doppelt**. Die Rolle des Controllers ist eine andere: Er braucht keine eigenen Geschwister; er muß mit den „Töchtern“ nicht nur spielend, sondern auch gewissenhaft umgehen können. **Eine frühere Tätigkeit als Babysitter ist deshalb für eine Controllertätigkeit nicht untypisch und von Vorteil.**

Die Spontaneität ist ein wesentliches Merkmal, die ein Planer mitbringen muß, um Planungsaufgaben schwungvoll angehen zu können. Oft gilt es, kurzfristig die Gedanken visuell umzusetzen. Eine frühe Beschäftigung damit ist dem Aufstieg wesentlich förderlich. Darum ist die Forderung berechtigt, daß

der Planer sich spontan ausdrücken kann. Der Befähigungsnachweis wird durch das spontane Malen eines Vogels und eines Elefanten erbracht. Die Controlleraufgabe ist ja bekanntlich weniger auf die Linientätigkeit, als auf die Koordinationstätigkeit ausgerichtet. Der Controller muß deshalb nicht über spontane Zeichenkünste verfügen. Es genügt, wenn er die Zeichnungen identifizieren kann. Dazu ist oft eine Menge Kreativität erforderlich.

Entrepreneure haben heute eine große Zukunft vor sich. Sie differenzieren sich von Anderen dadurch, daß sie die richtigen Dinge unternehmen, das kann oft auch das Unterlassen sein. Ein Planer darf kein Unterlasser sein. Er muß sich vielmehr unternehmerisch betätigen. Die reinste Form des Unternehmers trifft man im deutschen Mittelstand an. Eine weitere Forderung an den strategischen Planer ist es darum, daß dieser aus einer solchen Familie kommt. Dann hat er schon in frühen Jahren das Unternehmensein sozusagen mit der Muttermilch aufgesogen. Dieser Stallgeruch ist für den Controller nicht so wichtig. Er kann sich Know-how auch über die geschickte Positionierung seiner Person, im privaten und geschäftlichen Bereich, zugänglich machen.

Es gab vor einiger Zeit eine Untersuchung über die Korrelation von Singen und Managen. Beide Fähigkeiten korrelieren positiv. Singen ist eine fröhliche Tätigkeit, was man auch vom Managen sagt. Wie in einem Chor, so muß auch im Unternehmen harmonisch gesungen werden. Es gibt einzelne Vorsänger und daneben Stimmen der zweiten und dritten Kategorie. Disharmonien werden nicht immer hörbar. Zunächst gehen sie im großen Singsang unter, oder werden bewußt überhört. Notorische

Falschsänger fallen erst nach einiger Zeit, besonders bei Soloeinlagen, auf; so wie man im Leben daneben stehen kann, so singen andere im Chor des Unternehmens nicht mit. Sie geben nur Lippenbekenntnisse im Play-back von sich. Ein strategischer Planer muß frei ein Lied singen können; dazu ist das Lesen der Noten nicht wesentlich, vielmehr bedarf es zum Anstimmen eines Liedes eines gehörigen Maßes an Extrovertiertheit. So wie der strategische Planer im Geschäftsleben auf andere zugeht, so muß auch der liedsingende Planer mit der ersten Strophe auf andere zugehen. Ein Controller ist dann nicht derjenige, welcher die Noten verteilt. Nein, er weiß, wo die Noten zu finden sind und für welchen Zuhörer sich welche Plan-Stimme am besten eignet. Sollten einmal beide nicht da sein, dann spielt er eben selbst auf den Instrumenten vor.

3. Zusammenfassung

Ein Unternehmen bedarf beider Typen. Die Präsenz beider Spezies sorgt für den nötigen Ausgleich der Fähigkeiten im Unternehmen. Der Anforderungskatalog wandelt sich ständig. Die Basisanforderungen, denen der obige Abschnitt gewidmet war, bleiben bestehen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	15	17	G	P

Anforderungen an einen strategischen Planer

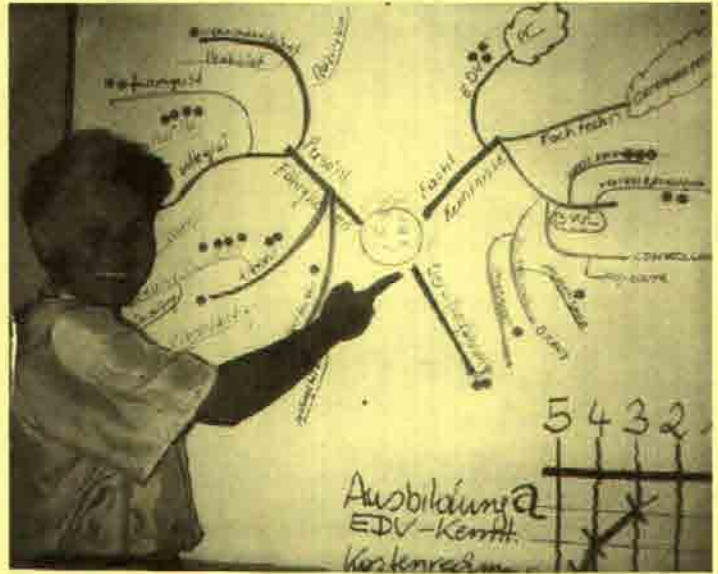
1. Soll mindestens drei Geschwister haben
2. Soll spontan einen Elefanten und einen Vogel malen können
3. Soll aus einer mittelständischen Unternehmerfamilie kommen
4. Soll frei ein Lied singen können

Anforderungen an einen strategischen Controller

1. Soll drei Geschwister erziehen können
2. Soll einen Elefanten von einem Vogel unterscheiden können
3. Soll die Töchter einer mittelständischen Unternehmerfamilie kennen
4. Soll wissen, wo die Noten für ein Lied zu finden sind

MIND MAPPING IN DER STUFE III

In der Stufe III des Controller-Ausbildungsprogrammes der CA wird am Mittwoch Nachmittag von den Teilnehmern in Gruppenarbeiten ein Anforderungsprofil für eine(n) Controller(in) in einer Getränkefirma erarbeitet. Im August-Seminar in Feldafing wurde von einer Gruppe eine neue Technik der Problemlösung und Präsentation angewendet - das „Mind Mapping“.



Frau Aysen Ünal, Nixdorf Microprocessor Engineering GmbH, Berlin, bei der Präsentation des Mind Maps in Stufe III

Mind Mapping - was ist das?

Mind Mapping ist eine ganzheitliche Kreativitätstechnik zur Aktivierung des menschlichen Ideenpotentials mit dem Ziel, Probleme zu strukturieren - einen anschaulichen Überblick über verschiedene Problemkomponenten zu erarbeiten - und darauf aufbauend Problemlösungen zu finden.

Die Methode zeichnet sich durch ihre „Ganzheitlichkeit“ aus, das heißt, es werden sowohl die intuitiven als auch die analytischen Gehirnhälften der Teilnehmer im Problemlösungsprozeß aktiviert. Man definiert das Problem in der Mitte eines Flipcharts und verästelt die möglichen Komponenten und Einflußfaktoren in alle Richtungen bildlich und anschaulich. Am Ende der Mind Maps ranken sich rundum Entscheidungswolken mit Terminen und Maßnahmenplänen, ähnlich wie beim ROI-Stammbaum. Der ROI-Stammbaum ist ein Mind Map.

„Mind“ heißt, daß die gesamte Kapazität des Gehirns - die linke, analytisch-intellektuelle Hälfte, und die rechte, die intuitiv-emotionale Hälfte - zum Ausdruck und zur Wirkung kommt. „Map“ heißt „Landkarte“, d. h. die Gehirnströme, Gedankenäle, die emotionalen Berge und Schluchten werden bildhaft auf einem Flip für alle Beteiligten gleichzeitig anschaulich dargestellt. Termine und Maßnahmen werden dann in einen Maßnahmenkatalog - einen Time-Manager - eingetragen, damit sie systematisch beobachtet und verfolgt werden können. Das ist dann das „Time Control“.

Literatur: Kirckhoff, M., Mind Mapping, Die Synthese von sprachlichem und bildhaftem Denken, 1990, Synchron Verlag Berlin

Dr. Martin Bösch

INFO - CHART - Organigramm aus dem Computer



von Brigitte Gagel, Muttener Str. 8, 7889 Grenzach-W 1

Infochart Version 2 bietet auch die Möglichkeit individueller Gestaltung von Organigrammen und/oder Teilen davon!

Nach der erfolgreichen Einführung von Infochart darf festgestellt werden, daß Infochart außerhalb von USA auch von namhaften deutschen, schweizerischen und österreichischen Firmen eingesetzt wird. Die schnelle Erlernbarkeit und einfache Bedienbarkeit wurde von den Anwendern bestätigt.

Mit der im folgenden vorzustellenden Programmerweiterung sind nun auch individuelle Gestaltungsformen in Infochart integriert.

Alle mit Infochart standardmäßig erstellten Organigramme oder Teilbereiche davon können mit weiteren Texten, Symbolen, weiteren Verbindungslinien u. v. a. m. außerhalb der Kästchen versehen werden.

Auch können selbstgezeichnete Kästchen in allen Variationen angefügt und mit Texten oder Symbolen usw. versehen werden.

Individuelle Einteilungen innerhalb der Kästchen sind möglich m. a. W. es sind viele Gestaltungsmöglichkeiten vorgesehen.

Sonderzeichen können auf dem Bildschirm eingeblendet und an jeder Cursorstelle direkt übernommen werden.

Die am Schluß dargestellten Muster vermitteln einen Eindruck des Geschilderten.

Um solche spezielle Organigrammdarstellungen, Anpassungen oder Ergänzungen sowie Erweiterungen usw. vornehmen zu können, muß der Anwender aus dem Organigrammbereich (eingeblendet auf dem Bildschirm) von der entsprechenden Stelle aus mit F7 in den speziellen Druckbereich gehen.

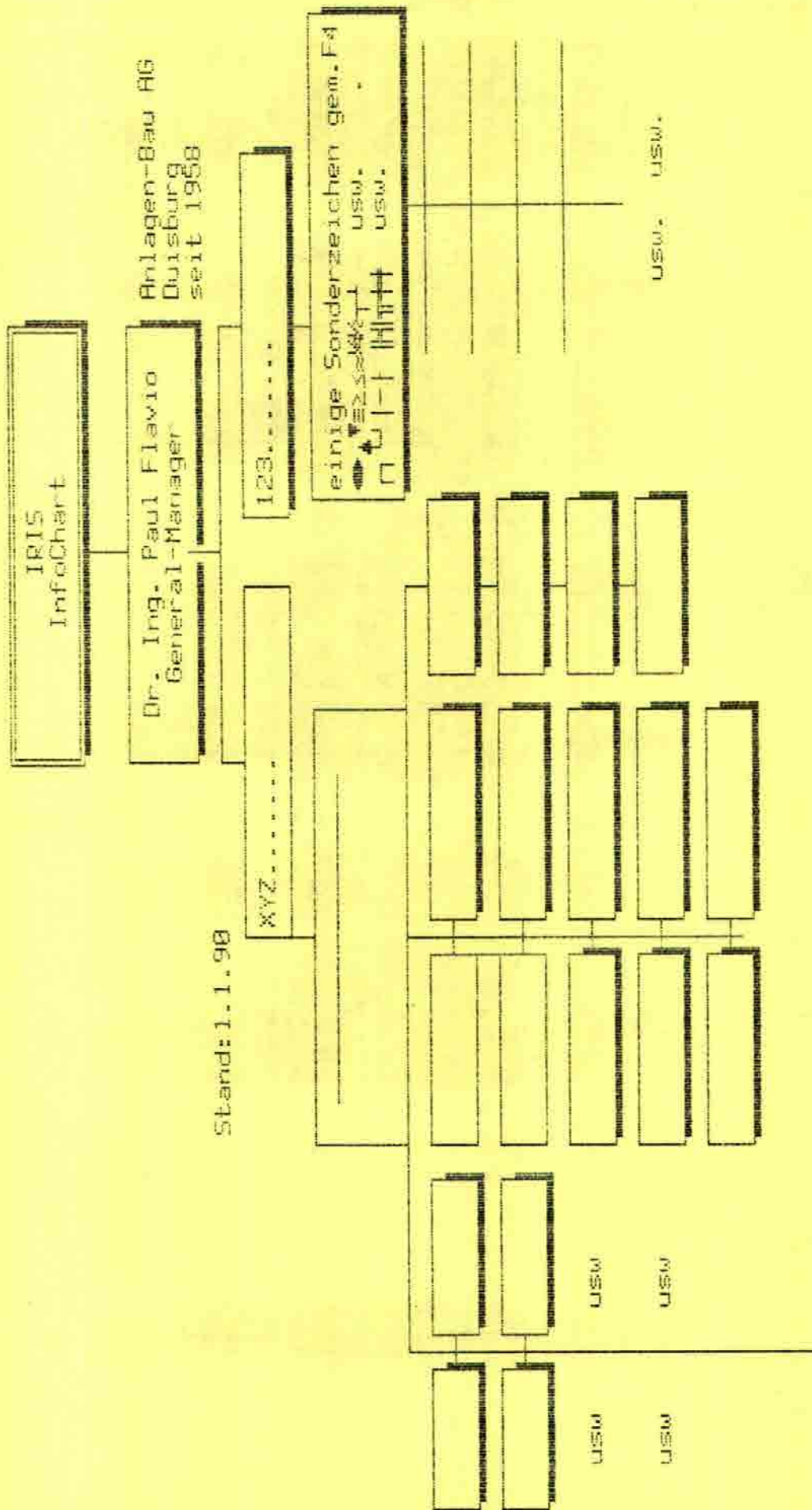
Dort wird dann mit Hilfe der ZOOMTASTE F8, den Cursorstasten und der Entertaste das Organigramm lesbar angezeigt, um dann mit den F-Tasten (diese sind automatisch auf dem Bildschirm eingeblendet) wie geschildert bearbeitet werden zu können.

In diesem Bereich erstellte bzw. erweiterte oder angepaßte Organigrammteile können dann unter einem eigenen Namen als CUSTOM-CHART-Datei abgespeichert und ausgedruckt werden. Ein jederzeitiges Hervorholen zum Ändern, Ergänzen oder erneuten Ausdrucken ist über das Menue REPORTS und CUSTOM-CHART möglich.

Angefügt sind auch noch einige Darstellungsvarianten, welche ebenfalls sehr einfach per Menue zu erhalten sind (siehe Abbildung).

Bei dieser Gelegenheit sollen auch noch einige Darstellungsvarianten aus dem Standardaufbau gezeigt werden, z. B. auch, um zu dokumentieren, wie Mitarbeiter in größerer Anzahl über den Standardbereich hinaus darstellbar sind.

INFOCHART ist nach wie vor zum gleichen Preis zu haben und Vorgängerversionen werden kostenlos gegen die neue Version umgetauscht.



LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die letzte Ausgabe dieses Jahres stellt Ihnen im **1. Teil zusammenfassende Neuerscheinungen zum Controlling** vor. Der **2. Teil** befaßt sich mit **Personal-Controlling** im Sinne einer Verbindung von Controlling und Personalmanagement. Der **3. Teil** gilt Themenstellungen der **Führung** und des übergreifenden **Personalmanagement**.

Braun / Bozem (Hrsg.) : Controlling im kommunalen Bereich
München: Verlag Bonn aktuell 1990 - 317 Seiten - gebunden mit Schutzumschlag - DM 98,-

Zahlreiche **Autoren** aus öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen beschreiben in diesem Buch ihre spezifischen Ansätze zur Ausgestaltung des Controlling im öffentlichen Bereich.

Die einzelnen Kapitel des Buches sind nach unterschiedlichen **Anwendungsfeldern** des Controlling gebildet: Gesamte Stadtverwaltung (einschließlich kostenrechnender Einheiten) - Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitsbereiches - Kulturelle Einrichtungen - Wirtschaftsförderung - Investitionsberatung - Versorgungs- und Verkehrsunternehmen - Beteiligungsverwaltung, Literatur- und Stichwortverzeichnis sowie Autoren-Kurzbiographien beschließen die Arbeit.

Ziel dieses Buches ist, **Anwendungsfälle und Realisierungsmöglichkeiten** des Controlling im kommunalen Bereich darzustellen. Die Autoren setzen sich mit den besonderen Anforderungen und Bedingungen des Controlling im kommunalen Bereich auseinander, d. h. moderne Führungs- und Managementkonzepte im Spannungsverhältnis zwischen **öffentlichem Auftrag und Wirtschaftlichkeit**. Die Verfasser gehen davon aus, daß Controlling auch im öffentlichen Bereich sinnvoll und anwendbar ist. Insoweit steht im Mittelpunkt der Veröffentlichung weniger die Frage, die Eignung des Controlling für diese Aufgabenstellungen nachzuweisen, sondern vielmehr Fragen der Umsetzung und des Praktizierens. Das Buch gibt kaum rezeptbuchähnliche Empfehlungen, vermittelt aber zahlreiche Denkanstöße und Hilfen, gibt Orientierung aus der Sicht des Anwendungs- und Erfahrungsvorsprungs der Autoren. Vor diesem Hintergrund erweist sich für Fach- und Führungskräfte in kommunalen Institutionen diese Neuerscheinung als lohnende Lektüre. Der Leser kann mit diesem Buch einen fundierten und gezielten **Einstieg** in diese Materie vornehmen. Die Aussagekraft ist begrenzt, so sind z. B. die Darlegungen über die spezifische Ausformung der Kosten- und Leistungsrechnung, die für Leser aus dem privatwirtschaftlichen Bereich vor dem Hintergrund der Diskussion um die Prozeßkostenrechnung auch von Interesse sind, knapp und allgemein gehalten. Insgesamt ein wertvoller Beitrag zur Übertragung des Controlling auf die besonderen Verhältnisse im öffentlichen Bereich.

Sieewart / Mahari / Caytas / Sander: Management Controlling
Stuttgart: Verlag für Wirtschaft und Steuern 1990 - 323 Seiten - DM 85,-

Erfahrene und angesehene **Fachleute** aus Wissenschaft und Lehre, Wirtschaftspraxis und Presse setzen sich in diesem Band mit einem ihnen eng vertrauten Thema auseinander, u. a. Rainer Bramsemann von der Fachhochschule Bielefeld, Philippe Bruggisser, Leiter Controlling der Swissair, Albrecht Deyhle, Leiter der Controller-Akademie, Rudolf Mann, Unternehmensberater, Elmar Mayer, Leiter der AWW Köln, Dieter Ullsperger, Vorstand der Volkswagenwerke AG etc... Auszug aus dem **Inhalt**:

Führungsverantwortung im Wandel - Controlling als Grundlage ganzheitlicher Unternehmensführung - Kontrolle im Führungsprozeß - Controller's Rolle bei der Planung einer Wettbewerbsstrategie - Controlling in der Swissair - Theorie und Praxis des Marketing-Controlling - Bildungscontrolling ist Controllerbildung.

Das Buch erscheint in der Reihe „Meilensteine im Management“. Die Herausgeber haben diese Thematik aufgenommen, da Controlling einen der bedeutendsten neuralgischen Bereiche der Unternehmensführung von heute und morgen darstelle, nämlich die steigende Komplexität in den Griff zu bekommen - im Sinne eines funktionierenden Koordinationsmanagement. Die enthaltenen Beiträge bringen kritische, engagierte, konstruktive und auf hohem Niveau stehende Diskussionen von Grundfragen, in dem sie Controlling beleuchten aus der Führungsperspektive, die Rolle und Funktionen des Controllers in seinem Aufgabenbereich analysieren und vermitteln sowie Fragen zur Aus- und Weiterbildung aufgreifen und nach weiterführenden Lösungen suchen. Der Sammelband thematisiert Aufgaben und Probleme des modernen Controlling. Die Verfasser lassen deutlich werden - eine wesentliche Charakteristik dieser Veröffentlichung -, daß sich Controlling nicht in bloßen Handlungsmaximen erschöpft, bildet vielmehr eine geistige Strömung, ein Denkmuster, den Niederschlag eines neuen Verständnisses von Management und Führung. Das Buch ist in der Einzelausgabe und im Gesamtbild begrenzt. Es gewinnt seine Bedeutung durch eine produktive Vielfalt ausgewiesener Experten, mit z. T. unterschiedlichen Haltungen, und durch die großflächige Verknüpfung relevanter Einzelaspekte und Trends zu einem kompakten und anspruchsvoll gestalteten Buch.

Dürolf, Peter: Das Planungshandbuch als Controllinginstrument
Darmstadt: Toeche-Mittler Verlag 1988 - 326 Seiten - kartoniert - DM 58,-

Der **Verfasser** weist sich als Controller in einem führenden Unternehmen der deutschen Papierindustrie aus. Die Arbeit will theoretische und praktische Perspektiven der Dokumentation von Planungs- und Kontrollsystemen vermitteln. Zum **Inhalt**:

Einleitung - Probleme beim Betrieb von Planungs- und Kontrollsystemen, ihre Ursachen und Erscheinungsformen - Dokumentation des Planungs- und Kontrollsystems als Antwort des Controlling - Anforderungen an ein controllinggerechtes Planungshandbuch - Konzeptionsvorschlag eines controlling-orientierten Planungshandbuches - MD-Planungshandbuch, Erfahrungen, Erkenntnisse und Lehren - Epilog: Von „Heiligen Formeln“ - Literaturverzeichnis, Verzeichnis der Abbildungen - Stichwortverzeichnis.

Zentraler Gedanke vorliegender Arbeit ist, daß die Dokumentation des Planungs- und Kontrollsystems in Form eines Planungshandbuches ein unausgeschöpftes Potential zur Verbesserung der Controlling-Funktion darstellt. Zur Aktivierung dieses Potentials sei das Planungshandbuch konsequent als Controlling-Instrument zu gestalten und einzusetzen. In einem ersten Schritt wird die **theoretische Fundierung** des vorgeschlagenen Lösungsansatzes erarbeitet. Hierzu werden in einer breit angelegten Betrachtung Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsgebieten im Sinne einer **interdisziplinären** Betrachtung herangezogen. Es folgt die **Umformulierung** der theoretischen Aussagen in eine technologische Form, die die anwendungsorientierte Zielsetzung zum Ausdruck bringt. Ergänzt und abgerundet werden diese Untersuchungen durch einen **Erfahrungsbericht** über den Einsatz des entwickelten Lösungskonzeptes in der Praxis. Der Autor legt eine **wissenschaftliche** Arbeit vor, in der er Fragen der Dokumentation von Planungssystemen problematisiert und damit Ideen und Ansprüche formuliert, die mit den Forderungen, Zwängen und Gegebenheiten der realen Praxis im Wettstreit und einem Wechselspiel stehen. In diese Spannung führt der Autor den Leser. Das Buch kann eine gute Hilfe sein, wenn es um **Gestaltungsfragen** der Planung und des Controlling in Zusammenhang mit Dokumentationsfragen geht.

Papmehl, André: Personal-Controlling
Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag GmbH 1990 - 174 Seiten - kartoniert - DM 39,-

Der **Autor** ist in einem bedeutenden deutschen Unternehmen tätig. Die Veröffentlichung erscheint in der Reihe Arbeitshefte Personalwesen des Verlages. Die Arbeit will einen Beitrag leisten, **Human-Ressourcen** effektiv zu entwickeln. Zum **Inhalt**:

Einleitung - Begriffsbestimmungen - Personal-Controlling (Anwendungsgebiete; Methoden, Instrumente und Verfahren; Human Resource Accounting; Den Mitarbeiter als Ressource bewerten; Personal-Controlling als Grundlage für die strategische Entwicklung von Human-Ressourcen) - Empirischer Teil: Umfrage und Unternehmensfallstudie - Gestaltungsmöglichkeiten eines DV-gestützten Personal-Controlling-Systems (PCS) - Zusammenfassung: Entwicklungsstand, Aufgaben und Ziele von Personal-Controlling - Anhang mit verschiedenen Anlagen.

Personal-Controlling, wie es der Verfasser in dieser Veröffentlichung versteht, basiert auf der Idee, durch einen kontinuierlichen Vergleich von **Planzielen und Gegenwartssituationen ein effizientes Plan- und Steuerungssystem** zu schaffen, mit dessen Hilfe antizipativ quantitative und qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse ermittelt werden können und eine Analyse personeller Entscheidungen im Hinblick auf externe Faktoren möglich wird. Dem Buch liegt die Überzeugung zugrunde, daß Personal-Controlling die Stellung von Personalwesen und Personalverantwortlichen innerhalb der Unternehmungen **nachhaltig verändern** wird. Der Verfasser überträgt Methoden und Instrumente des herkömmlichen Controlling, so z. B. den Einsatz von Kennzahlen, Soll-Ist-Vergleichen, Portfolio-Selektion etc. und untersucht sie auf Eignung und Anwendungsfähigkeit im Personalbereich - mit positivem Ergebnis. Es gelingt dem Autor, ein Controlling darzustellen, das auf die spezifischen Gegebenheiten im Personalwesen zugeschnitten ist. Vom **kalkulatorisch** orientierten Controlling mit Kostenminimierung über ein **Effizienz-Controlling** mit Fragen zur Qualifikation und Motivation bis hin zum strategisch ausgerichteten **Effektivitäts-Controlling** reicht der Bogen. Das Buch ist breit angelegt, kreativ und innovativ aufgebaut, gut strukturiert und anschaulich gestaltet. In der Aussagentiefe und in der konkreten Umsetzungshilfe ist dieses Buch - von der Konzeption der Reihe her - begrenzt und als **Einstiegshilfe** zu verstehen.

Schulte, Christof: Personal-Controlling mit Kennzahlen

München: Verlag Franz Vahlen 1989 - 120 Seiten - kartoniert - DM 36,-

Zum **Autor** liegen keine näheren Informationen vor. Das Buch verfolgt das **Ziel**, ein aktives Controlling auch im Personalwesen sicherzustellen, hierzu stellt der Autor in Form von Kennzahlen aussagefähige Meßinstrumente vor. **Aufbau** der Arbeit:

Grundlagen (Aufgaben und Entwicklung des Controlling, Begriffe und Aufgaben von Kennzahlen, Ansätze des Personal-Controlling, Funktionen des Personalwesens) - Personal-Controlling mit Kennzahlen (Bedarfs- und Strukturplanung, Beschaffung, Einsatz und Entwicklung, Betriebliches Vorschlagswesen, Freisetzungen, Kostenplanung und -kontrolle) - Voraussetzungen und Grenzen der Arbeit mit Kennzahlen im Personalwesen - Personal-Kennzahlen-System (PKS) mit Übersicht und Einzeldarstellungen.

Auf etwa 50 Seiten vermittelt der Verfasser einen einführenden **Überblick** zu Aufgaben und Problemen des modernen Personal-Controlling. Dieses Buch stellt ein Kennzahlensystem vor, dessen Aufbau sich an den Teilaktivitäten des Personalwesens orientiert (siehe Inhaltsangabe). Der Autor sieht es als sein Hauptanliegen, mitarbeiterbezogene Maßnahmen zu bewerten und im Sinne einer **Steuerung** Handlungsempfehlungen bei Soll-Ist-Abweichungen zu geben. Schulte weist der Kennzahl eine überragende Bedeutung zu und geht den Weg zum Personal-Controlling über einen **kennzahlenorientierten Ansatz**. Probleme und Grenzen des Kennzahleneinsatzes werden nicht verschwiegen. Die Problemlösung wird auf den Kennzahlenansatz zugeschnitten und etwas verengt. Aufbau, Gliederung und Aufbereitung gefallen. Auf engem Raum findet der Leser ein beachtliches Informationsangebot. Die Einzeldarstellung der **61 Kennzahlen** im 2. Teil des Buches erfolgt in einer strukturierten tabellarischen Darstellung, die wegen ihrer Systematik, inneren Logik und der praktischen Relevanz der ausdrücklichen **positiven** Erwähnung bedarf. Insgesamt ein hilfreicher und nützlicher Beitrag zu wirkungsvollen **Meß- und Informationsinstrumenten** im Personal-Controlling.

Scholz, Christian: Personalmanagement

München: Verlag Franz Vahlen 1989 - 656 Seiten - gebunden - DM 78,-

Der **Autor** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Das Werk ist erschienen in der Reihe „Vahlens Handbücher“.

Der Verfasser definiert **Personalmanagementfelder**, die auch die Gliederungslogik für diese Veröffentlichung abgeben: Personalbestandsanalyse - Personalbedarfsbestimmung - Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung und Freisetzung) - Personaleinsatz - Personalführung - Personalkostenmanagement - Personalinformationsmanagement. Die Differenzierung entsprechend der gängigen Unterteilung operativ, taktisch und strategisch ergibt die zweite Gliederungsdimension für die kapitelweise Unterteilung. Umrahmt ist dieser Hauptteil von den Kapiteln 1 und 9. Im ersten Kapitel werden die definitorischen und konzeptionellen Grundlagen und die Akzeptanzproblematik besprochen. Das letzte Kapitel bringt einen kurzen Ausblick.

Der Verfasser erarbeitet und beschreibt ein **umfassendes Konzept** für ein modernes Personalmanagement. Er bringt die verschiedenen Ansätze - entscheidungsorientiert, verhaltensorientiert und systemorientiert - in einem integrativen Zusammenhang mit kapitel-spezifischen Schwerpunkten. In diesem Lehr- und Handbuch werden die **verhaltens- und informationsorientierten Grundlagen** des Personalmanagements wissenschaftlich fundiert und in anwendungsbezogener Ausrichtung dargestellt. Der didaktische Aufbau mit einer tiefen, systematischen Gliederung; mit Abschnitten, die den jeweiligen Überblick vermitteln bzw. ein Resümee ziehen; mit Testfragen und Praxisbeispielen sowie zahlreichen Abbildungen überzeugt. Ein anspruchsvolles Buch, das den wissenschaftlichen Anforderungen folgt und insoweit **fachtheoretische Ansprüche** befriedigt. Die Neuerscheinung ist gleichzeitig so ausgestaltet und konzipiert, daß sie dem Praktiker **Rahmen und Orientierung** sowie eine gewisse Maßstabsfunktion vermittelt, wenngleich die konkreten Umsetzungshilfen begrenzt sind.

Besser führen - Grundlagen und fünf „Problemfelder“

München: Institut Mensch und Arbeit o. J. - DM 160,-

Informationen von: Institut Mensch und Arbeit, Sandstraße 3, 8000 München 2 - Telefon 089 / 55 15 01 - 0

„Besser führen“ wurde mit einem **Arbeitskreis** aus Fachleuten mehrerer Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut Mensch und Arbeit, München, nach praktischen Erfahrungen entwickelt:

Das Gesamtkonzept besteht aus einem Band **Grundlagenwissen**. Ferner aus **5 Arbeitsunterlagen** zu folgenden Problemfeldern: 1. Mit dem **Mitarbeiter sprechen**: Auf der Basis des „Vier-Seiten-Modells“ von Schulz von Thun werden unterschiedliche Gesprächs-Dimensionen behandelt. 2. **Konflikte als Chance**: Auf der Basis von acht Fällen werden Konfliktarten bestimmt, Konfliktursachen und Konfliktformen herausgearbeitet sowie Konfliktlösungen entwickelt. 3. **Führung der eigenen Person**: Mit Diagnostik-Tafeln werden die persönlichen Streßbedingungen ermittelt und Traininprogramme vorgestellt, die es ermöglichen, die eigene Streßsituation zu verbessern. 4. **Zur Leistung motivieren**: Vorgestellt werden verschiedene Ansätze der Motivationsdiagnose einschließlich Verhaltensempfehlungen zur Verbesserung der Motivation. 5. **Gruppenprozesse erkennen und gestalten**: Die Arbeitsmaterialien helfen, Gruppenprozesse besser zu verstehen und die eigene Gruppensituation zu analysieren sowie Handlungshilfen für die konstruktive Gestaltung von Gruppenprozessen zu geben.

Diese Buchreihe ist aus einem Projekt unter Mitwirkung namhafter Fachleute entstanden und ist erprobt bei mehreren deutschen Großunternehmen. Der Verlag bietet **praxisorientierte Materialien** für die Mitarbeiterführung an. Es wird kein bestimmter Führungsstil empfohlen oder eine Führungsideologie vertreten, auch keine theoretische Führungslehre dargestellt, sondern praktisches **Basismaterial** geboten. Die Broschüren sind so aufgebaut, daß sie ein gewisses Maß an Grundlagenwissen vermitteln, andererseits ein hohes Maß an Aktivität vom Leser verlangen. Fälle, Arbeitsaufgaben, Checklisten, Fragebögen etc. bilden das notwendige Instrumentarium. Eine Reihe, die sich insbesondere als Basismaterial für allgemeine Schulungen sowie zur autodidaktischen Weiterbildung mit dem Ziel der Verbesserung der Führungs-Effizienz eignen. Letztlich können die beigegebenen Arbeitsunterlagen bei der Bearbeitung aktueller Probleme Lösungshilfen bieten.

Tschirky, Hugo / Suter, Andreas: Führen mit Sinn und Erfolg

Stuttgart/Bern: Verlag Paul Haupt 1990 - 251 Seiten - gebunden - Fr. 68,- / DM 82,-

Die **Autoren** befassen sich als Ordinarius für Betriebswissenschaften an der ETH Zürich bzw. als Unternehmensberater in einer führenden Unternehmensberatungsfirma mit der Themenstellung. Das Buch versteht sich als eine Wegleitung zum **gesamtheitlichen Führungsverständnis** in der Praxis. Aus dem **Inhalt**:

Probleme und keine Lösungen (Führen bereitet Schwierigkeiten) - Menschen führen (Mensch ist Einzel- und Gemeinschaftswesen, was zur Arbeit bewegt, auch Chefs wollen richtig motiviert sein) - Führen technisch gesehen (Kybernetik eröffnet neue Sichtweisen, Informationen verändern) - Etwas über Führungsverhalten (Metakommunikation heißt unter anderem Nachdenken; man kann sich nicht verhalten) - Integration als Schlüsselbegriff (sich einfügen als Führungsziel, Persönlichkeit ist geprägt durch alle Lebensbereiche) - Führungserfolg (Führungsverantwortung, Leistungsbeurteilung) - Vom Sinn des Führens (Erfüllung der Führungsaufgabe)

Das vorliegende Buch wurde aufgrund der Beobachtung verfaßt, daß immer wieder nach einer Wegleitung gesucht wird, die zwar **praxisbezogen** bleibt, aber trotzdem die notwendigen Bezüge zu den **übergeordneten Zusammenhängen** schafft. Die Verfasser skizzieren Führung als eine vielschichtige Aufgabe: das Führungsergebnis ergibt sich aus der **Führungstechnik** (der technischen Betrachtungsweise), dem **Führungsverhalten** (soziale Betrachtungsweise) sowie der Integration (Zusammenfügung). Als entscheidenden Faktor sehen die Verfasser das Bewußtsein, daß Führung ein ganzheitliches Denken und Handeln erfordert. Die Ausführungen münden in die Feststellung, daß Führung nicht nur **erfolgreich**, sondern **auch sinnvoll** sein soll. In diesem Sinne wird der Anspruch erhoben, „in der Arbeit und durch die Arbeit Sinn zu finden“. Nüchtern und lebensnah, aber mit Engagement und Vision stecken die Autoren den Rahmen für Führungsaufgaben neu ab und gelangen zu einem Führungsverständnis, das dem Maßstab vom Sinn genauso gerecht wird wie jenen vom Erfolg. Der Leser findet keine Patentrezepte, er findet aber die vielen Dilemmas gekonnt aufgezeigt, die die Praxis täglich offenbart. Ein anspruchsvolles, lesenswertes Buch, das eine **vertiefte und suchende Betrachtung** dieses Themenkomplexes ermöglicht, das **äußere und innere Maßstäbe** ins Bild rückt.

Hagemann, Gisela: Die Hohe Schule der Motivation

Landsberg: Verlag Moderne Industrie - 1990 - 221 Seiten - DM 78,-

Die **Autorin** ist Director ihrer Firma Incita Management, Oslo/Norwegen, deren Schwerpunkt Organisations- und Personalentwicklung, Motivation und Effektivisierung sind. Fragen der materiellen **Anreize**, offenen **Kommunikation** und **Mitwirkung** sind Gegenstand der Veröffentlichung. Aus dem **Inhalt**:

Herausforderungen bis zum Jahre 2000 - Innovation durch Motivation - Motivation als treibende Kraft - Überbewertung des Geldes als Motivationsfaktor - Der Mensch lebt nicht vom Brot allein - Innerbetriebliche Information - Gegenseitiges Feedback - Zuhören zeugt von Respekt - Stellen Sie die richtigen Fragen - Autoritärer versus demokratischer Führungsstil - Delegation von Verantwortung - Arbeitsmethoden für Projektarbeit und Organisationsentwicklung - Literatur - Anhang: Fragebogen für eine Untersuchung der Motivationsfaktoren im Betrieb - Stichwortverzeichnis.

Diese Veröffentlichung macht bewußt, daß Motivation immer mehr zum **entscheidenden Faktor** für ein erfolgreiches Management wird. Hohe Produktivität ist nicht nur das Ergebnis einer ausgefeilten Technologie, sondern auch im wesentlichen Maße abhängig von der individuellen Einstellung der Mitarbeiter, der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen etc. Die Verfasserin sieht die Chance und Aufgabe, **ungenutzte Ressourcen**, insbesondere durch ein offenes und stimulierendes Arbeitsklima, gute Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Ebenen des Unternehmens zu nutzen. Die vorliegende Veröffentlichung greift nicht nur das „**Was?**“ auf, sondern geht auch nachhaltig auf das „**Wie?**“ ein. So ist das Buch eine Ideensammlung zum modernen Motivations-Management, das durch zahlreiche praktische Erfahrungen, Beispiele und Übungen **Anwendungshilfen** vermittelt. Der Leser findet in diesem Buch Defizite und Schwachstellen im eigenen Unternehmen bestätigt. Er kann das Buch so nutzen, daß er fähiger und erfolgreicher im Umgang mit anderen wird - und so den Schlüssel zur Motivation findet. Die zahlreichen Übungen sind überwiegend auf die Seminarsituation abgestellt, sie sollten im Sinne von Checklisten zu unmittelbaren praktischen Arbeitshilfen umgestaltet werden. Gerade diese Themenstellung erfordert unentwegte Übung und Anstrengung. Die Lektüre allein bewirkt wenig. Daher sind praktische Unterlagen für den Schreibtisch wünschenswert. Ein Buch, das dem Titel gerecht wird. Die Arbeitshilfen sind erweiterungs- und verbesserungsfähig.

Eunson, Baden: Betriebspsychologie

Hamburg, New York: MC Graw-Hill 1990 - 623 Seiten - DM 78,-

Der **Verfasser** ist Leiter der Abteilung Kommunikation am Box Hill College of Technical and Further Education in Melbourne. Der Autor ist in Australien wiederholt durch einschlägige Publikationen hervorgetreten. Das Buch trägt den Charakter eines **Handbuches** zur Betriebspsychologie. Aus dem **Inhalt**:

Arbeit und Zukunft - Motivation - Lernen und Verhaltensänderung - Nonverbale Kommunikation - Transaktionsanalyse - Selbstsicherheit - Streßmanagement - Time Management - Entscheiden und Probleme lösen - Führung, Macht und innerbetriebliche Politik - Gruppendynamik - Arbeitsplatzgestaltung - Unternehmensorganisation - Zukunftsperspektiven für die Unternehmenspolitik.

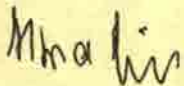
Die Pflege der **menschlichen Ressourcen** ist - das zeigen viele Untersuchungen - der Schlüssel zu Produktivität und Zufriedenheit. Der Autor stellt in diesem aus dem Englischen übersetzten grundlegenden Buch den Stoff von über 30 Jahren Forschung auf den Gebieten der Organisationsanalyse, des Organisationsverhaltens, des Managements und der Human Relations dar. Hervorzuheben ist, daß diese Veröffentlichung nicht die Werte und Bedürfnisse des etablierten Managements über die Bedürfnisse anderer Gruppen stellt oder amerikanische Werte generell auf alle Kulturen überträgt. Das Buch macht deutlich: Wie wir andere wahrnehmen und wie wir mit anderen umgehen, das ist entscheidend für unser Leben. Unabhängig vom sachlichen Inhalt unserer Tätigkeit, so macht das Buch bewußt, ist uns gemeinsam: Wir haben es mit Menschen zu tun, der wichtigsten Ressource. Der Autor beschreibt in seinem Kompendium **Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens** innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Er zeigt, wie man **sich selbst steuern kann**, wenn wir die **Spielregeln** verstehen, die unser Verhalten beeinflussen. Eingängig, lebendig und anregend schreibt Eunson zu Fragen, wie sie das Arbeitsleben stellt. Viele Tabellen, Beispiele, Zusammenfassungen, Fragen und Aufgaben zur Vertiefung machen das Werk zu einem nützlichen, gut lesbaren und zugleich anspruchsvollen Buch.

Zu guter Letzt

Die letzte Ausgabe dieses Jahres gibt mir Veranlassung, in vielfacher Weise dem Herausgeber und dem Verlag für die freundschaftliche Zusammenarbeit zu danken. Zahlreichen Lesern danke ich für so manche Zustimmung, Anregung und hilfreiche Hinweise. Den vielen Verlagen danke ich für die kostenfreien Rezensionsexemplare und die durchweg gute Zusammenarbeit. Allgemein danke ich für die Aufmerksamkeit und das Interesse gegenüber dem Literaturforum. Ich werde bestrebt sein, den damit zum Ausdruck kommenden Ansprüchen und Erwartungen gerecht zu bleiben.

Mit den besten Wünschen für einen guten Jahresausklang und allen guten Wünschen für Ihre Arbeit und Ihr persönliches Wohlergehen in 1991

Ihr



Alfred Biel

Telefon
(07 11)
420027

Kaufmännischer Leiter

Wir sind die Tochtergesellschaft einer international erfolgreichen, mittelständisch-strukturierten deutschen Unternehmensgruppe. Mit ca. 100 Mitarbeitern produzieren und vertreiben wir hochwertige elektrotechnische Produkte für den Maschinen- und Anlagenbau. Unser Standort ist Mannheim. Als Kaufmännischer Leiter führen Sie ein Team von ca. 10 Mitarbeitern. Die Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit liegen in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Controlling inkl. Kostenrechnung sowie monatlichem Berichtswesen, Personalwesen und EDV.

In unserer Wunschvorstellung sind Sie Betriebswirt, etwa Mitte 30 bis Anfang 40, mit mehrjähriger Berufserfahrung im Finanz- und Rechnungswesen und Praxis im Personalbereich. Sie kennen sich aus im Arbeits-, Tarif- und Sozialrecht und sind die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gewohnt. Führungserfahrung halten wir für ebenso wichtig wie Kompetenz, Durchsetzungsstärke, Zielorientiertheit und Engagement.

Wenn Sie eine umfassende Verantwortung für einen überschaubaren Bereich suchen, finden Sie bei uns ideale Voraussetzungen. Ihre schriftliche Bewerbung schicken Sie bitte unter der Kennziffer GV 460 an die zwischengeschaltete Beratungsgesellschaft. Dort steht Ihnen Frau Vollmer jederzeit auch für erste telefonische Fragen zur Verfügung.



Vollmer & Kuhn
Personalberatung GmbH

Amstetter Str. 4
7000 Stuttgart 61
Tel. (07 11) 420027
Telex 723814
Telefax 420020

Kreative Intelligenz

Es sind die produktive Phantasie und das zielstrebige Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen wir unseren „Vorsprung durch Technik“ verdanken.

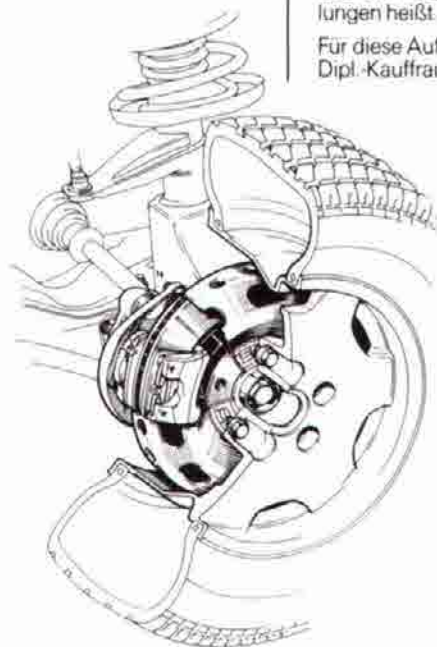
Und es ist die offene Arbeitsweise, die auch Ihnen gefallen wird. Das Einbringen individueller Ideen in die bereichsübergreifende Zusammenarbeit überschaubarer Abteilungen mit frischer Atmosphäre.

konstruktiver Austausch von Theorie und Praxis.

Das alles trägt dazu bei, daß es uns immer wieder Spaß macht, scheinbar unlösbare Probleme gemeinsam zu meistern – unsere Fahrzeuge sind ebenso wie exklusive Innovationen, z. B. das Sicherheitssystem procon/ten, die vollverzinkte Karosserie und die quattro-Technologie, beste Beweise dafür.

Unser Standort: Ingolstadt, historische Stadt an der Donau mit viel Kultur, gemüthlicher Gastronomie, attraktiven Freizeitangeboten – günstig gelegen zwischen München und Nürnberg.

In Ingolstadt läßt es sich gut leben. Die Lebenshaltungskosten sind niedriger und die Wohnraumsituation ist günstiger als in vielen anderen Städten.



Auch bei technischen Entscheidungen hat der Audi-Finanzfachmann ein Wörtchen mitzureden.

Unsere Automobile zählen – so sagt man – zu den besten. Intelligente Technik zusammen mit Wirtschaftlichkeit und Komfort ist bekanntermaßen Audi-Prinzip.

Ein Prinzip, das für uns und unseren Erfolg so unverzichtbar ist wie die Partnerschaft zwischen dem Kaufmann und dem Techniker.

Kommen Sie zu Audi als:

Fachgruppenleiter/ Fachgruppenleiterin im Controlling

Ihr Aufgabengebiet als Leiter/in einer Fachgruppe umfaßt die betriebswirtschaftliche Betreuung eines Geschäftsbereichs in unserem Hause. Ihre Zuständigkeit deckt dabei die Bandbreite von unseren Rechenzentren/ Systemplanungen bis zur Öffentlichkeitsarbeit ab.

Im Rahmen Ihrer Verantwortlichkeit definieren und verfolgen Sie finanzielle Zielgrößen unter Berücksichtigung der allgemeinen Rahmendaten sowie der aktuellen Zielanpassungen. Das bedeutet die Koordination der kurz- und langfristigen Planungen sowie die ständige Steuerung des gesamten betriebswirtschaftlichen Geschehens.

Bei der Erfüllung dieser Aufgabe können Sie sich auf ein Team aus jungen, engagierten Mitarbeitern stützen, für die Controlling nicht Kontrolle, sondern kundenorientierte Beratung und zielgerichtete Steuerung der Fachbereiche in allen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen heißt.

Für diese Aufgabe suchen wir eine/n Dipl.-Kauffrau/-mann, Dipl.-Wirt-

schaftsingenieur/in mit mehrjähriger Berufserfahrung im Controlling und fundierten Kenntnissen der Anwendungsmöglichkeiten der EDV.

Sie sind eine Führungspersönlichkeit mit Initiative und Innovation. Ihnen liegt kritisch-analytisches Denken. Sie haben Interesse an bereichsübergreifenden Zusammenhängen. Sie sollten für kooperatives Zusammenarbeiten in Teams aufgeschlossen sein. Sie verfügen über unternehmerisches Denken sowie Überzeugungs- und Durchsetzungskraft.

Ihre berufliche Entwicklung wird von uns gefördert. Beispielsweise durch Personalentwicklungsgespräche sowie durch fachliche und überfachliche Qualifizierungsmaßnahmen.

Zum Stichwort Vergütung: Für ein Großunternehmen wie Audi ist die tätigkeits- und leistungsgerechte Bezahlung selbstverständlich. Was auch das ausgeprägt erfolgsabhängige Tantiemesystem beweist.

Zeigen Sie uns mit Ihrer Bewerbung, daß Ihre Qualifikation und Ihre beruflichen Interessen mit unseren Vorstellungen übereinstimmen. Wir antworten schnell.

Weitere Informationen
unter Btx * 45445 #

AUDI AG

Personalwesen
Führungskräfte

Postfach 2 20
8070 Ingolstadt



Vorsprung
durch Technik

Audi-Prinzip. Durch ungewöhnliche Ideen zu ungewöhnlicher Leistungsfähigkeit – Beispielsweise durch die innenverbaute Scheibenbremse des Audi V8.

Die vergrößerte Bremsreibfläche reduziert die Betriebstemperatur wesentlich und verbessert deutlich Belastbarkeit und Lebensdauer.

Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

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

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

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

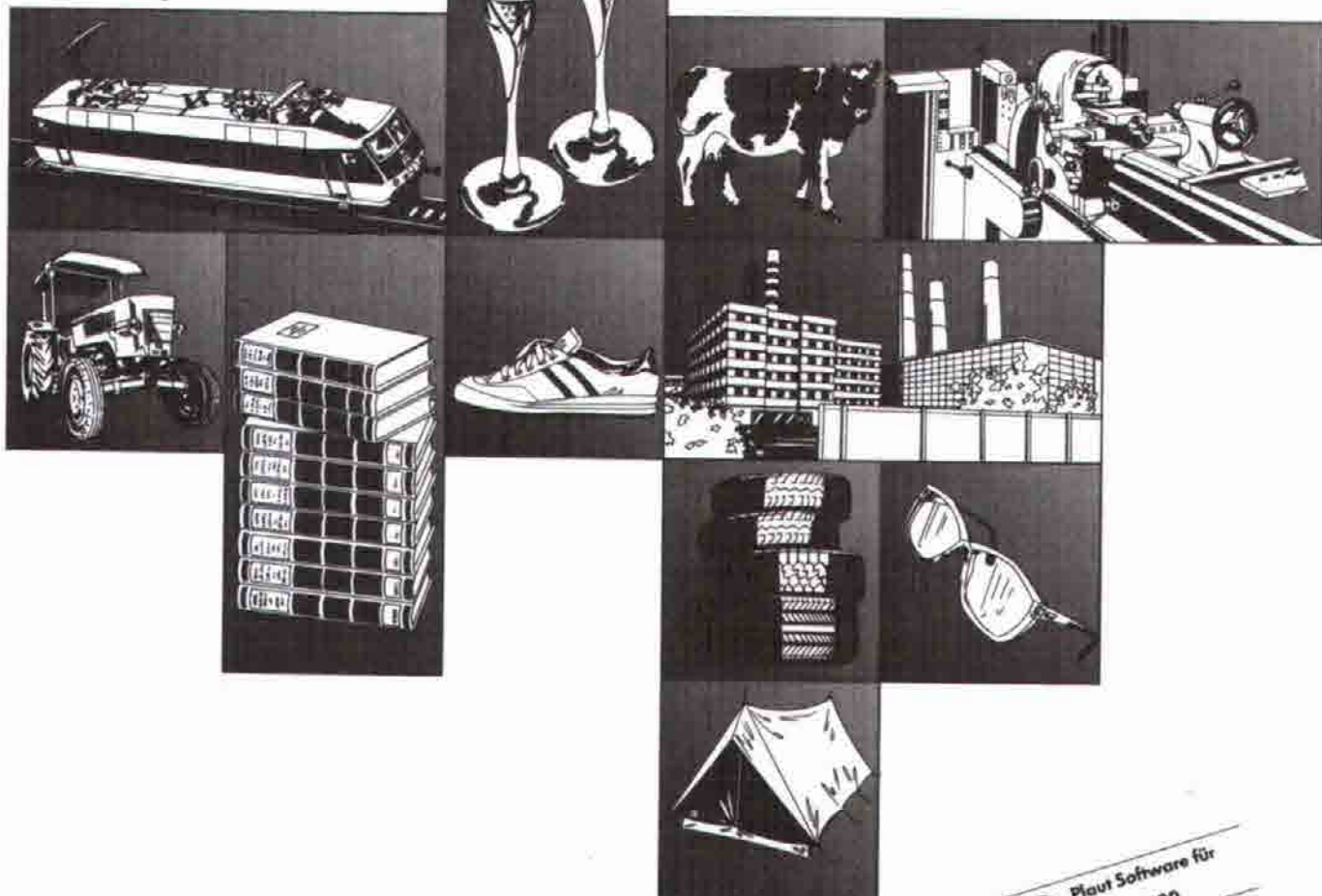
- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

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

PLAUT

M100
M110
M120

SAP
M110/R



NEU M120 Plaut Software für
IBM AS/400

Basis für Controlling und CIM

PLAUT