

B 12688 F

4/98

23. Jg.

SFR 23,50

ÖS 175,-

DM 25,-

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

**Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management**

237 **Manfred Rimmel**
239 **Brigitta Stein,
Antje Rother**
245 **Walter Wiemer**
249 **Thomas Amling**
254 **Norbert Knorren,
Jürgen Weber**
257 **Alfred Biel,
Andreas Gentner**
264 **Plaut-News**
266 **Bernd Britzelmaier,
René H. Melliger**
270 **Impressum**
271 **Rolf Baender**
275 **Helgard Struckmeier**
279 **Monika Haunerding**
283 **Anke Wogersien**
284 **Michael Schön**
288 **David Gill**
291 **Herwig R. Friedag**
295 **Thomas Mild**
300 **Literaturforum**
310 **Aus dem Controller
Verein eV**

Eröffnung 23. Congress der Controller

Prozeßkennzahlen bei der DeTe Immobilien

Controlling in der Immobilienwirtschaft

Personal-Controlling – Ansatzpunkte und Instrumente

Controlling und Shareholder-Value: Getrennte Welten?

Wertorientierte Unternehmenssteuerung

Controlling an der Fachhochschule Liechtenstein

Euro-Umstellung im Unternehmen

Der Einsatz von Wirtschaftsdatenbanken im Controlling

Ökologisches Controlling im Krankenhaus

**Controlling und Organisation:
10 Thesen zum organisatorischen Wandel**

Mehr Ergebnistransparenz erforderlich

Close Encounters With Other Cultures

Die Balanced Scorecard

Innovative Technologien – Objekte des Controllers

Unternehmenserfolg *sichern*
und **Kundennutzen**
steigern
durch **Prozeß-Controlling:**
Erfolgsfaktoren *richtig einsetzen.*
Informationen *gezielt nutzen.*
Prozesse *permanent steuern.*
Entscheidungen *prozeßorientiert treffen.*

K&L CM 4/98

PLAUT
Den Wandel im Griff

PLAUT, über 50 Jahre ganzheitliche Lösungen
aus Consulting, Software und Training.

Nutzen Sie die Erfahrung unserer
IndustryCenter für Industrie und Handel,
Banken und Versicherungen,
Energiewirtschaft, Transport und Verkehr,
Gesundheitswesen, Medien, Telekom-
munikation und Dienstleistung sowie des
CompetenceCenter Management Training.

Der Partner für den Mittelstand ist das
PLAUT R/3-Systemhaus.

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING

ATLANTA • BIRMINGHAM • BOSTON
BUDAPEST • CHICAGO • CURITIBA • DALLAS
DÜSSELDORF • FIGINO • FRANKFURT
HAMBURG • LONDON • MÜNCHEN • PARIS
PORTO ALEGRE • PRAG • SALZBURG
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • STUTTGART
WIEN • ZÜRICH

Beratungsgruppe PLAUT Deutschland:
D-85737 Ismaning, Max-v.-Eyth-Str. 3
Tel. 089/ 962 80-0, Fax 96 280-111
<http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de

ERÖFFNUNG

23. CONGRESS DER CONTROLLER

durch Dipl. Wirtsch. Ing. Manfred Remmel, Bereichsvorstand
Daimler Benz AG, Erster Vorsitzender Controller Verein eV



Guten Morgen, meine Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes des Controller Verein eV darf ich Sie ganz herzlich zum 23. Congress der Controller begrüßen. Wir freuen uns, daß Sie wiederum so zahlreich die Gelegenheit wahrgenommen haben, unseren Congress zu besuchen – auch ein Zeichen dafür, daß wir offensichtlich auch in diesem Jahr und hoffentlich – das wird sich am Ende zeigen – mit unserem Programm- und Themenangebot richtig liegen. Der letztjährige Congress stand unter dem Motto „Entwicklungstendenzen und Änderungsbedarf im Controlling“. Aus der damaligen Sicht und natürlich auch unverändert heute ein wichtiges und aktuelles Thema auch und gerade für den Controller. Den diesjährigen Congress haben wir unter den Leitgedanken **„Controlling und Kundenorientierung“** gestellt und hoffen, auch in diesem Jahr wieder ein aktuelles Thema getroffen zu haben. Controlling und Kundenorientierung: was heißt das, was wollen wir damit aussagen, was hat Controlling mit Kundenorientierung zu tun? Oder hätten wir besser sagen müssen: **Kundenorientierung des Controllers?** Wenn ich mir das offiziell von uns herausgegebene **Controller-Leitbild** ansehe und lese: Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozeß- und Strategietransparenz, Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen oder Controller sind letztlich interne betriebswirtschaftliche Berater der Entscheidungsträger in den Unternehmen, so lesen wir direkt nichts von Controller- und Kundenorientierung, aber indirekt ist der Anspruch nach Kundenorientierung in den Kernaufgaben und im Rollenbild des Controllers verankert.

Zum Thema Controlling und Kundenorientierung: ich erinnere an die Prinzipdarstellung, die beiden Kreise mit der Schnittmenge. Der eine Kreis der Manager, der andere der oder die Controller und dann eben als Schnittmenge das Controlling, das man gemeinsam betreibt. Da muß man sich fragen: reicht dieses Bild noch vor dem Hintergrund ganzheitlicher Betrachtungsweisen? Ich denke, wir müssen es gedanklich immer auch ergänzen um weitere Querschnittsfunktionen, weitere unterstützende Funktionen, die um den Manager, um den Entscheidungsträger im Unternehmen herum angesiedelt sind und **jeweils spezifische Schnittmengen** bilden. Ich denke, neben dem Controller-Service steht die professionelle Unterstützung durch den Personalbereich, durch die Informationsverarbeitung, durch technische Planung und Logistik und andere Disziplinen im Unternehmen, die notwendig sind, um letztlich einen integrativen, einen integrierten Führungs- und Steuerungsprozeß im Unternehmen zu organisieren. Und dies **mit dem Ziel, aus dem Unternehmen eine Hochleistungs-Organisation zu machen** oder besser gesagt, **eine zu höchsten Leistungen fähige Gemeinschaft**; eine community, und dieses auf Prozesse und Produkte bezogen.

Die Kunden, die diese Höchstleistungen von uns erwarten und für die wir dementsprechend attraktiv sein wollen, diese Kunden sind dann auch schnell identifiziert. Die Kunden im Güter- und Dienstleistungsmarkt – vornehmlich natürlich im Absatzmarkt – aber durchaus auch auf dem Beschaffungsmarkt, denn wenn ich Kunden und Kundenorientierung verbinde mit Attraktivität des Unternehmens für die jeweilige Zielgruppe, dann wollen wir natürlich **auch z. B. für unsere Zulieferpartner attraktiv sein**. Dann die Kunden auf dem Finanzmarkt, nämlich unsere Geldgeber, unsere Aktionäre und die Banken. Und schließlich die Kunden auf dem Personalmarkt; und das sind unsere heutigen und die künftigen Mitarbeiter. Und für alle – und das ist das entscheidende Kriterium, wenn wir von Kundenorientierung sprechen – für alle wollen wir und müssen wir attraktiv sein. Und das ist letztlich der Inhalt einer ganzheitlichen Unternehmensführung.

Ob wir nun dieses Streben nach Attraktivität im Sinne Höchstleistung „wertorientierte Unternehmensführung“ oder „Stakeholder-Value-Optimierung“ nennen, ob wir die eingesetzten Instrumente auf TQM-Konzepte oder Balanced Scorecard-Methoden aufbauen: in allen Fällen, meine Damen und Herren, hat das Controlling seinen bestimmten Beitrag zu leisten; ist und bleibt das Controlling immer Teil des Ganzen und **der Controller ist und bleibt der betriebswirtschaftliche Berater der Entscheidungsträger** im Unternehmen. Nur, wenn Entscheidungsträger einen immer stärkeren Druck und einer immer größeren Dynamik des Wettbewerbs ausgesetzt sind, dann muß dies – wie ich meine – letztlich auch für den Controller im Sinne höchster Effektivität und höchster Effizienz seines Beitrages gelten. **Also auch für Controller gilt, sich attraktiv zu machen für die Kunden.**

Urkunde

Die Bezirksgruppe Köln-Bonn-Aachen-Siegen des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. verleiht zum Gedenken an ihren Gründer, ehemaligen Vorsitzenden und Ehrenvorsitzenden Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Eugen Schmalenbach

Herrn

Prof. Dr. Elmar Mayer

Gründer und Ehrenvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für
Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis

in Anerkennung seiner hervorragenden Verdienste in der Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Wissenschaft und Forschung die

Eugen-Schmalenbach-Medaille

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.
Bezirksgruppe Köln-Bonn-Aachen-Siegen
gegründet 1905 von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Eugen Schmalenbach

Der Vorstand

Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw.
Ludwig A. Tillmann
Dipl.-Kfm. Reinhard Kurtze

Der Beirat

Prof. Dr. Otto. K. Amon
Prof. Dr. Boni Kirstein

Köln, den 7. Mai 1998



*Gratulation -
Sehr geehrter
Herr Prof. Mayer
Mrs. Kest*

PROZESSKENNZAHLEN BEI DER DeTe IMMOBILIEN



von Dipl.-Ing. Ök. Brigitta **Stein**, Abteilungsleiterin Controlling und Dipl.-Kff. (FH) Antje **Rother**, Sachbearbeiterin im Controlling bei der DeTe Immobilien, Niederlassung Leipzig

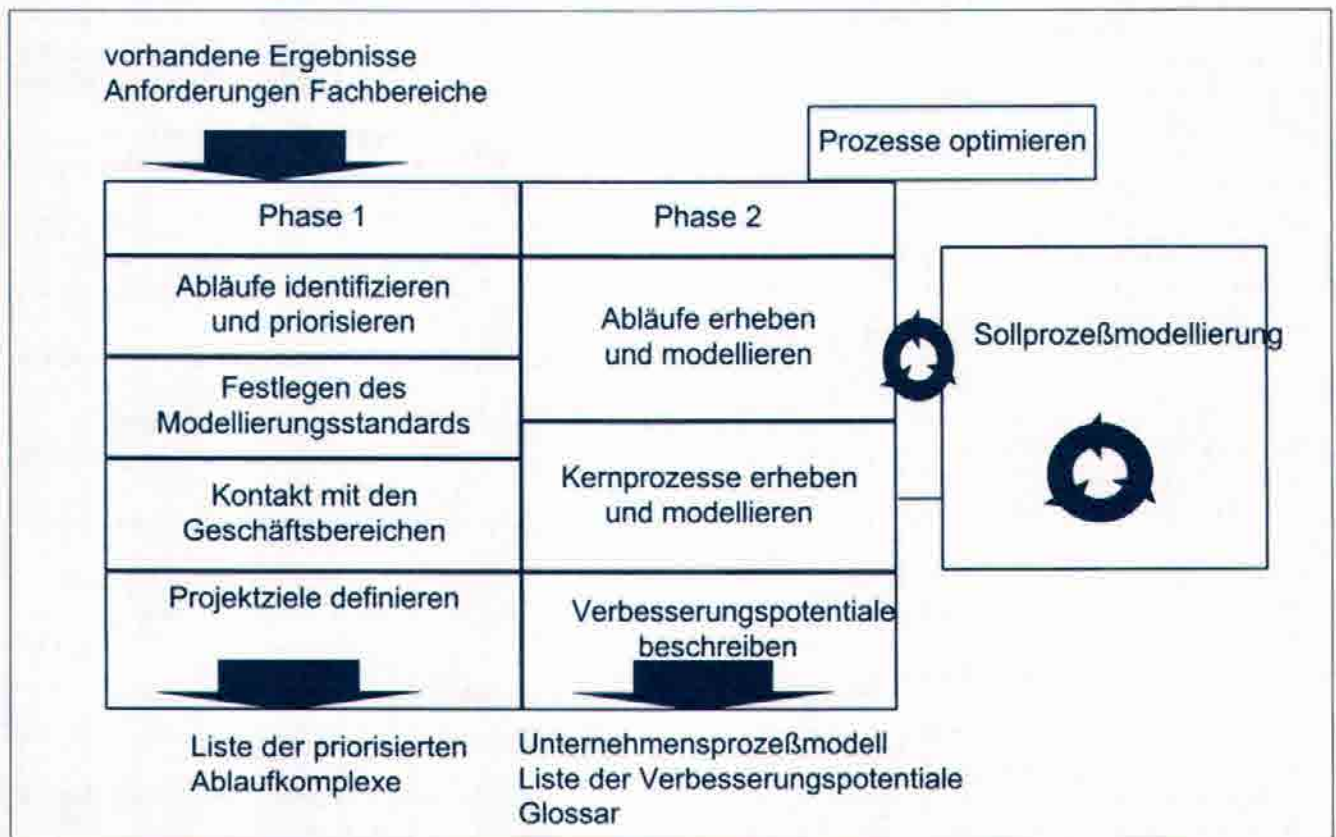
1. AUSGANGSPUNKT DER PROZESSMODELLIERUNG

Jedes Unternehmen benötigt schlanke Prozesse, weniger Schnittstellen, eine überschaubare Ergebnisverantwortung. ein erster Schritt dazu ist, die gegenwärtigen Prozesse aufzunehmen und in ei-

nem 2. Schritt die künftigen Sollprozesse anhand der vorhandenen Aufgaben zu ermitteln. Dieser Aufgabe hat sich die DeTe Immobilien unterworfen, um ihre Prozesse auf die Kunden auszurichten. Die Ist-Prozesse wurden aufgenommen und dienen als Orientierungsgrundlage. Im Rahmen der Ist-Prozessaufnahme

wurde auch eine Schwachstellenanalyse vorgenommen, die wesentliche Erkenntnisse für die Sollprozessmodellierung lieferte.

Die Vorgehensweise im Projekt läßt sich wie folgt darstellen:



1. 1. Schwachstellenanalyse

Punkte der Schwachstellenanalyse waren unter anderem folgende:

• Schwachstelle Vertrieb

- + Fertigmeldung von internen (z. B. Baumaßnahmen) und externen Aufträgen (z. B. Störungen) erfolgen nur teilweise.
- + Vertriebsaktivitäten wie „Fakturierung, Umsatzreporting und Kontaktmanagement“ (Mailing, Adreßverwaltung, Besuchsberichte) werden durch IV nicht ausreichend unterstützt.
- + Kein durchgängiges Auftragssteuerungssystem vorhanden
- + Durchlaufzeit des Prozesses „Angebot erstellen“ ist zu hoch
- + „Bedarfsplanung“ ist nicht immer im Prozeß „Angebot erstellen“ berücksichtigt.

• Schwachstellen Nutzungsberatung

- + Durchlaufzeit der Prozesse „Optimale Kundenlösung erarbeiten“ ist zu lang.

• Schwachstellen Planung und Bau

- + Die derzeitige Aufgabenteilung bei der Planung und Realisierung von Bauvorhaben/-maßnahmen auf mehrere Beteiligte/Abteilungen führt zu einer fehlenden Gesamtverantwortung gegenüber dem Kunden, hohen Abstimmungsaufwänden, mehreren redundanten Informationsständen ohne Integrität, mehreren Dokumentenablagen, und zu fehlerhaften Aussagen gegenüber dem Kunden.
- + Die terminliche Verwaltung zur Baubegehung erfolgt zur Zeit nach individuellen Gegebenheiten (Excel, Papierformat, Kalender u. a.)
- + Verzögerung der Durchführungszeit einer Bauaufgabe durch die Freigabe einzelner HOAI-Phasen von den Bauherrn.
- + Werterhaltungsmaßnahmen werden nur unzureichend beschrieben.
- + Zu viele Schnittstellen im Prozeß „Vorhaben durchführen“.

• Schwachstellen Service

- + Fakturierungsdaten (z. B. Zeiten, km, Material, usw.) werden nicht vom Servicetechniker im Arbeitsauftrag (Mängelmeldung) eingetragen.
- + Durchlaufzeit von Aufträgen und Störungen im Service ist zu lang.
- + Erhöhung der Kostentransparenz im Service durch IV-Unterstützung.

+ Die Beschaffung von Bestandsunterlagen wird von mehreren Stellen durchgeführt. Zum aktuellen Stand des Beschaffungsvorganges kann oft keine Aussage getroffen werden, da nicht bekannt ist, wer z. Zt. die Beschaffung durchführt.

• Schwachstellen Supportprozesse

- + Durch zu hohe Durchlaufzeiten bei der Abwicklung von Eingangsrechnungen kann teilweise Skonto nicht genutzt werden.
- + Fachbegriffe werden uneinheitlich, auch in bestehenden IV-Anwendungen, verwendet.

Zusammenfassend läßt sich über die Schwachstellenanalyse folgende Problembeschreibung geben:

- Prozesse sind nicht einheitlich
- Schnittstellen sind nicht eindeutig definiert
- Arbeitsabläufe werden in den Geschäftsbereichen unkoordiniert beschrieben
- Prozeßorientierung der vorhandenen IV-Architektur ist unzureichend
- Verantwortung ist funktionsorientiert und nicht ergebnisorientiert.

➔ **Kompetente Entscheidungsgrundlage für Prozeßoptimierung fehlt.**

1. 2 Sollprozeßmodellierung

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse der Ist-Analyse und der daraus verdeutlichten Schwachstellen wurde der Nutzen der Prozeßmodellierung wie folgt beschrieben:

- Einheitliche und transparente Prozesse
- Unterstützung des Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001)
- Erhöhung der Kundenorientierung
- Grundlage für Verbesserung der IV-Unterstützung
- Mitarbeitermotivation durch Erkennung des Beitrages am Unternehmenserfolg
- Grundlage für ein Prozeßmanagement

➔ **Der quantitative Nutzen errechnet sich aus der Prozeßoptimierung.**

Die Ziele der Prozeßoptimierung lassen sich kurz zusammenfassen:

- Senkung von Durchlaufzeiten
- Senkung von Prozeßkosten
- Erhöhung von Prozeß- und Produktqualität
- Erhöhung der Marktanpassungsfähigkeit (Flexibilität)

In einer Phase von ca. einem halben Jahr wurden die Sollprozesse in interdisziplinären Teams modelliert. In diesem Team war jeweils ein kompetenter Vertreter des zu modellierenden Bereichs und der Bereiche, zu denen Schnittstellen bestehen, **sowie ein Controller zur Beachtung des betriebswirtschaftlichen Aspekts und ein Vertreter des Qualitätsmanagements vertreten.** Für jeden Kernprozeß wurden **Prozeßpaten, Modellierer und Fachvertreter** bestimmt, die unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen haben:

Aufgaben der Prozeßpaten

- Kompetente prozeßbezogene Fachvertreter für die interdisziplinären Teams aus verschiedenen Niederlassungen und Zentrale benennen.
- Konflikte ausregeln
- Fachliche Umsetzung der strategischen Vorgaben sicherstellen
- Fachliche Qualitätssicherung und Abnahme durchführen
- Lösungsalternativen und Prozesse (incl. Schnittstellen) mit weiteren Prozeßpaten abstimmen
- Termineinhaltung sicherstellen
- An zyklischen Konsolidierungsmeeings aller Prozeßpaten teilnehmen

Aufgaben der Modellierer

- Team methodisch beraten und unterstützen
- Workshops und Interviews vorbereiten und moderieren
- Teamspezifische Vorgehensweise erarbeiten
- Lösungsalternativen dokumentieren
- Sollprozesse modellieren
- Fachbegriffe dokumentieren
- Offene Punkte dokumentieren und weiterleiten
- Konsolidierung des Gesamtprozeßmodells sicherstellen
- Technische Qualität sicherstellen
- Umsetzung der strategischen Vorgaben überwachen

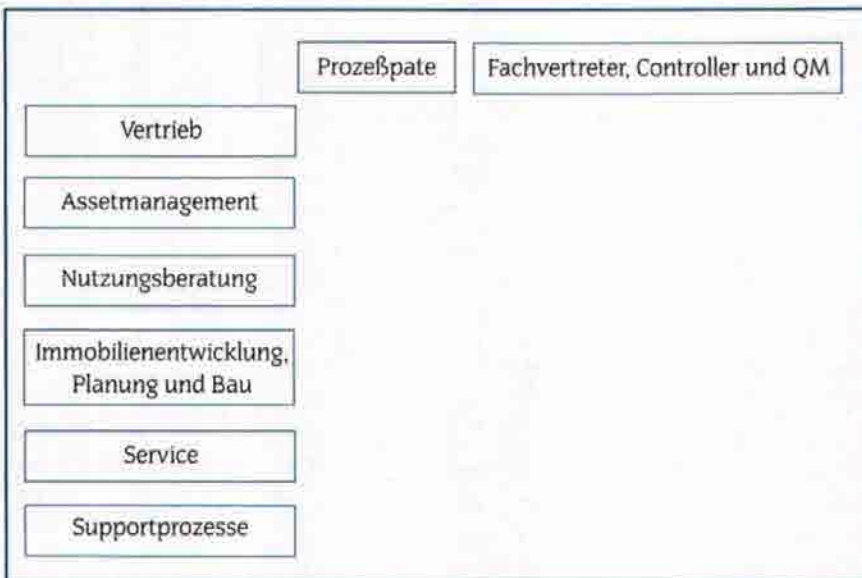
Aufgaben des Fachvertreterers

- An Workshops und Interviews teilnehmen
- Teamspezifische Vorgehensweise erarbeiten

- Lösungsalternativen erarbeiten
- Sollprozesse beschreiben
- Fachbegriffe definieren
- Offene Punkte beschreiben
- Fachliche Umsetzung der strategischen Vorgaben sicherstellen
- Fachliche Qualitätssicherung durchführen
- Lösungsalternativen und Prozesse (incl. Schnittstellen) mit weiteren Kernprozessen abstimmen.

- Wesentliche Prozeßaktivitäten pro Alternative darstellen
- Modellierung
- Prozeßspezifische Themenkomplexe bilden
- Umsetzbarkeit nachweisen (ggf. Migration erarbeiten)
- Konsequenzen beschreiben
- Kosten-/Nutzen darstellen
- Kritische Erfolgsfaktoren darstellen
- Entscheidung für eine Lösungsalternative treffen

Im Rahmen der Kernprozeßmodellierung wurde festgestellt, daß auch die Supportprozesse zu modellieren sind. Es handelt sich hier nicht um selbständige Prozesse. So konnten immer nur Teilstücke bzw. Prozeßkettenglieder gebildet werden, die in die Kernprozesse eingefügt werden müssen.



Das weitere Vorgehen stellt sich wie folgt dar:

1. Lösungsalternativen erarbeiten

Input:

- Sollprozesse
- Strategische Aufbauorganisation
- Istprozesse
- Schwachstellen
- Vorh. Sollkonzepte
- Standardindustrieprozesse

Lösungsalternative erarbeiten

Aktivitäten:

- USE-Case für das Gesamtprozeßmodell erstellen
- Prozeßanforderungen und -ziele definieren
- Prozeßspez. Alternativen zur Umsetzung definieren

2. Sollprozesse modellieren

Prozeßinput:

- umzusetzende Lösungsalternative
- Sollprozesse
- Istprozesse
- Schwachstellen

Sollprozesse modellieren

Aktivitäten:

- Themenkomplexe auf Basis der bestehenden Use-Cases bilden
- Modellierung
- Ergebnisse mit anderen Themenkomplexen und Kernprozeßteams abstimmen
- Ergebnisse kontinuierlich mit Aufbauorganisation konsolidieren
- Konsequenzen beschreiben
- Kosten-/Nutzen berechnen
- Umsetzbarkeit prüfen

Prozeßoutput:

- Sollprozeßmodell

3. Aufbauorganisation entwickeln

Input:

- Sollprozesse
- Strategische Aufbauorganisation
- Aktuelle Aufbauorganisation

Aufbauorganisation entwickeln

Aktivitäten:

- Strategische Aufbauorganisation detaillieren und weiterentwickeln
- Organigramm detaillieren
- Stellen unter Berücksichtigung der Sollprozesse beschreiben
- Aufgaben der Organisationseinheiten unter der Berücksichtigung der Sollprozesse beschreiben
- Aufbauorganisation kontinuierlich abstimmen (Fachbereiche, BR, QM, usw.)
- Änderungen dokumentieren

Output:

- neue Aufbauorganisation

2. ERMITTLUNG VON PROZESSKENNZAHLEN ANHAND DER WESENTLICHEN SOLLPROZESSE

2. 1. Sollprozeßmodellierung

Die komplette Prozeßmodellierung wurde mit Hilfe des ARIS-Tools vorgenommen. Auf der Grundlage dieser Anwendung ist es möglich, Prozeßverbesserungen und bei der Eingabe einer Vielzahl von Daten auch den betriebswirtschaftlichen Nutzen darzustellen.

Um diesen Nutzen quantifizieren zu können, war es sehr wichtig, die für unser Unternehmen notwendigen Kennzahlen zu definieren und für die einzelnen Prozeßabschnitte zu bestimmen.

Prozesse lassen sich grundsätzlich mit Kennzahlen zu Zeit, Kosten und Qualität bewerten.

In den meisten Unternehmen unterliegt die Kennzahl Zeit im Zusammenhang mit Qualität und Kosten einer ständigen Beobachtung.

In unserem Unternehmen spielt sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine ganz wesentliche Rolle.

2. 2. Prozeßkennzahlen

2. 2. 1. Zeit

Eine der wichtigsten Kenngrößen bei der Darstellung von Prozessen ist die Dauer des Prozesses. Diese ist abhängig von der organisatorischen Abwicklung und der Anzahl der Schnittstellen innerhalb des Prozesses.

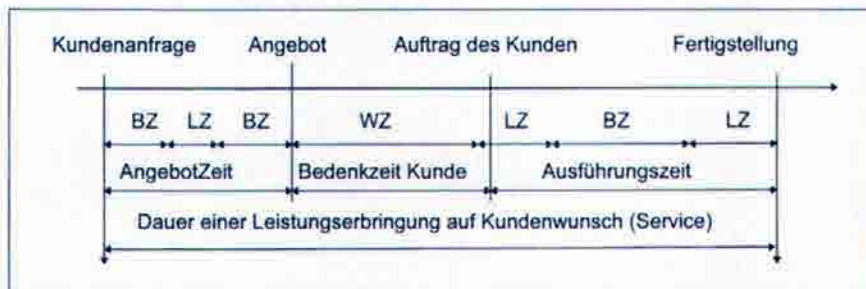
Die Durchlaufzeit besteht aus der Bearbeitungszeit (BZ), Liegezeit (LZ) und der Wartezeit (WZ). Ziel eines jeden Prozesses sollte es sein, die Liegezeiten und wenn möglich die Wartezeit zu verkürzen und somit den Prozeß effektiver zu gestalten.

2. 2. 1. 1. Vertriebsprozeß

Angebotszeit: Zeit von der Akquisition bis zum Vertragsabschluß. Die Angebotszeit besteht aus folgenden Teilzeiten: Die Bedenkzeit für den Kunden ist in die

die Angebotszeit eine wichtige Rolle, da das Angebot durch die ausführenden Kräfte des Servicebereiches erstellt wird. Dazu kommt hier noch die Zeit der Ausführung eines Auftrages. Die Zeit der Leistungserbringung ist zu 90 % von der Art der zu erbringenden Leistung abhängig und kann sich zeitmäßig über Minuten, Stunden, Tage, Wochen und Monate hinziehen. Um hier mit der Zeit als Kennziffer zu arbeiten, ist eine Clusterung nach der Art der Leistungserbringung notwendig.

Die Niederlassung mit der größten Fläche erhält den Äquivalenzfaktor 1. Die anderen Niederlassungen werden anschließend dazu ins Verhältnis gesetzt. Für ein Unternehmen, welches in einer bestimmten Fläche wirksam wird, ist die Größe der zu bearbeitenden Fläche, hier mit Servicefahrzeugen zu den unterschiedlichen Standorten der Immobilien, entscheidend für einen Vergleich der Fahrtzeit untereinander.



Beispiel für die Ermittlung des Äquivalenzfaktors:

Niederlassung	zu bewirtsch. Fläche in qkm	Äquivalenzfaktor = FL/größteFL
1	450	0,75
2	300	0,5
3	500	0,83
4	600	1
5	250	0,42

sem Prozeß nicht bzw. nur indirekt beeinflussbar (evtl. durch Standardterminvorgaben).

Wichtig für die Darstellung des Prozesses sind daher die Zeiten von der Akquise bis zum Angebot (Dauer der Angebotserstellung) und die Zeit von der Bestätigung des Angebotes durch den Kunden bis zum Vertragsabschluss.

In der Praxis gestaltet es sich schwierig, diese Zeiten zu ermitteln, ohne übermäßigen Aufwand zu betreiben. Insbesondere die Beschäftigten, deren Aufgabe die Angebotstätigkeit ist, dürfen nicht mit zusätzlichen statistischen Aufschreibungen beschäftigt werden. Im Zeitalter der Computertechnik kann und darf nicht mehr mit Strichlisten gearbeitet werden. Dieses Problem wird in unserer Firma mit einem **computer-gestützten Auftragsbuch** gelöst, mit dem sich auch Angebotszeiten über Vergleichstabellen ermitteln lassen.

2. 2. 1. 2. Serviceprozeß

Im Service existieren eine Reihe von Prozessen, die mit Zeiten hinterlegt werden können. Wie im Vertrieb, spielt auch hier

2. 2. 1. 2. 1. Entstörzeit

Die Entstörzeit setzt sich ebenfalls aus verschiedenen Zeiten zusammen. Sie besteht aus der Reaktionszeit auf eine Störungsmeldung, der Vorbereitungszeit (interne Auftragsvergabe) und der Dauer der Entstöruarbeiten. Im Gegensatz zu den ersten beiden Zeiten ist die letztere nicht unbedingt abhängig von den Prozessen, sondern eher vom Umfang der Störung.

Wichtig ist, die für die Firma relevanten Prozeßkennzahlen zu identifizieren und ermitteln zu können, ohne übermäßigen Aufwand zu betreiben.

2. 2. 1. 2. 2. Fahrtzeit

Gerade im Servicebereich ist die Optimierung der Fahrtzeiten bei der organisatorischen Gestaltung und Arbeitsvorbereitung (ein besonders wichtiger Aspekt). Um die Fahrtzeiten der einzelnen Niederlassungen der DeTImmobilien vergleichbar zu machen, ist es vorher notwendig, die zu bearbeitende Flächenausdehnung der Niederlassung zu betrachten und einen Flächenäquivalenzfaktor zu ermitteln.

Niederlassg.	Fahrst. It. Leistg.	Äquivalenzfaktor	relat. Fahrtzeit = Fahrtzeit/Faktor
1	50	0,75	67
2	30	0,5	60
3	56	0,83	67
4	80	1	80
5	50	0,42	119

2. 2. 1. 3. Projektentwicklung und Vertrieb Eine denkbare Zeit-Kennzahl für diesen Kernprozeß wäre die durchschnittliche Dauer einer Projektentwicklung.

Auch hier ist es notwendig, eine Clusterung nach Umfang (Mio DM) vorzunehmen. Notwendige Prozeßabläufe sollen hier nicht beschrieben werden, da sie sich noch in der Abstimmung befinden und bis jetzt keine klaren Schnittstellen zu den anderen Prozessen definiert sind.

2. 2. 1. 4. Planen und Bauen

Für den Kernprozeß Planen und Bauen lassen sich Zeit-Kennzahlen nur schwer ermitteln, da die Dauer der Angebotserstellung stark vom Umfang der Angebote abhängt.

Außerdem werden die meisten Teilprozesse in diesem Bereich über die Stufen der

HOAI abgebildet und danach abgerechnet. Hier spielt die Zeit eine nicht so große Rolle, denn wenn ein Projekt in einer bestimmten Frist erledigt werden muß, um den Bauanfang zu sichern, werden hier zusätzliche Kräfte eingebunden bzw. Überstunden geleistet.

2. 2. 1. 5. Supportprozesse

In den Bereichen Materialwirtschaft, Rechnungswesen und Controlling sowie Organisation/IV kann die Betrachtung von Zeitkennzahlen sehr nützlich sein.

a) Materialwirtschaft

Materialbestelldauer

Wie lange dauert es, von der Materialanforderung aus dem Service bis zur Bearbeitung und Bestellung von Material im Bereich Materialwirtschaft? Wie lang sind die durchschnittlichen Lieferzeiten? Wie lange dauert es, das angeforderte Material an den Bedarfsanforderer zu liefern? Diese Fragen und noch andere stellt sich sicher jede Firma, um ihre materialwirtschaftlichen Prozesse besser zu organisieren. Ebenso von Interesse ist hier die durchschnittliche Lagerdauer. Je länger Material ungenutzt im Lager verbleibt, umso größer sind die Bestände an Umlaufvermögen und belasten die laufenden Kosten der Firma.

b) Rechnungswesen

Dauer der Einbuchung von Rechnungen. Diese Kennzahl ist aussagekräftig, um die Einhaltung von Skontofristen und damit Kosteneinsparungen zu betrachten. Dafür muß jedoch gesichert sein, daß jede Rechnung sofort mit den notwendigen Vermerken eingebucht wird und jeder Mitarbeiter an einer schnellen Rechnungsbearbeitung mitwirkt.

c) Organisation/IV

Entstörzeit: Zeit von der Meldung einer Störung im Bereich Org/IV bis zur Entstörung, bzw. Ersatzbereitstellung. Durch Störungen im Bereich der Datenverarbeitungstechnik geht viel Zeit und damit auch Geld verloren. Daher ist es wichtig, solche Störungen der innerbetrieblichen Prozesse schnell zu beheben, damit das Tagesgeschäft weiterlaufen kann. Um solche Prozeßzeiten ermitteln zu können, ist es notwendig, den organisatorischen Ablauf der Störungsmeldung zu regeln und die notwendigen Daten zu erfassen. Im Moment arbeiten wir mit **Faxformblättern** zu den aufgetretenen Störungen an den Bereich Org/IV. Dort

setzt man sich je nach Dringlichkeit der Störung mit dem betreffenden Computerarbeitsplatz in Verbindung und versucht, so schnell wie möglich eine Lösung zu finden. Die jeweiligen Erledigungszeiten werden auf der Faxmeldung notiert.

2. 2. 2. Kosten

2. 2. 2. 1. Vertriebsprozeß

Vertriebskosten je Angebot: Die Vertriebskosten sind prozeßabhängig. Bei dieser Kennzahl wird vorausgesetzt, daß die Vertriebskosten von der Anzahl der abgegebenen Angebote abhängig sind. Dazu ist es notwendig, die Anzahl der Angebote und die aufgelaufenen Kosten für Angebote in einem bestimmten Zeitraum (z. B. monatlich) zu erfassen. Voraussetzung ist hier, daß grundsätzlich jedes Angebot registriert wird. Eine wesentliche Möglichkeit zur Kostensenkung bietet der Einsatz von qualifiziertem Personal und dessen ständiger Weiterbildung. Einmal ist es dann möglich, die Angebote schneller und in höherer Qualität zu erstellen und damit sicher auch mehr Angebote in Aufträge umzuwandeln.

Vertriebskosten je Auftrag: Hiermit läßt sich die Effektivität des Vertriebes bewerten. Die Kosten je Auftrag sind dann minimal, wenn die Zahl der Angebote der Zahl der daraus resultierenden Aufträge nahekommt. Auch hier trifft die Feststellung von weiter oben zu, daß der Vertriebsfolg entscheidend von der Qualität seiner Mitarbeiter bestimmt wird.

Weitere mögliche Kennzahlen für den Vertrieb sind:

- Personalkosten je Mitarbeiter;
- Sachkosten je Mitarbeiter;
- Marketingkosten je Mitarbeiter;
- Deckungsbeitrag je Mitarbeiter.

Diese Kennzahlen stellen zwar nicht explizit Prozeßkennzahlen dar, sie dienen jedoch der Erläuterung von Prozessen und stellen eine Beziehung zum Gesamtprozeß dar.

2. 2. 2. 2. Serviceprozeß

Im Serviceprozeß lassen sich Servicekosten je AE (oder je Servicemitarbeiter) ermitteln, jedoch ist es hier sinnvoll, Einzelkosten zu betrachten, wie zum Beispiel die Fahrtkosten.

Fahrtkosten je Mitarbeiter: Diese können gesenkt werden durch den optimalen Einsatz der Servicekräfte durch die Einsatzlenker. Durch eine solche Optimierung läßt sich auch die Höhe der Auslastung (Verhältnis von Soll- zu Ist-Zeiten) verbessern. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Niederlassungen zu gewährleisten, müßte auch hier wieder eine Äquivalenzzahl gebildet werden, da die zu bewirtschaftenden Flächen sehr unterschiedlich sind. (Siehe Ermittlung von Äquivalenzzahlen bei Kennzahl „Fahrtzeit im Serviceprozeß“.)

2. 2. 2. 3. Supportprozeß

Im Supportprozeß lassen sich Sachkosten pro Mitarbeiter oder Prozeßschritt ermitteln, wenn es möglich ist, diesen Teilprozeß abzugrenzen und kostenmäßig zu isolieren. Das wäre zum Beispiel möglich bei einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für ein bestimmtes Projekt. Das setzt aber händische Aufschreibungen oder das Führen eines projektkonkreten Arbeitsnachweises für jeden Mitarbeiter voraus. Um solche Aufschreibungen durchzuführen, ist es notwendig, den Betriebsrat miteinzubeziehen.

Personalkosten über die am Prozeß beteiligten Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraumes lassen sich ohne großen Aufwand regelmäßig ermitteln.

2. 3. Qualität

Der Nachteil bei der Ermittlung von Kennzahlen, die die Qualität eines Prozesses widerspiegeln, besteht hauptsächlich darin, daß sich die Qualität nicht direkt monetär darstellen läßt. Dennoch ist die Qualität als Kennzahl ungeheuer wichtig, da sie sich mittelbar in den anderen Größen äußert. Schließlich zahlt sich die Qualität von Prozessen langfristig schon in barer Münze aus.

Die Qualität der Arbeit, die wir anbieten, kann zum einen in der Kundenzufriedenheit deutlich werden. Ist diese sehr niedrig, werden Folgeaufträge ausbleiben. Die Anzahl der neuen Akquisitionen muß steigen, was wiederum die Angebotskosten erhöht. Direkt meßbar ist die Kundenzufriedenheit in unserem Unternehmen nicht, aber es gibt Indikatoren. Werden diese rechtzeitig betrachtet, so sind wir im Besitz eines Frühwarnsystems, mit dessen Hilfe es möglich ist, Abweichungen zu erkennen und auf diese verändern einzuwirken. Solche Indikatoren sind:

Anzahl der Folgeaufträge

Ist ein Kunde mit unserer Arbeit zufrieden, wird er uns weitere Aufträge erteilen.

Anzahl von Aufträgen, die im Service abgegeben werden

Durch Zufriedenheit mit der Arbeitsausführung durch unsere Servicekräfte vor Ort werden Folgeaufträge abgeschlossen bzw. erfolgt eine sofortige Beauftragung und Ausführung der Arbeitsleistung vor Ort beim Kunden.

Resümee

Die ermittelten möglichen Prozeßkennzahlen müssen in einem weiteren Schritt in vorhandene Systeme implementiert werden, Datendefinitionen vor Ort abgeglichen, Istwerte ermittelt und erste Auswertungen für die Zukunft gemacht werden.

Ein Unternehmen wird seine Position am Markt ausbauen können, wenn es seine Prozesse ständig optimiert, d. h. seine Durchlaufzeiten und Kosten senkt sowie die Qualität steigert. ■



Manfred Remmel und Frau im Gespräch mit Arthur Grässle
(Hintergrund Dr. Friedrich E. Heil)

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	31	32	S	R	L
--	----	----	---	---	---



Blick ins Plenum beim 23. Congress der Controller – Mai 98 in München

CONTROLLING IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Anpassungsdruck macht mobil / Steigende Akzeptanz erschließt Controller-Wachstumsmarkt / Langfrist-Denken dominiert

von Dipl.-Kfm. Walter **Wiemer**, Frankfurt am Main

Strukturelle Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, wird als eine der Kernaufgaben des modernen Unternehmenscontrolling angesehen. Um diesem Aufgabenanspruch gerecht zu werden, muß der Controller, der Spezialist für Steuerungsprozesse, die innere Systematik seiner Branche und seines Unternehmens kennen und verstehen. Eine so verstandene Controllingfunktion ist in der Immobilienwirtschaft allerdings noch entwicklungsfähig. Sollte dies darauf zurückzuführen sein, daß allein schon rein semantisch zwischen dem eher unruhigen Begriff control und dem gemächlichen, eher starren Adverb immobil ein gleichsam natürliches Spannungsverhältnis besteht?

Dieses in praxi zu beobachtende Spannungsverhältnis zwischen dem „unruhigen Pol Controlling“ auf der einen und dem „ruhenden Pol Immobilie“ auf der anderen Seite scheint sich allerdings zu entspannen. Zumindest die gewerbliche Immobilie – sie soll im Zentrum der nachfolgenden Ausführungen stehen – wird zunehmend mobiler: die Nutzungszyklen werden kürzer und die Nutzungsstruktur multifunktionaler.

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsgütern hebt sich die Immobilie vor allem durch eine äußerst lange Lebensdauer hervor. Aus dieser wiederum resultiert eine lange Kapitalbindungsdauer sowie eine entsprechend hohe Fixkostenintensität. Auch wenn das Kostenmanagement, insbesondere in Form des **Facility**

Managements, immer stärker ins Blickfeld rückt, wird der immobilienwirtschaftliche Fokus stets auf das Investitionsproblem gerichtet sein: Soll eine Immobilie gekauft oder entwickelt werden? Reichen die erzielbaren (Miet-) Erlöse aus, um die Fixkosten (insbesondere: Zinsen, Abschreibungen) zu decken?

Ein Blick nach Ostdeutschland verdeutlicht die Aktualität dieser Fragestellungen: fast alle Immobilienfonds sitzen notleidend in der Fixkostenfalle. Auch ein noch so perfektes Facility Management kann aus einer am Bedarf vorbei errichteten Immobilie kein Renditeobjekt machen. Anstelle von Ertragspotentialen haben die Investitionen voluminöse Wertberichtigungspotentiale geschaffen. Statt sprudelnder Ertragsquellen verhaageln nun die Bilanzen. **Die Lotsenfunktion des Controllers mutiert zum Balanceur der Schiefelage:** um nicht bettelarm oder bankrott zu gehen, muß er das Wertberichtigungsvolumen „ergebnisorientiert steuern.“

Bei der nachfolgenden Erörterung der für die gewerbliche Immobilienwirtschaft relevanten Erfolgsfaktoren wird bewußt auf die schon klassische Differenzierung in strategische und operative Faktoren verzichtet. Eine so schon rein optisch vermiedene Überbetonung operativer Erfolgsfaktoren soll eine den langfristigen Ertrags-/Risikoprofilen des Immobilieninvestments adäquatere Darstellung ermöglichen. Sie soll den Controllerblick für die nachhaltig zentralen immobilien-

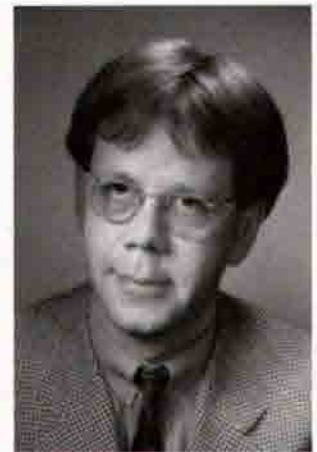
wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren schärfen. Faktoren, die in der nun anrollenden Pleitewelle ostdeutscher Immobilienfonds in der Nach-Wende-Euphorie von den Investoren scheinbar so sträflich ignoriert wurden.

In Zyklen denken

Wer derzeit den deutschen Immobilienmarkt betrachtet, wird unweigerlich an die biblischen sieben fetten und die sieben mageren Jahre erinnert. Während es von Mitte der achtziger Jahre an fette Jahre gab und es steil nach oben ging, scheinen nun die mageren Jahre angebrochen. Seit dem Ende der Hochkonjunktur am Immobilienmarkt 1991/92 haben die Preise und Mieten ständig nachgegeben. Seit 1991 sind die Büromieten um rund ein Viertel gesunken; die Werte der Bürogebäude minderten sich im Durchschnitt gar um ein Drittel.

In Zyklen denken heißt Investitions- bzw. Desinvestitionszeitpunkte antizyklisch zu gestalten. Gleichsam einem Radarschirm muß der Controller die relevanten Marktsignale orten und in adäquate Handlungsweisen umsetzen. Auf die aktuelle Situation des gewerblichen Immobilienmarktes übertragen bedeutet dies,

- (1) daß im Zuge der Euro-Umstellung aufgrund der zwingend notwendigen Zinskonvergenz unter den Mitgliedstaaten im Niedrigzinsland Deutschland mit steigenden Zinsen zu rechnen ist. Genau dies ist aber Gift für den Immobilienmarkt.



Walter Wiemer, Jg. 1959, Dipl.-Kfm. und Dipl.-Betriebswirt, ist nach Controller-Stationen in der Computer- und Mineralölindustrie seit 1997 für die Entwicklung moderner Steuerungs- und Planungswerkzeuge im Immobilienbereich einer Finanz- und Dienstleistungs-Holding verantwortlich.

- (2) daß Mieten und Preise erst dann wieder ansteigen, wenn die Massenkauftkraft breiter Bevölkerungsschichten gestiegen ist und die Unternehmensgewinne auf breiter Basis zugelegt haben.
- (3) daß der Euro für mehr Transparenz bei den gewerblichen Immobilien sorgen dürfte mit der Konsequenz, daß die im europäischen Vergleich relativ hohen deutschen Immobilienpreise unter Druck geraten werden.

Aufgrund der allgemeinen **Marktentwicklung kann also eine nachhaltige Wertsteigerung der gewerblichen Immobilien nicht prognostiziert werden.** Eine Stabilisierung des Marktes auf dem derzeit stagnierenden Niveau zu unterstellen, bedeutet daher aus Controlling-sicht ein schon eher optimistisches Szenario zu wählen. Noch wichtiger als die allgemeine Marktentwicklung, also die Positionierung im Marktzyklus, sind für den Wertzuwachs allerdings die individuellen Investitionskriterien.

Wichtigstes Erfolgskriterium ist die Lage

Erfolgscontrolling setzt Ergebnisziele voraus. Die Ableitung der Ergebnisziele ist wiederum ohne hinreichende Kenntnis der Ertragspotentiale nicht möglich. Gibt es spezifische immobilienwirtschaftliche Ertragspotentiale? Sind diese bezüglich ihrer potentiellen Ergebnisbeeinflussung gleichrangig? Oder gibt es unter ihnen gleichsam hierarchische Abstufungen? Kennt der Controller die wirtschaftliche Anatomie der Immobilie?

Im Mittelpunkt der immobilienwirtschaftlichen Potentialanalyse steht die Lage. Die Lage bzw. der Standort ist die zentrale individuelle wertbestimmende Determinante. Die Lage ist auch das wichtigste Investitionskriterium. Übrige Erfolgskriterien wie die Qualität des Gebäudes, das Umfeld, die Verkehrsanbindung oder die Bewirtschaftungskosten sind damit sicher nicht unbedeutend. Sie sind sogar ganz wichtige Elemente, um eine Immobilie langfristig zu einem guten Investment zu machen. Sie können allerdings eine unattraktive Lage kaum kompensieren. Immobiliencontrolling ist daher immer, und sei es nur latent zur Vorbereitung von potentiellen Desinvestitionsentscheidungen, auch **Standortcontrolling.**

Empirische Analysen kommen allerdings zu einem, zumindest auf den ersten Blick, überraschenden Ergebnis. Danach werden in dezentralen Lagen potentiell höhere Renditen erzielt als an zentralen Standorten. Ursache für dieses Rendite-Paradox ist ein Risikozuschlag in den Randlagen. Weil die potentiell erzielbaren Mieterträge in la-Lagen nachhaltiger und damit stabiler sind, wird ein entsprechender Risikoabschlag von den Investoren akzeptiert. Gute oder mittlere Lagen unterliegen einer größeren Gefahr, durch neu entstehende Alternativangebote an Attraktivität zu verlieren. Ihre Ertragspotentiale sind mithin instabiler.

Die entscheidende Frage des Controllers ist daher, wie langfristig die Mietertragschancen und die Wiederverwertbarkeit der Immobilie ist. Bei Vernachlässigung dieses Aspektes wäre bei derzeitigen Hypothekenkrediten von unter 7 % der Kauf eines Mietshauses in Jena die wunderbare Cash-Maschine. Denn der Ertrag würde auch nach Abzug der Bewirtschaftungskosten und der Steuern die Kreditkosten noch übersteigen. Ohne Instandhaltungsinvestment wird aus der kurzfristigen Cash-Maschine aber ganz schnell ein Liquidationsobjekt. Die Vernachlässigung des Postulats der Nachhaltigkeit in der Ertragsgenerierung ist gerade am ostdeutschen Immobilienmarkt für viele Investoren schmerzlich spürbar. Wie an der Börse erweisen sich auch bei Immobilien die Blue Chips als stabiler: je höher die Qualität, desto geringer ist bei Marktschwächen das Risiko. Je besser die Lage, desto nachhaltiger die Ertragspotentiale.

Im Zentrum der Immobilienbewertung steht die Nachhaltigkeit

Gleichsam kommunizierender Röhren ist das Verhältnis zwischen den Mieteinnahmen auf der einen und dem Immobilienwert auf der anderen Seite. Je nachhaltiger die Mieteinnahmen sprudeln, desto höher ist der Wert der Immobilie anzusetzen. Die monatlichen Mieteinnahmen bestimmen daher im wesentlichen den Verkehrswert eines Gebäudes. Um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen, sollte der Immobiliencontroller analysieren,

- (1) ob bei vorliegender Gutachterbewertung eines Objektes die aktuellen Mieteinnahmen die Bewertungs-

grundlage bilden oder ob in die Bewertung die **prognostizierten langfristigen Mieteinnahmen eingeflossen sind.** Bei der letzten Variante wird der Wert mangels hinreichender Objektivierbarkeit oft höher dargestellt als der tatsächlich am Markt zu erzielende Preis.

- (2) **ob nachhaltige Mieterückgänge zu prognostizieren sind.** Ist dies der Fall, können ergebnisbelastende Wertberichtigungen nötig sein. Statt stiller Reserven enthalten nicht wenige Bilanzen aufgrund des seit 1992 zu verzeichnenden Mieterückgangs deutliche Volumina an totem Kapital: der Zeit- oder Marktwert ist also niedriger als der in der Bilanz ausgewiesene Buchwert. Die Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite wird daher erst bei wieder steigenden Mieteinnahmen und/oder adäquaten Wertberichtigungen möglich.
- (3) **ob durch Nebenabreden mit den Mietern eine Immobilie künstlich aufgewertet wird.** Dies ist wichtig bei anstehenden Kaufentscheidungen. Verkäufer von Immobilien versuchen nicht selten, die Miete um jeden Preis hochzuhalten. Sie bestimmen den Verkehrswert wesentlich. Maßnahmen dazu sind insbesondere die Gewährung von mietfreien Zeiten, die Übernahme der im Zusammenhang mit der Büroausstattung anfallenden Kosten sowie die Abgabe von Mietgarantien. Durch die genannten Maßnahmen läßt sich im Grundsatz die Qualität einer Immobilie nicht verbessern. Die Lage, der Zuschnitt des Gebäudes und die langfristig erzielbaren Mieten müssen einfach stimmen. Stimmt dies nicht, sind entsprechende Wertabschläge vorzunehmen.
- (4) **ob durch Verzicht auf Instandhaltung** oder durch Vornahme geringerer Abschreibungen das Immobilienergebnis „geschönt“ worden ist. Aber auch das (sukzessive) Auflösen von stillen Reserven manipuliert das ausgewiesene Immobilienergebnis. Die Aushöhlung des Immobilienvermögens durch Substanzverzehr ist trotz Shareholder Value-Bekenntnisse ein auch in der Immobilienbranche zu beobachtendes Stigma.

Im Rahmen der Immobilienbewertung ist der Controllertfokus somit auf die sich abzeichnenden strukturellen Veränderungen der nachhaltig zu realisierenden Mieteinnahmen zu richten. Nachhaltig veränderte Mieteinnahmen bewirken bei unverändertem Diskontierungszinssatz eine entsprechende Veränderung des Ertragswertes („Barwertes“) der Immobilie. Eine im Zeitablauf zu konstatierende veränderte Vorteilhaftigkeit einer Immobilienanlage kann somit Handlungsbedarf in Form von Verkauf oder Zusatzinvestitionen signalisieren. Je frühzeitiger der Controller ein solches Signal geben kann, je vorausschauender er also die den Immobilienwert verändernden Einflüsse erkennt, desto rentierlicher wird das Investment sein.

Finanzierung – die Projekteinnahmen müssen stimmen

Das Risiko von Immobilieninvestitionen resultiert maßgeblich aus der langfristigen Bindung großer Kapitalbeträge. Ihre sachgerechte Finanzierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor zur stabilen Wertentwicklung des Investments. **Weniger die Steuerungsfunktion als vielmehr die Überwachungs- und Kontrollfunktion dominiert daher die Controlleraktivitäten in der finanziellen Sphäre des Immobilieninvestments.** Eine sachgerechte Finanzierung erfordert,

- (1) daß grundsätzlich die Kapitalbedienun g aus dem Einkommen der Immobilie und die Besicherung aus dem Wert der Immobilie erfolgen. Im Unterschied zum Unternehmenskredit, der i. d. R. aus anderen Quellen als der Investition bedient wird, **soll sich die Bedienung des Immobilienkredits aus sich selbst nähren.**
- (2) daß die Grenzen der unter (1) skizzierten klassischen Immobilienfinanzierung, die sich durch die Deckung aus dem Einkommen und dem Wert der Sicherheit ergeben, risikoadäquat geschlossen werden. Dies bedeutet für Gewerbeimmobilien, daß die bei 70-75 % der angemessenen Gestehungskosten liegende **klassische Finanzierungs-grenze** typischerweise eine Finanzierung von 60 % durch erststellige Hypotheken und durch weitere 20 % durch Nachrangdarlehen erlaubt. Die nachrangige Finan-

zierung muß dabei häufig – zumindest teilweise – aus anderen Quellen als dem Immobilien-Projekt besichert und bedient werden. Durch Eigenkapital des Investors sollten die verbleibenden Zwischenfinanzierungs- und Nebenkosten beglichen werden, da diese Ausgaben den Wert des Immobilienobjektes nicht erhöhen und somit bei einer Liquidation nicht erzielt werden können.

- (3) daß bei der Immobilienentwicklung klar getrennt wird, ob es sich um eine Finanzierung des Objekts mit einer entsprechenden Absicherung handelt, **oder aber ob eine Beteiligung an einem Objekt, mit entsprechend erheblich höheren Risiken, vorliegt.** Gerade diese mangelnde Abgrenzung hat in der Schneider-Pleite den Banken sicher nicht nur Peanutsverluste beschert.
- (4) **daß Mitteleinsatz und Mittelverwendung permanent kontrolliert werden.** Nur so kann verhindert werden, daß nach dem Schneeballsystem Immobilien konsequent überfinanziert werden. Im Fall Schneider brach ein solch angelegtes System zusammen, als der Zufluß von fresh money verstopfte und die noch in der Entwicklungsphase steckenden und immense Verluste verursachenden Gebäude nicht vollendet werden konnten.
- (5) daß im Rahmen der Gestaltung der Kapitalstruktur auch das **Risiko der Refinanzierung** in angemessener Weise berücksichtigt wird. So wird die Anschlußfinanzierung gerade in einer Hochzinsphase durch eine hohe Fremdkapitalquote erheblich erschwert.

Controlling in der finanzwirtschaftlichen Immobiliensphäre ist somit primär Projektcontrolling. Nur wenn die Gestehungskosten – und die nachfolgenden Bewirtschaftungskosten – im Einklang mit den Einnahmen aus dem Immobilienprojekt stehen, ist die Finanzierung gesichert. Ist dieser Einklang nicht gegeben, ermöglicht auch keine noch so kreative Finanzierungslösung eine Quadratur des Kreises. Im Rahmen seiner Überwachungs- und Kontrollfunktion ist das frühzeitige Erkennen von potentiellen finanziellen Problembereichen die wichtigste Aufgabe des Controllers. **Mahner und Warner**

zu sein – dies sind die Charaktere, deren Persönlichkeitsprofil für den Controller an dieser Stelle zum Erfolgsfaktor werden.

Trends erkennen

Potentielle Marktveränderungen rechtzeitig zu antizipieren und in adäquate Handlungsempfehlungen umsetzen, ist für die langfristige Sicherung der immobilienwirtschaftlichen Ertragspotentiale unerlässlich. In seiner entscheidungsunterstützenden Servicefunktion sollte der Controller-Dienst daher das Management auf der Suche nach strukturellen Marktveränderungen assistieren und erkennbare Strategiewirkungen transparent machen.

Neben einer konjunkturell bedingten Marktberichtigung ist der Markt für Gewerbeimmobilien derzeit durch vielfältige strukturelle Veränderungen gekennzeichnet. Zu nennen sind insbesondere:

(1) die Reduzierung der Nutzungskosten durch Optimierung der Bewirtschaftung

Die Nebenkosten haben mittlerweile den Charakter einer zweiten Miete angenommen. In Frankfurt (Main) betragen sie beispielsweise im Jahr 1997 für vollklimatisierte Büroräume 9,14 DM/qm. Differenziert nach Kostenblöcken (Energie, technischer Service, öffentliche Abgaben, Hausdienste, Verwaltung und Versicherung) ergeben sich dabei unterschiedliche Grade ihrer Beeinflussbarkeit.

Nicht beeinflussbar sind die öffentlichen Abgaben für Grundsteuer, Wasser, Abwasser und Müllbeseitigung. Geht es allerdings um die Dienstleistungen, steigt die Bandbreite bei der Höhe der Nebenkosten an. Durch Ausnutzung der derzeit bei den Servicetätigkeiten (Hausdienste, Reinigung, technischer Service) zu beobachtenden stagnierenden Preise lassen sich bei gleicher Qualität z. T. wesentlich günstigere Anbieter finden. Attraktive Nebenkosten tragen immer mehr zur Entscheidung für oder gegen einen Vertragsabschluß bei. **Die effiziente Flächenbewirtschaftung hat sich daher in jüngster Zeit – unter dem Begriff Facility Management – zu einem Wachstumsmarkt in der Immobilienwirtschaft entwickelt.**

(2) die Verkürzung der Nutzungszyklen

Moderne Büro- und Kommunikationstechniken sowie die wachsende Nachfrage nach multifunktional nutzbaren Flächen verkürzen den Nutzungszyklus vieler Immobilien. Reduzierte Nutzungszyklen bedeuten zugleich eine Verkürzung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und damit eine Erhöhung der kalkulatorisch anzusetzenden Abschreibungen. Berücksichtigen die Banken diesen Trend bei der Kreditvergabe, so wird auch die alleinige Grundpfandrechtliche Sicherung der herausgegebenen Kredite vielfach nicht mehr ausreichen. Der Investor wird sich anpassen müssen: durch Zusatzsicherungen, die Vereinbarung höherer Tilgungsleistungen und/oder den Einsatz von mehr Eigenkapital.

(3) der Angebotsdruck hält an

Firmen rationalisieren und geben mehrere kleine Standorte auf, um dafür eine größere zusammenhängende Fläche anzumieten. Gerade im bürointensiven Dienstleistungsgewerbe, den öffentlichen Verwaltungen und dem Finanzsektor werden voraussichtlich noch weitere Flächen freigesetzt. **Die neuen Büro- und Kommunikationstechniken reduzieren zudem den Flächenbedarf pro Mitarbeiter.** An den Nutzerwünschen orientierte Vermarktungskonzepte werden daher zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Wettbewerbsvorteile werden Flächen mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis erzielen.

Verkürzte Nutzungszyklen mindern die Werthaltigkeit der getätigten Investitionen, eine niedrige Bewirtschaftungseffizienz erschwert zunehmend die Immobilienvermarktung und ein anhaltender Angebotsüberhang erhöht zusätzlich die Anpassungslast. Das Immobilienmanagement wird auch weiterhin zunehmendem Druck ausgesetzt sein. Um dem Entscheidungsdruck in einem komplexer gewordenen Umfeld gerecht zu werden, muß mehr Transparenz geschaffen werden. Wer ist besser präde-

stiniert für diese managementunterstützende Funktion als der Controller?

Zusammenfassung

- Eine Immobilie heute zu kaufen, sie zwanzig Jahre zu behalten, um sie dann mit Gewinn zu verkaufen – diese Form des Immobilienmanagements ist kaum noch vielversprechend. Die Immobilie ist vielmehr mobiler geworden: kürzere Nutzungszyklen und steigende Anforderungen an die Bewirtschaftungseffizienz erfordern ein immer aktiveres Management.
- Der Zwang zu einem aktiveren Immobilienmanagement eröffnet neue Chancen für das Controlling. Gerade der Controller ist prädestiniert. Managemententscheidungen durch seine Serviceleistungen zu unterstützen. Entscheidungsunterstützung setzt allerdings eine entsprechende Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern voraus. Die Kenntnis der immobilienwirtschaftlichen Erfolgsfaktoren und ihre entscheidungs- bzw. problemorientierte Aufbereitung für das Management sind daher als Rüstzeug für den Immobiliencontroller unverzichtbar.
- Gute Standorte, nachhaltige Ertragspotentiale, an Marktzyklen orientierte Investitions-/Desinvestitionsent-

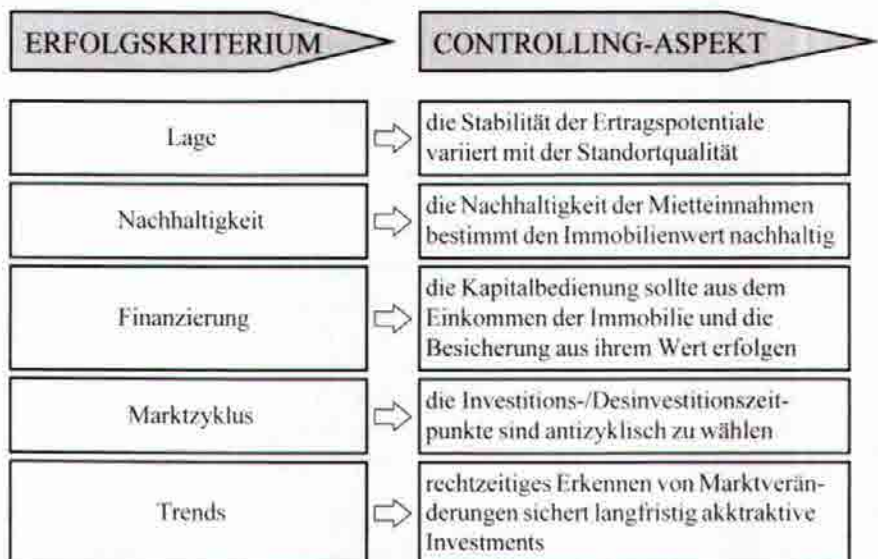
scheidungen, projektorientierte Finanzierungen, d. h. die Gestehungskosten stehen im Einklang mit den Projekteinnahmen sowie frühzeitiges Erkennen von sich abzeichnenden Chancen und Risiken sind als die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei den Gewerbeimmobilien zu identifizieren.

Literatur

- Controlling in Theorie und Praxis, BFuP (Sonderheft), 4/1992
- Schulte, K. W.: Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996
- Drukarczyk, J.: Theorie und Praxis der Finanzierung, München 1993
- Platz, J.: Immobilien Management, Wiesbaden 1994 ■

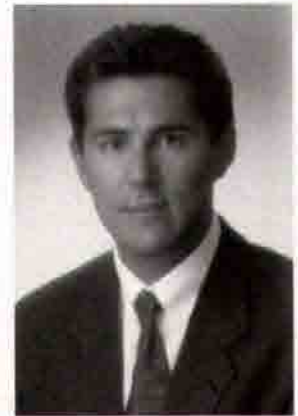
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	31	33	S	A	F

Zusammenfassende Darstellung zentraler immobilienwirtschaftlicher Controllingaspekte



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	31	32	F	P	

PERSONAL-CONTROLLING ANSATZPUNKTE UND INSTRUMENTE



Dr. rer. pol., MBA Thomas Amling, Konzernrevision Daimler-Benz AG, 10875 Berlin

von Thomas Amling, Berlin

Innerhalb des Personalwesens ist in den letzten Jahren kein Thema auf mehr Resonanz gestoßen als das Personal-Controlling. Handlungsbedarf besteht insofern, weil die Verbreitung des Controlling im Personalwesen in der Praxis gering ist. Das liegt zum Teil darin begründet, daß die Literatur in der Regel nur Einzelbeiträge anstelle einer pragmatischen Konzeption zu liefern vermag.

Im folgenden wird ein Überblick über eine Konzeption gegeben, die sich an die spezifischen Bedürfnisse eines Unternehmens anpassen läßt. Ausgehend von konkreten Ansatzpunkten werden Instrumente vorgestellt, sozusagen Controller's Tool Box, die das Controlling im Personalwesen möglich machen.

Weiterführende Informationen als erforderliche Grundlage einer konkreten Umsetzung finden sich in der angeführ-

ten Literatur und den dort genannten Quellen.

1 WAS IST PERSONAL-CONTROLLING?

Der Begriff Personal-Controlling steht für einen offenen Begriffsrahmen als Ausgangspunkt einer unternehmensspezifisch zu entwickelnden Konzeption für die Anwendung der Controllingfunktionen Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Steuerung unter Berücksichtigung der Spezifika der menschlichen Arbeit.

In bezug auf personalwirtschaftliche Maßnahmen steht das Personal-Controlling für die methodische Grundeinstellung der integrierten Evaluation unterschiedlicher Personalfunktionen und-

prozesse durch einheitliche Methoden mit vergleichbaren Maßstäben, womit die Durchführung eines Kosten-, Wirtschaftlichkeits- und Erfolgs-Controlling angestrebt wird.

Eine Abgrenzung zum klassischen Controlling kann laut unten abgebildeter Tabelle vorgenommen werden.

Strategisches und operatives Personal-Controlling

Innerhalb des Controlling ist die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Controlling weit verbreitet. Differenziert man auch beim Personal-Controlling zwischen diesen beiden Problem-ebenen, dann lassen sich eine Reihe der aus dem Controlling bekannten Instrumente zweckmäßig modifiziert übertragen.

	Personal-Controlling	Controlling
Konzept	Rückkopplung zwischen Planung und Kontrolle: vergleichbare und abgestimmte Planungs- und Kontrollinformation zur Ermittlung von Soll- Ist-Abweichungen	
Zielsetzung	Optimierung der Personalleistung, Sicherung des strategisch erforderlichen Leistungspotentials	Plangemäße Gewinnerzielung, Liquiditätssicherung, Vermögenssicherung
Zeithorizont	Mittel-/langfristig	Kurz-/mittelfristig
Datenqualifikation	Qualitativ/quantitativ monetär/nicht monetär	Monetär/ zahlungsstromorientiert
Dominierendes Kalkül	Erfolg (z.B. Kundenzufriedenheit), Wirtschaftlichkeit, Kosten, Frühwarnung, Potentialerkennung etc.	Kosten-/Gewinn-/ Zahlungsorientierung

Abb. 1: Controlling und Personal-Controlling im Vergleich

	Operatives Personal-Controlling	Strategisches Personal-Controlling
Objekte	Meist quantitative Größen	Qualitative und quantitative Größen
Blickrichtung	Primär unternehmensorientiert, nach innen gerichtet	Primär umweltorientiert, nach außen gerichtet
Blickweite	Begrenzter Zukunftshorizont	Zukunftshorizont weit/unbegrenzt
Ziel	Kosten-, Wirtschaftlichkeits- und Erfolgs-Controlling, Budgetierung	Integration der Personal- in die Unternehmensplanung, Beobachtung der Personalkosten i.S.v. Früherkennung
Dimension	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen

Abb. 2: Operative und strategische Problemebene

2 STRATEGISCHES PERSONAL-CONTROLLING

Ansatzpunkte für ein strategisches Personal-Controlling, welches besonders durch die langfristige Wirkung ergriffener Maßnahmen (time lag) gekennzeichnet ist, ergeben sich vor allem in folgenden Bereichen:

- **Personalportfolios:** In Anlehnung an die klassische Portfoliotheorie wird eine zweidimensionale Matrix gebildet, wobei regelmäßig das geplante Mitarbeiterpotential eine der beiden Achsen zugrunde gelegt wird. Personalportfolios werden auf Unternehmens- und Individualebene jeweils als Ist- und Planvariante gebildet mit der Intention, Normstrategien für konkrete Personalmaßnahmen abzuleiten.
- **strategisches Personalkosten-Controlling:** Hier geht es um die Früherkennung und Steuerung von Personalkostenstrukturen. Es empfiehlt sich eine Personalkostenstruktur in Anlehnung an die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., z. B. durch eine Überleitung oder eine entsprechende Kostenartenhierarchie. Vorteile des Konzepts sind die Publikation von Wertgrößen für zwischenbetriebliche, branchen- und unternehmensgrößenbezogene Vergleiche sowie die Unterscheidung zwischen gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Kosten.

Insgesamt kommt es weniger auf die rechnerische Genauigkeit, sondern vielmehr darauf an, daß wichtige Entwicklungen frühzeitig antizipiert, Erfolgspotentiale erschlossen und gezielt Maßnahmen ergriffen werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

3 OPERATIVES PERSONAL-CONTROLLING

Die kurzfristigen Chancen des Personal-Controlling liegen auf der operativen Problemebene. Der Schwerpunkt liegt auf der Koordination der Personalbedarfs- und Kostenplanung sowie der mittelfristigen Maßnahmenplanung.

Ausgangspunkt des operativen Personal-Controlling ist die Personalbedarfsplanung, aus der sich eine Vielzahl von personalwirtschaftlichen Maßnahmen ableiten lassen, die neben dem Mengengerüst auch die Basis für die Budgetierung bilden.

Innerhalb des Controlling des personalwirtschaftlichen Maßnahmensystems kann man das Kosten-, Wirtschaftlichkeits- und Erfolgs-Controlling differenzieren:

- **Kosten-Controlling:** Die reine Betrachtung des Personals als Kostenfaktor mit der Steuerung über die Einhaltung des vereinbarten Budgets ist problemlos zu realisieren und stellt das Mindestmaß des Controlling dar.
- **Wirtschaftlichkeits-Controlling:** Eine Optimierung des Ressourceneinsatzes kann durch die Steuerung über Soll-Ist-Vergleiche, bezogen auf personalwirtschaftliche Maßnahmen, Prozesse und einzelne Aktivitäten realisiert werden.
- **Erfolgs-Controlling:** Die ökonomische Rechtfertigung der Personalarbeit kann durch die Quantifizierung von Erfolgsgrößen erreicht werden.

Dabei entsteht die Situation, daß Erkenntnisse auf der Erfolgsebene sehr viel aussagekräftiger als auf der Kostenebene

sind, wobei die Ergebnisse zunehmend schwieriger zu ermitteln sind und ungenauer werden. Es ist unternehmens- bzw. fallweise abzuwägen, wo sich das spezifische Optimum befindet. Daraus ergibt sich, welche der im folgenden vorgestellten Ansatzpunkte in Betracht kommen, und welche konkreten Instrumente im Unternehmen realisiert werden.

3.1 Personalbedarfsplanung

Kernaufgabe ist die methodische Unterstützung des Personal-Controllers bei der Ermittlung des Personalbedarfs. In der Praxis sind bei der Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs nach wie vor sog. einfache Bedarfs-schätzungen weit verbreitet:

- der Kostenstellenverantwortliche erhält Formulare, in denen er intuitiv Eintragungen vornimmt.
- die Einflußparameter sind weder einheitlich noch dokumentiert.
- die abfragende Stelle faßt die Antworten lediglich zusammen.

Wesentlich genauer für Tätigkeiten, die sich proportional zum Arbeitsanfall verhalten, ist die Kennzahlenmethode. Ziel ist die Formulierung von Kennzahlen, die eine stabile Beziehung zwischen der Arbeitsmenge und dem Personalbedarf herstellen, so daß bei einer Veränderung der Determinanten der korrespondierende Personalbedarf bestimmt werden kann. Ausgangspunkte sind der Ist-Personalbestand, die Erfahrung der Planer und die empirische Überprüfung von Zusammenhängen.

An Bedeutung gewinnen auch qualitative Methoden, die sich z. B. mit folgenden Merkmalen befassen:

- höchster erreichter **Bildungsstand**: von keiner abgeschlossenen Ausbildung bis zum abgeschlossenen Hochschulstudium.
- **Schlüsselqualifikation**: Merkmale zur Persönlichkeit, Belastbarkeit, Flexibilität und Sozialkompetenz.
- **spezielle Kenntnisse**: z. B. besondere Fremdsprachenkenntnisse; Auslandsaufenthalte, spezielle Produkt- und Marktkenntnisse etc.

Der Unternehmenserfolg hängt zunehmend von diesen weichen Kriterien ab, so daß sich das Controlling mit ihnen befassen muß. Von der gezielten Ausrichtung vor allem der Personalbeschaffung, -entwicklung und des Personaleinsatzes profitieren gerade Mitarbeiter mit hoher Basisqualifikation und geringem Spezialisierungsgrad, die zu lebenslangem Lernen bereit sind. Ein weiterer Aspekt ist die Unterstützung der Selbststeuerung sich selbst koordinierender Arbeitsteams in modernen Prozeßorganisationen.

3.2 Operatives Personalkosten-Controlling (Budgetierung)

Das Controlling der Personalkosten ist der am weitesten verbreitete Ansatzpunkt des Personal-Controlling. Neben den klassischen Budgetierungsverfahren erscheint für das Personal-Controlling die Prozeßkostenrechnung besonders interessant.

Die Zielsetzungen der Prozeßkostenrechnung können wie folgt systematisiert werden:

- Optimierung der Prozeßstruktur und des Ressourceneinsatzes in Gemeinkostenbereichen;
- Optimierung von Absatz- und Produktionsprogramm gekoppelt mit adäquaten Produktgestaltungsmaßnahmen und angemessenen Preisfestsetzungen.

Wendet man diese Zielsetzungen auf das Personalwesen an, dann erkennt man, daß es im Personalwesen nur um die Optimierung der Prozeßstruktur und des Ressourceneinsatzes gehen kann. Die Tatsache, ob ein Unternehmen eine Prozeßkostenrechnung im Personalwesen durchführt oder nicht, wird faktisch kaum Auswirkungen auf das Produktions- und Absatzprogramm bzw. auf die Produktgestaltung und Preisfestsetzung haben.

Daraus ergibt sich, daß die Implementierung in anderen Bereichen, wie in fertigungsunterstützenden Bereichen sowie in Material- und Vertriebskostenstellen, eher durchgeführt wird. Weitere Faktoren, die eine Verbreitung der Prozeßkostenrechnung im Personalwesen bisher gehemmt haben, sind z. B.:

- der niedrige Entwicklungsstand des Personal-Controlling;
- Bereiche mit höherem Einsparungspotential wurden zuerst angegangen;
- die Behandlung der Kosten des Personalwesens als „Fixkosten“ in Kostenrechnungssystemen.

Die methodischen Grundlagen für den Aufbau der Prozeßkostenrechnung sind vorhanden, denn das Personalwesen ist strukturell durchaus mit einem Dienstleistungsunternehmen vergleichbar.

Kritisch für die Implementierung im Personalwesen ist aber, aus welchem Vorkostenplan die Planprozeßmengen abgeleitet werden können. Diese Diskussion hat in der deutschen Literatur noch nicht stattgefunden. In Form ausgefeilter Personalkennzahlensysteme und integrierter betriebswirtschaftlicher Software (z. B. SAP R/3 HR, BaaN IV) stehen aber mittlerweile Lösungsansätze zur Verfügung, die sich für die Einführung und Pflege der Prozeßkostenrechnung im Personalwesen nutzen lassen.

Die Wettbewerbsvorteile liegen in:

- der verbesserten Wirtschaftlichkeitsanalyse von Personalaktivitäten innerhalb des Kostenrechnungssystems
- der Berücksichtigung kostenstellenübergreifender Tätigkeiten des Personalwesens und ihrer kostentreibenden Bezugsgrößen
- der verursachungsgerechten Weiterverrechnung der Kosten
- der verbesserten Möglichkeit zur Durchführung von Benchmarking-Analysen.

3.3 Personalbeschaffungs-Controlling

Bei der Personalbeschaffung bestehen für das Controlling folgende Ansatzpunkte:

- **Kosten- und Wirtschaftlichkeits-Controlling** von Beschaffungsvorgän-

gen einschließlich der Einrichtung eines Kennzahlensystems für die Personalbeschaffung

- **Controlling der tatsächlichen Eignung** des beschafften Personals (Selektions-Controlling).

Um ein kosten- und wirtschaftlichkeitsorientiertes Controlling durchführen zu können, ist es notwendig, in einem prozeßorientierten Kennzahlensystem die Kosten, besonders des eigenen Personaleinsatzes, zu systematisieren. Zur Berechnung der Kosten des Personaleinsatzes muß dann der Zeiteinsatz der einzelnen Tätigkeiten erfaßt und mit dem jeweiligen Stundensatz der Mitarbeiter bewertet werden.

Die Personalbeschaffung könnte ihre erbrachte Leistung der auftraggebenden Fachabteilung in Rechnung stellen und damit das Anspruchsdenken beherrschbar machen. Für den Auftraggeber wird transparent, was er an Kosten auslöst, und er geht sensibler mit den Diensten um. Die Personalbeschaffung kann zeigen, daß sie ihr Geld wert ist, z. B. durch die Einrichtung eines Profitcenters.

Als Zielgrößen für die Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung können z. B. vereinbart werden:

- die Länge der Zeiträume zwischen Personalanforderung und Vorstellungsgespräch oder Einstellungstermin (kurze Antwortzeiten);
- die Anzahl Einstellungen, Versetzungen oder Freistellungen pro Mitarbeiter der Personalbeschaffung;
- die Beurteilungen der Vorgesetzten bei neu eingestellten Mitarbeitern nach einem bestimmten Zeitraum;
- eine Trefferquote für die Annahme bei Angeboten an Bewerber zwischen 60 und 80 %.

Beim Selektions-Controlling, also dem Erfolgs-Controlling in der Personalbeschaffung, handelt es sich um ein vereinfachtes wissenschaftliches Verfahren. Ziel ist das Erkennen des Nutzens einer Selektionsentscheidung oder eines umfassenden Beschaffungsprogramms.

Beispielsweise läßt sich auf der Grundlage des Gehaltes, eines Indikators für die Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente (z. B. strukturiertes Interview, Assessment Center) aus der Literatur, der

Selektionsrate (Anteil der eingestellten Bewerber an Bewerberzahl) und einer Schätzung – vereinfacht gesagt, was einen durchschnittlichen von einem sehr guten Mitarbeiter unterscheidet (Standardabweichung) – der Nutzen der Entscheidung des Personalmanagements wie folgt darstellen:

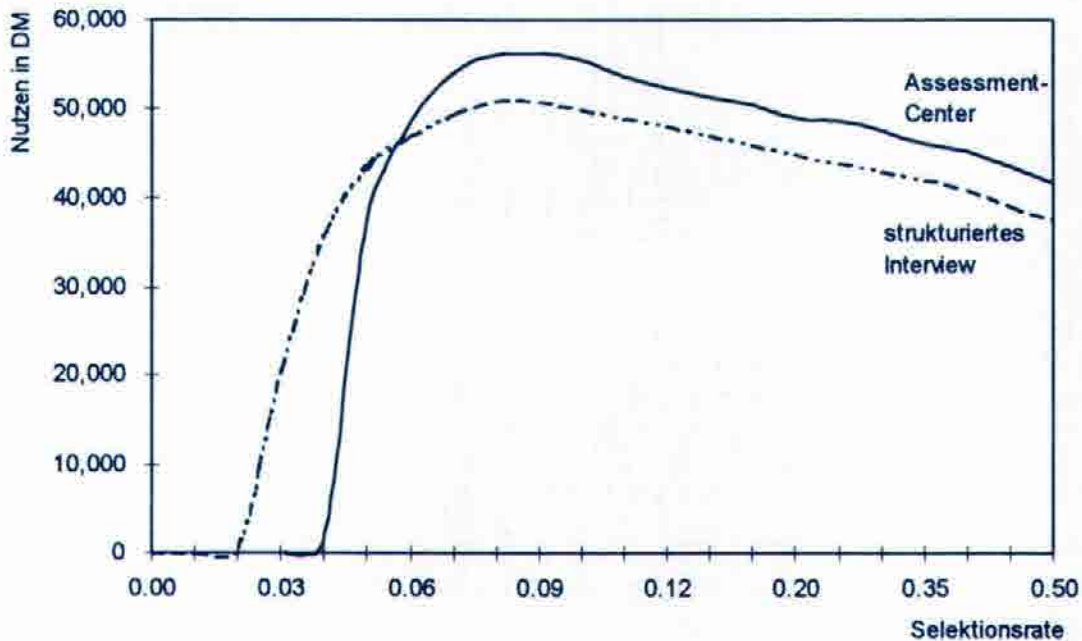


Abb. 3: Selektions-Controlling

3. 4 Personalentwicklungs-Controlling

Controlling-Anwendungen für die Personalentwicklung sind bisher am weitesten verbreitet. Neben dem Bildungs-Controlling ist die Thematik **Laufbahnplanung** für die Anwendung von Controlling-Methoden prädestiniert. Bei der Personalentwicklung handelt es sich um einen Bereich, **bei dem ökonomische und soziale Zielsetzungen weitgehend harmonieren.**

Die Notwendigkeit eines systematischen Personalentwicklungs-Controlling ergibt sich aus dem Bestreben, die Personalentwicklung nicht nur als Kostenfaktor zu betrachten.

Beim Bildungs-Controlling wird auf der Grundlage eines zu definierenden Bildungsprozesses angestrebt, die Nutzeffekte einer Investition in die Personalentwicklung transparent zu machen:

- **Kosten-Controlling:** die Budgetierung der Weiterbildung muß analytisch, d. h. maßnahmenbezogen durchgeführt werden.
- **Wirtschaftlichkeits-Controlling:** durch

ziehung zum Unternehmenserfolg herstellen läßt.

Die Zielsetzungen des Laufbahn-Controlling umfassen:

- die Gewährleistung, daß bei Vakanzen eine ausreichende Zahl geeigneter Kandidaten zur Verfügung steht.
- das Erkennen von Entwicklungspotential von Mitarbeitern.
- die Erhöhung der Transparenz der Aufstiegswege.

3. 5 Personalführungs-Controlling

Ein Personalführungs-Controlling läßt sich durch den Vergleich der Leistung mit der zuvor getroffenen Zielvereinbarung durchführen. Dabei handelt es sich um die vertikale Dimension der Führung, d. h. um das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Die Steuerung erfolgt regelmäßig über eine Selbststeuerung, weil sich das Personalwesen nur bei signifikanten Abweichungen einschaltet (Fremdsteuerung).

Weiterhin kann ein **Unternehmenskultur-Controlling** durchgeführt werden, indem

ein Vergleich des praktizierten (Ist) mit dem gewünschten Führungsstil (Soll) zur Erkennung, Analyse und Beseitigung von Schwachstellen von Führungssystemen vorgenommen wird, z. B. für Motivationsprobleme von Mitarbeitern, Führungsschwächen von Vorgesetzten oder die vielfach unrealistische Wahrnehmung der ei-

genen Führungsleistung. Eine Beziehung zum Markt kann beispielsweise durch die Integration von Kundenbefragungen oder Fluktuationsanalysen des Personals, das Beziehungen zu Kunden unterhält (service staff), hergestellt werden.

3. 6 Personaleinsatz-Controlling

Ein weiterer Ansatzpunkt für den Personaleinsatz besteht beim Arbeitszeitmanagement. Neben der Planung und Kontrolle von Arbeitszeiten geht es vor allem um die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle. Das Ergebnis einer solchen Untersuchung könnte z. B. als ein zeitlicher Beschäftigungsmix der Belegschaft interpretiert werden. Kennzahlen sind:

- die **Flexibilisierungsquote** als Quotient der flexibel mit Mehrarbeitszeitvereinbarung tätigen Teilzeitkräfte und der Gesamtbelegschaft.
- die **Flexibilisierungsspanne** als Summe des Arbeitsvolumens von Auf- und Abbaupotential. Setzt man einen Wert von 60 % an, dann kann das Arbeitsvolumen zwischen 70 % im Arbeitstal und 130 % bei Arbeitsspitzen betragen.

Weiterhin können bei Bedarf die Auswirkungen einer Flexibilisierung der Arbeitsinhalte (z. B. gruppenorientierte Arbeitsstrukturen) analysiert werden.

3.7 Personalfreisetzungs-Controlling

Im Rahmen der Senkung der Personalkosten ist die Personalfreisetzung beinahe unumgänglich, was aber nicht zwangsläufig zum Personalabbau führt.

Man unterscheidet einen Fokus auf die Freisetzungsentwicklung und -form.

Bei der Analyse der Entwicklung werden die konkreten Freisetzungsvorgänge laufend mit vorgegebenen Steuerungsgrößen verglichen. In der Regel geht es um die Reduzierung der Kopfzahl eines Unternehmens oder bestimmter Unternehmensbereiche.

Der Entwicklung der Freisetzung müssen in gleicher Höhe personalwirtschaftliche Maßnahmen gegenüberstehen (= Freisetzungsförderung). Die Maßnahmen werden häufig nach interner Freisetzung (z. B. Abbau von Überstunden) und externer Freisetzung entschieden (z. B. Ange-

bot von Abfindungen). Neben der Evaluierung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmenpaketen (sozialverträgliche Maßnahmen sind meist teurer) kann auch der Beitrag zum Unternehmenserfolg (z. B. der in Krisenzeiten wichtige Cash-Flow) betrachtet werden.

Umfassende Personalfreisetzungsmaßnahmen sollten über eine Projektorganisation abgewickelt werden, in welcher der Personalcontroller eine Schlüsselposition in bezug auf die Zielerreichung einnimmt, z. B. durch fachliche Unterstützung und laufende Überwachung des Projektstandes sowie als Koordinator von flankierenden Maßnahmen (z. B. Versetzungen, Sozialpläne, Abfindungen).

4 WER BETREIBT DAS PERSONAL-CONTROLLING?

Controlling ist auf Selbständigkeit hin angelegt. Starke Dezentralisierungstendenzen unterstützen das Controlling als Erziehung zu zielgerichtetem Handeln.

Daher kann in vielen Unternehmen das Personal-Controlling im wesentlichen dezentral und innerhalb bereits vorhande-

ner Strukturen realisiert werden. Um zahlreiche Controlling-Ansatzpunkte abzudecken, erscheint in großen Unternehmen die **Einrichtung einer eigenen Personal-Controllerstelle** sinnvoll, die sich einer Kosten-Nutzen-Betrachtung stellen muß.

Wichtiger als die Institutionalisierung ist die konzeptionelle Umsetzung in den Unternehmen. Wie wäre es mit einem Team aus Controllerbereich und Personalwesen?

Literatur

Amling, Thomas: Ansatzpunkte und Instrumente des Personal-Controlling auf der strategischen und operativen Problemebene im Industriebetrieb, Frankfurt u. a. 1997

Deyhle, Albrecht: Personal-Controlling, In: Controller Magazin 2/1990, S. 51-57

Deyhle, Albrecht: Weiterbildungs-Controlling: Controller's view, in: Landsberg, Georg von/Weiss, Reinhold (Hrsg.): Bildungs-Controlling, Stuttgart 1992, S. 5-8

Peemöller, Volker H.: Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 2. Aufl., Herne/Berlin 1992. ■

Integrierte
Business-Software
für die
IBM AS/400

„Durch
Einsatz des SoftM
Rechnungswesens
liegen unsere Ab-
schlüsse jetzt
40% früher
vor.“

(Engelbert Geiger, IT Manager, Philips GmbH -
Unternehmensbereich Elektro-Hausgeräte, Hamburg
über den Einsatz des SoftM Rechnungswesens.)

SoftM Basis/400 ist die AS/400-
basierte integrierte Standard-
software für die Bereiche Vertrieb,
Materialwirtschaft, Fertigung und
Rechnungswesen, bei mehr als
350 Kunden im Einsatz.

25
JAHRE
SoftM®

SoftM AG

Messerschmittstr. 4
80992 München

Telefon 01805-14329-0
<http://www.softm.de>

spumks

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	13	24	G	F	Z

CONTROLLING UND SHAREHOLDER-VALUE: GETRENNTE WELTEN ?



von Dipl.-Kfm. Norbert **Knorren** und Prof. Dr. Jürgen **Weber**, Vallendar

Dipl.-Kfm. Norbert Knorren und Prof. Dr. Jürgen Weber, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling und Logistik, Vallendar

1. Shareholder-Value – eine neue Leit-idee

Das Bekenntnis zum Shareholder-Value ist in den letzten Jahren zum „Muß“ für die Unternehmensführung geworden. Nicht nur alle großen Aktiengesellschaften postulieren heute das Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes. Auch für mittlere und kleinere Unternehmen gewinnt das Thema an Bedeutung, denn auch deren Eigentümer fordern in Zeiten globaler Kapitalmärkte eine angemessene Rendite ihres Kapitaleinsatzes.

Im Mittelpunkt der Shareholder-Value-Orientierung steht die Überlegung, daß das Ziel eines Unternehmens die **Wertschaffung für die Eigentümer** ist. Dabei bedeutet dies **keineswegs, die Interessen anderer Beteiligter (Stakeholder) zu vernachlässigen, denn motivierte Arbeitnehmer, engagierte Lieferanten, dem Unternehmen gegenüber aufgeschlossene Kommunen** etc. sind wichtige Erfolgsfaktoren zur Erreichung des Ziels.

Wertschaffung als Leitidee bedeutet, das Unternehmen primär aus der Perspektive der Eigentümer zu betrachten: Welche Strategien muß das Management verfolgen, welche Maßnahmen ergreifen, um die Erwartung der Eigentümer zu erfüllen? Zwei grundsätzliche Hebel stehen hierzu zur Verfügung: **Zum einen muß das Unternehmen jenes Kapital an die Eigentümer zurückgeben, das nicht wertschaffend eingesetzt werden kann**

(Ausschüttung). Zum anderen muß das Unternehmen versuchen, den Unternehmenswert für das verbleibende Kapital zu steigern (Wertsteigerung).

Grundlage für die aktive Nutzung beider Hebel sind die richtigen Informationen über den Wert des Unternehmens und die Möglichkeiten der Wertschaffung. Traditionelle Erfolgsgrößen (Gewinn, Betriebsergebnis) im Handgepäck des Accountant zählen hierzu nicht. Vier Problembereiche sind dafür maßgebend:

- Dem Gewinn fehlt die Cash-Orientierung.
- Der Gewinn ist eine periodische Größe.
- Der Gewinn mißachtet die Zeitpräferenzen.
- Der Gewinn betrachtet nicht die Eigenkapitalkosten (nur in diesem Punkt ist das Betriebsergebnis dem Gewinn in seiner Aussagekraft überlegen: kalkulatorische Zinsen!)

Diese Schwächen des traditionellen Gewinn-Konzepts finden sich folglich auch in allen auf dem Gewinn aufbauenden traditionellen Kennzahlen wie dem Return-on-Investment (ROI) oder dem Return-on-Equity (ROE) wieder.

Die im Rahmen der Überlegungen zum Shareholder-Value entwickelten Methoden der Wertberechnung und wertorientierten Kennzahlen setzen an den genannten Problembereichen an. Charakteristisch für diese Konzepte ist (zumeist) ein

starker **Fokus auf Cash- oder cash-ähnliche Größen, eine überperiodische Betrachtung**, ein Einbezug der Zeitpräferenz durch eine Diskontierung zukünftiger Zahlungen und eine Betrachtung der gesamten Kapitalkosten. Bekannte und bewährte **Verfahren der Investitionsrechnung werden durch diese Betrachtungsweise auf das Unternehmen als Betrachtungsobjekt übertragen.**

Die Erfolgsgröße ist dabei der Unternehmenswert. Ob diese Neuorientierung als Rückbesinnung auf (alte) betriebswirtschaftliche Tugenden oder als eine grundlegende Innovation verstanden wird, ist für die Praxis irrelevant. Das starke Interesse der Unternehmen an Methoden und Instrumenten zur Steuerung des Shareholder-Value zeigt, daß es sich bei dieser Sichtweise um eine neue Leitidee handelt, die für die Unternehmensführung mehr und mehr an Gewicht gewinnt.

2. Wertorientierte Planung und Kontrolle

Das Bekenntnis zum Ziel der Wertsteigerung ist notwendig, aber nicht hinreichend – um eine Wertsteigerung für die Kapitalgeber umzusetzen, muß die gesamte Unternehmensführung korrespondierend gestaltet sein.¹

Wichtiger Baustein dabei ist die wertorientierte Gestaltung der Planung und Kontrolle des Unternehmens. Eine wert-

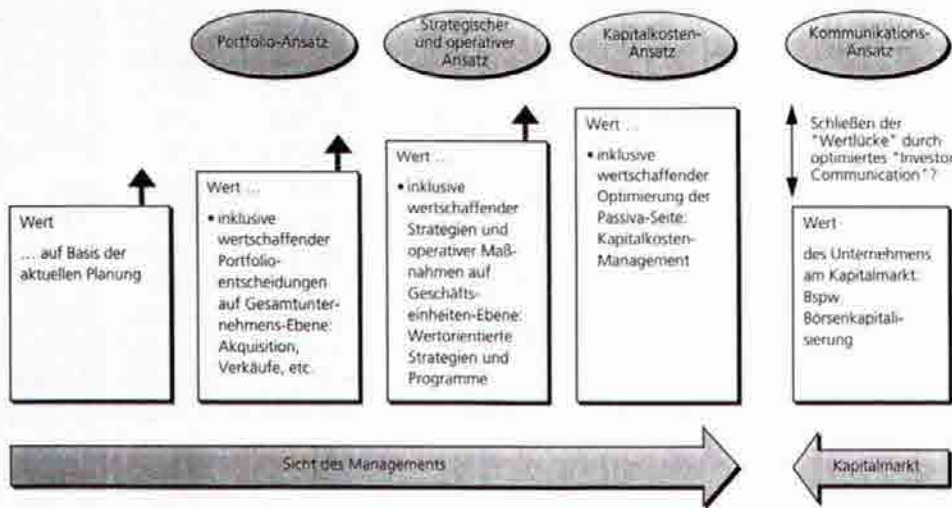


Abb. 1: Systematische Überprüfung der Wertsteigerungsmöglichkeiten notwendig

orientierte Planung und Kontrolle verfolgt als Zielgröße die Steigerung des Unternehmenswertes. Jene Strategien werden ausgewählt, die den Unternehmenswert maximieren. Die Abb. 1 verdeutlicht, daß dabei systematisch zu prüfen ist, inwiefern durch Strategien auf Gesamtunternehmens-Ebene (Portfolio-Ansatz) und auf Geschäftseinheiten-Ebene (strategischer und operativer SGE-Ansatz) sowie durch eine Reduzierung der Kapitalkosten (Kapitalkosten-Ansatz) eine Wertsteigerung für das Unternehmen erreicht werden kann und durch entsprechende Investor-Communication-Aktivitäten (Kommunikations-Ansatz) in einen Wert des Kapitalmarktes umgesetzt werden kann.

Notwendig ist dabei die Feststellung eines Wertes des Unternehmens und der Geschäftseinheiten sowie eine Quantifizierung des Wertbeitrags der in die Planung aufzunehmenden Strategien.

Der Unternehmenswert und der Wertbeitrag von Strategien wird zumeist durch die **Discounted-Cash-Flow (DCF) Methode bestimmt**². Zur Bildung des Unternehmenswertes werden hier die zukünftigen Free-Cash-Flows (Cash-Flows nach Betrachtung der notwendigen Investitionen) mit den Kapitalkosten des Unternehmens auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst. Die dabei verwendeten Kapitalkosten beziehen das mit der Erzielung der Free-Cash-Flows einzugehende geschäftsspezifische Risiko ein, d. h. es handelt sich um hinsichtlich der Risiken der Geschäftseinheiten differenzierte Kapitalkosten.

Andere Ansätze wie die Economic Value-Added (EVA)-Methode oder die in stärkerem Maße Cash-Aspekte betonende Cash-

Value-Added (CVA)-Methode zielen auf eine periodische Wertschaffung ab. Im Mittelpunkt der Planung und Kontrolle steht hier ein modifizierter periodischer Gewinn nach Abzug der (gesamten) periodischen Kapitalkosten³.

Schließlich ist die **Kennzahl Cash-Flow-Return-on-Investment (CFROI)** zu nennen (vgl. Beitrag Schröder in CM 2/98), die die auf Basis von cash-nahen Größen gemessene Kapitalrentabilität des betrachteten Unternehmens oder Geschäftsbereiches in den Mittelpunkt stellt⁴.

Alle Verfahren haben sich in den letzten Jahren in verschiedenen deutschen Unternehmen (so bspw. VEBA AG, Haniel & Cie., Bayer AG) bewährt, so daß – trotz der noch anzusprechenden Problembereiche – grundsätzlich eine Praxiseignung konstatiert werden kann.

3. Unternehmensführung und Shareholder-Value

Eine Fokussierung alleine auf Planung und Kontrolle ist jedoch nicht ausreichend. Ein ausschnitthaftes Vorgehen läuft Gefahr, schnell an den vielfältigen Interdependenzen der Unternehmenswirklichkeit zu scheitern. Notwendig ist eine ganzheitliche Sicht der Unternehmensführung. Alle wichtigen Funktionen der Unternehmensführung müssen am Ziel der Steigerung des Shareholder-Value ausgerichtet werden. Wird die Unternehmensführung in einer Perspektive betrachtet, die die in der Abb. 2 gezeigten differenzierten Führungsteilsysteme unterscheidet⁵, so ist neben einer Aus-

richtung der Planung und der Kontrolle am Shareholder-Value auch die Informationsversorgung, die Organisation, die Personalführung und die Unternehmenskultur an diesem Ziel auszurichten.

Die Informationsversorgung muß dem neuen Informationsbedarf angepaßt werden. Im Mittelpunkt der Shareholder-Value-Methoden stehen Cash-Flow-Informationen und differenzierte Kapitalkosten sowie weitere wertorientierte Größen; nur in den wenigsten Fällen ist die Informationsversorgung im Unternehmen heute so gestaltet, daß

diese Informationen zeitnah und verlässlich bereitgestellt werden können.

Die Organisation des Unternehmens muß den Erfordernissen der Wertorientierung entsprechen. Insbesondere Verbundeffekte erschweren die Ermittlung des Shareholder-Value, so daß eine saubere Segmentierung der Geschäftsbereiche und eine entsprechende organisatorische Aufteilung von großer Bedeutung ist.

Menschen müssen motiviert werden – **ein wichtiger Bestandteil dieser Bemühungen der Personalführung sind Anreizsysteme, die sich am Ziel der Wertsteigerung orientieren müssen.**

Schließlich ist eine Veränderung der Unternehmenskultur wichtig, denn die Shareholder-Value-Idee bedeutet ein Umdenken und eine Neuausrichtung, die durch die entsprechende Gestaltung der Werte und Normen des Unternehmens unterstützt werden muß.

Offensichtlich ist, daß nur eine ganzheitliche Sicht der anstehenden Gestaltungsaufgabe sicherstellt, daß dem hehren Ziel der Wertsteigerung auch sichtbare Resultate folgen! Diese sind jedoch nötig, wenn nicht auf die Euphorie der Shareholder-Value-Verkündigungen das bittere Erwachen unzufriedener Kapitalgeber folgen soll, deren Renditeerwartungen das Unternehmen nicht entspricht.

4. Problembereiche der Implementierung

Shareholder-Value-Konzepte müssen sich in der Unternehmens-Realität bewähren,

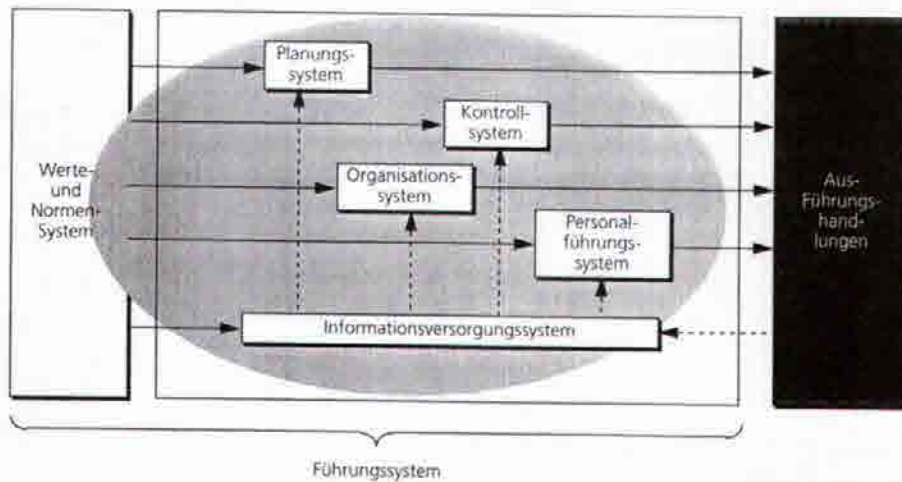


Abb. 2: Funktionale Differenzierung des Führungssystem

damit sie einen Beitrag zur Wertsteigerung leisten. Unser Lehrstuhl hat in Form einer empirischen Studie die wichtigsten Problembereiche der Implementierung dieser Konzepte in der Praxis untersucht⁶. Dabei wurden vor allem drei Problembereiche identifiziert:

- eine solide Prognose der Cash-Flows sowie die Festlegung differenzierter Kapitalkosten bereitet in der Praxis Probleme.
- Zwischen den Geschäftsbereichen bestehende Verbundbeziehungen erschweren die Abbildung des Wertes der betrachteten Einheiten.
- Die Verknüpfung des Zieles der Wertsteigerung mit Anreizsystemen ist aufgrund der damit verbundenen Manipulationsgefahren schwierig.

Wichtig für die Lösung des erstgenannten Prognose-Problems ist vor allem eine Verbesserung der langfristigen Planung durch entsprechende Instrumente sowie eine Verknüpfung der strategischen mit der operativen Planung durch wertorientierte Größen (sog. operative Werttreiber).

Das Problem der Verbundbeziehungen läßt sich teilweise mit traditionellen, aus der Kostenrechnung bekannten Zurechnungsverfahren lösen. Allerdings sind dieser Methode Grenzen gesetzt – von entscheidender Bedeutung ist daher, vor Beginn der Einführung von Shareholder-Value-Konzepten **der Wahl des Bezugsobjektes der Wertberechnung größte Sorgfalt zu schenken**.

Die Verknüpfung des Anreizsystems mit der Wertorientierung erfordert schließlich eine zielgerichtete Verbesserung der Kontrolle ausgewählter Größen sowie

eine stärkere Langfristorientierung der Anreize, um den angesprochenen Gefahren entgegenzuwirken.

Die in der Studie betrachteten Unternehmen haben zwar erste Schritte zur Lösung der identifizierten Probleme unternommen, aber vielfach ist noch ein deutliches Defizit der Implementierung festzustellen. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen anderer Untersuchungen, die zwar einen deutlichen Willen vieler Unternehmen zu einer stärkeren Ausrichtung am Shareholder-Value erheben, aber zugleich auf ein beträchtliches Implementierungsdefizit aufmerksam machen.

5. Wert-Orientiertes Controlling (WOC): Eine Herausforderung für den Controller

Unabhängig vom unternehmensspezifischen Bild des Controllers (Lotse, Navigator, Pfarrer; aber auch: Erbsenzähler, Bremser, Zahlenknecht) ist festzustellen, daß der Controller in der Praxis **eine betriebswirtschaftliche Ratgeberfunktion wahrnimmt**. Er stellt sicher, daß die Planung auf realistischen Annahmen und nicht auf Wunschträumen aufbaut; er trägt dafür Sorge, daß die aus Abweichungsanalysen resultierenden Erkenntnisse in Verbesserungen umgesetzt werden und nicht in der Schublade von Managern verschwinden und ihm obliegt die Verknüpfung von Planung und Kontrolle mit anderen Funktionen der Unternehmensführung.

Wenn Planung und Kontrolle sowie die anderen aufgezeigten Funktionen einer Veränderung unterliegen, dann ist auch

der Controller gefragt. Planung und Kontrolle ist ureigenes Terrain der Controller – wer ist besser für eine Umgestaltung dieser Funktionen hin zu einer Ausrichtung am Shareholder-Value geeignet als der Controller? In dieser Perspektive ist es Aufgabe des Controllers, die durch das Aufkommen der Shareholder-Value-Idee ausgelösten Veränderungen aktiv voranzutreiben und zu steuern. Controlling wird zu einem **wert-orientierten Controlling (WOC)**.⁷

Bei einem derartigen Controlling hat der Controller im Zusammenspiel mit dem Management in erster Linie die wertorientierte Umgestaltung von Planung, Kontrolle und informationsversorgung sowie den laufenden Betrieb dieser dadurch an der Wertsteigerung ausgerichteten Systeme sicherzustellen. Weiterhin ist es Aufgabe des Controllers, auf die notwendige Ausrichtung der anderen Führungsfunktionen aufmerksam zu machen und diesbezügliche Veränderungen in Zusammenarbeit mit dem Top-Management anzustoßen.

In dieser Sichtweise handelt es sich bei Controlling und Shareholder-Value nicht um getrennte Welten, sondern um eine neue Herausforderung an das Controlling und den Controller.

Der Controller sollte diese Herausforderung annehmen und sich an die Spitze der notwendigen Veränderungen stellen, denn Shareholder-Value ist kein leicht vergängliches Modethema, sondern **eine neue und bleibende Interpretation alter betriebswirtschaftlicher Tugenden, die dem Kern des Controlling zuzurechnen sind**.

Fußnoten

- 1 vgl. Knorren, N. / Weber, J.: Shareholder Value – Eine Controlling-Perspektive. Bd. 2 der Reihe Advanced Controlling. WHU Vallendar, 1997.
- 2 vgl. Copland, T. / Koller, T. / Murrin, J.: Unternehmenswert, Frankfurt, 1993.
- 3 vgl. Steward, G.B.: The Quest for Value, New York, 1990.
- 4 vgl. Lewis, T.G.: Wertmanagement, 2. Aufl., Landsberg/Lech, 1995.
- 5 vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling. 6. Auflage. Stuttgart, 1995, S. 62.
- 6 vgl. Knorren, N. / Weber, J.: "Implementierung Shareholder-Value". Bd. 3 der Reihe Advanced Controlling. WHU Vallendar, 1997.
- 7 Knorren, N.: Unterstützung der Wertsteigerung durch Wert-Orientiertes Controlling (WOC). In: krp, 41. Jg., H. 4, 1997. S. 203-210. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	19	24	G	F	Z



WERTORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

– ein Gespräch zwischen Alfred Biel und Arthur Andersen Management Beratung

Alfred Biel, nebenberuflicher Mitarbeiter des Controller Magazin, führte auf Einladung der Arthur Andersen Management Beratung mit Dr. Andreas Gentner, Partner der Arthur Andersen Management Beratung in Stuttgart, eine Diskussion zum Ansatz „Wertorientierte Unternehmenssteuerung“, den dieser Beitrag zusammenfassend darstellt.

CM: Herr Dr. Gentner, herzlichen Dank für Ihre Einladung, den Ansatz Ihres Hauses zur wertorientierten Unternehmenssteuerung zu diskutieren. Ein Schlagwort bewegt seit geraumer Zeit die Diskussion und findet in Theorie und Praxis gleichermaßen Interesse: **Shareholder-Value**. Bitte lassen Sie uns danach fragen, was sich hinter diesem Ansatz verbirgt. Wie kann man diesen Ansatz operationalisieren und ihn in die Praxis umsetzen? Welche Schwierigkeiten gibt es? Handelt es sich um einen neuen bzw. um einen isolierten Ansatz oder läßt sich das Konzept einbinden in ein übergreifendes Geschäftsmodell und zu einem durchgängigen Führungs- und Steuerungssystem weiterentwickeln? In welcher Beziehung steht Shareholder Value zu anderen modernen Ansätzen wie Prozeßmanagement oder Balanced Scorecard? Wie steht es vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen als eine der weltweit führenden Beratungen **mit der Umsetzung in der Praxis?** Hat sich

dieses Konzept durchgesetzt, steht der Durchbruch bevor – oder verliert es an Akzeptanz? Fragen über Fragen – bitte lassen Sie uns diese Aspekte für unsere Leserinnen und Leser näher erörtern.

AA: Als Schlüssel zur strategisch-wertorientierten Unternehmensführung und als einheitlicher, objektiver Erfolgsmaßstab, der unternehmensinterne und -externe Adressaten gleichermaßen anspricht und bilanziell-vergangenheitsorientierte Verzerrungen vermeidet, war Shareholder Value ein rasanter Start beschieden. Im Vordergrund standen hierbei konzeptionell die Entwicklung aussagefähiger Rechenverfahren und im Einsatz in der Unternehmenspraxis die einmalige Ermittlung des Shareholder Value. In vielen Unternehmen machte sich dann allerdings auch Ernüchterung breit, als erkannt wurde, daß viele der theoretischen Vorarbeiten in der Praxis nicht unmittelbar und schon gar nicht mit vernünftigem Aufwand umsetzbar waren. In unseren Projekten zur Einführung des Shareholder Value haben wir immer wieder dieselben Schwachstellen ausgemacht, die einer erfolgreichen Implementierung des Shareholder Value Konzeptes entgegenstehen:

► Unternehmensstrategien sind nicht ausreichend quantifiziert und lassen

sich daher nicht unmittelbar in Prognose-GuV's, -Bilanzen und -Cash-Flows überführen.

- Die Datenbasis zur Ermittlung von Prognosewerten ist häufig ungenügend und mündet öfters in mehr oder weniger plausible Annahmen und Extrapolationen.
- Wird Shareholder Value nicht als permanente Managementaufgabe verstanden, sondern als einmaliges Recheninstrument im Sinne einer Unternehmensbewertung benutzt, ist der damit verbundene Aufwand an internen und externen Ressourcen nur schwer begründbar.
- Basisdaten liegen häufig nicht in der für Shareholder Value Objekte notwendigen Managementstruktur nach Geschäftsfeldern, Unternehmensbereichen etc. vor, sondern orientieren sich an der Rechtsstruktur. Komplexe und mehr oder weniger genaue Positionssplittings wie z. B. Kapitalaufspaltungen nach Sparten, Umlagen der allgemeinen Kosten der Unternehmensführung sind die Folge.
- Die Durchgängigkeit zu operativen, unterjährigen Steuerungsgrößen ist nicht gegeben, mit der Konsequenz, daß operative Meßgrößen durchaus konträr zu langfristigen Shareholder Value Zielen gesetzt werden.

► Der Adressatenkreis „Middle and Lower Management“ wird nicht in das Shareholder Value Zielsystem einbezogen, so daß Shareholder Value automatisch das Instrument einzelner Topmanager wird, vom Restunternehmen aber argwöhnisch betrachtet wird.

Insofern muß man also feststellen, daß Shareholder Value derzeit den Durchbruch noch nicht vollständig geschafft hat.

CM: Controller interessieren sich dafür, wie sich der Shareholder Value in das Steuerungskonzept einfügen läßt. Wie ist in diesem Zusammenhang dieser Ansatz zu bewerten: als Verbesserung oder Abrundung vorhandener und bekannter Ansätze und Konzepte oder sehen Sie gar einen Paradigmenwechsel?

AA: Ich bin in der Tat der Überzeugung, daß sich beim Shareholder Value ein Paradigmenwechsel vollziehen muß: Konzeptionell muß künftig die Entwicklung eines **integrierten Shareholder Value Führungsmodells im Vordergrund stehen und weniger die Ausgeklügeltheit des Berechnungsschemas**. Der Einsatz in der Unternehmenspraxis muß sich weg vom einmaligen Recheninstrument und hin zum Shareholder Value als durchgängigem Führungs- und Steuerungssystem entwickeln. Kernpunkt für den Erfolg oder Mißerfolg von Shareholder Value Implementierungen ist demnach die strikte Einbindung des Shareholder Value in das System der Unternehmensführung und damit die Weiterentwicklung der Shareholder Value Rechnung zu einer wertorientierten Unternehmenssteuerung.

CM: In einem früheren Interview dieser Zeitschrift mit Ihrem Hause sind wir auf das Steuerungsmodell von Arthur Andersen eingegangen, daher interessiert uns an dieser Stelle, ob Sie Ihr Steuerungsmodell weiterentwickelt haben zu einem „Wertorientierten Steuerungsmodell“. Falls es eine Weiterentwicklung gibt, wie ist es strukturiert?

AA: Das **Arthur Andersen Steuerungsmodell** unterscheidet im Sinne einer integrierten, durchgängigen Steuerung drei Ebenen:

► Im Rahmen der **Portfoliosteuerung** werden auf Basis der spezifischen Unternehmensstrategie sowie auf der Datengrundlage der strategischen

Planung die klassischen Shareholder Value Berechnungsmodelle aufgebaut. Hieraus werden Aussagen zur Geschäftsfeldsteuerung sowie für langfristige Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen abgeleitet, indem die Unternehmenswerte für das Gesamtunternehmen sowie die strategischen Geschäftsfelder bestimmt werden. Insbesondere für stark diversifizierte Konzerne müssen die Ergebnisse dieser langfristigen Portfoliosteuerung jedoch noch in operative Vorgaben und Ziele für die Geschäftssteuerung transformiert werden.

► Auf der Ebene der Geschäftssteuerung innerhalb strategischer Geschäftsfelder ergänzen wir die Shareholder Value Steuerung um **ein Werttreiber- und Performance Management**. Als Werttreiber gelten dabei alle auslösenden Parameter bzw. Stellhebel, die als Resultat eine wesentliche Wertveränderung eines Geschäftes zur Folge haben. Werttreiber haben eine doppelte Herleitung sowohl aus den Shareholder Value Rechenmodellen als auch aus der geschäftsfeldspezifischen Strategie. Als Instrument zur Ableitung und Darstellung relevanter Werttreiber eignet sich beispielsweise die **Balanced Scorecard**.

► Wertgenerierung erfolgt letztlich durch effiziente, strategiekonforme Prozeßgestaltung. Deshalb ist als dritte Ebene innerhalb des Arthur Andersen Steuerungsmodells die Prozeß-

steuerung ausgeprägt. Hierbei soll eine permanente Geschäftsprozeßoptimierung im Unternehmen stattfinden, indem relevante Steuerungsgrößen monetärer und nicht-monetärer Art konsequent über alle Unternehmensebenen heruntergebrochen und den jeweiligen Managementebenen für deren Eigensteuerungszwecke zur Verfügung gestellt werden. Instrumentell kann die Geschäftsprozeßoptimierung durch moderne Methoden der Kostengestaltung wie z. B. **Activity-Based-Costing** oder **Target Costing** unterstützt werden.

CM: Bitte erläutern Sie uns Ihre Vorgehensweise zum Aufbau einer wertorientierten Steuerung.

AA: Ausgangspunkt der wertorientierten Unternehmenssteuerung ist die Erstellung eines aussagefähigen Unternehmenswertmodells. Analog zu zahlreichen gebräuchlichen Ansätzen setzen wir häufig die **Discounted Cash Flow Methode (DCF)** ein, bei der die zukünftigen freien Cash Flows und die gewichteten Kapitalkosten abgeleitet und der Marktwert des Gesamtkapitals (Bruttowert) durch Abzinsung der freien Cash Flows **mit dem gewichteten Gesamtkapitalkostensatz** ermittelt werden. Der Marktwert des Eigenkapitals ergibt sich dann gemäß der Komponentenmethode durch Abzug des Marktwertes des verzinslichen Fremdkapitals vom Bruttowert.

Arthur Andersen Steuerungsmodell

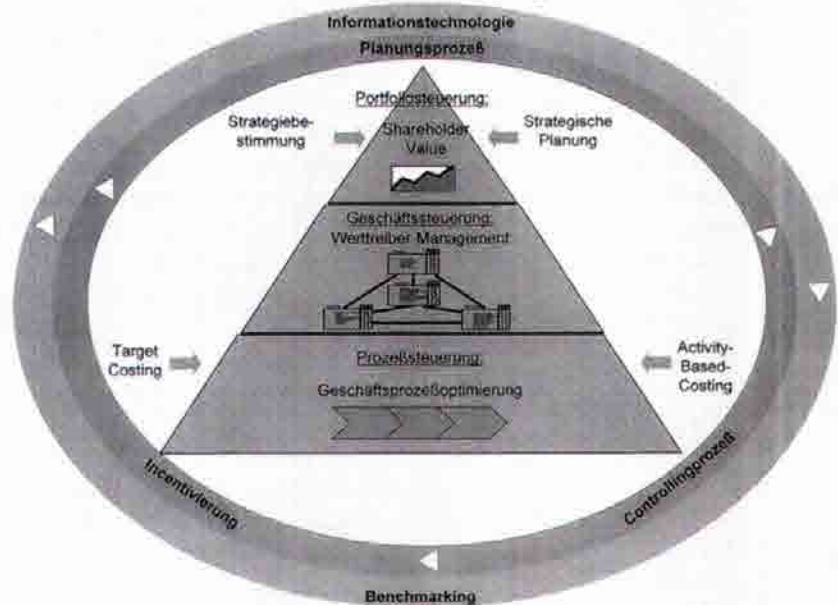
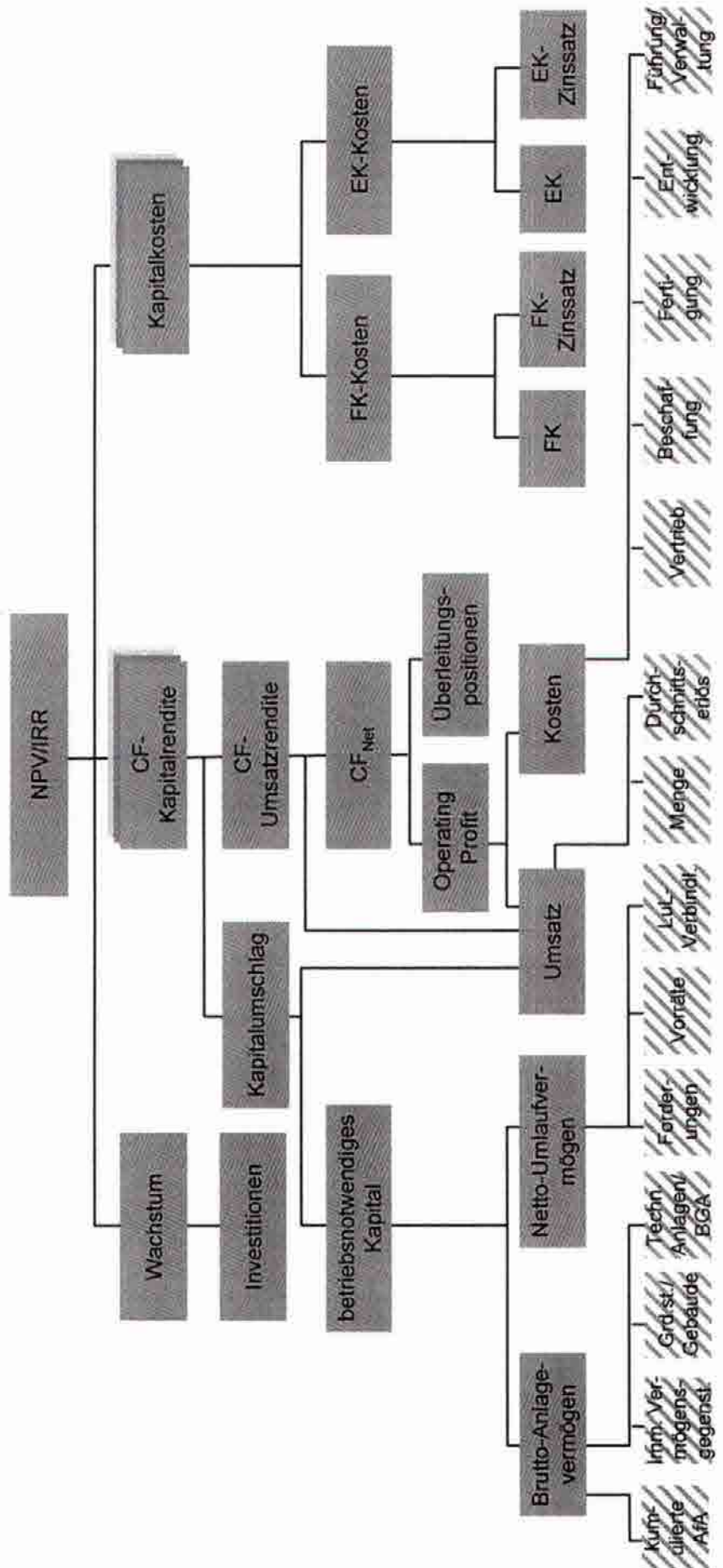


Abb. 1: Wertorientiertes Steuerungsmodell

CM: Wie berücksichtigen Sie die Bedürfnisse und Erwartungen des Management?

AA: Den Bedürfnissen des Management ist mit der Ermittlung des Shareholder Value nicht vollständig Rechnung getragen. Zwar sind der absolute Betrag des Shareholder Value oder eine Internal Rate of Return auf den Unternehmenswert zum Betrachtungszeitpunkt wichtige Spitzenkennzahlen, doch benötigt das Management im Sinne einer wertorientierten Unternehmenssteuerung auch Indikatoren, inwieweit jährlich oder auch unterjährig bestimmte Shareholder Value Etappenziele erreicht wurden. Aus diesem Grunde bedarf die Shareholder Value Ermittlung eines Unterbaus in Form detaillierter Unternehmenswertmodelle, die auch operative Steuerungsgrößen mit umfassen. Diese mehrstufigen, sachlogisch aufgebauten Unternehmenswertmodelle sind als Startvorschlag für die Initiierung der Shareholder Value Diskussion zu verstehen, da es nach unseren Erfahrungen kein ideales, ausreichend detailliertes Standardmodell gibt, das für alle Unternehmen gleich welcher Struktur und Branche gilt. Vielmehr muß die exakte Ausgestaltung des Unternehmenswertmodells stets unternehmensspezifisch erfolgen. Die erste Stufe bilden hierbei dynamische Kennzahlen wie der Net Present Value (NPV) oder die Internal Rate of Return (IRR). Ihnen folgen auf der zweiten Stufe statische, zeitpunktbezogene Spitzenkennzahlen nach. Oberste Kennzahl für die jahresbezogene bzw. unterjährig Steuerung kann z. B. die **Cash Flow Gesamtkapitalrendite** sein, die den erwirtschafteten Cash Flow eines Jahres ins Verhältnis zum **Brutto-Gesamtkapital** setzt. Die Cash-Flow-Umsatzrendite, die Kapitalkosten, der Net Cash Flow sowie der Operating Profit sind weitere wichtige Kennzahlen. Die Ebene der operativen Wertschöpfung wird mit den sogenannten **Shareholder Value (SHV)-Steuerungsparametern** erreicht, die sich im wesentlichen aus Bilanz und GuV ableiten. Die SHV-Steuerungsparameter können unternehmensspezifisch weiter detailliert werden, z. B. im Kostenbereich durch die vertiefende Betrachtung von Prozeßkosten.



CM: Sie erwähnten, daß in Ihrem Ansatz der Unternehmensstrategie eine entscheidende Rolle bekommt. Wie integrieren Sie strategische Überlegungen?

AA: Sie sprechen ein wichtiges Thema an. Häufig ist festzustellen, daß wertorientierte Unternehmenssteuerung unter mehreren unterschiedlichen Blickwinkeln durch unterschiedliche Organisationseinheiten betrieben wird, z. B. durch die Unternehmensentwickler und strategisch agierende Finanz- und Controllingabteilungen. Dies wäre nicht von Nachteil, wenn die unterschiedlichen Wege zum gleichen Ergebnis hinsichtlich strategischer Ausrichtung, Wertzeugern und Wertvernichtern kämen. Häufig ist jedoch festzustellen, daß z. B. aus Shareholder Value Rechnungen abgeleitete Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen nicht vollständig mit geschäftspolitischen Zielsetzungen und operativen Werttreibern korrelieren. Um ein Auseinanderdriften von Shareholder Value Management und Business Management zu vermeiden, muß daher jeder Ansatz zur wertorientierten Unternehmenssteuerung zwangsläufig die Unternehmensstrategie integrieren. Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Shareholder Value sind bei uns die sogenannten strategischen Erfolgsfaktoren, die sich aus der strategischen Mission und den strategischen Zielsetzungen ableiten lassen.

CM: Können Sie dies anhand eines Beispiels aus Ihrer Beratungspraxis erläutern?

AA: Wir haben diesen Prozeß z. B. bei einer Mediengruppe begleitet. Mission und strategische Ziele wurden hierbei in Workshops mit den Vorstandsmitgliedern auf **5 wesentliche Erfolgsfaktoren zurückgeführt, die das Beispielunternehmen besser als alle Wettbewerber beherrschen mußte**. Nur so konnten die hochgesteckten strategischen Ziele auch nur annähernd erreicht werden. Einen besonderen Schwerpunkt legte das Beispielunternehmen bei der Marktbearbeitung in Form einer klaren **Differenzierungsstrategie** zutage. Man wollte als Innovator mit neuen Medienprodukten in ganz bestimmte Kundensegmente vorstoßen und diese über einen zielgruppenorientierten Produktinnovations- und Marketingprozeß besetzen. Ferner wurde vertriebsseitig ein Schwerpunkt auf dauerhafte Kundenbeziehungen gelegt, wobei bewußt keine kurzfristige Umsatzmaximierung angestrebt, sondern vielmehr versucht wurde, **die Kunden dauerhaft an sich zu binden** und damit auch

ein gewisses Preispremium zu realisieren. Dies führte zum strategischen Erfolgsfaktor „**Schaffung und Ausschöpfung von Dauerkundenbeziehungen**“. Weitere strategische Erfolgsfaktoren wurden in der Qualifikation des Personals, das die anspruchsvolle Strategie umsetzen sollte, hinsichtlich der Kompetenz zur Beherrschung von Mergers & Acquisitions und deren Integration in die Gruppe – nur so konnte das angestrebte Wachstum und die Erreichung einer kritischen Masse im Wettbewerb gewährleistet werden – und hinsichtlich der Übertragbarkeit von Geschäftsmodellen – was sich in nationalen Medienmärkten bewährt hatte, sollte schnell und mit geringem Aufwand in weltweit ähnliche Märkte transformiert werden – herausgearbeitet.

CM: Bitte lassen Sie uns die Frage aufgreifen, ob Sie eine durchgängige wertorientierte Steuerung anstreben und realisieren.

AA: Weder die strategischen Erfolgsfaktoren noch die SHV-Steuerungsparameter genügen für sich alleine gesehen dem Anspruch einer durchgängigen wertorientierten Steuerung über alle Unternehmensebenen. Aus diesem Grunde werden über sogenannte Business Driver Parameter eingeführt, die operationale Vorgaben für das gesamte Unternehmen darstellen und die wesentlichen Stellhebel für den Geschäftserfolg abdecken. Hierbei ist darauf zu achten, daß die Business Driver sowohl eine positive Korrelation mit den SHV-Steuerungsparametern aufweisen als auch eine Konkretisierung

der strategischen Erfolgsfaktoren darstellen müssen. Auf diese Weise ist gewährleistet, daß über die Business Driver Shareholder-Value in Form des Unternehmenswertmodells und Strategie in Form der strategischen Erfolgsfaktoren miteinander verbunden werden. Hierbei werden, ausgehend vom Unternehmenswertmodell, zunächst die SHV-Steuerungsparameter auf ihre Wesentlichkeit für die Generierung von Shareholder Value untersucht. Aufgrund der spezifischen Unternehmensstrategie und des Branchenumfelds sind dies in unserem Beispielunternehmen v. a. immaterielle Vermögensgegenstände, z. B. Rechte an Serien, Zeitschriften etc., sowie aufgrund der starken Betonung der Marketing- und Entwicklungssicht die Umsatzentwicklung sowie die Vertriebs- und Entwicklungskosten. Die anderen Steuerungsparameter sind zwar nicht vernachlässigbar, schlagen aber weit weniger auf den Shareholder Value durch als die vorgenannten Parameter. Diese Ableitungsrichtung für Business Driver ist jedoch nur ein erster Schritt. Schließlich soll ja auch der Bogen zur Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie gespannt werden. Der Einbezug strategischer Aspekte erfolgt, indem den ermittelten strategischen Erfolgsfaktoren diejenigen Business Driver zugeordnet werden, durch die sie maßgeblich und nachhaltig beeinflusst werden. Die Ermittlung der Business Driver erfolgt wiederum in enger Abstimmung mit dem Management, um auch hier wieder zu einer für das jeweilige Geschäftsfeld maßgeschneiderten und detaillierten Lösung zu gelangen.

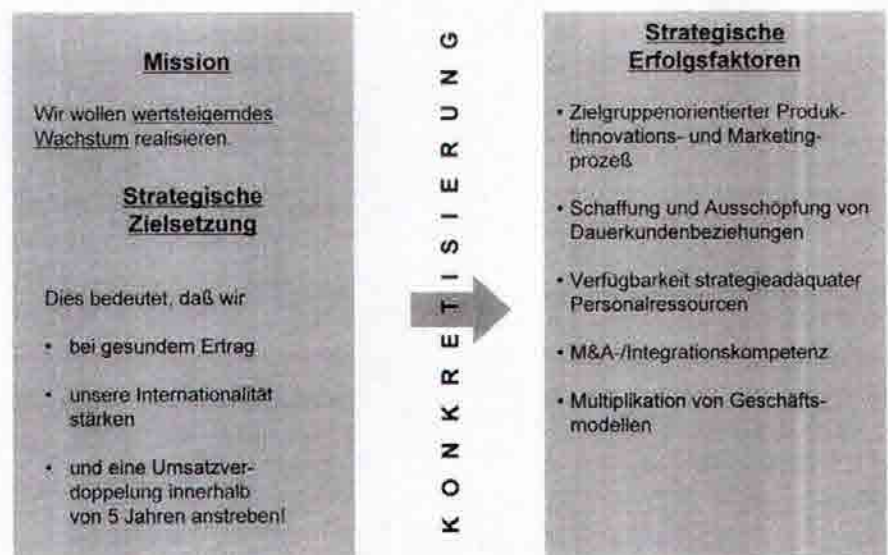


Abb. 3: Ableitung strategischer Erfolgsfaktoren (vereinfachte Beispieldarstellung)

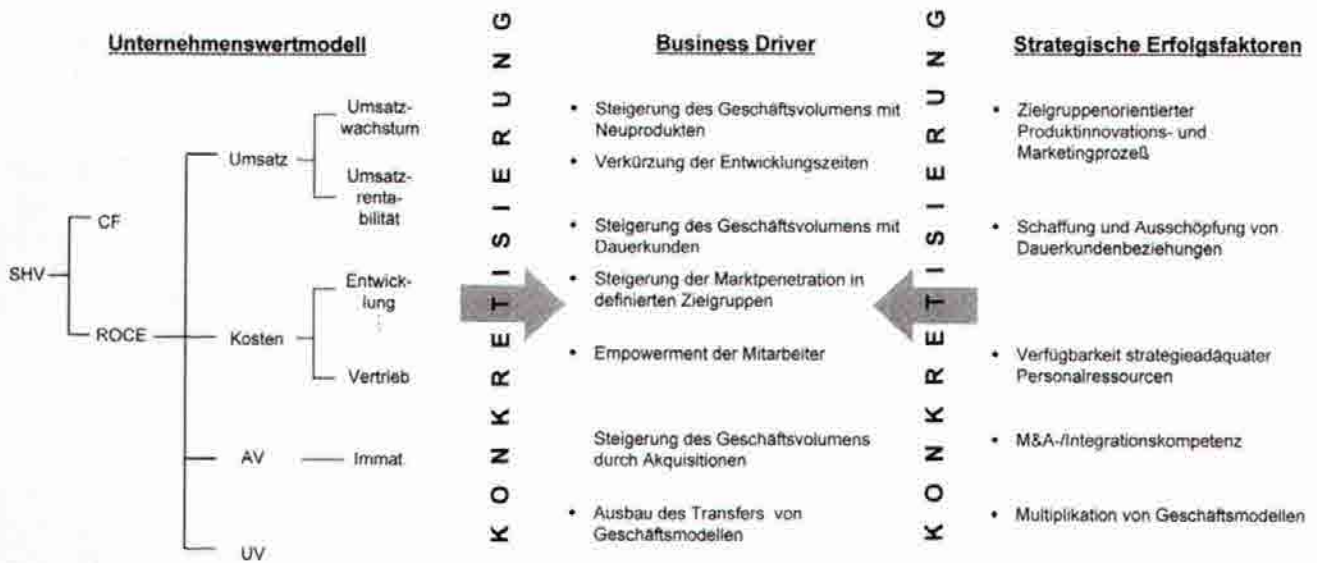


Abb. 4: Ableitung von Business Drivern

CM: Die Leserinnen und Leser unserer Zeitschrift interessieren sich insbesondere für **Fragen der praktischen Umsetzung und Anwendung** einer operativen wertorientierten Steuerung. Dabei stößt man immer wieder auf den Begriff **Werttreiber**. Wie setzen Sie Werttreiber ein?

AA: Wie bereits erwähnt, verstehen wir unter Werttreibern alle auslösenden Pa-

rameter bzw. Stellhebel, die mittel- oder unmittelbar als Resultat eine wesentliche Wertsteigerung eines Geschäftes zur Folge haben. Über Werttreiber soll nicht nur eine Verbindung zwischen Shareholder Value und Unternehmensstrategie hergestellt, sondern der Einbezug aller Mitarbeiter in die wertorientierte Steuerung gewährleistet werden. Werttreiber ergänzen die traditionelle Sicht monetärer

Steuerungsgrößen auf allen Unternehmensebenen, indem auch nicht-monetäre Parameter zur Steuerung herangezogen und für relevante Prozesse operative Einflußgrößen ermittelt werden, wie z. B. Ausschußquoten, durchschnittliche Montagezeiten, Garantiekosten, Kundenzufriedenheit etc. Werttreiber beziehen sich unmittelbar auf Kernprozesse, mittelbar damit auch auf Business Driver.

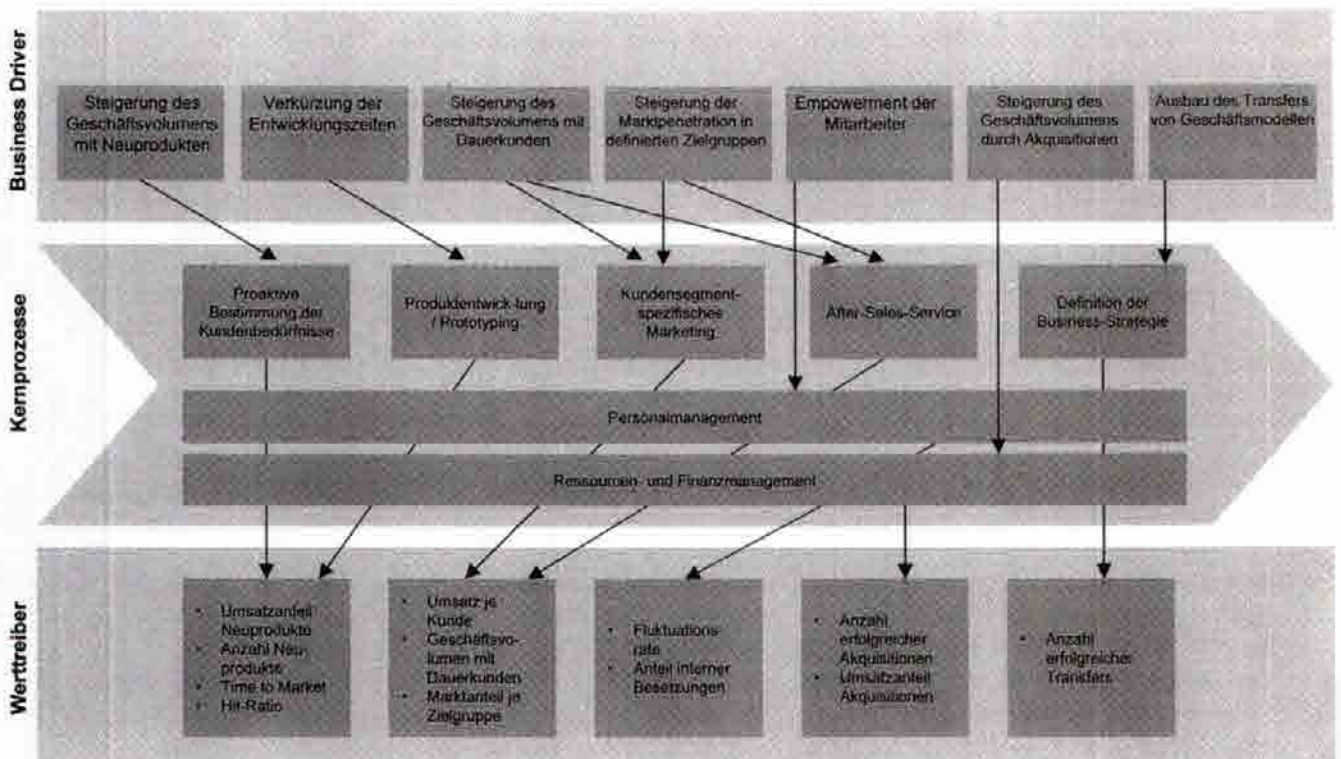


Abb. 5: Ermittlung von Werttreibern am Beispiel eines Medienunternehmens

Wichtig ist, daß mit den Werttreibern Strategie- und Shareholder-Value-Konformität unmittelbar gemessen werden können. Wertsteigerung ist damit kein abstraktes Ziel mehr, sondern eine Vorgabe, die sich über alle Unternehmensebenen und Prozesse zieht und für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar wird.

CM: Nicht nur „Shareholder Value“, sondern u. a. auch „Balanced Scorecard“ ist ein aktuelles Schlagwort. Und dieser Ansatz vermittelt uns die Bedeutung von nichtmonetären Steuerungsgrößen als gleichwertig neben den traditionellen monetären Steuerungsgrößen. Wie bringen Sie beide Ansätze miteinander in Einklang?

AA: Permanente wertorientierte Unternehmenssteuerung sollte über ein permanentes Monitoring wertsteigernder Aktivitäten und Prozesse erfolgen. Um das Top-Management stets auf dem laufenden zu halten, müssen deshalb auch shareholder-value-orientierte Berichtsbausteine in das Reporting aufgenommen werden. Ein Ansatz, mit dem dies bewerkstelligt werden kann, ist in der Tat die Balanced Scorecard. Grundgedanke der Balanced Scorecard ist die Aufbereitung und Darstellung unterschiedlicher, strategischer und operativer Steuerungsperspektiven für die Entscheidungsträger im Unternehmen. **Dabei treten**

gleichrangig neben die traditionellen monetären Steuerungsgrößen Werttreiber aus den Bereichen Customer Measures, Business Process Measures und Innovation/Growth/Learning. Die in der Balanced Scorecard berichteten Informationselemente greifen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen operativen und strategischen Steuerungsindekatoren auf und stellen diese abgestimmt auf die jeweiligen Scorecard Owner dar. Damit lassen sich frühzeitiger und verursachungsorientierter als durch traditionelle monetäre Steuerungsgrößen Abweichungen von der gewünschten strategischen Stoßrichtung und operative Plan-Ist-Abweichungen im Unternehmen signalisieren. Als aggregierte, konsolidierbare, geschäftsfeldübergreifende Kennzahlen setzen wir die "Financials" an, die letztendlich das Resultat der vorgenannten Balanced Scorecard Dimensionen sind und unabhängig vom Geschäftsfeld auch für das Wert-Monitoring auf der obersten Ebene stark diversifizierter Konzerne eingesetzt werden können. Als wesentliche Steuerungsgrößen innerhalb der Balanced Scorecard können die Werttreiber der zuvor identifizierten Kernprozesse herangezogen und auf die jeweiligen Scorecard Dimensionen zugeordnet werden.

CM: In einem früheren Gespräch mit einem Ihrer Partnerkollegen in dieser Zeit-

schrift, Herrn Hartung, sind wir auf die mehrdimensionale Prozeßleistung eingegangen. Wie fügt sich dieser Ansatz in Ihr weiterentwickeltes Konzept ein?

AA: Es kann zusätzlich noch unterschieden werden, **ob es sich bei den Measurements um Time-, Cost- oder Quality-Indikatoren** handelt, was für die Operationalisierung und das spätere Nachhalten im Sinne eines Prozeß-Controlling von Bedeutung ist. Auch diese dreidimensionalen Measurements können selbstverständlich in eine Balanced Scorecard übertragen werden. Eine einzige Balanced Scorecard auf der Ebene des Topmanagements für das gesamte Unternehmen verfügbar zu haben, ist jedoch keine ausreichende Basis, um ein Gleichlaufen von Shareholder Value Steigerung und Verbesserung der operativen Performance zu erreichen. Vielmehr ist die Top Balanced Scorecard weiter herunterzubrechen und zu operationalisieren. Dies kann ebenfalls wieder über die identifizierten Kernprozesse und deren spezifische Werttreiber erfolgen. Hierbei ist entscheidend, daß dieselben Gedanken, die zur Erstellung der Top Balanced Scorecard geführt haben, auch auf den nachfolgenden Ebenen angewandt werden und somit ein mehrdimensionales, an der unmittelbaren, operativen Prozeßleistung orientiertes Zielsystem im Unternehmen entsteht. In unserem Beispiel bedeutet dies, daß

Balanced Scorecard

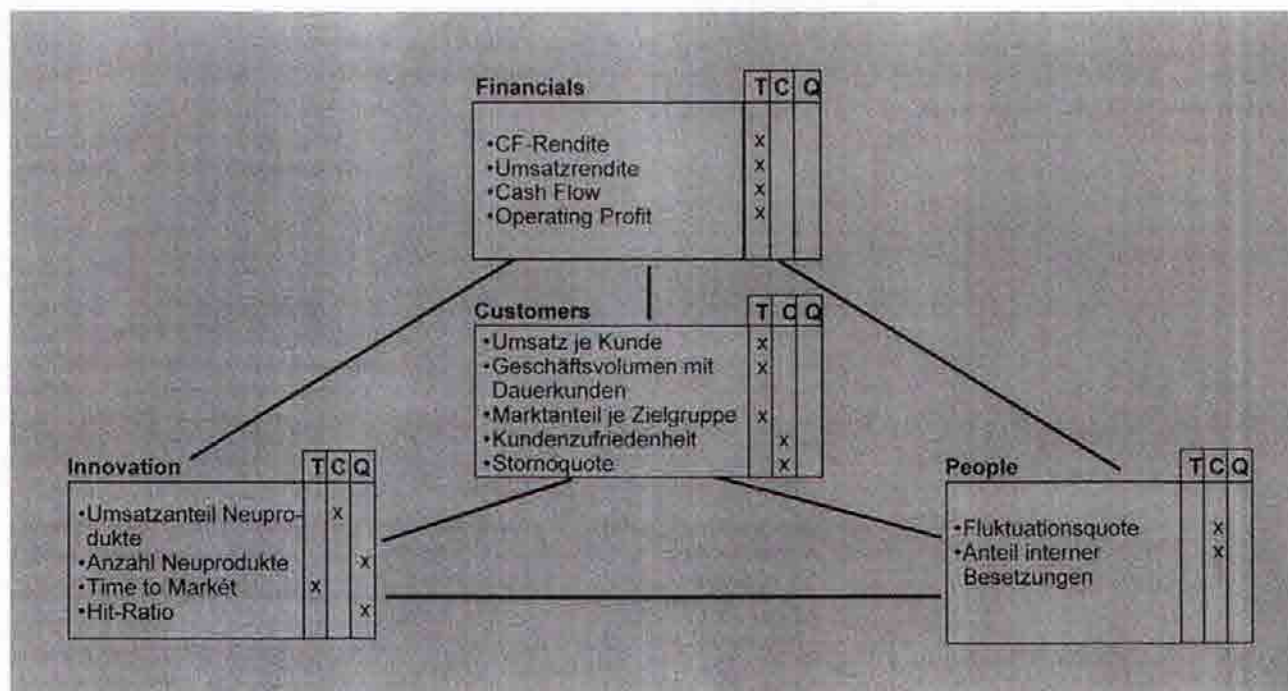


Abb. 6: Balanced Scorecard

für jeden der identifizierten Kernprozesse dreidimensionaler Werttreiber für Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele abgeleitet und ggf. über die jeweiligen Unternehmensebenen weiter detailliert werden. Dadurch ist die Verbindung von Shareholder Value und Werttreibern bis auf beliebige Detaillierungsebenen, im Extremfall bis auf den einzelnen Mitarbeiter und die von ihm veranlaßten oder beeinflussten Prozeßparameter hinunter, möglich.

CM: Kann man den Schluß ziehen, daß Sie eine Integration von Shareholder Value und Geschäftsmodell anstreben? Verstehen wir Ihren Ansatz richtig, daß es Ihnen letztlich um die Integration geht?

AA: Das ist korrekt. Um ein wertorientiertes Steuerungsmodell einzuführen, schlagen wir deshalb ein Vorgehen in den fünf Schritten

- Aufbau eines Unternehmenswertmodells,
- Integration strategischer Erfolgsfaktoren,
- Ableitung von Business Drivern,
- Ableitung erfolgskritischer Kernprozesse,
- Ermittlung von Werttreibern und Balanced Scorecards

vor. Ferner darf die Verbindung zwischen Werttreibern und Shareholder Value nicht als Einmalaktion erfolgen, vielmehr soll ja gerade die permanente Anbindung der operativen Werttreiber an den Shareholder Value den entscheidenden Durchbruch hinsichtlich eines durchgängigen Steuerungssystems liefern und für Analyse- und Simulationszwecke genutzt werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Ableitung der Elastizitäten zwischen Werttreiberänderung und Shareholder Value Veränderung und umgekehrt. So kann beispielsweise festgestellt werden, wie sich eine schnelle Time to Market in geringeren Entwicklungskosten, höheren Marktanteilen und Premium-Preisen niederschlägt und welche Kosten und Erlöseinbußen entstehen, falls die Time to Market überschritten wird. Zur Bestimmung der vorgenannten Elastizitäten ist wiederum die enge Einbeziehung des spezifischen Unternehmenskontexts entscheidend. Diese kann auf Basis von Referenzwerten aus anderen Projekten derselben Branche nur gemeinsam mit den entsprechenden Fachmanagern sichergestellt werden. Hieraus ergibt sich ein nicht zu unterschätzender Verbundeffekt. Die entsprechenden Fach-

manager des Middle oder Lower Management werden bei diesem Ansatz noch in die Konzeptionsphase mit einbezogen und erkennen somit frühzeitig das Zusammenspiel zwischen ihrer persönlichen, an operativen Werttreibern gemessenen Leistung und der Gesamtunternehmensleistung, gemessen am Shareholder Value. Im laufenden Betrieb der wertorientierten Unternehmenssteuerung können auf Basis der definierten Elastizitäten dann Analysen und Simulationen angestrengt werden, die dabei behilflich sind, den Shareholder Value auf die Prozesse zurückzuführen, durch die er am nachhaltigsten beeinflusst wird, um diese dann zu optimieren. Ferner können durch diese Verbindungen auch Simulationen gefahren werden, inwiefern sich bestimmte prozeßoptimierende Maßnahmen auf den Shareholder Value niederschlagen und sich damit, im wahrsten Sinne des Wortes, nachhaltig rechnen. Damit ist auf Basis der vorgenannten Informationszusammenhänge ein permanentes, wertorientiertes Controlling etablierbar, das das Management auf allen Unternehmensebenen mit den notwendigen, wertorientierten Steuerungsgrößen versorgt. ■

Systeme zur operativen Steuerung



- **Wir integrieren und aggregieren ...**
- **Daten aus Ihren operativen Systemen ...**
- **zu einer gemeinsamen Datenbasis ...**
- **für Ihr Reporting auf Tages- und Monatsebene.**
- **Mit Ihrem Excel-Know-How ...**
- **und der OLAP-Datenbank ...**
- **analysieren Sie die Daten aus allen Perspektiven.**

**„Ihr Partner für
Controlling-Beratung
und Informations-
Systeme auf OLAP-
Basis mit enger Excel-
Einbindung“**



Mehr über uns: Homepage: http://home.t-online.de/home/correll_klesse/

CORRELL KLESSE

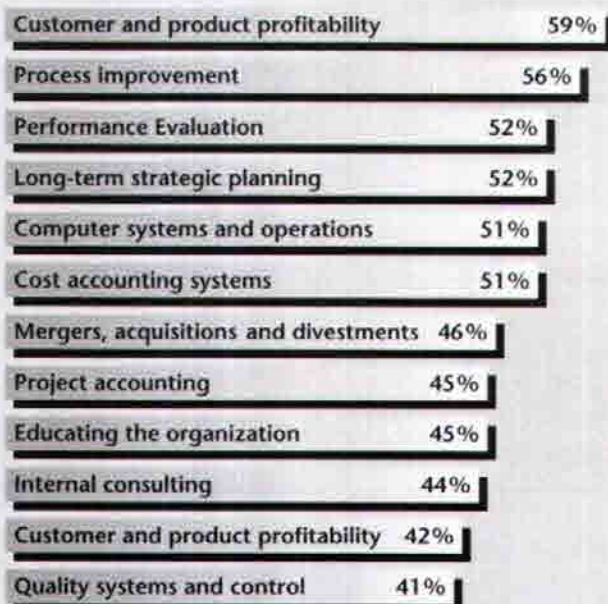
PARTNER

Luisenstr. 9, 40215 Düsseldorf, Tel: 0211/93850-41, Fax: 0211/93850-43

E-mail: jklesse@compuserve.com

ControllingTomorrow Anspruch & Umsetzung

▲ **ControllingTomorrow mit globaler Relevanz.** Mit dem Denk- und Methodenansatz von Plaut ControllingTomorrow kann es gelingen, die nicht nur in Deutschland in Bewegung geratene Controlling-Welt neu zu gestalten, sondern darüber hinaus eine Vorreiterrolle insgesamt zu übernehmen. Denn das Ergebnis einer großen Untersuchung in den USA durch das Institute of Management Accountants (IMA) zeigt, daß man auch dort ganz eindeutig die neuen Aufgaben für das Controlling der Zukunft erkannt hat. Im Accounting Management (Vol. 77, 1996, 10, S. 20–28) wurde die nachstehende Liste mit den Aufgabeprioritäten und Wichtigkeiten der neuen Controlling-Sicht veröffentlicht.



Ohne wesentliche Einschränkung kann man im Vergleich feststellen, daß das **Plaut ProzeßControlling**, Teil des ControllingTomorrow, auf alle der genannten

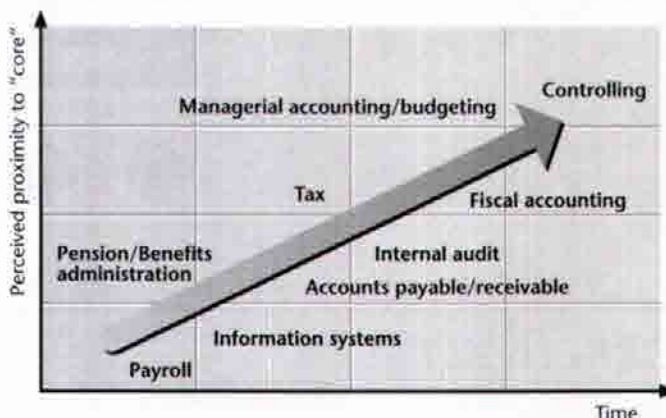
Activities Bezug nimmt und hierfür die entsprechenden Lösungen anbietet.

▲ **Controlling Tomorrow & die flankierenden Plaut Produktlinien.** Die Forderung „Mehr Controlling, weniger Controller“

stammt von Robin Cooper. Das setzt jedoch erhebliche organisatorische Umstellungen voraus. Unser umsetzungsorientierter Beratungsansatz stellt auch für diese organisatorische Unterstützung im Controlling-Veränderungsprozeß die entsprechenden Beratungsprodukte und Services bereit. Im Rahmen unserer Geschäftsprozeßgestaltung wird sichergestellt, daß die Controllingaufgaben in die **dezentrale Verantwortung** der Geschäftsprozeß-Manager eingegliedert werden. Target Costing, Kaizen Costing, Prozeßkosten-Management lassen sich nicht von Produkten, Kundenorientierung und Prozeßabwicklung trennen, sondern bilden einen integrierten Bestandteil neuer Manager-Aufgaben. Durch unsere **IT-Services** sind wir in der Lage, die unabdingbaren informationstechnischen Controlling-Lösungen durch Einsatz von Data Warehouse und Data Mining zu realisieren.

Nur so können informations- und entscheidungsrelevante Daten zeitnah und schnell in Permanenz zur Verfügung gestellt werden. Das **Outsourcing** bietet ebenfalls Verbesserungsmöglichkeiten, die weit über die Auslagerung von reiner Massen-Datenverarbeitung hinausgehen und Aufgaben aus den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling einschließt. Die

EIU (The Economist Intelligence Unit, New directions in finance – Strategic outsourcing, New York, 1995) sieht hierfür folgende Entwicklung:



FAZIT: Plaut ControllingTomorrow setzt nicht nur neue Ziele, stellt nicht nur neue Anforderungen an das Controlling der Zukunft, sondern bietet den Vorteil, daß die übrigen Plaut Produktlinien gleichzeitig auch die erforderlichen betriebswirtschaftlichen, organisations- und informationstechnischen Lösungen und den notwendigen Umsetzungssupport liefern. Damit steht dem NewControlling-Zeitalter nichts mehr im Wege.

ProzeßControlling & DAVInCI – die Essentials effizienter Geschäftsprozeßgestaltung

Die Gestaltung der Geschäftsprozesse auf Basis branchenspezifisch ausgeprägter Branchen-Geschäftsprozeßmodelle (BGM) ist die Grundlage für das unternehmensspezifische Value Creation Concept, die Gestaltung der optimierten Wertschöpfungsprozesse und deren Umsetzung.

▲ **Keine Geschäftsprozeßgestaltung ohne ProzeßControlling.** Das ProzeßControlling ermöglicht die dynamische Überwachung von Geschäftsprozessen. Durch Delegation der Entscheidungen, der Verantwortung und Steuerung an den Prozeßverantwortlichen sowie dem Aufzeigen der Abweichungen zwischen den Vorgaben der Geschäftsprozeßgestaltung und der Zielerreichung soll der Erfolg, der durch die statische Gestaltung der Geschäftsprozesse definiert wird, dauerhaft für die Erreichung des Unternehmenserfolges institutionalisiert werden (Continuous Improvement). Nicht die retrospektive Sicht, sondern das Forward-Controlling ist der Weg zu diesem Ziel.

▲ **DAVInCI – das MegaVorgehensmodell zur Geschäftsprozeßgestaltung.** Dieses Vorgehensmodell der PLAUT METHODOLOGY® umfaßt unter dem Akronym DAV drei Phasen der Planung:

Definition

Zieldefinition Unternehmen, Prozesse, Change Management, Projekt

Analysis

Analyse der Prozesse, Bewertung

Value Creation Concept

Neugestaltung der Prozesse, Definition der Maßnahmen

Bereits bei den Zieldefinitionen im Rahmen von Portfolioanalyse (D), der Bewertung der Ist-Prozesse und der Potentiale (A) sowie bei der planeri-

schon Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse (V) werden Meßgrößen sowie Steuerungs- und Bewertungskriterien ermittelt.

Die Umsetzung im Rahmen des Change Management erfolgt in der Phase Integration, die die Zielerreichung des Reengineering-Projekts überwacht. Die

Gestaltung des ProzeßControlling ist in der Phase Continuous Improvement angesiedelt mit folgenden Teilschritten:

Kontinuierliche Verbesserung

Institutionalisierung der Prozeßoptimierung

ProzeßControlling

Fixierung der Controlling-Kriterien zur dynamischen Überwachung der neugestalteten Geschäftsprozesse



Benchmarking

Laufende Überprüfung an internen und externen „best practices“

Die Vorgehensmodelle zur Geschäftsprozessgestaltung und zum ProzeßControlling sind integriert. Für die Definition und die Dokumentation der Controlling-Kriterien steht mit dem Business Process Architecture Tool ein Werkzeug zur Verfügung.

Der Zusammenhang zwischen dynamischer Geschäftsprozesssteuerung und ProzeßControlling ergibt sich aus folgender Darstellung:

CONTROLLING-AREAS	CONTROLLING-KRITERIEN	GESCHÄFTSPROZESS-MERKMALE
Abwicklungs-Controlling	Menge	rationelle ProzeßABWICKLUNG
Effizienz-Controlling	Ressource	effiziente ProzeßDURCHFÜHRUNG
Ergebnis-Controlling	Preise/Kosten	ergebnisorientierte ProzeßSTEUERUNG
Termin-Controlling	Zeit	termingerechte ProzeßREALISIERUNG
Qualitäts-Controlling	Qualität	begleitende ProzeßQUALITÄTSSICHERUNG

Für das ProzeßControlling müssen die Geschäftsprozesse so strukturiert werden, daß die Controlling-Kriterien eindeutig erfaßt und definiert werden können, um die Meßgrößen zu erhalten, die für Steuerungs- und Management-Maßnahmen erforderlich sind. ProzeßControlling beginnt also dort, wo erkennbare Einsparungspotentiale durch dauerhaftes, dynamisches Feintuning und Feinoptimierung erzielt werden können.

Die Bedeutung und die Stärken von DAVInCI, die nicht ausschließlich bei der Geschäftsprozessgestaltung zum Tragen kommen, liegen in seiner standardisierten Ausprägung, in der transparenten Prozeßgestaltung, den zahlreichen Supportfunktionen (z.B. Branchen-Geschäftsprozessmodelle, Berichtswesen, Wissensdatenbank u.a.) sowie der zeitoptimalen Abwicklungsunterstützung.

Interessant... ... schon gelesen?

Anforderungen an die Konzern-Kostenrechnung aus Sicht des externen und internen Rechnungswesens

Alfons Raps (Plaut)
Plaut Sonderdruck 094

Kostenorientiertes Konstruieren

Prof. Dr. Heinrich Müller (Plaut)
Plaut Sonderdruck 090

dialog & wandel

Themenübersicht Ausgabe 3/98 des Plaut-Unternehmens-Magazins

▲ Mittelstand

Trends & Themen für mittelständische Unternehmen

▲ Topfit an die Börse

Anwenderbericht Mensch & Maschine

▲ Wert vor Wachstum

Interview mit Alfred Rappaport

▲ Veränderung als Chance

Möglichkeiten & Notwendigkeiten des IT-Einsatzes

▲ Auslandsengagement

Der österreichische Markt

▲ Abschied von überholten Denkweisen

Was Top-Manager über das Plaut-Controlling denken

▲ Buchliste

Lesenswerte Fachliteratur zum Thema Wissens-Management

Interesse...?

Bitte *d & w* anfordern



PLAUT & MORE

The Company

Information

Veranstaltungen

informationsservice

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München

Telefon 089/96280-0, Fax -111, <http://www.plaut.com>, e-mail: plaut@plaut.de

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing

Monika Kretschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126), heinz.schneider@plaut.de

Plaut Management Training GmbH, Alexander Sieverts (-405)

CONTROLLING AN DER FACHHOCHSCHULE LIECHTENSTEIN

von Bernd Britzelmaier und René H. Melliger, Vaduz



Bernd Britzelmaier ist Fachbereichsleiter Wirtschaftsinformatik und Dozent an der FH Liechtenstein; René H. Melliger ist Direktor bei der LGT Bank in Liechtenstein mit langjähriger Controlling-Erfahrung in Bank, Treuhand und Industrie. Er ist Mitglied der Diplomkommission (Fachbereich Wirtschaftsinformatik) an der FH Liechtenstein.

1. LIECHTENSTEIN

1. 1. Geschichte

Die geschichtliche Entwicklung des Fürstentums Liechtenstein in Meilensteinen:

- 1699 Fürst Johann Adam Andreas von und zu Liechtenstein kauft die Herrschaft Schellenberg und die Grafschaft Vaduz
- 1712 Erhebung von Vaduz und Schellenberg zum Reichsfürstentum Liechtenstein
- 1806 Erlangung der Souveränität durch Aufnahme in den Rheinbund
- 1852 Zollvertrag mit Österreich-Ungarn
- 1921 Die neue, in den Grundzügen noch heute gültige Verfassung tritt in Kraft
- 1924 Zollvertrag mit der Schweiz, Einführung des Schweizer Frankens als offizielle Währung
- 1978 Beitritt zum Europarat
- 1990 Liechtenstein wird 160. Mitglied der Vereinten Nationen
- 1991 Mitglied der EFTA
- 1995 Mitglied des EWR und Erneuerung des Zollvertrages mit der Schweiz

1. 2. Staats- und Regierungsform

Gemäß der Verfassung von 1921 ist Liechtenstein „eine konstitutionelle Erbmonarchie auf demokratischer und parlamentarischer Grundlage: die Staatsgewalt ist im Fürsten und im Volk verankert.“

Der Fürst ist Staatsoberhaupt.

Der Landtag verkörpert die Volksvertretung. Seine 25 Abgeordneten werden alle vier Jahre vom Volk gewählt.

Die Regierung besteht aus 5 Mitgliedern, dem Regierungschef, dem Regierungschef-Stellvertreter sowie drei Regierungsräten.

1. 3. Volkswirtschaft

Liechtenstein, viertkleinster Staat Europas, mißt 160 km² und hatte per Ende 95 eine Wohnbevölkerung von rund 31.000. 60,9 % sind Liechtensteiner und 39,1 % Ausländer.

Total Beschäftigte des Landes sind rund 22.200 Personen (15.400 sind in FL wohnhaft, 7.800 Personen sind Zupendler aus Österreich und der Schweiz und 1.000 arbeiten im benachbarten Ausland). Der Anteil Ausländer am Arbeitsplatz beträgt rund 61 % (13.600 Personen).

Beschäftigte in der Industrie und im produzierenden Gewerbe sind 10.400 (47 %) und im Dienstleistungsbereich 11.500 (51 %). 2 % der Beschäftigten sind in der Land- und Forstwirtschaft tätig.

Das Exportvolumen (1995) betrug 2,9 Mrd. Schweizer Franken. Davon gingen 16 % in die Schweiz, 46 % in den EWR-Raum und 38 % in übrige Länder.

Die Steuereinnahmen (Land und Gemeinden) betragen 1995 420 Mio. Schweizer

Franken. Die wesentlichen Quellen bestanden in der

Kapital- und Ertragsteuer (tätige Gesellschaften)	69.0 Mio CHF
Gesellschaftsteuer (Sitz- und Holdinggesellsch.)	79.8 Mio CHF
Vermögens- und Erwerbsteuer (natürliche Personen mit Wohnsitz in Liechtenstein)	84.8 Mio CHF

2. DIE FACHHOCHSCHULE LIECHTENSTEIN

Unsere Welt ist im Umbruch. Veränderungen in Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft und Technik vollziehen sich in immer schneller werdenden Zyklen. Diesen großen Herausforderungen stellt sich die Fachhochschule Liechtenstein mit ihren Hochschulstudiengängen, ihrem breitgefächerten Aus- und Weiterbildungsangebot sowie dem Technologie- und Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmungen.

Damit gibt die Fachhochschule Liechtenstein bedeutende Impulse für das Land und die Region. Sie bildet Anreiz für kluge, junge Menschen, ein Hochschulstudium in einem wirtschaftlich und kulturell anregenden Land zu absolvieren; Fachkräften bietet sie die Möglichkeit, sich lebens-/berufsbegleitend weiterzubilden. Unternehmen finden an der Fach-

hochschule Partner für Innovationsprozesse und Problemlösungen.

Das vordringliche Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln, schrieb der englische Philosoph Herbert Spencer. Dieser Praxisbezug von Lehre und Forschung ist im Rahmen des Leistungsauftrages der Fachhochschule Liechtenstein von zentraler Bedeutung. Die enge Verzahnung und Verknüpfung von Studium und Praxis bilden ein besonderes Merkmal nicht nur des Hochschulstudiums, sondern auch aller weiteren Bildungsangebote.

Die Fachhochschule Liechtenstein wurde 1961 auf Initiative von Wirtschaft und Staat als Abendtechnikum Vaduz gegründet. Träger der Schule sind der Staat und Organisationen der Wirtschaft. Neben dem Fachbereich Maschinenbau wurden 1963 die Fachbereiche Architektur und Bauingenieurwesen eröffnet. Seit 1985 wurden die Bereiche Weiterbildung und Technologie- und Wissenstransfer kontinuierlich auf- und ausgebaut. 1992 erfolgte die Einrichtung des Fachbereichs Wirtschaftsinformatik. Im Jahre 1993 wurde die Liechtensteinische Ingenieurschule (LIS) als Fachhochschule anerkannt. Seit 1997 ist die Fachhochschule Liechtenstein eine Stiftung des öffentlichen Rechts.

Die FH Liechtenstein – Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestalten – ist eine international anerkannte Hochschule, die durch die enge Verbindung von Praxis und Studium führend ist. Als Stiftung des öffentlichen Rechts ist es ihr erlaubt, autonom und flexibel ihren Leistungsauftrag zu erfüllen.

Die Angebote in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Gestalten richten sich nach den Bedürfnissen der Wirtschaft und zeichnen sich aus durch eine überregionale Akzeptanz und durch hohe Qualität. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung und angewandter Forschung und Entwicklung bzw. Technologie- und Wissenstransfer.

Über 300 Studierende sind an der FH Liechtenstein eingeschrieben. Sie lassen sich in jeweils vier Studien- und Nachdiplomstudiengängen aus- und weiterbilden. Diese Bildungsangebote sind interdisziplinär aufgebaut und auf internationale Handlungskompetenz ausgerichtet.

Die Organisation ist unternehmerischen Grundsätzen verpflichtet. Daraus ergeben sich drei eigenständige Bereiche: die Diplomstudiengänge, die Weiterbildung und die Kompetenzbereiche.

Das Diplomstudium vermittelt eine berufsbegleitende Ausbildung, die wirksam auf die vielfältigen Anforderungen der Wirtschaft vorbereitet. Die Studierenden lernen die Anforderungen des Berufslebens begleitend zum Hochschulstudium kennen, einzuschätzen und zu bewältigen. Ihre individuellen Fähigkeiten werden dabei zielorientiert in Aufgaben und Problemstellungen weiterentwickelt.

Die FH Liechtenstein unterhält mit verschiedenen Hochschulen in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika Beziehungen. Der Anteil an ausländischen Studierenden liegt bei über 60 %, die meisten davon stammen aus der schweizerischen und österreichischen Nachbarschaft. In bestimmten Studiengängen ist ein Auslandssemester an einer anderssprachigen Hochschule erwünscht. Zur Betreuung und Abwicklung internationaler Aktivitäten ist an der Fachhochschule ein Büro für internationale Angelegenheiten eingerichtet.

Die FH fördert die Entwicklung von kritikfähigen und toleranten Menschen, die imstande sind, Initiative zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Die Vermittlung von Methoden und die Entwicklung der Denkfähigkeit stehen dabei im Vordergrund.

Die praktische Umsetzung des theoretischen Wissens ist ein didaktisches Grundprinzip der berufsbegleitenden Bildung. Das Lernen anhand von interdisziplinären Projekten, Seminararbeiten, Studien vor Ort, Semesterarbeiten u. ä. sichert eine unmittelbare Umsetzbarkeit des Lehr- und Lernstoffes. Lernort Schule und Lernort Betrieb greifen eng ineinander. Lehrveranstaltungen werden sowohl von nebenamtlichen Lehrbeauftragten aus Wirtschaft und Verwaltung als auch von hauptamtlichen Hochschullehrern durchgeführt. Damit werden der enge Bezug zur Praxis und die Vermittlung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse sichergestellt.

3. CONTROLLING UND WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Wirtschaft und Gesellschaft haben die Schwelle zum Informationszeitalter über-

schritten. Der **Produktionsfaktor INFORMATION** gewinnt neben den klassischen Produktionsfaktoren Personal, Betriebsmittel und Rohstoffe zunehmend an Bedeutung. Parallel zur physischen Wertekette hat sich die virtuelle Wertekette etabliert, die die physische teilweise substituiert. **Wir leben im Zeitalter des Informationsüberflusses, haben hingegen gleichzeitig ständig Informationsdefizite**. Nur Unternehmen, welche schnell und flexibel auf verändertes Kundenverhalten in globalen Märkten bei gleichzeitig kürzeren Produktlebenszyklen reagieren können, werden am Markt erfolgreich sein. Information kann dabei als strategische Waffe angesehen werden, die sich auch gegen das Unternehmen selbst richten kann. Innovative, flexible und anpassungsfähige betriebliche und überbetriebliche Informationssysteme spielen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle. Die Wirtschaftsinformatik stellt die nötigen Werkzeuge und Methoden unter Einbezug des ökonomischen Kontextes zur Verfügung.

Der/die Wirtschaftsinformatiker/in füllt die Schnittmenge zwischen Betriebswirtschaft und Informatik. Er/Sie beschäftigt sich speziell mit der Planung von betriebswirtschaftlichen Administrations-, Dispositions-, Planungs- und Informationssystemen. Daneben unterstützt sein/ihr Methodenwissen Entwicklung, Einführung und management von Informationssystemen. Er/Sie ist in der Lage, ausgehend von betriebswirtschaftlichen Anforderungen Kriterien zur Auswahl geeigneter Hard- und Softwaresysteme aufzustellen und die entsprechenden Projekte technisch und wirtschaftlich effizient zu managen. Wirtschaftsinformatiker/innen sind in allen Branchen zur Lösung komplexer Problemstellungen gefragt.

Neben klassischen Einsatzgebieten wie der Leitung von Informatik-Projekten oder IT-Abteilungen gewinnen strategisch relevante Gebiete wie das Informationsmanagement stetig an Bedeutung. Zunehmend finden Wirtschaftsinformatiker/innen auch Betätigungsfelder in bislang von Betriebswirten dominierten Feldern wie z. B. im Controlling. Viele Wirtschaftsinformatiker/innen sind heute als selbständige Unternehmensberater tätig.

Ausbildungsziel des Diplom-Studienganges WIRTSCHAFTSINFORMATIK ist der/die

interdisziplinär und vernetzt denkende Wirtschaftsinformatiker/in. Er/Sie ist in der Lage, Informationen effizient zu managen und Informatik betriebswirtschaftlich sinnvoll und verantwortungsbewußt einzusetzen. Neben profunder Sachkompetenz sind deshalb Sozial- und Selbstkompetenz grundlegender Bestandteil des Studiums. Den Studierenden werden hier nicht nur theoretische Kenntnisse vermittelt, sondern es wird ihnen auch die Möglichkeit geboten, diese Erkenntnisse im Rahmen von Praktika, Seminar- und Diplomarbeiten einzusetzen. Der Schwerpunkt liegt dabei im Aufbau von Methodenwissen.

Das Ziel des Wirtschaftsinformatik-Studiums an der Fachhochschule Liechtenstein ist, kreative, wissende und sozial kompetente Mitarbeiter für die Wirtschaft auszubilden.

Der Studiengang Wirtschaftsinformatik besteht zu rund je einem Drittel aus folgenden Teilen:

- einem wirtschaftswissenschaftlichen,
- einem informationswissenschaftlichen sowie einem
- geistes- und sozialwissenschaftlichen Teil.

Integrierender Bestandteil des Studiums ist die Förderung von **Schlüsselqualifikationen wie vernetztem und analytischem Denken, Kreativität, Flexibilität, Integrationskraft und Teamfähigkeit.**

Nach erfolgreichem Abschluß der Diplomprüfung ist die Diplomarbeit anzufertigen, in der die Studierenden die Fähigkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse auf praxisrelevante Probleme anwenden zu können, nachweisen.

Während man mit Wirtschaftsinformatik-Studiengängen üblicherweise Themen wie Datenmanagement, Informationsmanagement oder Software-Engineering assoziiert, werden an der FH Liechtenstein **auch zwei betriebswirtschaftliche Vertiefungen (Marketing und Controlling)** angeboten. Der Fachbereich Wirtschaftsinformatik an der FH Liechtenstein ist der festen Überzeugung, daß Betriebswirtschaftslehre und Informatik heute untrennbar geworden sind und daher auch für viele ehemals rein betriebswirtschaftliche Berufsbilder heute Kompetenz in beiden Gebieten unabdingbar ist.

Aufbauend insbesondere auf den Grundstudiums-Fächern „Betriebliches Rechnungswesen“, „Organisationslehre“, „Informatik“, „Wirtschaftsmathematik“ sowie „Führung und Teambildung“ **findet daher im Hauptstudium die obligatorische betriebswirtschaftliche Vertiefung „Controlling“ statt**, die die auch in anderen Controlling-Ausbildungen relevanten Themen wie z. B. Budgetierung, Berichtswesen, IV-Controlling oder Ansätze wie Zielkostenmanagement behandelt. Die Besonderheit in Liechtenstein ist die Verbindung zur Informatik. **So werden Konzepte und Inhalte von Systemen wie SAP/R3, BAAN oder dem Oracle Financial Analyzer diskutiert, Datenmodelle für die Entwicklung von Controlling-Anwendungssystemen** entwickelt oder beispielsweise der **Data Warehouse Ansatz in Verbindung zum Controlling** betrachtet. Die Controlling-Lehre an der FH Liechtenstein wird vom Kompetenzzentrum Controlling durchgeführt, das daneben Praxis-Projekte aus Wirtschaft und Verwaltung bearbeitet.

Die besondere Controlling-Qualifikation von Wirtschaftsinformatik-Absolventen der FH Liechtenstein ergibt sich insbesondere auch aus den Modulen „Datenbanksysteme“, „Gestalten von Systemen“, „Informationsmanagement“ sowie „Führung und Teambildung“. Ausgestattet mit der nötigen Sozialkompetenz sowie Fachkompetenz im betriebswirtschaftlichen und Informatik-Umfeld wird durch sie die Umsetzung fachlicher (Controlling-)Anforderungen an Anwendungssysteme wesentlich erleichtert bzw. erst ermöglicht.

Jeder Studierende muß die Fachsprache Englisch während des gesamten Grundstudiums besuchen und erfolgreich in der Vordiplomprüfung abschließen. Teilweise finden im Hauptstudium Vorlesungen, Workshops und Seminare in englischer Sprache statt. Auch der interkulturelle Bezug darf in Zeiten der Globalisierung nicht unberücksichtigt bleiben. So finden periodisch Exkursionen mit Studenten nach Shanghai statt, die in Form von Seminaren in Vaduz vorbereitet werden.

Der/Die Dipl. Wirtschaftsinformatiker/in FH der Fachhochschule Liechtenstein besitzt damit nicht nur die nötigen Voraussetzungen für eine Beschäftigung im Informatik-Umfeld, sondern ist insbesondere für das Controlling ein/eine attraktiver/ve Arbeitnehmer/in.

4. ANGEWANDTES CONTROLLING (am Beispiel der LGT Bank in Liechtenstein Aktiengesellschaft, Vaduz)

4. 1. Die LGT Bank in Liechtenstein

Die LGT Bank in Liechtenstein ist ein international tätiges Finanzdienstleistungsunternehmen mit Privatbankcharakter. Die Tätigkeitsschwerpunkte bilden die Vermögensverwaltung und Anlageberatung. Regional ist sie als Universalbank tätig.

1997 erwirtschaftete das Unternehmen einen Cash Flow von CHF 211 Mio. und einen Reingewinn von CHF 130 Mio. Die Rendite auf das Eigenkapital betrug 18,1%. Der Personalbestand betrug per Ende 1997 557 MitarbeiterInnen. Die betreuten Kundenvermögen beliefen sich auf CHF 33,7 Mrd.

4. 2. CONTROLLING (Definitionen/Soll-Vorstellungen)

Unter CONTROLLING versteht man (auf den einfachsten Nenner gebracht): zielorientierte PLANUNG und STEUERUNG (durch Soll/Ist-Vergleich). Controlling erstreckt sich über **alle** Funktionen eines Unternehmens. Eine wirksame Umsetzung kann nur durch die Zusammenarbeit von **MANAGER UND CONTROLLER** im **TEAM** erzielt werden. Dabei folgen wir dem Controller-Leitbild gemäß IGC (vgl. CM 3/98, Seite 171).

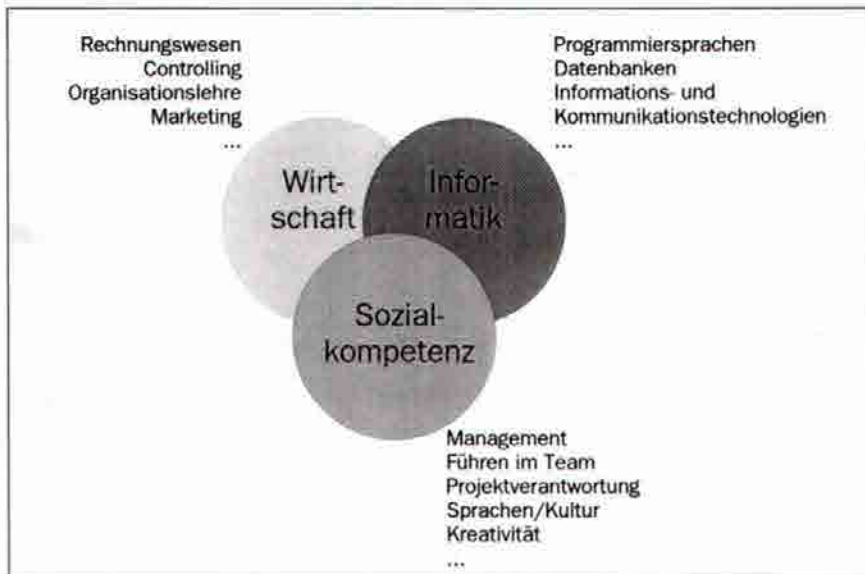
Das CONTROLLER ANFORDERUNGSPROFIL besteht aus zwei wesentlichen Komponenten:

„Fachkompetenz“

- Technisch-betriebswirtschaftliche Methodenkompetenz
- Analytisches Denkvermögen; Denken in Gesamtzusammenhängen
- Organisationstalent und Innovationskraft
- Flexibilität i. S. schnelles Erkennen und Reagieren auf Veränderungsnotwendigkeiten
- fundierte Informatik-Kenntnisse.

„Führungs- und Sozialkompetenz“

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft
- Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft
- Interkulturelles Verständnis.



4. 3. Umsetzung des Controlling bei der LGT Bank in Liechtenstein

Bereits im Jahre 1990 wurden sowohl das Leitbild als auch das Anforderungsprofil für das Controlling bei der LGT Bank in Liechtenstein von der Geschäftsleitung genehmigt und zwar unter dem Motto „ES MUSS NOCH VIEL GESCHEHEN, ABER ES DARF NICHTS PASSIEREN!“ schrittweise umgesetzt. Selbstverständlich erfolgten, besonders im Bankenbereich, sowohl regelmäßige Anpassungen und Erweiterungen der Instrumente als auch der strukturellen Einbindung in die Organisation der Bank.

Zu Beginn war das Controlling sogar noch mit der Informatik unter einem „Dach“. Die zunehmende Komplexität und Bedeutung beider Funktionen führten dann später zu einer logischen Trennung und „Verselbständigung“. Einer Spezialität und Notwendigkeit im Bankenbereich wurde dann mit Beginn 1997 Rechnung getragen, nämlich dem Thema „Risiken im Banking“.

Heute ist das Controlling bei der LGT Bank in Liechtenstein **in den zwei eng kooperierenden Stabstellen**

- ✓ Stabstelle Controlling, Rechnungswesen
 - ✓ Stabstelle Risk Controlling
- mit direkter Berichterstattung an die Generaldirektion verankert.**

Die heutige Controlling-Tool-Box bei der Bank besteht aus folgenden Instrumenten:

- a) die ZUKUNFT betreffend:
- Leitbild/Strategie/3-Jahresplanung
 - ✓ Leitbild der Bank
 - ✓ Strategische Planung (Überprüfung/Neuformulierung der strategischen Erfolgspositionen: SEP's)
 - ✓ Zielsetzungen für die 3-Jahresplanung
 - ✓ 3-Jahresplanung (erstellt im 1. Semester jeden Jahres, bestehend aus den wichtigsten Kennzahlen aus Bilanz und Erfolgsrechnung, Kundensegmente, betreute Kundenvermögen, Zins- und Währungsprämissen, dargestellt mit 3 Vorjahren, laufendes Jahr und die 3 Planjahre, etc.)
 - ✓ 1. Hochschätzung auf Jahresende (5 Monate IST + 7 Monate Hochschätzung, verglichen mit dem verabschiedeten Budget des laufenden Jahres)
- Budgetierung (1-Jahresplanung)
- ✓ Zielsetzungen für die Budgetierung (im Juli; Basis = 1. Jahr der 3-Jahresplanung)
 - ✓ Budgetierung für das folgende Jahr (Bilanz, Erfolgsrechnung, Projekte, Personal, Investitionen, Informatik, Bauten, Marketing und Werbung, Kennziffern wie Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, etc.)
 - ✓ 2. Hochschätzung auf Jahresende (8 Monate IST + 4 Monate Hochschätzung, verglichen mit dem verabschiedeten Budget des laufenden Jahres).

- b) die GEGENWART betreffend
- Reporting (Berichtswesen)/Disposition
 - Management-Reporting
 - ✓ FLASH REPORT (bis zum 3./4. Arbeitstag des Folgemonats; bestehend aus Vorjahres- und Budgetvergleich von IST Vormonat und laufender Monat, Vorjahres- und Budget-Vergleich kumuliert der Erfolgsrechnung, betreute Kundenvermögen, Personal, Kennziffern, etc.)
 - ✓ CONTROLLING REPORT (bis zum 7./8. Arbeitstag des Folgemonats; Inhalt gegenüber Flash Report wesentlich erweitert und mit detailliertem Kommentar versehen, Darstellung von IST Vormonat und laufender Monat, Vorjahres- und Budget-Vergleich kumuliert)
 - ✓ ASSET- and LIABILITY-MANAGEMENT-REPORTING (Bilanzstruktur-Management, etc. 14-täglich)
 - ✓ Diverse dezentral erstellte fachspezifische Steuerungsinformationen in den Bereichen und Stabstellen

Externes Reporting

- ✓ SNB-Reporting (Berichtswesen für die Schweizerische Nationalbank)
- ✓ Berichtswesen für das Amt für Bankenaufsicht in Liechtenstein

Weitere Berichte

- ✓ permanentes und effizientes Budget-Kontroll-Verfahren
- ✓ Finanzbuchhaltungen für Tochtergesellschaften
- ✓ Kostenstellenrechnung
- ✓ Anlagenbuchhaltung
- ✓ Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Kundenerfolgsrechnungen etc.
- ✓ Bankenvergleich Liechtenstein und Schweiz (jährlich)
- ✓ etc.

Derzeit werden die Controlling-Instrumente im Rahmen des **Projektes Deckungsbeitragsrechnung** ausgebaut. Mit der Erweiterung des bestehenden Management-Informationssystems werden Transparenz in der Profitabilität von Geschäftsbeziehungen und Produkten angestrebt. Zielsetzung ist die Verfügbarkeit und Nutzung von verbesserten Entscheidungsgrundlagen auf strategischer und operativer Ebene.

Der Informatik-Support der LGT Bank in Liechtenstein besteht aus den nachstehend umschriebenen Segmenten.

Da viele standardisierte Bankdienstleistungen im wesentlichen das Ergebnis einer Informationsverarbeitung darstellen, liegt es auf der Hand, daß der Informatik resp. den Informationssystemen innerhalb der LGT ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Das Kernstück der LGT Bank-Informationssysteme ist eine Branchenlösung namens „THE BOSS“ (Banking Operations Support System). Diese Lösung wurde ursprünglich durch die Banca della Svizzera Italiana BSI entwickelt. Heute wird sie von einer Tochterfirma der SBC, BOSSLAB weiterentwickelt, in den Tochterbanken der SBC als Standardlösung verwendet und als umfassende Universalbankenlösung für Banken von 200 bis 10.000 Beschäftigten vermarktet. Das Rechnungswesen nutzt THE BOSS insbesondere für die Abwicklung der Finanzbuchhaltung und das Reporting für die Schweizerische Nationalbank und das liechtensteinische Amt für Bankenaufsicht.

LGT ergänzt diese Lösung durch spezialisierte Fachbereichs-Systeme. In der Regel sind dies UNIX oder Windows NT basierende Client-/Server-Lösungen wie z. B. SAP/R3 für die Anwendungen Kreditorenbuchhaltung/MWST-Abrechnung, Gesellschaftsbuchhaltungen, Kostenstellenrechnung, Auftrags-/Projekt-Abrechnungen, Anlagenbuchhaltung und Materialwirtschaft. Die Integration resp. die Schnittstellen zwischen den dezentralen Systemen und THE BOSS sind weit entwickelt; je nach Anforderung wurden sie als Real-Time Schnittstelle (z. B. Devisenhandel, Schaltergeschäfte) oder im täglichen File Transfer Verfahren realisiert.

Ergänzt wird dies durch den Einsatz der modernsten PC-Werkzeuge aus der MS-Office Familie. Für viele weitergehende Analysen besteht somit die Möglichkeit, Daten aus THE BOSS zu extrahieren und auf dem PC mittels Access oder Excel weiter zu verarbeiten. Standard-Software wie z. B. „Hyperion“ kommt in der Budgetierung und in der Konsolidierung zur Anwendung. Im Risk-Controlling verwenden wir die Standardsoftware „Balett“.

Seit einem Jahr wird ebenfalls intensiv am Auf- und Ausbau einer Intranet-Lösung gearbeitet. Auf dieser Basis werden vor allem ein umfassendes Produkt-Informationssystem sowie viele weitere für die MitarbeiterInnen unternehmensrelevante Informations-Module aufgebaut. Weitere Anwendungen sind „Con-nect“ und „cc-Mail“.

Gesamthaft kann die Umsetzung des Controlling bei der LGT Bank in Liechtenstein als durchwegs erfolgreich bezeichnet werden, d. h. um mit einer Antwort auf das eingangs erwähnte Motto zu schließen „ES IST SEHR VIEL GESCHEHEN UND DABEI IST NICHTS PASSIERT!“ ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	16	P	S	R

Impressum

ISSN 0939-0359

23. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Gauting
Gründer der Controller Akademie, Gauting/München
E-Mail: Deyhle@T-Online.de

Stellvertreter des Herausgebers

Betriebswirt BA Manfred Grotheer, Tutzing
Internet: http://ounworld.compuserve.com/homepages/Manfred_Grotheer/

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.
Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.de>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Günsler
Gundula Váth, Mag. art.
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-31
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen
Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>

Herstellung

Druck-Service Karl, Robert-Koch-Str. 2, Rückgebäude 1. Stock
82152 Planegg, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 089/89 31 34-14

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43
Internet E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Graphik: Deyhle Design, Untertaxetweg 74, 82131 Gauting,
Tel. 089 / 850 24 00

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement DM 148,— incl. Porto innerhalb EU.
Einzelheft DM 25,—; die Preise enthalten die USt.

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

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

Fa. Deyhle-Design
als „One woman
Agentur“



Zuordnung CM-Themen-Tableau				
		37	G	F

EURO-UMSTELLUNG IM UNTERNEHMEN

Gesellschaftsrechtliche Anpassungen

von Dipl.-Ökonom Rolf Baender, Darmstadt

Es zeichnet sich ab, daß die Euro-Umstellung¹ für die Unternehmen weitreichende Konsequenzen haben wird. Die Auswirkungen reichen von grundsätzlichen strategischen Überlegungen, über die Gestaltung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen bis in die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens. Strategische, organisatorische und technische Fragen der Euro-Umstellung sind zu klären.

Die EU-weiten und nationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen sind inzwischen bekannt. Einzelne Regelungen auf nationaler Ebene befinden sich noch im Gesetzgebungsprozeß bzw. können erst dann in Kraft gesetzt werden, wenn die Staats- und Regierungschefs ihre Beschlüsse herbeigeführt haben. Die Frage nach der Umstellung der hoheitlichen Verwaltung ist noch nicht endgültig geklärt. Dies darf jedoch nicht dazu führen, die innerbetrieblichen Vorbereitungen aufzuschieben. Die Umstellung auf die neue Währung ist ein komplexer und nicht immer einfacher Prozeß, der mit entsprechender Sorgfalt vorbereitet wer-

den muß. Gleichzeitig steht die Jahr-2000-Thematik an. Zur Bewältigung der Herausforderungen sind ein entsprechendes Bewußtsein des Managements, ein legitimes Projektmanagement, umfangreiche personale und finanzielle Ressourcen und die Mitwirkung unterschiedlicher Fachabteilungen notwendig. Eine rechtzeitige Vorbereitung eröffnet die Chance, einen problemlosen Übergang in den Unternehmen zu gewährleisten.

Gesetzliche Grundlagen für die Umstellung im Unternehmen

Die Rahmenbedingungen für die Euro-Umstellung im Unternehmen ergeben sich aus zwei EU-Verordnungen und dem Euro-Einführungsgesetz (EuroEG) der Bundesregierung (siehe Abb. 1).

Im Mittelpunkt der Euro-Vorbereitungsverordnung steht das **Prinzip der Vertragskontinuität** (bestehende Verträge bleiben von der Einführung des Euro unberührt). Darüber hinaus enthält sie Bestimmungen für die Ersetzung des ECU durch den Euro (1 ECU = 1 Euro), zum Umrechnungsverfahren zwischen Euro und den nationalen Währungen, zur



Controlling Consulting
Rolf Baender
Mühistr. 74
64283 Darmstadt

Umrechnung zwischen nationalen Währungen in der Übergangsphase und für die Rundung der Umrechnungsergebnisse (siehe Abb. 2). Die Verordnung dient damit der Rechtssicherheit im Vorfeld der Währungsunion.

Die Euro-Einführungsverordnung (siehe Abb. 2) regelt das Währungsrecht (Verhältnis Euro und nationale Währungen in der Übergangsphase), das Leitprinzip für die Übergangsphase: „Kein Zwang, keine Behinderung“ und die Einführung der Euro-Banknoten und -Münzen. Das Grundprinzip: „Kein Zwang, keine Behinderung“ gewährleistet, daß während der dreijährigen Übergangszeit niemand zur Umstellung auf den Euro gezwungen werden kann, im privaten Geschäftsverkehr aber Vertragsfreiheit bei der Wahl der Denomination (Euro oder nationale Währung) besteht.

Die Euro-Verordnungen haben keine unmittelbare Wirkung auf das Recht von Drittstaaten. Daher wurden in mehreren Bundesstaaten der USA Gesetzesinitiativen auf den Weg gebracht mit dem Ziel, jegliche Zweifel in bezug auf die Vertragskontinuität US-rechtlicher Verträge auszuräumen.

Auf Grundlage der EU-Verordnungen hat die Bundesregierung am 24. September 1997 einen Gesetzentwurf zur Einführung des Euro verabschiedet, der die Behinderungen der Euro-Umstellung auf nationaler Ebene beseitigen soll (Euro-Einführungsgesetz – EuroEG²). Unternehmen und Bürgern wird in dem Artikelgesetz die Möglichkeit eröffnet, ab dem 1. Januar 1999 den Euro zu verwenden.

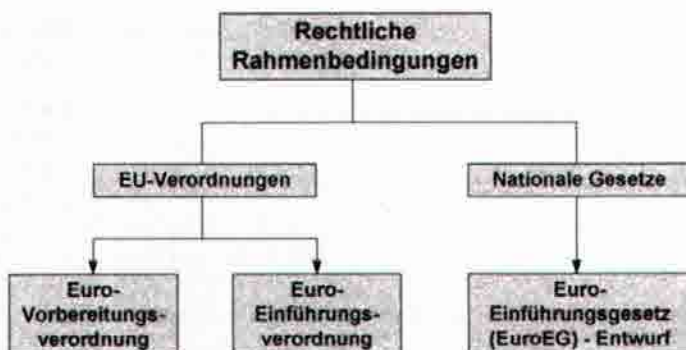


Abb. 1

Hinreichende Rechtssicherheit durch:

- **Verordnung (EG) Nr. 1103/97 DES RATES vom 17. Juni 1997 über bestimmte Vorschriften im Zusammenhang mit der Einführung des Euro, Abl. Nr. L 162 vom 19.06.1997 (Euro-Vorbereitungsverordnung).**
 - ➔ basiert auf Art. 235 EU-Vertrag
 - ➔ Gegenstand: 1 Euro = 1 ECU, Vertragskontinuität und Umrechnungs- und Rundungsregeln
 - ➔ unmittelbare Wirkung auf das Recht aller Mitgliedstaaten der EU
 - ➔ Inkrafttreten: 20. Juni 1997

- **Entwurf für eine VERORDNUNG (EG) Nr. 0000/97 DES RATES vom ... über die Einführung des Euro, Abl. Nr. C 236 vom 2.8.1997 (Euro-Einführungsverordnung).**
 - ➔ basiert auf Art. 109 I EU-Vertrag
 - ➔ Gegenstand: Behandlung des Euro als Währung (Def., Ersetzung der Währungen der teilnehmenden Mitgliedstaaten durch den Euro - Beginn und Währungsrecht, Übergangsbestimmungen - Kein Zwang, keine Behinderung!, Euro-Banknoten und Münzen, Gesetzliches Zahlungsmittel)
 - ➔ Inkrafttreten: 1.1.1999
 - ➔ unmittelbare Wirkung auf das Recht, der an der EWWU teilnehmenden EU-Staaten
 - ➔ Verordnung wird erst nach Festlegung der Teilnehmerländer Anfang Mai 1998 verabschiedet

Abb. 2

Euro-Änderungen im Gesellschaftsrecht

Im Gesellschaftsrecht geht es bei der Euro-Umstellung um die Anpassung gesetzlich vorgegebener „Signalbeträge“ wie z. B. den Mindestnennwert einer Aktie oder die Umrechnung des Stammkapitals. Die schlichte Umrechnung der glatten DM-Nennbeträge zum Umrechnungskurs wird gebrochene Euro-Nennbeträge ergeben. Gleichzeitig wird die Harmonisierung des Aktienmindestnennbetrags im europäischen Währungsraum auf 1 Euro angestrebt. Für bestehende Gesellschaftsverträge sind Übergangsregelungen zu treffen. Sie umfassen die Änderung der Währungsbezeichnung und der Betragsangaben in den Gesellschaftsverträgen und die Anpassung an die gesetzlich vorgeschriebenen neuen Nennbetragsstufen.

Eine Auswahl der zur Zeit gültigen und zukünftigen Signalbeträge gibt Abb. 3.

Alle weiteren Änderungen von Schwellenwerten folgen dem

Prinzip einer Halbierung des Betrags und der Ersetzung von DM durch Euro. Die Halbierung der Betragszahl führt zu einer näherungsweise Beibehaltung des bisherigen absoluten Schwellenwertes.

Änderungen speziell im Aktienrecht

Übergangsvorschriften

Der Entwurf des EuroEG³ sieht folgende Übergangsvorschriften im Einführungsgesetz zum Aktiengesetz (EGAktG) vor:

Signalbeträge im AktG und GmbHG

	Gesetzesgrundlage	Signalbetrag (alt)	Signalbetrag (neu)
Mindest-Grundkapital einer AG	§ 7 AktG	100.000 DM	50.000 EUR
Mindest-Nennbetrag einer Aktie	§ 8 Abs. 1 AktG	5 DM	1 EUR ¹⁾
Mindest-Stammkapital einer GmbH	§ 5 Abs. 1 GmbHG	50.000 DM	25.000 EUR
Mindest-Nennbetrag eines GmbH-Anteils	§ 5 Abs. 1 GmbHG	500 DM	100 EUR ²⁾
Mindestzahl von 2 Vorständen	§ 76 Abs. 2 Satz 2 AktG	3 Mio DM Grundkap.	3 Mio EUR Grundkap.
Höchstzahl von 21 Aufsichtsratsmitgliedern	§ 95 Satz 4 AktG	20 Mio DM Grundkap.	10 Mio EUR Grundkap. ³⁾

¹⁾ Höhere Nennbeträge müssen auf volle Euro lauten.

²⁾ Höhere Nennbeträge müssen auf durch 50 teilbare Beträge lauten.

³⁾ Im Referentenentwurf eines Gesetzes zur Umstellung des Gesellschaftsrechts auf den Euro (EuroGUG) vom 20. Mai 1997 wird der Schwellenwert für die Höchstzahl der AR-Mitglieder zur

Effizienzsteigerung dieser Gremien von 20 Mio. DM auf 20 Mio. EUR angehoben. Im Entwurf des EuroEG vom 26. September 1997 ist dieser Betrag jedoch halbiert (10 Mio. EUR).

Abb. 3

- Vorläufiges Beibehaltungswahlrecht der Benennung des Grundkapitals und der Aktien in DM bei Unternehmen, die vor dem 1. Januar 1999 in das Handelsregister eingetragen worden sind.
- Formale Änderung des Gesellschaftsvertrags bei Umstellung auf den Euro ist mit Erleichterungen verbunden:
 - ✗ Verzicht auf sonst übliche Verfahrensregelungen und Formerfordernisse,
 - ✗ Verzicht auf notarielle Beteiligung an der Anmeldung zum Handelsregister sowie auf deren Bekanntmachung,
 - ✗ Beschlußfassung durch abgeschwächte Mehrheitserfordernisse (einfache Mehrheit der Hauptversammlung),
 - ✗ nach Ablauf des Übergangszeitraums handelt es sich um eine bloße Fassungsänderung der Satzung (bei AGs häufig auf den Aufsichtsrat übertragen); nach Art. 14 Euro-Einführungsverordnung gilt dann nämlich die Nennung der abgelösten nationalen Währungseinheiten in einem Vertrag automatisch als Bezugnahme auf die neue Euro-Einheit, so daß die entsprechende Umschreibung der Satzung **nur eine Fassungsänderung** darstellt.
- Neugründung in der Übergangsphase: Wenn nach der Einführung glatter Euro-Beträge in das Gesetz noch auf DM gestellte Gesellschaften gegründet werden sollen, sind zu diesem Zweck die Euro-Beträge nach dem festgelegten Umrechnungskurs in gebrochene DM-Beträge umzurechnen; ab 2002 wandeln sich diese automatisch in glatte Euro-Zahlen.

Anpassung der Nennbeträge

Die Notwendigkeit zur Anpassung ist dort gegeben, wo bestimmte Betragsstufen als Vielfache von Mindestbeträgen vorgeschrieben sind (z. B. Nennbetrag von Aktien und GmbH-Anteilen).

Beispiel für Aktiennennbetrag:
 5,- DEM : 1,92573 DEM/EUR =
 2,59641 ... EUR = 2,60 EUR

Legt man einen künftigen Aktiennennbetrag von 1 Euro zugrunde, fehlen 0,40 EUR zur vollen dritten Aktie. Zur Vermeidung „krummer“ (gebrochener) Kapitalbeträge bei der Umstellung von

- Stammkapital und
 - Aktien
- bieten sich vor allem zwei Lösungsansätze an:
- Kapitalerhöhung/-herabsetzung und
 - Einführung der nennwertlosen Aktie (Stückaktie).

Kapitalerhöhung/-herabsetzung

Da Kapitalerhöhungen bislang nur über die Ausgabe neuer Aktien (§ 207 Abs. 2 i.V.m. § 182 Abs. 1 Satz 4 AktG) durchgeführt werden konnten, sieht § 4 Abs. 3 EGAktG Entwurf für die Glattstellung ein Sonderverfahren vor.

Kapitalerhöhung auf 3 EUR:

Im obigen Beispiel würde das Auffüllen der Lücke von 0,40 EUR zum Betrag von 3 EUR eine Erhöhung des Grundkapitals aus Gesellschaftsmitteln um 15,38 % erfordern; in Verbindung mit einem Aktiensplit wäre dann eine 5-DM-Aktie in 3 Euro-Anteile umgestellt.

Kapitalherabsetzung auf 2 EUR:

Hier wäre eine Herabsetzung des Grundkapitals um 23,08 % (0,60 EUR) auf 2 EUR erforderlich. Die Höhe der Herabsetzung erscheint allein zur Nennbetragsglättung nicht wünschenswert.

Bei Aktien mit höheren Nennbeträgen ist der Kapitaländerungsbedarf erheblich niedriger.

Beispiel:
 50,- DEM : 1,92573 DEM/EUR =
 25,96417 ... EUR = 25,96 EUR

Kapitalerhöhung: 0,04 EUR = 0,15 %
 Nach Aktiensplit wäre die 50-DM-Aktie auf 26 Aktien zu je 1 EUR umgestellt.
 Kapitalherabsetzung: 0,96 EUR = 3,70 %
 Nach Aktiensplit wäre die 50-DM-Aktie auf 25 Aktien zu je 1 EUR umgestellt.

Auch die Umstellung des Aktiennennwertes auf ein Vielfaches von 1 EUR ist denkbar (z. B. 2-Euro-Aktien). In diesem Fall ändert sich die prozentuale Differenz zum nächsthöheren oder nächstniedrigeren runden Euro-Betrag, der dann durch 2 teilbar sein muß.

Verfahrensregelung bei Kapitalerhöhungen/-herabsetzungen (§ 4 Abs. 2 EGAktG Entwurf):

- Für eine Erhöhung des Grundkapitals aus Gesellschaftsmitteln, mit der die Nennbeträge der Aktien auf volle Euro

- gestellt werden, genügt die einfache Mehrheit des bei der Beschlußfassung vertretenen Grundkapitals.
- Für eine Kapitalherabsetzung muß die Hälfte des Grundkapitals vertreten sein (einfache Mehrheit).
- Diese Mehrheit gilt auch für mit der Kapitaländerung verbundenen Beschlüsse über die entsprechende Anpassung eines genehmigten Kapitals oder über die Teilung der auf volle Euro gestellten Aktien.

Würdigung einer Kapitalerhöhung/-herabsetzung:

- Aus Sicht der Gesellschaft:
 - ✗ zu umständlich und aufwendig,
 - ✗ evtl. hohes Kapitaländerungsvolumen erforderlich,
 - ✗ rechtzeitige Bildung ausreichender umwandlungsfähiger Rücklagen erforderlich,
 - ✗ u. U. ergibt sich die Notwendigkeit einer Anpassung von gegebenen abgeleiteten Papieren (Optionsscheine, Wandelanleihen),
 - ✗ ausgegebene Aktien müssen ausgetauscht oder umgestempelt werden,
 - ✗ Kapitalherabsetzungen haben ein schlechtes Image,
 - ✗ es gelten besondere Schutzvorschriften für Gläubiger bei Kapitalherabsetzungen.
- Aus Sicht des Aktionärs:
 - ✗ Änderung des Aktienkurses,
 - ✗ höhere Stückzahl von Aktien in seinem Depot,
 - ✗ mit der Umstellung sind keine Vermögenseffekte verbunden,
 - ✗ Kennzahlen der Aktien (z. B. KGV) werden beeinflußt, da sich mit der Umstellung die Zahl der dividendenberechtigten Aktien verändert,
 - ✗ Verwässerungseffekt tritt ein.

Zulassung der nennwertlosen Aktie

Die nennwertlose Aktie verkörpert eine Quote des Grundkapitals und macht, da sie auf keinen Nennwert lautet, dessen Anpassung entbehrlich. Sie wird von großen börsennotierten Aktiengesellschaften favorisiert (z. B. wollen Dresdner Bank AG und Mannesmann AG bereits Anfang 1999 vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlungen auf die Stückaktie umstellen). Die Zulassung erfolgte in einem gesonderten Gesetzgebungsverfahren, weil die Einführung solcher Aktien nicht von der Währungsumstellung abhängt⁴.

- Die nennwertlose Aktie tritt als ergänzende Möglichkeit neben die Nennbetragsaktie im AktG.
- Nennwertlose Aktien repräsentieren wie Nennbetragsaktien einen Anteil am Grundkapital. Die Regeln über das Grundkapital und seine Zerlegung in Aktien bleiben unangetastet.
- Nennwertlose Aktien unterscheiden sich von den Nennbetragsaktien darin, daß sie nicht auf einen solchen Nennbetrag lauten.
- Ihr „fiktiver“ Nennbetrag läßt sich ermitteln, indem das Grundkapital durch die Anzahl der Aktien dividiert wird (unechte nennwertlose Aktien).
- Der auf die einzelne nennwertlose Aktie entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf, entsprechend dem Mindestnennbetrag bei der Nennbetragsaktie, einen Mindestbetrag von 5,- DM (nach Einführung der Euro-Währung 1 Euro) nicht unterschreiten.
- Oberhalb des Mindestnennbetrags gelten für die nennwertlose Aktie, abweichend von der Nennbetragsaktie, keine Betragsstufen. Der auf sie entfallende Teilbetrag des Grundkapitals kann deshalb auch eine gebrochene Zahl darstellen.
- Die nennwertlose Aktie soll auf keine Quote lauten, d. h. weder in der Satzung noch in den Aktienurkunden wird die auf die einzelne Aktie entfallende Quote ausdrücklich genannt. Dies vermeidet, daß jede Änderung der Gesamtaktienzahl im Rahmen einer Kapitalmaßnahme oder eines Aktiensplit die ausgegebenen Aktienurkunden unrichtig werden läßt (nennwertlose Aktie = Stückaktie).
- Alle nennwertlosen Aktien einer Gesellschaft sind gleich groß, d. h. in gleichem Umfang am Grundkapital beteiligt.
- Der auf die einzelne nennwertlose Aktie entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals bildet, wie der Nennbetrag, den niedrigsten Preis, zu dem die Aktie ausgegeben werden darf. Das Verbot der Unterpariemission bleibt bestehen.
- Nennwertlose Aktien können wie Nennbetragsaktien als Inhaber- oder Namensaktien verschiedener Gattungen begründet werden.
- Bei Gesellschaften mit nennbetragslosen Aktien soll eine Kapitaländerung ohne jede begleitende Aktienmaßnahme möglich sein (z. B. Kapi-

talerhöhung aus Gesellschaftsmitteln). Die von einer Stückaktie verkörperte Beteiligungsquote bleibt auch nach einer Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln unverändert. Der auf die einzelne Aktie rechnerisch entfallende Teilbetrag des Grundkapitals erhöht sich automatisch mit der Kapitalerhöhung. Vorteil bei der Einführung der Euro-Währung: Das Grundkapital kann aus Gesellschaftsmitteln so weit erhöht werden, bis die Stückaktien auf einen glatten rechnerischen Wert gestellt sind.

den im allgemeinen verhältnismäßig groß geschnittenen GmbH-Geschäftsanteilen ist der für die Glättung erforderliche Kapitalerhöhungs- bzw. -herabsetzungsbedarf gering.

Anmerkungen

¹ Mitte September 1997 wurde von den Finanzministern und Notenbankchefs der Europäischen Union (ECOFIN-Rat) im luxemburgischen Mondorf-les-Bains festgelegt, daß der Europäische Rat Anfang Mai 1998

Beispiel	Werte in DM	Werte in Euro*
Grundkapital	1.000 Mio.	519,284 Mio.
Zahl der Aktien	200 Mio.	200 Mio.
Nennwert	5,-	1/200 Millionstel oder 2,59642 EUR
Börsenkurs je Aktie	300,-	153,63
Dividende je Aktie	7,-	3,64

* Kurs: 1,92573 DEM/EUR

Aus „optischen“ Gründen und um nicht je Aktie mit mehreren Stellen hinter dem Komma rechnen zu müssen, läßt sich durch eine geringfügige Kapitalerhöhung von 0,00358 EUR/Aktie (= 716.403,65 EUR bezogen auf 200 Mio. Aktien) das Grundkapital auf glatte 520 Mio. EUR bzw. 2,60 EUR/Aktie glätten.

Änderung des GmbH-Gesetzes⁵

- Das Mindeststammkapital wird auf 25.000 Euro festgelegt.
- Die Stammeinlage jedes Gesellschafters muß mindestens 100 Euro betragen.
- Der Betrag der Stammeinlage jedes einzelnen Gesellschafters muß in Euro durch 50 teilbar sein.
- Zur Anmeldung zum Handelsregister muß mindestens die Hälfte des Mindeststammkapitals erreicht sein.
- Um Gesellschafterbeschlüsse herbeizuführen, gewähren jede 50 Euro eines Geschäftsanteils eine Stimme.
- Die Überleitungsregeln von DM auf den Euro des Aktienrechts gelten analog.
- Um die durch die Umrechnung entstandenen krummen Euro-Beträge des Stammkapitals zu glätten, ist der Nennwert auf einen durch 10 teilbaren Betrag, mindestens jedoch auf fünfzig Euro zu stellen. Wegen des kleinen Teilungsfaktors von 10 und

nicht nur den Teilnehmerkreis, sondern auch die bilateralen Umrechnungskurse zwischen den teilnehmenden Währungen vorankündigen wird. Das bedeutet daß die bilateralen Umrechnungskurse zwischen den teilnehmenden Währungen (nicht nur das Verfahren, nach dem die Kurse bestimmt werden) bereits acht Monate vor dem tatsächlichen Beginn der Währungsunion bekannt sein werden. Die unwiderfällige Fixierung der Umrechnungskurse zwischen dem Euro und den nationalen Währungen und damit auch der bilateralen Wechselkurse erfolgt jedoch im Einklang mit dem Maastrichter Vertrag erst am 1. Januar 1999. Intention der Vorankündigung der bilateralen Umrechnungskurse ist die Einschränkung von Devisenmarktspekulationen in den Monaten vor dem 1. Januar 1999.

² Entwurf eines Gesetzes zur Einführung des Euro (Euro-Einführungsgesetz - Euro-EG), Bundesrat Drucksache 725/97 vom 26.09.1997.

³ Vgl. Art. 3 (Änderung von Vorschriften auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts) §§ 1 und 2 EuroEG und die Einzelbegründung zu den Änderungen im AktG und EGAktG.

⁴ BMJ: „Entwurf einer gesetzlichen Regelung über die Zulassung nennwertloser Aktien“ vom 4. Juni 1997. Der Bundesrat hat Anfang März 1998 dem Gesetz seine Zustimmung erteilt, so daß alle Gesellschaften, die Anfang 1999 umstellen wollen, noch in 1998 die entsprechenden Hauptversammlungsbeschlüsse herbeiführen können.

⁵ Vgl. Art. 3 (Änderung von Vorschriften auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts) § 3 EuroEG und die Einzelbegründung zu den Änderungen im GmbHG. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	21	39	E	T	V
----	----	----	---	---	---

DER EINSATZ VON WIRTSCHAFTSDATENBANKEN IM CONTROLLING

von Dr. Helgard **Struckmeier**, Weyhe-Dreye



Dr. rer. pol. Helgard Struckmeier,
Am Deich 18, 28844 Weyhe-Dreye

1. Einleitung

Zu den Hauptaufgaben des Controllings gehört die bedarfsgerechte Informationsversorgung aller Entscheidungsträger in einem Unternehmen. Dabei stehen unternehmensinterne Informationen im Vordergrund. Wegen der zunehmenden Internationalisierung der Märkte, des verschärften Wettbewerbs und der schnellen technischen Entwicklung werden aber unternehmensexterne Informationen als Entscheidungsgrundlage sowohl für die strategische Planung (z. B. Prognosen über wirtschaftliche, politische und technische Entwicklungen) als auch für das operative Geschäft (z. B. Aktien- und Währungskurse, Marktinformationen) immer wichtiger. Die Kennzeichen von externen Informationen sind, daß sie außerhalb des Unternehmens entstehen oder erstellt werden und daß sie allgemein zugänglich sind. Das bedeutet, daß auch andere Marktteilnehmer wie Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten diese kennen können.

Wie groß der Anteil der externen Informationen am gesamten Informationsbedarf in einem Unternehmen ist, ist sehr unterschiedlich. Weil Führungskräfte häufig globale Aspekte in ihre Entscheidungen einfließen lassen müssen, ist ihr Bedarf an externen Informationen relativ groß.

2. Inhalte von externen Informationen

Da das Angebot an externen Informationen immens groß ist, ist es wichtig, daß ihr Bedarf präzise festgestellt wird, damit

dieser zielgerichtet gedeckt werden kann. Dabei ist zwischen dem permanent bestehenden Informationsbedarf und dem spontan sich ergebenden Informationsbedarf zu unterscheiden.

Der externe Informationsbedarf ist wie der interne in Abhängigkeit von der Branche, dem Unternehmen und der jeweiligen Mitarbeiter sehr unterschiedlich. Die folgende Aufstellung vermittelt einen Überblick über die möglichen Inhalte des externen Informationsbedarfs. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, **sondern gibt die üblicherweise von Unternehmen für ihre Mitarbeiter nachgefragten externen Informationen** wieder:

- **Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen im In- und Ausland:**
 - ✓ allgemeine Wirtschaftslage
 - ✓ Inflation
 - ✓ Konjunktur
 - ✓ Arbeitsmarkt
 - ✓ Bruttosozialprodukt
 - ✓ demographische Entwicklung
 - ✓ Außenhandel
 - ✓ Gesetzgebung
- **Finanzwirtschaftliche Daten:**
 - ✓ Aktienkurse
 - ✓ Währungskurse
 - ✓ Rohstoffpreise
- **Firmeninformationen** (z. B. über die wichtigsten Kunden und Konkurrenten):
 - ✓ Umsatz / Gewinn
 - ✓ Mitarbeiterzahl
 - ✓ Produktpalette
 - ✓ Übernahmen
 - ✓ Kooperationen und Joint Ventures
 - ✓ Finanzierung

- **Produktinformationen:**
 - ✓ Forschung und Entwicklung
 - ✓ Innovationen / Patente
 - ✓ neue Modelle
 - ✓ Produktionstechnologien
- **Marktinformationen:**
 - ✓ Marktanteile
 - ✓ Produktion
 - ✓ Nachfrage
 - ✓ Importe / Exporte
 - ✓ Preisentwicklung
 - ✓ allgemeine Prognosen
- **Brancheninformationen:**
 - ✓ Marktvolumen
 - ✓ Produktion
 - ✓ Preiserhebungen
 - ✓ Personalstatistiken
- **Betriebswirtschaftliche Entwicklungen**
- **Aktuelle Nachrichten**
- **Messe- und Ausstellungskalender**

3. Quellen von externen Informationen

Um den Bedarf an externen Informationen decken zu können, kann auf eine Vielzahl von unternehmensexternen Quellen zurückgegriffen werden:

- **Berufliche Kontakte**
 - ✓ Unternehmensberater
 - ✓ Führungskräfte aus anderen Unternehmen
 - ✓ Kontakte zu Hochschulen
 - ✓ Seminare, Tagungen
 - ✓ Messen, Ausstellungen
- **Gedruckte Medien**
 - ✓ Fachzeitschriften
 - ✓ Fachbücher
 - ✓ Tagespresse
 - ✓ Adreß- und Handbücher

- **Veröffentlichungen von Unternehmen und ihren Verbänden**
 - ✓ Geschäftsberichte
 - ✓ Kataloge, Prospekte
 - ✓ Veröffentlichungen der Unternehmensverbände
 - ✓ Veröffentlichungen der IHK und der Handwerkskammern
- **Veröffentlichungen von nationalen und internationalen Institutionen und Behörden**
 - ✓ Statistisches Bundesamt und Statistische Landesämter
 - ✓ Gesetzestexte, Verordnungen
 - ✓ Gerichtsurteile
 - ✓ Patente
 - ✓ Veröffentlichungen von internationalen Organisationen wie der EU, OECD, UNO oder Weltbank
 - ✓ Wirtschaftsforschungsinstitute
- **Wirtschaftsdatenbanken**

Die Beschaffung von externen Informationen ist bisher stark geprägt vom Wissensstand und den Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter. So ergab eine empirische Untersuchung von Rosenhagen (vgl. Rosenhagen, 1994, S. 277 f.), daß berufliche und persönliche Kontakte die wichtigste Quelle externer Informationen sind. Da diese Vorgehensweise unsystematisch und vom Zufall abhängig ist und sich durch den expandierenden Markt der Wirtschaftsdatenbanken die Angebotsstruktur für externe Informationen verändert hat, sollten die Controller für eine zielgerichtete, strukturierte Versorgung der Unternehmensführung mit externen Informationen mit Hilfe der Nutzung von Wirtschaftsdatenbanken sorgen.

4. Wirtschaftsdatenbanken

Eine Wirtschaftsdatenbank ist eine strukturierte Sammlung von Wirtschaftsinformationen, die in einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage gespeichert und über ein entsprechendes Datenbankmanagementsystem zugänglich sind.

Häufig werden unter Wirtschaftsdatenbanken nur **Online-Datenbanken** verstanden, deren Kennzeichen ist, daß ein direkter Dialog mit dem Rechenzentrum über ein Datennetz besteht. Diese Einschränkung schließt aber den immer wichtiger werdenden Bereich der **CD-ROM-Datenbanken** aus und soll deshalb hier nicht vorgenommen werden.

Die Anbieter von Online-Datenbanken werden als Hosts (Gast-Rechenzentren) bezeichnet. Sie erwerben die Nutzungsrechte der einzelnen Datenbanken von den Datenbank-Herstellern, also den Unternehmen, die die Daten erfassen und pflegen. Es ist durchaus üblich, daß eine Datenbank von verschiedenen Hosts angeboten wird. Die Konzeption der Hosts ist, daß sie das Angebot von Online-Datenbanken konzentrieren. Das hat für die Nutzer einige Vorteile:

- ein größeres und übersichtlicheres Informationsangebot,
- es muß nur eine Retrievalsprache erlernt werden,
- es muß nur ein Nutzungsvertrag abgeschlossen werden,
- und es erfolgt nur eine Abrechnung.

Die Aufgabe von Hosts sind:

- die Datenbanken für die Nutzung aufzubereiten (Wörterbücher, Retrievalsprache, Aktualisierung),
- die Zugriffstechnik bereitzustellen,
- den Zugriff zu organisieren,
- den Verkauf und das Marketing zu übernehmen,
- die Abrechnungen durchzuführen und
- Serviceleistungen anzubieten (Schulungen, Newsletter, Informationstagen, Helpdeskdienst, Mailbox, Originaldokument-Versand).

Entsprechend den genannten Aufgaben unterscheiden sich Hosts in der Anzahl und den Sachgebieten der angebotenen Datenbanken, der Retrievalsprache, den Serviceleistungen, den Zugangsmedien, den Preisen und den Konditionen.

Online-Datenbanken lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien klassifizieren. An dieser Stelle soll die Einteilung nach der Art der bereitgestellten Informationen gelten (Abb. 1).

Die Online-Datenbanken lassen sich in die Primärinformations-Datenbanken (**Quelldatenbanken**) und die Sekundärinformations-Datenbanken (Referenzdatenbanken) unterteilen. Bei den Primärinformations-Datenbanken ist dem Nutzer bei einer Recherche sofort der ganze Inhalt einer Informationsquelle zugänglich, was den Vorteil hat, daß man direkt die gewünschten Informationen speichern und weiterverarbeiten kann, keine zusätzliche Quellenbeschaffung notwendig ist und man gezielt nach eigenen Schlüsselworten suchen kann, ohne sich auf die von den Datenbank-Herstellern festgelegten Schlüsselworte beschränken zu müssen.

Die Primärinformations-Datenbanken werden in die Volltextdatenbanken, die Faktendatenbanken und die numerischen Datenbanken gegliedert. Volltextdatenbanken bieten komplette Texte wie Fachzeitschriften, Tageszeitungen, Gerichtsurteile oder Patentdokumente an. So können z. B. ganze Jahrgänge von Zeitschriften in kürzester Zeit nach bestimmten Schlüsselworten durchsucht werden.

In **Faktendatenbanken** werden Informationen, die exakte Tatsachen wiedergeben, zur Verfügung gestellt. Als Beispiele lassen sich Unternehmensdaten, Lieferantennachweise, Patentinformationen und technische Konstruktionen nennen. Numerische Datenbanken enthalten Informationen in Form von Zahlenaufstellungen wie Aktienkurse, Statistiken oder Meßergebnisse.

Die zweite Gruppe von Online-Datenbanken sind die Sekundärinformations-Datenbanken, die nur auf die Quellen hinweisen, die die gesuchten Informationen liefern können. Sie ermöglichen einen

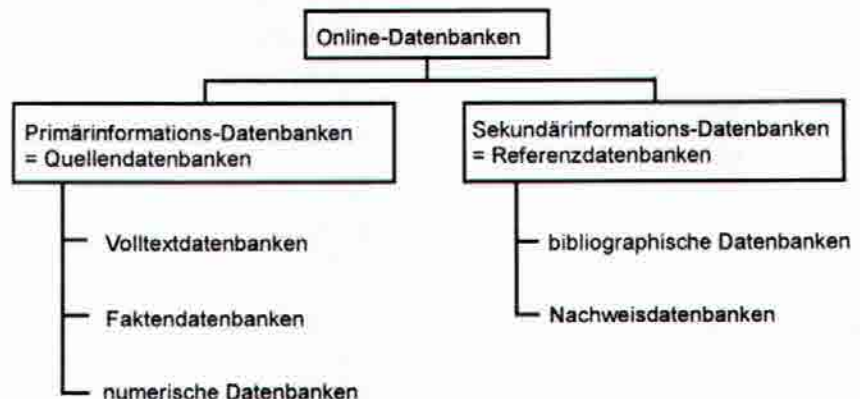


Abb. 1: Klassifikation von Online-Datenbanken nach der Art der bereitgestellten Informationen (vgl. Struckmeier, 1997, S. 96)

schnellen Überblick über das interessierende Themengebiet, erfordern aber die Beschaffung der Primärquelle. Sie lassen sich in die bibliographischen Datenbanken und die Nachweisdatenbanken einteilen. Die bibliographischen Datenbanken bieten in erster Linie Verweise auf wissenschaftliche Literatur an. Neben den genauen Quellenangaben enthalten sie Schlüsselwörter, die den Inhalt charakterisieren und den Suchprozeß erleichtern.

In Nachweisdatenbanken sind Hinweise auf Institutionen, Personen, Forschungsprojekte oder audiovisuelles Material gespeichert.

Die Nutzung von Online-Datenbanken bringt für den Anwender eine Reihe von Vorteilen mit sich (vgl. Hügel, 1990, S. 12 ff.):

- umfassendes Informationsangebot,
- schnelle Informationsbeschaffung,
- hohe Aktualität der Informationen,
- mehrdimensionale Suche, Kombinierbarkeit von Suchbegriffen,
- Informationen sind an 7 Tagen in der Woche rund um die Uhr abrufbar,
- ortsunabhängiger Zugriff,
- erleichtert die Recherche schwer zugänglicher Informationen.

Trotz der großen Vorteile von Online-Datenbanken sollten bei ihrer Nutzung die Schwächen und Grenzen berücksichtigt werden (Stoetzer / Volkgenannt, 1995, S. 156 f.):

- mangelnde Markttransparenz,
- z. T. schlechtes Preis-/Leistungsverhältnis,
- z. T. unzureichende Serviceleistungen,
- von Host zu Host unterschiedliche Retrievalsprachen,
- bei der Nutzung von Sekundär-Informationsdatenbanken ist die Beschaffung der Originalliteratur aufwendig.

Hinzu kommt, daß längst nicht alle Informationen in Online-Datenbanken gespeichert sind und daß man vor einer Recherche nicht genau weiß, in welcher Datenbank welche Informationen zu finden sind. So werden einige Recherchen ergebnislos verlaufen, müssen aber trotzdem bezahlt werden. Dieses Problem besteht allerdings bei den herkömmlichen Wegen der Informationsbeschaffung auch.

Das Wiederfinden von Informationen aus einer großen Menge gespeicherter Daten wird als Information Retrieval bezeichnet.

Dies gilt generell für jede Informationssuche, obwohl der Begriff im allgemeinen auf das Suchen in Texten beschränkt wird.

Wenn ein Unternehmen externe Informationen aus Online-Datenbanken beziehen möchte, muß vorher entschieden werden, ob eine eigene Online-Verbindung zu einem Host hergestellt werden soll oder ob ein Informationsbroker mit der Durchführung der Recherchen beauftragt werden soll. Um diese Entscheidung treffen zu können, muß der externe Informationsbedarf, der aus Online-Datenbanken gedeckt werden soll, festgelegt und daraus ermittelt werden, wie oft Online-Recherchen durchgeführt würden. Nur bei einer bestimmten Anzahl von Recherchen pro Monat lohnt sich eine eigene Online-Verbindung. Die Beauftragung eines Informationsbrokers hat den Vorteil, daß keine fixen Kosten anfallen und keine Fachkenntnisse für das Information Retrieval im Unternehmen vorhanden sein müssen. Nachteilig ist, daß das Zwischenschalten eines Informationsbrokers zu Zeit- und Flexibilitätsverlusten führt. Um die recherchierten Informationen auf einem PC weiterbearbeiten zu können, sollten sie online oder auf einem elektronischen Speichermedium (Diskette oder CD-ROM) geliefert werden.

Informationsbroker nehmen eine „Vermittlerrolle zwischen den Wissensressourcen des weltweiten Informationsmarktes und der Informationsnachfrage“ (vgl. Finke, 1990, S. 218) ein. Ihre ursprüngliche Aufgabe ist es, ausgelöst durch den Auftrag eines Kunden, dessen Informationsnachfrage zu befriedigen. Zukünftig werden sie zunehmend nicht nur als Informationsbeschaffungsspezialisten, sondern auch als Analysten und Berater tätig sein. Als Informationsquellen dienen ihnen dabei nicht nur Online-Datenbanken, sondern alle ihnen zugänglichen Informationsquellen. Dabei besteht die Aufgabe der Controller darin, die Aufträge präzise zu formulieren und als Ansprechpartner für die Informationsbroker zur Verfügung zu stehen.

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine eigene Online-Verbindung, muß es einen Nutzungsvertrag mit einem oder mehreren Hosts abschließen und die notwendigen technischen Voraussetzungen schaffen. Die Auswahl des oder der Hosts muß so getroffen werden, daß die

jeweils angebotenen Datenbanken den unternehmensspezifischen Anforderungen gerecht werden. Dabei sollten Kriterien wie die Kosten, die Aktualität der angebotenen Datenbanken, die Benutzerfreundlichkeit der Retrievalsprache und die Existenz und Qualität von Thesauren berücksichtigt werden.

Als Vorbereitung einer konkreten Abfrage muß als erstes die Fragestellung präzise formuliert und anschließend die geeignetste Datenbank ermittelt werden. Zur Durchführung einer Recherche in einer Online-Datenbank sind folgende Schritte erforderlich:

- Einwählen ins Datennetz,
- Anwählen des Hosts,
- Anmeldung im Host,
- Datenbankauswahl,
- Fragestellungen übermitteln,
- Ergebnisse abspeichern und/oder ausdrucken und
- Verbindung auflösen.

Um auf einer Online-Datenbank recherchieren zu können, ist eine gewisse Hard- und Softwareausstattung notwendig. Die übliche Konfiguration besteht aus einem PC mit serieller Schnittstelle und Kommunikationssoftware zur Datenübertragung und einem Modem, um die Verbindung zwischen PC und Datennetz herzustellen.

Für alle Bereiche, in denen die ständige Aktualisierung der Daten keine große Rolle spielt, **wird das Medium CD-ROM (Compact Disc-Read Only Memory) zu einer immer größeren Konkurrenz für die Online-Datenbanken.** Wegen ihrer Kapazität von über 600 MB kann die CD-ROM große Datenmengen speichern. Die CD-ROMs werden von den Herstellern je nach Inhalt zwischen einmal jährlich und monatlich aktualisiert und an die Nutzer versandt. CD-ROMs eignen sich zur Speicherung von statischen Daten der Vergangenheit wie Gerichtsurteile und Patente, aber auch für Unternehmensinformationen wie Firmenprofile und Einkaufsführer, Literaturinformationen und Informationen über Märkte und Produkte (vgl. Göbel / Müller-Bader 1995, S. 8).

Die Vorteile der CD-ROM-Nutzung gegenüber den Online-Datenbanken bestehen darin, daß der Nutzer mit festen Preisen kalkulieren kann, daß er nicht von Leitungen, Hostrechnern und Übertragungsgeschwindigkeiten abhängig ist und **daß**

er keinen externen Anschluß benötigt, was einige Unternehmen aus Datenschutzgründen ablehnen. Als Hardware ist neben einem PC ein CD-ROM-Laufwerk erforderlich.

Neben den Investitionskosten für die Hard- und Software fallen für die Online-Datenbank-Nutzung Kosten für das Datennetz und die Schulung von Mitarbeitern und für Datenbank-Gebühren an. Die Datenbankgebühren setzen sich i. d. R. aus fixen monatlichen oder jährlichen Grundgebühren und variablen Gebühren, die von der Anschaltzeit und den abgerufenen Informationseinheiten abhängig sind, zusammen.

5. Die besonderen Aufgaben des Controllers bei der Nutzung von Wirtschaftsdatenbanken

Als Grundlage der effizienten Nutzung von Wirtschaftsdatenbanken besteht eine wesentliche Aufgabe des Controller-Service darin, präzise den Bedarf an externen Informationen im Unternehmen festzustellen. Wenn mit einer umfangreichen Nachfrage nach externen Informationen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen gerechnet wird, sollte eine Informationsbedarfsanalyse durchgeführt werden. Dabei wäre es aus Kostengründen vorteilhaft, wenn der externe Informationsbedarf im Rahmen einer sowieso notwendigen umfassenderen Informationsbedarfsanalyse erfaßt würde. Hat man es mit wenigen Nachfragern nach externen Informationen zu tun, läßt sich der Informationsbedarf sicherlich mit geringerem formalen Aufwand z. B. bei einer Brainstormingsitzung ermitteln.

Als Vorbereitung sollte die Controlling-Abteilung auf jeden Fall die bisherige Nachfrage nach externen Informationen und ihre Quellen zusammenstellen. Häufig läßt sich daraus schon erkennen, welcher permanente Bedarf an externen Informationen besteht. Dieser sollte aber vom Controller-Dienst kritisch auf seine Zielorientierung hin hinterfragt und nicht als gegeben hingenommen werden.

Zu den weiteren Aufgaben des Controllers gehört es, aufgrund der Ist-Nachfrage und den Ergebnissen der Informationsbedarfsanalyse den gesamten Bedarf an externen Informationen zu dokumentieren. Im nächsten Schritt muß dann

überprüft werden, welcher Teil des Bedarfs sich aus Wirtschaftsdatenbanken decken läßt. Da das Angebot immens groß ist und stetig wächst, wird das sicherlich der überwiegende Teil sein. Als nächstes muß herausgefunden werden, in welchen Datenbanken die gesuchten Informationen zur Verfügung stehen.

Im allgemeinen wird zunächst der periodisch wiederkehrende Informationsbedarf betrachtet. Dazu gehört z. B. der regelmäßige Abruf bestimmter Aktien- und Devisenkurse oder die automatische Durchsichtung ausgewählter Tageszeitungen und Fachzeitschriften nach vorgegebenen Schlüsselwörtern. Auf diese Weise könnte z. B. ein täglicher oder wöchentlicher Pressespiegel erstellt werden. Da sich der permanente Informationsbedarf im Verlauf der Zeit ändert, hat die Controller-Abteilung dafür Sorge zu tragen, daß die Veränderungen erkannt und das Angebot entsprechend angepaßt wird.

Es darf aber nicht übersehen werden, daß die Befriedigung der sich spontan aus einer Entscheidungssituation ergebenden Nachfrage besonders wichtig ist. Deshalb müssen Mitarbeiter des Controller-Teams entsprechend ausgebildet werden, um selbständig und kurzfristig in Wirtschaftsdatenbanken recherchieren zu können und für alle Mitarbeiter als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Dabei kommt es auch auf die betriebswirtschaftliche Fachkompetenz der Controller an, da die Qualität einer Recherche steigt, wenn der Rechercheur über ein inhaltliches Verständnis der Fragestellung verfügt. Dadurch wird eine gezieltere Informationsselektion ermöglicht und während der Recherche entstandene Ideen können im Verlauf der Abfrage sofort berücksichtigt werden.

Es ist wünschenswert, daß die aus Wirtschaftsdatenbanken gewonnenen Informationen in ein bestehendes innerbetriebliches Informationssystem integriert werden. Der Vorteil besteht in der Verfügbarkeit von internen und externen Informationen in einem System, denn ihr Zusammenspiel bildet die Grundlage für eine verbesserte Problemanalyse und damit für fundiertere Entscheidungen.

Je nach Problemstellung müssen die aus Wirtschaftsdatenbanken gewonnenen Informationen vom Controller-Dienst mit weiteren externen Informationen vom

Controlling ergänzt werden, die nicht auf elektronischen Medien zugänglich sind.

Die entscheidende Aufgabe des Controllers besteht in der problemorientierten Aufbereitung der zusammengetragenen Informationen für die Entscheidungsträger. Dazu gehört sowohl die inhaltliche Aufbereitung wie die Erstellung von Zeitvergleichen, Trends und Prognosen und die Ergänzung von „Zahlenfriedhöfen“ mit Erklärungen als auch die optische und formale Gestaltung wie aussagefähige Grafiken und die übersichtliche Form von Berichten. Auch hierfür ist es von Vorteil, wenn die recherchierten Informationen in ein bestehendes betriebliches Informationssystem integriert werden.

Wie bei vielen Anwendungen der elektronischen Datenverarbeitung liegt ein wesentlicher Vorteil der Nutzung von Wirtschaftsdatenbanken für die Controller in der schnellen und zielgerichteten Informationssuche aus einem umfassenden und aktuellen Informationsangebot. Das ersetzt das zeitaufwendige Zusammenstellen von externen Informationen aus Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Statistiken usw., die häufig erst noch beschafft werden müssen. Durch die erleichterte und beschleunigte Informationssuche gewinnen die Controller Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben wie die Auswertung und Aufbereitung der Informationen und Analyse- und Koordinationstätigkeiten.

Literaturverzeichnis

- Hügel, Reinhold: Der internationale Markt für (Online-Datenbanken), Diss., Frankfurt 1990
- Rosenhagen, Klaus: (Informationsversorgung) von Führungskräften. Empirische Untersuchung, in: Controlling, 6. Jg., H. 5, 1994, S. 272 - 280.
- Stoetzer, Matthias-Wolfgang; Volkgenannt, Maja: Elektronische (Informationsdienste) in Unternehmen: Das Beispiel der Online-Datenbanken, in: NfD, 45. Jg., H. 3, 1995, S. 153 - 158.
- Struckmeier, Helgard: Gestaltung von (Führungsinformationssystemen), Wiesbaden 1997.
- Einen guten Überblick über das Angebot auf dem Informationsmarkt bietet die Internationale Fachmesse für Information INFOBASE, die jährlich im Mai in Frankfurt stattfindet. In dem dazu von der Messe Frankfurt GmbH herausgegebenen Katalog sind alle Aussteller verzeichnet und wird ihr Datenbankangebot nach Sachgebieten gegliedert dargestellt. Vgl. Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.): INFOBASE 97, Internationale Fachmesse für Information, Offizieller Katalog, Frankfurt 1997. ■

ÖKOLOGISCHES CONTROLLING IM KRANKENHAUS

von Monika Haunerding, München

Entstehungsgeschichte des ökologischen Controlling

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre ist der Betrieb alleiniger Erkenntnisgegenstand aller Untersuchungen. Aufgrund der aktuellen Diskussion über eine ganzheitliche Herangehensweise an gesamtgesellschaftliche Fragestellungen (u. a. Vester „Neuland des Denkens“) beginnt eine interdisziplinäre Öffnung dieser klassischen Herangehensweise.

Der verhaltensorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre war hierbei ein Vorläufer für die ökologische Öffnung des Faches. Der verhaltensorientierte Ansatz bedeutet die Übernahme von Erkenntnissen aus der Soziologie, deren Erkenntnisgegenstand der Mensch und sein Verhalten ist, in die Betriebswirtschaftslehre. Fortan spielte der Mensch, ob Manager oder Mitarbeiter, mit seinen Bedürfnissen, Motivationsgründen und Verhaltensweisen, z. B. Führungsstil, eine wesentliche Rolle in der Betriebswirtschaftslehre.

Neueste Strömungen, zu denen auch das ökologische Controlling gehört, versuchen nach der soziologischen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre auch eine ökologische Öffnung dieses Faches zu forcieren. Der verhaltensorientierte Ansatz wird auch als „Öffnung nach innen“ und die Einbeziehung ökologischer Aspekte als „Öffnung nach außen“ bezeichnet.

Bereits im Laufe der siebziger Jahre kam es zu einer ersten Annäherung der Betriebswirtschaftslehre an die gesamte

Umweltproblematik. Es handelte sich aber mehr um das Bemühen um die Erhaltung und Ausweitung von Schlupflöchern im Paragraphendschungel der Umweltgesetzgebung. Umweltschutz wurde als reiner Kostenfaktor eingestuft, der die Markt- und vor allem die Ertragsziele der Unternehmung störte. Die Sichtweise, daß man durch Umweltschutz und ökologische Innovationen neue Marktsegmente erschließen und positive Ertragsziele erreichen kann, setzte sich nur langsam durch. Heute hingegen bemühen sich Unternehmen verstärkt um ein umweltbewußtes Image.

Ökologisches Controlling, kurz Öko-Controlling oder auch Umwelt-Controlling genannt, will eine „Rechenbarmachung“ der Umweltwirkung von Unternehmenstätigkeit erreichen. Hilfsmittel sind hierbei die ökologische Buchhaltung, die Umwelt-Bilanz und Öko-Kennzahlensysteme. Ansatzpunkte für ein ökologisch-orientiertes Controlling finden sich außerbetrieblich wie innerbetrieblich. Außerbetrieblich trägt Öko-Controlling zur Beeinflussung der Öffentlichkeit und der Nachfrage bei, z. B. mit einer Umwelt-Bilanz, innerbetrieblich berät es das Management hinsichtlich des Einkaufs umweltverträglicher Produkte oder Müllvermeidungskonzepte.

Öko-Controlling im Krankenhaus – Warum?

Zur Zeit beschäftigt sich das Management eines Krankenhauses vordringlich



Monika Haunerding,
Dipl. Betriebswirtin (FH). Nach einigen Jahren Erfahrung als Krankenhaus-Controllerin seit 1996 Beraterin bei der Unternehmensberatung CSC Ploenzke AG, München

mit Überlebensstrategien im Reformgesetzgebungsdschungel. Wo hat da noch verstärktes Engagement für die Umwelt Platz?

In den letzten Jahren ist die gesellschaftliche Sensibilität für Umweltfragen angesichts immer weiter fortschreitender Umweltzerstörung (u. a. sog. Treibhauseffekt) stark gestiegen. Dieser Strömung kann sich auch ein Krankenhaus nicht entziehen. Da kann es schon vorkommen, daß ein Patient fragt, wieso beim Krankenhausfrühstück denn alles in kleinen Portionspackungen (Butter, Marmelade, Honig, Joghurt, Saft etc.) serviert werden muß. Oder ein Krankenhausmitarbeiter ärgert sich darüber, daß er/sie zwar zu Hause jedes Papierstückchen für den Altpapiercontainer sammelt, das Krankenhaus, in dem er/sie arbeitet, aber keine Mülltrennung betreibt. Die Motivation für umweltverträgliches Handeln ist groß und sollte vom Krankenhaus genutzt werden. In vielen Krankenhäusern gibt es schon einen Umweltbeauftragten, der sich nicht nur mit dem Abfallgesetz beschäftigt.

Neben dem befriedigten ökologischen Gewissen kann umweltbewußtes Handeln auch zu **Kosteneinsparungen** führen. Ein großes Einsparungspotential stellen z. B. die Energiekosten eines Krankenhauses dar. Aufgabe des ökologischen Controlling ist es, diese Kosteneinsparungspotentiale rechenbar zu machen. Ökologisches Controlling vergleicht z. B. die Umwelteinwirkung von OP-Einmal-

abdecktüchern gegenüber textilen OP-Abdeckmaterialien. Der unterschiedlichen Umwelteinwirkung werden die Kosten der beiden Lösungen gegenübergestellt. Im günstigsten Fall ist die umweltfreundliche Lösung auch die Lösung mit den geringeren Kosten.

Ist dies nicht der Fall, kann der Öko-Controller die Entscheidung für das Krankenhausmanagement aufbereiten und versuchen, den ideellen Wert der Umweltschonung zu quantifizieren. Was ist es dem Krankenhaus wert, die umweltfreundlichere Lösung zu wählen. Welcher **strategische Vorteil** ergibt sich bei der Entscheidung für die umweltfreundlichere Lösung? Steigt dadurch das Image des Krankenhauses, erreicht es dadurch mehr Akzeptanz bei den niedergelassenen Ärzten und den Patienten.

Strategische und operative Ebene des Öko-Controlling

Öko-Controlling hat eine strategische und eine operative Ebene. Strategische Entscheidungen betreffen die groben Oberziele eines Unternehmens. Sie geben ein Zielgerüst vor, das mit operationalem Handeln realisiert werden soll. Strategisches Controlling ist somit auf die langfristigen, rahmenbestimmenden Ziele einer Unternehmung gerichtet.

Einen Versuch der Veranschaulichung zwischen den Begriffen strategisch und operational bietet folgendes Schaubild:



Abb. 1: Veranschaulichung Strategisches und Operatives Controlling

Im klassischen Controlling sind diese Ebenen gekennzeichnet durch Fragen wie „**Tun wir die richtigen Dinge?**“ Hiermit ist die strategische Dimension angesprochen. Ist unser Leistungsspektrum so in Ordnung, sollten wir uns verstärkt spezialisieren oder eine breitere Palette an Dienstleistungen anbieten? Im strategischen Controlling sind Steuerungsmaßnahmen angesprochen, die zeigen, ob das Unternehmen noch marktgerecht ist

oder der Markt sich anderen Produkten/Dienstleistungen oder Mitbewerbern zuwendet.

Die Festlegung der obersten Ziele eines Unternehmens erfolgt meist in einem Leitbild. In dem Leitbild einer Unternehmung werden oft die Ziele Kundenorientierung, Mitarbeiterförderung und auch Umweltorientierung genannt.

Ein weiteres Instrument des strategischen Controlling ist die Portfolio-Analyse. In der Portfolio-Analyse wird untersucht, wo das eigene Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern auf dem Markt steht. Im Öko-Controlling wird in der Portfolio-Analyse das Unternehmen an der Meßlatte der Umweltorientierung gegenüber seinen Mitbewerbern auf dem Markt gemessen.

Die Frage „**Tun wir die Dinge richtig?**“ bezeichnet die operative Ebene. Auf der strategischen Ebene wurde z. B. geklärt, welche Dienstleistungen angeboten werden, es geht im operativen Controlling nun darum, diese Dienstleistungen wirtschaftlich zu erbringen. Im Öko-Controlling liegt der Schwerpunkt auf der wirtschaftlichen **und** umweltverträglichen Erbringung der Unternehmensleistungen.

Strategisches Öko-Controlling im Krankenhaus

Strategisches Öko-Controlling legt die ökologische Zielbestimmung des Unternehmens, des Krankenhauses fest. Anzustreben ist eine Zielkomplementarität von Umweltschutzziele und dem Ziel der Rentabilitätsmaximierung.

Leitbild

Konkret kann die ökologische Zielbestimmung in einem Leitbild festgehalten werden. Folgende Formulierungen könnten im Leitbild die Umweltorientierung des Krankenhauses deutlich machen:

- ✗ Wir wollen, wo immer möglich, das Ziel des Umweltschutzes in unserem Hause verwirklichen.
- ✗ Die Bedürfnisse unserer Patienten stehen bei uns an erster Stelle. Dazu gehört auch, daß in unserer Krankenhausküche möglichst unbelastete Lebensmittel aus ökologischem Anbau verwendet werden und in unserem Hause möglichst umweltverträgliche Materialien für Raumausstattung, als Büromaterialien etc. genutzt werden.

- ✗ Die Öffentlichkeit wollen wir umfassend über unsere umweltorientierten Ziele und Tätigkeiten informieren.

Portfolio-Analyse

Ein Portfolio-Beurteilungsbild zur strategischen Lage ist die optische Ergänzung zur Verbalisierung der Zielbestimmung in einem Leitbild.

Die graphische Darstellung der Ist- und Zielposition eines Krankenhauses im Rahmen der Ziele Umweltorientierung und Wettbewerbsposition zeigt den Handlungsbedarf für das ökologische Controlling auf.

Im folgenden ist ein Portfolio-Beurteilungsbild zur strategischen Lage eines Krankenhauses hinsichtlich Umweltorientierung und Wettbewerbsposition skizziert:



Abb. 2: Portfolio-Analyse-Bild eines Krankenhauses

1. Quadrant:

Das Krankenhaus, das sich durch eine schwache Wettbewerbsposition und eine geringe Umweltorientierung auszeichnet, kann als „**Verlierer**“ bezeichnet werden. Durch eine umweltorientierte Profilierung des Krankenhauses wird evtl. eine stärkere Wettbewerbsposition erreicht.

Mögliche Maßnahmen:

- ✗ Grundsätzliches Nachdenken, ob durch eine umweltorientierte Profilierung evtl. eine stärkere Wettbewerbsposition abgeleitet werden kann.
- ✗ Arbeitsgruppe „Das umweltorientierte Krankenhaus“ gründen.
- ✗ Erste Situationsanalyse im Sinne eines Stärken-Schwächen-Profiles. Wo sind die Stärken des Krankenhauses, wo sind die Schwächen? Wie kann die Schwäche „fehlende Umweltorientierung“ behoben werden?

2. Quadrant:

Das als „**Kurzsichtiger**“ klassifizierte Krankenhaus hält eine starke Wettbewerbsposition inne, hat sich jedoch noch wenig um eine Umweltorientierung gekümmert.

Mögliche Maßnahmen:

- X Arbeitsgruppe „Das umweltorientierte Krankenhaus“ gründen
- X Beauftragung des Einkaufs, auch auf die Umweltverträglichkeit der eingekauften Materialien zu achten (z. B. Büromaterial, Energiesparlampen etc.)
- X Müllvermeidung
- X Begrünung der Parkflächen

3. Quadrant:

„**Öko-Schläfer**“ bezeichnet ein Krankenhaus, das sich umweltorientiert verhält, daraus aber noch keine starke Wettbewerbsposition für sich ableiten konnte. Eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und die Nutzung der Umweltorientierung zur Profilierung sind für dieses Krankenhaus sinnvoll. Das Krankenhaus sollte das Motto „Tue Gutes und rede darüber“ beherzigen.

Mögliche Maßnahmen:

- X Tag der Offenen Tür
- X Hinweis auf ökologisches Engagement in der Patientenbroschüre und in der Lokalpresse

4. Quadrant:

Die starke Orientierung an Umweltschutzziele, gepaart mit einer starken Wettbewerbsposition, zeichnen die Zielposition für ein Krankenhaus, den „**Gewinner**“, aus. Der Weg dorthin kann durch ökologisches Controlling geebnet werden.

Operatives Öko-Controlling im Krankenhaus

Wie in Abb. 1: „Veranschaulichung Strategisches und Operatives Controlling“ gezeigt, kann die operative Ebene des Controlling durch die Aussage „Die Dinge richtig tun“ gekennzeichnet werden. Dabei geht es nicht um ein „Entweder-Oder“, sondern um das Zusammenspiel der beiden Ebenen.

Die traditionelle Ausrichtung auf ökonomische Zielgrößen wie Gewinn, Liquidität, Rentabilität und Marktposition führt zu einer Beschränkung des zahlenmäßigen

Abbildes realer Vorgänge auf die vorwiegend monetären und aggregierbaren Daten der ökonomischen Sphäre eines Unternehmens. Eine ökologische Rechnungslegung soll im Gegensatz dazu jede Umweltwirkung einer Unternehmung erfassen, auch die, die von der Unternehmung (vorerst) nicht zu tragen ist, als „Spiegelbild“ der ökologischen Zielsetzung.

Die Umsetzung der in der Unternehmensstrategie verankerten Umweltziele ins Operationale, d. h. in eine konkrete Rechnungslegung, wird im folgenden mit den Instrumenten Umweltbilanz und Öko-Kennzahlensystem versucht.

Umweltbilanz

Umweltbilanzen geben Antworten auf die Frage nach dem ökologischen Erfolg einer Unternehmung. Analog zur traditionellen Bilanz kann dies das Betriebsgeschehen eines bestimmten Zeitpunktes betrachten oder im Fall von Betriebsbilanzen sich auch auf das Geschäftsjahr beziehen. Die Umweltbilanz, bezogen z. B. auf ein Industrieunternehmen, ist eine betriebliche **Input-Output-Bilanz**. Der Input sind die Stoffe und Energien, die Ressourcen, die ein Unternehmen zum Betriebszweck benötigt. Als Output gel-

ten die erstellten Produkte, die damit verbundenen Abfallprodukte und die Umweltschäden, verursacht durch das Unternehmen.

Übertragen auf ein Krankenhaus kann eine Umweltbilanz für die Krankenhausküche erstellt werden. Auf der Inputseite wird aufgelistet, welche Lebensmittel in welchen Verpackungsformen eingekauft werden und welchen Energieverbrauch die Küche für ihre Verpflegungsleistung benötigt. Auf der Outputseite wird der Output der Küche betrachtet, also welcher Müll entsteht, aufgeteilt nach kompostierbaren Essensresten, recyclingfähigem Müll: Papier, Glas, Weißblech etc. und Restmüll.

Anhand dieser Umweltbilanz einer Krankenhausküche kann mit dem Einkauf diskutiert werden, wie die Bilanz verbessert werden kann, z. B. durch Verwendung von Pfandflaschen oder die Bevorzugung von Lieferanten mit recyclingfähigem Verpackungsmaterial. Es könnte die Frage auftauchen, ob das Lebensmittellager den Einkauf von Großbinden erlaubt, ob dies sinnvoll ist. Oder wie der Frührstücksmüll, der vor allem durch kleine Portionspackungen verursacht wird, verringert werden kann. Energiesparmaßnahmen verbessern ebenfalls die Umweltbilanz.

Umweltbilanz einer Krankenhausküche als Input - Output - Bilanz



Input	Output
 <p>Getränke- und Konservenbehältnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milchtüten • Getränkedosen • Getränkeflaschen • Pfandflaschen • Konservendosen etc. 	<p>Recyclingfähiger Müll:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papier/Kartonagen • Glas • Weißblech • Plastik <p>Kompostierbarer Abfall</p>
 <p>Energieverbrauch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strom • Wasser • Gas • Fernwärme 	<p>Restmüll</p>  <p>Abwasser</p>

Abb. 3: Umweltbilanz einer Krankenhausküche als Input-Output-Bilanz

Eine Umweltbilanz für ein Krankenhaus kann aber auch nach qualitativen Aspekten aufgestellt werden. Auf der „Inputseite“ werden positive Umwelteinwirkungen des Krankenhauses den negativen Umwelteinwirkungen des Krankenhauses auf der Outputseite gegenübergestellt (siehe Abb. 4).

Der Sinn der Aufstellung einer Umweltbilanz nach diesem Vorbild ist die Anregung eines Denkprozesses im Krankenhaus. Wünschenswert ist, daß möglichst viele Krankenhausmitarbeiter bei der Erstellung der Umweltbilanz mitdiskutieren und mitwirken. Das Nachdenken über den eigentlichen „Unternehmenszweck“ des Krankenhauses und seiner Umweltwirkung soll geweckt werden.

Öko-Kennzahlensystem

Kennzahlen sind Meßgrößen betrieblicher Tatbestände, die ein rasches Reagieren auf sich verändernde Bedingungen ermöglichen. Durch Zeitreihenanalyse sind sie Mittel zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Kennzahlen können sowohl als Verhältniszahl (z. B. Patientenbetten pro Pflegekraft) als auch als absolute Zahl (z. B. Höhe der Umweltschutzausgaben) auftreten. Von einem Kennzahlensystem spricht man,

wenn die Einzelkennzahlen zu einem integrierten Informationssystem zusammengeschlossen werden.

Mögliche Kennzahlen:

- ✗ Beurteilungskennziffer für die Umweltverträglichkeit des Krankenhauses anhand der Indizien Standort, Baumaterialien, Bodenversiegelung durch Gebäude, Parkplätze etc.
- ✗ Kosten für Einmalartikel
- ✗ Zeitreihenanalyse der Müllbelastung insgesamt, speziell Sondermüll
- ✗ Wasser- und Energieverbrauch pro Patient/Mitarbeiter
- ✗ Recyclingquote (Anteil des recycelten Materials Pro Jahr / Gesamtmaterialverbrauch pro Jahr)
- ✗ Kompostierungsquote der Essensreste
- ✗ Müllkennziffer je Mahlzeit (Verpackungsmüll in g / pro Mahlzeit)
- ✗ Ausgaben für Umweltinformation der Mitarbeiter und Patienten

Der Krankenhauscontroller als global orientierter Umweltbeauftragter

Die Funktionen eines Umweltbeauftragten können wie folgt zusammengefaßt werden:

- ✗ Kontrollfunktion
- ✗ Informationsfunktion
- ✗ Initiativpflicht
- ✗ Berichtspflicht

Diese decken sich mit den Controllingfunktionen.

Auch der Krankenhauscontroller hat eine Informationsversorgungsfunktion und die Controllingfunktion Administration von Planung und Kontrolle kann mit der Kontrollfunktion des Umweltbeauftragten verglichen werden. Die Initiativpflicht des Umweltbeauftragten ist mit der „unbefragten Beratung“ durch den Krankenhauscontroller gleichzusetzen. Die Berichtspflicht des Umweltbeauftragten ist durch das Controlling-Berichtswesen abgedeckt.

Die Rolle des global orientierten Umweltbeauftragten ist in diesem Sinne als Erweiterung der Controllingfunktion zu sehen. Unter dem übergeordneten Ziel der Umweltorientierung wandelt sich die Rolle des Krankenhauscontrollers vom ökonomischen Gewissen in ein Langzeitökonomisches Gewissen, gleich ökologisches Gewissen. Denn Ökologie ist Ökonomie auf lange Sicht ! ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	22	24	A	S



Abb. 4: Umweltbilanz eines Krankenhauses nach qualitativen Aspekten

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	05	06	G	P



Anke Wogersien, Betriebswirtin /
Controllerin, Ausbilderin IHK
Solvay Pharmaceuticals GmbH,
Ausbildungskoordination Kautleute

CONTROLLING UND ORGANISATION: 10 Thesen zum organisatorischen Wandel

von Betriebswirtin Anke **Wogersien**, Hannover

Der Wandel von Organisationsstrukturen, der nicht selten vom Controller proklamiert wird, macht auch vor der eigenen Tür nicht halt. Wie heißt es so schön: „die Schuhe des Schusters ...“. Wenn also der Wandel im Unternehmen den Wandel im Controlling bedingt – oder vice versa – ein Wandel im Controlling den des Unternehmens beeinflusst, können folgende Thesen zur Berücksichtigung herangezogen werden.

1. **Organisatorischer Wandel ist notwendig**
 - Rascher Wandel von außen erzwingt Veränderung und Flexibilität innen
 - Das Controlling ist Seismograph der Veränderung im Unternehmen
2. **Organisatorischer Wandel ist schwierig umzusetzen**
 - Das Beharrungsphänomen verschiedener Leitungsebenen stellt ein wichtiges Hemmnis des Veränderungsprozesses dar
 - Veränderung der Managementebenen ist erforderlich. Probleme treten dort verschärft auf, wenn sich jemand nur über seinen Status „Manager“ definiert
3. **Organisatorischer Wandel kann durch „Zeichen setzen“ beginnen**
 - Aktive Mitarbeiter/innen zum Veränderungsprozeß führen durch
 - Einbindung in neue Projekte
 - Bildung erster Prolöts
4. **Organisatorischer Wandel benötigt Motivation**

durch

 - mehr Eigenverantwortung
 - Eigenmotivation
 - Anbieten von Neuem und Trennungsschmerz von Altem überwinden helfen
 - Ermunterung und Befähigung
 - Teamfähigkeit und Konfliktmanagement lernen
5. **Organisatorischer Wandel benötigt einen neuen Führungsstil**
 - Führung auf Abstand (strategisch, nicht operativ)
 - Transparenz
 - hohe Verantwortlichkeit
 - soziale Prozesse berücksichtigen
 - Unsicherheit der Mitarbeiter berücksichtigen, den Veränderungsprozeß aushalten zu können
 - Zuwendung
 - Überprüfung des eigenen Verhaltens und der eigenen Ansichten
 - Zeichen der Zeit rechtzeitig erkennen
 - loslassen können
6. **Organisatorischer Wandel benötigt Richtungen**
 - Zielvereinbarungen als Bindeglied
 - zwischen Plan und Ist
 - zwischen Führung und Mitarbeiter/innen
7. **Organisatorischer Wandel verändert alte Strukturen**
 - Auflösung der traditionellen Abteilungsgliederung
 - Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation
 - Teams mit mittlerer bis hoher Selbständigkeit
 - Klärung der Entscheidungsbefugnis zwischen operativer und strategischer Ebene
 - Dezentral kann wirtschaftlicher sein
8. **Organisatorischer Wandel ist zu beschleunigen**
 - Bewältigung durch professionelle Hilfe im Veränderungsprozeß durch Supervision oder Coaching
9. **Organisatorischer Wandel bedeutet permanente Veränderung**
 - Controlling als lernende Organisation
10. **Organisatorischer Wandel bedeutet Abschied von alten Vorstellungen**
 - Verbesserungen erschöpfen sich nicht mehr allein durch Geschäftsgangoptimierung
 - mit weniger mehr leisten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	34	37	F	Z

MEHR ERGEBNISTRANSparenZ ERFORDERLICH

Weltweite Vergleich- und Verwertbarkeit der Rechnungslegungsdaten und Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen zur Effizienzsteigerung im Finanzbereich

von Dr. Michael Schön, Erbach

1. PROBLEMSTELLUNG

Die zunehmende Internationalisierung des unternehmerischen Handelns – insbesondere die Präsenz in ausländischen Märkten (durch Gründung über Übernahme) – verstärkt den Bedarf an international einheitlichen und dadurch zweifelsfrei verständlichen Berichtssystemen. In den Bereichen internationales Beteiligungscontrolling und Weltabschluß sind bislang aufwendige Anpassungsrechnungen vorzunehmen, um die Voraussetzung für eine sachgerechte Konsolidierung zu schaffen. In einem globalen Markt, wie ihn der internationale Kapitalmarkt darstellt, ist die Wettbewerbsfähigkeit der Marktteilnehmer entscheidend davon abhängig, daß deren Informationspolitik den internationalen Ansprüchen gerecht wird. Für einen Großteil der deutschen Unternehmen bedeutet dies, daß deren Jahresabschlüsse international vergleichbar werden müssen. Globale Märkte sind von einer Anonymität geprägt, welche die für Deutschland typischen, persönlichen Beziehungen zu Kapitalgebern und teilweise auch zu Finanzanalysten nicht kennt.

Diesen Rahmenbedingungen entsprechend müssen die deutschen Unternehmen **ihre Informationspolitik umstellen**: eine internationale Finanzierungsstrategie ist eher **auf die anlegerorientierte „fair presentation“-Philosophie und auf kurzfristigere Ausschüttungsinteressen ausgerichtet, als auf den Vorsichtsgedanken und Gläubigerschutz des „ordentlichen Kaufmanns“ deutscher bzw. kontinentaleuropäischer Prägung**. Verschiedene empirische

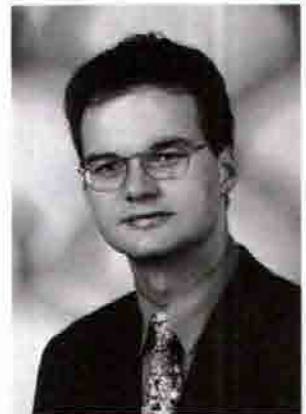
Studien belegen, daß die Eigenkapitalquoten von deutschen und US-amerikanischen Unternehmen ceteris paribus aufgrund der unterschiedlichen Vorschriften (z. B. bei der Behandlung eines erworbenen Goodwill) um bis zu 5 Prozent differieren. Dabei führen die US-amerikanischen „Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP)“ **tendenziell zu einem höheren Eigenkapital** als die Anwendung der Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) – sog. institutionell bedingte Unterschiede.

Aus Sicht des internationalen Kapitalmarktes erscheinen insoweit US-amerikanische Unternehmen gegenüber deutschen Unternehmen als überlegene Investitionsobjekte. Die Unterschiede zwischen den nationalen Rechnungslegungsstandards **führen zu einer Fehlallokation des „internationalen Geldes“**, weil die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse eines Unternehmens nach US-amerikanischen Regeln grundsätzlich positiver dargestellt werden können als es nach deutschen Vorschriften und Rahmenbedingungen sinnvoll wäre. Die Folge sind unnötig höhere Kapitalkosten für deutsche Unternehmen.

Um dies künftig zu verhindern und die Vorteile eines globalen Kapitalmarktes nutzen zu können, sollten deutsche – aber auch Unternehmen in anderen europäischen Ländern – die Informationspolitik auf die Basis von internationalen Rechnungslegungsstandards stellen. Die international stark beachteten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen müssen sich einfacher vergleichen lassen. Zu diesem Zweck ist die Vereinheitlichung oder zu-

mindest stärkere Angleichung der Rechnungslegungsregeln anzustreben. Die voraussichtlich zum 1. Juli 1998 wirksam werdende Befreiung, daß börsennotierte Gesellschaften den Konzernabschluß mit befreiender Wirkung nach international anerkannten Grundsätzen aufstellen dürfen, ist als erster Schritt sehr begrüßenswert. Es kann an dieser Stelle nicht die Diskussion über die Führungsrolle zwischen „International Accounting Standards (IAS)“ des „International Accounting Standards Committee (IASC)“ und US-GAAP – oder über die Bedeutung von dynamischer und statischer Bilanzauffassung – wiedergegeben werden. **Meine persönliche Einschätzung ist, daß sich die US-GAAP aufgrund der Dominanz des US-amerikanischen Kapitalmarktes als internationaler Rechnungslegungsstandard – eventuell unter dem Kleid von IAS-Normen – durchsetzen werden.**

Durch eine Öffnung des HGB in Richtung US-GAAP würde die Berichterstattung deutscher Unternehmen stärker anlegerorientiert ausfallen, wodurch tendenziell die Bilanzkennzahlen verbessert würden, aber in Einzelfällen Verschlechterungen nicht ausgeschlossen sind. Worauf es entscheidend ankommt, ist jedoch, daß die derzeit international gegebenen erheblichen Rechnungslegungsunterschiede wegfallen, so daß die Zahlen für den global agierenden Kapitalgeber zuverlässig und leicht vergleichbar sind. Für die gebotene Umstellung der deutschen Rechnungslegungsvorschriften scheint vor allem aufgrund der umgekehrten Maßgeblichkeit (d. h. der steuerrechtlichen für die handelsrechtliche Bilanzierung) einerseits



Dr. Michael Schön ist Prokurist beim Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Schwerpunkt Finanzen und Controlling

eine Trennung zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen und andererseits zwischen Einzel- und Konzernabschluß empfehlenswert.

Insbesondere Unternehmen mit einem großen Umsatzanteil im Auslandsgeschäft – allen voran die Großunternehmen der chemischen Industrie – haben sehr früh die Möglichkeiten des HGB genutzt, um den international „üblichen“ Rechnungslegungsstandards möglichst weitgehend zu entsprechen. Im Zuge dieser Entwicklung erfolgte die Umstellung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem bisher angewandten produktionsorientierten Gesamtkostenverfahren auf das im angelsächsischen Raum dominierende marktorientierte Umsatzkostenverfahren. Durch die Umgliederung des Kostenblocks von Aufwandsarten nach Funktionsbereichen (z. B. Herstellung, Absatz, Verwaltung) werden weitreichende Umstellungen des internen Rechnungswesen erforderlich, um die bisherigen Informationsanforderungen erfüllen zu können.

Zur Vermeidung von Doppelarbeiten in erheblichem Umfang aufgrund eines zweigleisigen Berichtswesens wird seit Ende der achtziger Jahre die Thematik Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen diskutiert. Die Vorteile eines solchen Systems sind offensichtlich: einheitliche Datenbasis ermöglicht eine leichter verständliche Kommunikation (intern und extern) und benötigt weniger personelle Verarbeitungskapazitäten, Erhöhung der Prüfungssicherheit, Verkürzung der Abschluß- und Analysezeiten, Erweiterung/Ergänzung der externen Berichterstattung. Der Weg dorthin führt über eine kritische Überprüfung der bisher gültigen Informationsanforderungen, um die tiefgreifenden Veränderungen möglichst effizient zu verarbeiten. Eines der ersten deutschen Großunternehmen, das zugunsten des Umsatzkostenverfahrens auf die Fortführung der seither angewandten mehrstufigen internen Ergebnisrechnung verzichtet hat, ist die Siemens AG. Mit Ausnahme der kalkulatorischen Zinsen hat man den Übergang auf ein geschlossenes System vollzogen. Das Rechnen mit kalkulatorischen Zinsen berücksichtigt den Anspruch, auf Eigenkapital nicht (opportunitäts-) kostenlos zurückgreifen zu können. Das Rechnen mit Wiederbeschaffungswerten wird durch den kalkulatori-

schen Ansatz von Marktzinssätzen ersetzt. Die Substanzerhaltung ist somit gewährleistet. Durch die Gliederung der Kosten nach Funktionen ist auch das Controlling funktionsbezogen. Wissenschaft und Praxis sind intensiv um eine Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen bemüht. Hauptziel ist, daß die Annäherung beider Rechenkreise nicht zu Lasten der Aussagekraft und Wertigkeit geht.

2. WORLD CLASS FINANCE: WELTWEITE HARMONISIERUNG DER EXTERNEN RECHNUNGSLEGUNG UND EIN AUF DEM GLOBALEN KAPITALMARKT WETTBEWERBSFÄHIGES FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Der externe Jahresabschluß soll für den "stakeholder" die Basis zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens bieten. Dabei besteht das Problem, daß die Daten des Jahresabschlusses Vergangenheitswerte darstellen und zudem die gesetzlich vergleichsweise eng gefaßten Ansatzkriterien der Nachprüfbarkeit und Zuverlässigkeit erfüllen müssen. Somit ist der Jahresabschluß in puncto Vollständigkeit aller wesentlichen Ertragsquellen (z. B. in bezug auf das immaterielle Vermögen) alleine als Informationsquelle für die künftige wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung nur bedingt geeignet. Interne Rechenwerke unterliegen solchen Einschränkungen nicht. Die Grenzen der Aussagefähigkeit des internen Zahlenmaterials werden von der Zuverlässigkeit der Daten und der Plausibilität der Annahmen gesetzt.

2. 1. Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen

Die meisten Unternehmen haben ihr Rechnungswesen als Zweikreissystem aufgebaut. Die jahresbezogene externe Rechnungslegung dient den Zwecken der handels- und steuerrechtlichen Bilanzierung, also einer vergangenheitsorientierten Darstellung. Die Kalkulation erfüllt hingegen eine zukunftsorientierte Aufgabe. Das interne Rechnungswesen ist auf die ergebnisorientierte Unternehmensführung ausgerichtet. Die Aufgabe des Systems von Betriebsabrechnung und Kalkulation besteht in der sachgerechten Zurech-

nung der angefallenen Kosten auf die entsprechenden Kostenträger. Dabei werden die durch die Betriebsabrechnung ermittelten Kostenansätze angewendet. Darin führt die Kostenrechnung letztlich zu einer differenzierenden Betriebsergebnisrechnung. Der traditionelle Rechenzweck ist die Preispolitik und damit zentral die Preiskalkulation. Das Mindestziel stellt die Deckung der vollen Kosten dar. **Daraus resultierte das Rechnen mit kalkulatorischen Anderskosten (Abschreibungen, Wagnisse) und Zusatzkosten (Unternehmerlohn, Eigenkapitalzinsen und Eigenmieten).**

Dieses **Abweichen der kostenrechnerischen Ansätze von der bilanziellen Aufwandsrechnung** führt zu einem Auseinanderklaffen von (interner) Betriebsergebnisrechnung und (externer) Gewinn- und Verlustrechnung. Für die Ergebnisüberleitung zwischen beiden Rechenwerken ist eine sog. **Abstimmbrücke erforderlich**. Zudem unterliegen Kostenelemente, die nicht als Aufwand absetzbar sind, der Ertragsteuerbelastung. Auf die angesetzten kalkulatorischen Zusatzkosten (sog. Opportunitätskostendenken) – man könnte auch von kalkulierten Gewinnen sprechen – sind gedanklich Gewinnsteuern zu veranschlagen. Um die beabsichtigten Nettogewinn-Effekte zu erzielen, ist bei der Kalkulation demnach der Ertragsteueraufwand hinzuzurechnen. **Ohne Berücksichtigung der Steuerwirkung wird das Rechenziel verfehlt.**

Die Anforderungen an die Kalkulation haben sich auf den stark umkämpften Märkten geändert: nicht mehr die kalkulierten Kosten bestimmen den Angebotspreis, sondern der Marktpreis bestimmt, welche Kosten ein Anbieter sich leisten kann, der nachhaltig auf dem Markt aktiv sein will (sog. target costing). Die Bedeutung feinsinniger Kostenrechnungssysteme ist tendenziell fallend. Das zukunftsbezogene Controlling stützt sich auf operative und strategische Planungssysteme und systematische Abweichungsanalysen. Der seit Beginn der achtziger Jahre einsetzende Trend zur Strukturierung von Großunternehmen in dezentrale, ergebnisverantwortliche Teileinheiten hat dabei die Bedeutung der mehrstufigen Ergebnisrechnung erhöht. Ganz anders ist die Situation in den USA, da hier kein derart unmittelbarer Zusammenhang zwischen Handels- und Steuerrecht wie in Deutschland existiert und

somit der Einfluß von bilanzpolitischen Maßnahmen – ausschüttungs- bzw. steuerlastorientiert – vergleichsweise schwach ist. Bilanzpolitische Überlegungen und Tendenzen zur Ergebnisglättung (sog. dividend smoothing) verzerren indes den Einblick in die tatsächlich gegebenen wirtschaftlichen Verhältnisse. Während z. B. in Deutschland die Abschreibungsdauern tendenziell kurz angesetzt werden, basieren die Regeln in den USA auf den tatsächlich zu erwartenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern. Letztere Vorgehensweise deckt sich mit dem kostenrechnerischen Kalkül. Um die Substanzerhaltung zu gewährleisten, hat die deutsche Praxis im internen Rechnungswesen zum Beispiel den Ansatz kalkulatorischer Abschreibungen gewählt. International haben sich die Grundlagen des deutschen internen Rechnungswesens (z. B. Unterscheidung zwischen Aufwand und Kosten, Aufbau der Ergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren) jedoch nicht durchgesetzt.

2. 2. Kritik an der Konvergenz

Das Risiko bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens wird darin gesehen, daß die Differenz zwischen Umsatz und den costs of sales nicht identisch ist mit dem klassischen Deckungsbeitrag I aus der Kostenrechnung. Denn die Position „Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen“ beinhaltet nach deutschen und US-amerikanischen Vorschriften auch anteilige Gemeinkosten und geht damit über den kostenrechnerischen Begriff der Herstellungskosten hinaus. Dem ist zu entgegen, daß die Bedeutung solch filigraner Unterscheidungen tendenziell abnimmt, wenn der verbleibende Kostenblock funktionsweise aufgeteilt wird und diese Restgröße als zu deckende Residuale gilt. Denn einerseits ist die Ausgangsgröße der vorgegebene Marktpreis und andererseits gewährleistet die Methode des "target costing" ein prozeßorientiertes Kostenmanagement.

Bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens herrscht ein grundlegend anderes Controlling-Konzept: jede Änderung im (Umsatz- oder Kosten-)Anteil einer Funktion ist nur zu Lasten oder zu Gunsten einer anderen Funktion möglich (sog. funktionales Controlling). Die mühseligen Verteilungsdiskussionen bezüglich der

Gemeinkosten werden erheblich verkürzt, weil eine durchgängige Kostenverantwortung und ein prozeßorientiertes und damit funktionsübergreifendes Kostenverständnis besteht. In einer produktorientierten Organisationsstruktur gibt es einen Verantwortlichen für jede Funktion, so daß ein unmittelbarer Bezug zwischen Verantwortung und Aufbau der Ergebnisrechnung besteht. Dagegen stellt die Selbstkostenrechnung die Kostenarten – vor allem die Gemein- oder auch als Strukturkostenarten bezeichnet – in den Mittelpunkt des Interesses. Den einzelnen Kostenarten können jedoch nur teilweise Verantwortliche zugeordnet werden. Es existieren „Controlling-freie“ Zonen. Aber auch die mehrstufige Betriebsergebnisrechnung ist nicht unumstritten. Das Produktranking nach Kalkulation deckt sich häufig nicht mit demjenigen nach Deckungsbeiträgen. Ursache ist, daß aufgrund der (in der Regel stark differenzierten) Zuschlagsbasis von Fertigungsmaterial und Fertigungslohn die material- und lohnintensiven Produkte mit einem vergleichsweise hohen Fixkostenblock belastet werden. Der in den letzten Jahren überproportional zunehmende Anteil der Vorleistungskosten (z. B. Entwicklung und Marktforschung) fällt hingegen größtenteils unabhängig von der tatsächlichen Fertigungsmenge an. **Folglich führt der Rückgang der Zuschlagsbasis Fertigungszeit und Fertigungslohn zu ständig höheren Zuschlagssätzen bei der Verteilung der Gemeinkosten.** Diesem Trend kann durch den Einsatz einer Standardkostenrechnung begegnet werden, die das Bewußtsein für eine prozeßorientierte Kostenverursachung fördert. Generell kommt dem Kostenmanagement in diesem sehr frühen Stadium große Bedeutung zu. Ein zukunftsorientiertes und vorausschauendes Berichtswesen ist erforderlich.

3. HÖHERE ANFORDERUNGEN AN DIE MITARBEITER IM FINANZBEREICH

Die sich ständig verschärfenden Marktanforderungen haben Auswirkungen auf das Management und die Organisation insgesamt. Die Verkürzung der Abschlußzeiten und die Erweiterung der externen Berichterstattung (z. B. Segmentergebnisdarstellungen) erhöhen die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter des Finanzbereichs. Künftig wird die star-

re Trennung zwischen Belegerfassung und Analyse nicht mehr aufrechtzuerhalten sein. Der Mitarbeiter des Finanzbereichs in der Funktion eines Prozeßmanagers unter Anwendung der Methode des "target costing" wird in dem Sinne dominieren, daß damit auch der Finanzbereich an der Wertschöpfung teilnimmt. Eine Verschmelzung der bisher organisatorisch getrennten Bereiche Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Controlling scheint naheliegend. Die KPMG Unternehmensberatung spricht in diesem Zusammenhang von der „Transformation des Bereichs Finanzen vom Scorekeeper zum Business Partner“. Die rein technischen Optimierungsreserven werden begleitet durch eine Erweiterung des Aufgabenbereichs der „Finanzleute“ zu umfassend kompetenten, internen Beratern und Analysten, die abteilungsübergreifend und kundenorientiert arbeiten. Routinearbeiten werden verstärkt automatisiert oder mittels Outsourcing aus dem betrieblichen Tagesgeschäft entfernt.

Durch die intensive Einbeziehung der Kostenbeeinflusser in das Berichtswesen wird eine effizienzsteigernde Sprach- und Philosophiekompatibilität erzeugt. Die **gleiche Fachsprache und die gedankliche „Wellengleichheit“** ermöglichen kostenstellen-, funktions- und disziplinenübergreifende Teamarbeit. Kostenbewußtsein und Marktnähe wird auf breiter Front im Unternehmen realisiert. Damit ist insbesondere auf wettbewerbsintensiven Märkten ein bedeutender Erfolgsfaktor gegeben. Insoweit wird die Finanzstrategie zum Motor für Innovationen. Diese Entwicklung der verkürzten Abschluß- und Analyse-Erstellung sowie einer permanenten Effizienzsteigerung der betrieblichen Prozesse hat die Beratungsbranche aufgegriffen und bietet speziell auf den Finanzbereich ausgerichtete Datenbanken zur Identifizierung von Best Practice-Unternehmen und -Prozesse an (sog. benchmarking). Darin werden die jeweils besten Vorgehensweisen und Methoden erfolgreicher Unternehmen – auch aus nicht verwandten Branchen – als vorbildlich ausgewählt und an deren Einführung und Verbesserung im eigenen Unternehmen gearbeitet. Der Mitarbeiter im Finanzbereich mit heutigem Schwerpunkt Controlling wird künftig mehr und mehr die Koordinierungsfunktion im unternehmensweiten Planungs-, Kontroll- und Abschlußstellungsprozeß übernehmen. Tendiert der

Mittelstand aufgrund knapper Ressourcen schon immer zu einem „schlanken“ Controllingssystem, ist dieses Modell das Vorbild eines marktbezogenen Controlling für die Großunternehmen. Mit diesem Konzept eines „vor-Ort-Controlling“ sind zudem erhebliche Verbesserungen im Führungsgeschehen erzielbar. Ein Philosophie- oder Mentalitätswandel wird beschleunigt bzw. erst ermöglicht, wenn man bereits realisierte Vorteile und Erfolge im Kreise der Kollegen vorweisen kann. Daher ist die Einsetzung von Modellprojekten empfehlenswert, durch deren Projekterfolg eine Initialzündung für die gesamte Belegschaft erreicht werden soll.

4. ZUSAMMENFASSUNG (DER ERGEBNISSE) UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Internationale Vergleiche der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (z. B. Umsatz- oder Eigenkapitalrendite) sind aufgrund der unterschiedlichen Rechnungslegungsregeln problematisch und können zu Fehlallokationen auf dem globalen Kapitalmarkt führen. Die deutschen Rechnungslegungsstandards stoßen international auf Verständnis- und Akzeptanzprobleme. Daraus resultieren Nachteile für die deutsche Wirtschaft. Das heutige Zweikreissystem und vor allem das Rechnen mit kalkulatorischen Kosten ist vor diesem Hintergrund kritisch zu hinterfragen und neu zu definieren. Zielsetzung dabei muß es sein, die interne und international externe Transparenz der betrieblichen Erfolgsquellen zu vereinheitlichen und zu verbessern.

Das Streben nach Ergebnistransparenz läßt sich nur schwer mit der deutschen Praxis von Abstimmbrücken zwischen interner Betriebsergebnisrechnung und externer Gewinn- und Verlustrechnung vereinen. Die Unterschiede in den Rechenzwecken verursachen die Ergebnisdifferenzen. Das Rechnen mit kalkulatorischen Kosten sollte künftig im Sinne der Klarheit und Einfachheit durch die Verwendung des pagatorischen Kostenbegriffs ersetzt werden. Ziel muß es sein, die an den Marktpreisen orientierten Deckungsbeiträge zu maximieren, so daß sämtliche „Fixkosten“ und das Gewinnziel gedeckt sind. Die Veralterung des Zweikreissystems ist durch die Divergenzen der Rechenzwecke bedingt. Eine wesentliche Voraussetzung

für die Vereinheitlichung interner Steuerungsgrößen und externer Kennziffern mittels Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen ist die Kompatibilität der Terminologie. Weitere Voraussetzungen für die gemeinsame Nutzung eines Datenpools ist daneben die Kompatibilität der EDV Organisation. Generell ist das Aufbrechen der gewachsenen Organisations- und Informationsstrukturen notwendig.

Die Verwendung von internen Daten für die externe Berichterstattung (z. B. Segment-Reporting) **wird durch die Angleichung der internen Berichterstattung an die extern ausgerichteten Publizitätsanforderungen erreicht.** Die bestehenden Ergebnisdivergenzen zwischen Betriebsergebnis und GuV-Ergebnis sind durch Unterschiede zwischen Kosten und Aufwendungen bedingt. Dabei ist die Vernachlässigung von Ertragsteuerwirkungen in der Kalkulation ein erhebliches Problem. Marktnahes Management setzt eine marktnahe innerbetriebliche Organisation – d. h. eine auf die verschiedenen Geschäftsfelder ausgerichtete Struktur – voraus. Bei der Prozeßkosten-Steuerung ist die Methode des "target costing" derart bedeutungsvoll, daß heutzutage eine nachhaltig erfolgreiche Tätigkeit auf den stark umkämpften Märkten ohne "target costing" kaum denkbar erscheint. Die Umstellung auf ein einheitlich marktorientiertes Kostenrechnungs- und Berichtssystem ist zunächst konzeptionell und formell zu vollziehen (sog. Rechnen mit aufwandsgleichen Kosten). Im nächsten Schritt schließt sich das Umdenken in den Köpfen der Mitarbeiter und die daraus resultierende Umsetzung in der Tiefe an. D. h. die Aufgabe Kostenmanagement betrifft jeden Mitarbeiter des Unternehmens und nicht nur wenige Kollegen aus den Zentralbereichen (z. B. Controlling, Revision, Kalkulation). Dieser zweite Schritt braucht eher länger als die rein technische Umstellung. Trotz aller mentalen Widerstände muß beachtet werden, daß der internationale Wettbewerb darauf drängt und

der Wettbewerb in der Regel nicht viel Zeit läßt (...wer zu spät kommt!...). D. h. die bisher Langsamen müssen um ihre nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit fürchten. Die neuen Gestaltungen und Konzepte müssen zunächst noch vor Ort an die „internen Kunden verkauft“ werden, um die nachhaltige und erfolgreiche Anwendung abzusichern. In diesem Sinne bleibt festzustellen, daß Business-Engineering auch den Finanzbereich einschließt. Die Vorgaben lauten: einfacher, objektiviert, schneller und international verständlich.

Die Kritik an einer Zusammenlegung der Rechenwerke fokussiert sich auf den daraus resultierenden Informationsverlust. Aus dem Hause Siemens ist indes zu vernehmen, daß „zwischen unserer informationsfreundlichen Publizität und dem internen Informationsbedarf über das dezentral geführte Unternehmen nur wenige Unterschiede existieren“. Das traditionelle Nebeneinander von internem und externem Rechnungswesen wird durch das marktorientierte und schlankere Rechnungswesen in Frage gestellt. **Mit der Überzeugung, daß die aktionsorientierten Informationen auch für das Management den höchsten Nutzen stiften** (sog. markt- bzw. marktwertorientiertes Controlling), **ist die künftige Veränderung des Rechnungswesens eingeläutet.** Dabei ist die Anpassung als Prozeß mit permanenten Weiterentwicklungen im Finanzbereich zu verstehen und von den Veränderungen der unternehmerischen Rahmenbedingungen abhängig. Die Restrukturierungsaktivitäten werden in einer „lernenden Organisation“ durch selbststeuernde Regelkreise zu Routineabläufen. Der Takt für die innerbetriebliche Umsetzung wird vom Markt vorgegeben. ■

Das Arbeitsamt - Ihr Partner

Volkswirt, Controller

34, Kenntnisse im kaufmännischen und öffentl. Rechnungswesen; neue Steuerungsmodelle, operat. und strateg. Controlling; Erfahrung in den Bereichen Einzelhandel, Verbandsarbeit (Gremienkoordination, Öffentlichkeitsarbeit), Haushalts- und Wirtschaftsführung; sucht Tätigkeit als Controller in der Wohnungswirtschaft.

Auskünfte gibt: Frau Haake

Arbeitsamt Essen, Berliner Platz 10, 45127 Essen,
Tel. 0201/181-1245, Fax 0201/181-4444



kompetent
gebührenfrei
bundesweit

CLOSE ENCOUNTERS WITH OTHER CULTURES

by David Gill, Oxford

Glossary

hedgerows – Baumhecken
on equal terms – unter gleichen
Bedingungen
buttercup – Butterblume
home leave – Urlaub in England
tribal tradition – Stammestradi-
tion
took the line – vertrat den Standpunkt
veneer – äußerer Anstrich
turned up – tauchten ... auf
from scratch – ganz von vorne
ripples – kleine Wellen
family-mindedness – Familiensinn
bedevilled – verhext
warlords – Kriegsherren
bush warbler – japanischer Singvogel
hubbub – Getöse
self-conscious – verlegen
bobbing up and down – sich auf und ab
bewegen
carnations – Nelken
tentative – provisorisch
insult – Beleidigung

Some say that travel broadens the mind. I have an old friend who before the age of 40 had hardly travelled 40 miles from his native village just outside High Wycombe, a small furniture-making town between London and Oxford. During that time he had cycled to Oxford University and taken a degree in Philosophy, visited the capital once and had become an expert on the hedgerows around his neighbourhood. He is the broadest-minded man I know. However, for my part, I have found travel an enriching experience, and **by travel I don't mean tourism but actually living abroad among people whose culture is different from my own.**

For example, if I hadn't travelled to Africa as a young man to teach in an African school I would never have felt I was a European. I thought I was English (possibly British, if my passport was to be believed), but for my two years in Uganda, I was definitely classified as European. The local people didn't make any distinction between Britons, Germans, Americans, Greeks and other white people working among them. However, since the national language was, and still is, English, it was easy enough to communicate with educated Ugandans. Cross-cultural communication took place in the classroom, but it was somehow false and certainly not on equal terms. Behind me was power and glory of a British curriculum controlled and examined by academics in Cambridge. The secondary school students had to read novels by Jane Austen and plays by Shakespeare (they liked the political drama of Julius Caesar, which another Julius (Nyerere) had translated into Swahili); in Biology they had to analyse the buttercup, a flower that doesn't grow in Uganda and had to be imported by desperate science teachers returning from home leave. Whether they noticed it or not, their own culture was being replaced by something very different. One of the curious things was that though most of the students were much more politically aware than English secondary school pupils of the time, and argued fiercely against neo-colonialism, it never occurred to them to attack Cambridge University. And why not? Because the Cambridge School Certificate was their passport to a white-collar job in Kampala.



David Gill gives a talk on Monday and Tuesday evening – about 45 minutes – in our Seminar "Controlling & the Controller". The participants appreciate it.

Between two worlds

Not all my students felt that the British-style education was better than local tribal traditions. Many were the lively debates on marriage, religion and medicine. I remember one older student from Ankole (his friends called him 'mzee' – old man) who took the line that there were **lots of advantages in polygamy** and that Christianity was a poor religion for not understanding this. He also spoke warmly about native medicine and thought that European doctors had much to learn from it. His essays showed a man trying to reach a synthesis between traditional African and modern European cultures. The intellectual struggle was very impressive.

Uganda in the early days of Independence was a largely Christian country, more so than the mothercountry she had just cut loose from. It seemed to me that the European religion (nobody noticed that it all started in the Middle East) had the appeal of a powerful tribal leader (Jesus) and plenty of magic (resurrection, miracles). Under the veneer of modern science and rationalism (thank you, Cambridge) the old beliefs in magic persisted. When word got round the school that there were Congolese in the local township selling magic pens that would guarantee good exam results, half the students disappeared in a cloud of dust. Had I persisted with Rutoro, the local Bantu language, I might have got my gardener to explain why the Congolese were the greatest magicians in Africa.

A multicultural society

Meanwhile, back in Britain, **society was becoming more and more multiracial** as people from the old Commonwealth came seeking work and began to settle in the cities. It was during the Seventies that I became involved with **Afro-caribbean, Indian and Pakistani children**, and with their communities. Children from St. Vincent or **Jamaica** turned up in English schools speaking Creole, which their British teachers couldn't understand. I was fascinated by this dialect which had a number of African words in it and its own grammar. For example, the **Jamaican proverb** 'Darg no nyam darg' ('dog doesn't eat dog') has a West African word 'nyam'. And as for the children from the Indian sub-continent, they had to be taught English from scratch. Any language teacher soon begins to learn something about his pupils' mother tongues from the particular difficulties they have with the target language, in this case English. Why do 'a' and 'the' seem such a problem? Why can't they pronounce 'v'? And why do they confuse 'yesterday' with 'tomorrow'? To confirm my suspicions about Punjabi, the language most of the children spoke, I persuaded an Indian colleague to collaborate with me on a comparative grammar of Punjabi and English.

I discovered, for instance, that the Punjabi word for 'yesterday' was indeed the same as that for 'tomorrow', and that the word for 'the day after tomorrow' was the same as that for 'the day before yesterday'. This was useful for language teachers to know: they could get children to practise 'yesterday' and 'tomorrow'. But for me it revealed an **ancient Hindu way of looking at time**, not as a straight line moving from the past through the present to the future, but as concentric rings moving outwards from the present, like ripples that follow from a stone thrown in a pond, needless to say, Indians have absolutely no problem distinguishing the past from the future. A modern nuclear engineering industry could hardly be built on traditionally static Hindu philosophy!

Contacts with ethnic minority people certainly diversified my experience. Visits to services at a **local Sikh temple** were followed by refreshments in the foyer, where the Sikh wives served rice from huge, steaming urns. Caribbean

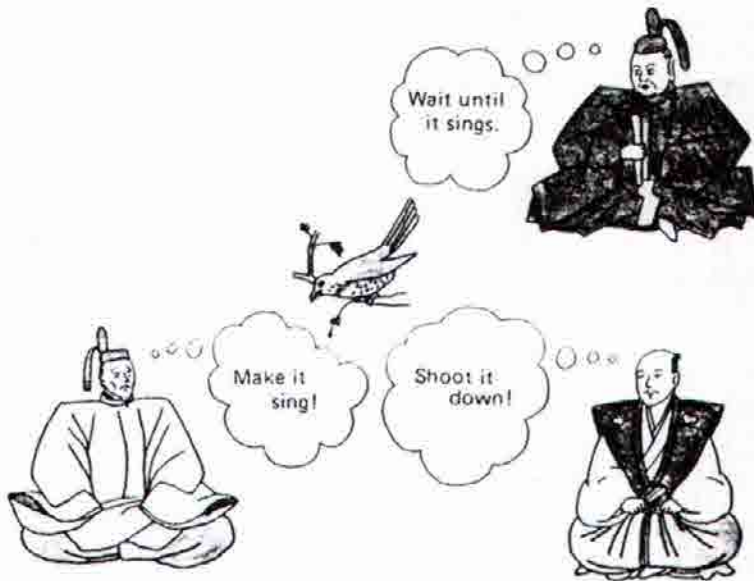
evenings usually involved Reggae music, to which you swung your hips, and where you got very hot, the exercise doubling the effect of the curried chicken. And then the politics! We had a Community Relations Council with members from all the ethnic groups, including the English, in the area. For some years this worked very well, possibly because all the groups, apart from the English, felt insecure and needed mutual support. As they became more settled and more confident, a struggle developed for control of the Community Relations Council. A Sikh from India (an ex-army man working in an English post-office which was too small and boring for him) led the attack, forged an alliance with the Muslims and drove the English, West Indians, Hindus and East African Sikhs into reluctant opposition. It was sad to see how the whole purpose of the CRC was lost in the struggle but fascinating to see the different reactions to the crisis. The East African Sikhs were shocked by their Indian brothers, the Hindus protested gently and were ignored, the West Indians shook their heads and conspired with the English. For a while cultural barriers became barricades, and in the space of two years the organisation was destroyed. However, there were some who said that an association like the CRC which made such deliberate efforts to create mutual understanding among the various races and religions, had served its purpose and was no longer necessary.

At ease among the Portuguese

In the late Eighties I gave up my college teaching post and set out with my wife for Portugal **to teach English in Lisbon**. The year we spent there gave us a wonderful opportunity to get to know those people, whose mild good temper and family-mindedness had impressed us while we were on holiday there a few years earlier. One of the first things we noticed was how melancholy Portuguese adults looked on the buses and trains, and then when a friend came along, how their faces lit up now that they had somebody to talk to. They are born café people, never happier than when drinking coffee and eating cake with their friends. As for the young, they rush off to sunbathe on the 'praia' (the beach) as soon as the season and their work commitments allow. Food has a higher priority in Portu-

guese culture than it has in the British. We discovered that the citizens of Lisbon started their art appreciation at the Gulbenkian museum at midday, when the restaurant opened. Having brought my trombone from Oxford, I was lucky enough to be embraced by a local wind-band of enthusiastic amateurs and every concert we gave in the outlying villages was followed by a banquet with wine for the adults and coke for the youngsters. On the whole we found life in Portugal easy enough to adapt to. The language, however, presented real problems. While it is easy enough to read, if you know French, Spanish or Italian, its pronunciation is bedevilled by the fact that half the sounds aren't pronounced at all, so 'Portugal' becomes 'Prtgal' and 'professional' becomes a sort of hiss 'frfissnal'.

Shortly after returning home from Portugal, we learnt that **our Japanese daughter-in-law was expecting her first baby in October**, so it wasn't long before we were packing our bags again and **setting out for Tokyo**. This was to be a very different experience from Lisbon. We slept on the floor in a small flat, got used to Japanese food, drank warm saké, and struggled with the language. Our son patiently taught us *hiragana*, so that we could at least read the station names on the Tokyo subway, but for any real conversation we had to rely upon our Japanese acquaintances' knowledge of English. Now that Japan is one of the economic power-houses of the world, there is an immense amount of interest in Japanese culture, psychology and business practice. And many are the books that will tell you what to do and what not to do when you are with Japanese business people. Some of the best are the little pocket books published by the Japan Travel Bureau. The illustrated '*Salaryman*' in Japan is a must for any visitor wanting to gain a quick insight into the commercial world. You learn, for instance, that there are three types of manager, all compared to famous warlords. Tokugawa Ieyasu, the founder of the shogunate, is the first, famous for waiting patiently for the right opportunity. The second is Toyotomi Hideyoshi, self-confident and decisive, who dealt with all challenges positively. Oda Nobunaga, a brilliant general, brought peace to Japan by eliminating his enemies before they could finish him. Their attitudes are summed up in little poems showing how each deals with a silent bush warbler.



Working for the Japanese

How, as a *gaijin* (foreigner) do you get a job in a big Japanese corporation? First of all you need a good neighbour who already works for the firm, and then you need to pray to the right god. The Japanese have seven lucky gods, and at least eight thousand others (whether lucky or not I never discovered) – so the choice is enormous. I selected **Hotei, the god of happiness**, a jolly little fat man with a sack on his back like an oriental Santa Claus, presented myself at his shrine, threw my coins into his offertory box, clapped my hands three times in the appropriate manner, and bowed praying for an end to my flu and a job with Marubeni Corporation. The next day I was fit and well, and was offered the job.

And so it was I came to **work part-time for six months in the International Department of one of Japan's biggest trading companies**. The headquarters building in Takebashi overlooked the Imperial Palace and its cool, green gardens right at the heart of the metropolis. At the beginning I had time to look down from the window at the roof under which the emperor Hirohito was slowly dying. But soon I was busy teaching the O Ls (office ladies) and writing after-dinner speeches for the President when he flew to Europe, as he often did, to meet his trading partners. The speech was nearly always the same. *Marubeni Corporation valued its long association with and looked forward to an even warmer relationship with and continued prosperity for both businesses*. The obviously brilliant Head of the International Department

once told me, in his perfect English, that he disagreed with our English saying 'Never mix business with pleasure'. **For him personal relationships and business relationships were inseparable**. If his attitude was at all typical of Japanese top managers, then perhaps one can understand the bitterness with which the president of Honda greeted British Aerospace's sale of Rover Group (in which Honda had a 25 % holding) to BMW.

There must have been around eighty people working in the open-plan office on the fourteenth floor of Marubeni Building, the tables carefully arranged according to the status of the staff. Generally the noise level was low, but towards 4pm, when corporate Americans eight hours away and well-breakfasted, reached for their telephones, the noise in the Tokyo office swelled into a hubbub that made concentration difficult. Commentators often refer to the collective spirit of the Japanese. I witnessed this in action. At 3pm, every day, soothing music filled the room and people would stop what they were doing, stand up, stretching their arms and go through a routine of exercises. They were not in the least self-conscious about it. Managers and office ladies, even visiting businessmen, took part, bobbing up and down behind their tables and computers. Many's the smile I exchanged with colleagues as our eyes met across the office before sinking out of sight.

When I add up **all my stays in Germany**, both long and short, voluntary and compulsory (18 months disguised as a soldier) I find it amounts to three years, time

enough to get used to the German 'Art und Weise' you might think, but I'm sure I go on making 'faux pas'. One of my early ones was to present the wife of one of my German friends with a bunch of red carnations when I arrived for dinner. Another time I started to cross the road when the pedestrian traffic light was red. There were no cars in sight, but there was a policeman on duty. Deeply shocked, he blew his whistle and waved me back to the pavement. And I am never sure whether I am causing offence when I cut my potatoes with a knife...

Having been in close contact with several different cultures, I have come to one or two tentative conclusions. One is that a culture doesn't necessarily make life easy for people; in fact, it can be extremely inconvenient. Young Ugandan men, for example, may have to plunge into debt for years so that they can buy enough cows to pay the bride-price to their fathers-in-law. The Japanese have social obligations that many may despise but which they nevertheless carry out. On a certain day in the year all female secretaries are expected to present boxes of chocolates to their bosses. They may not like their boss, but not to give him chocolates would be seen as an insult. However, this is a trivial inconvenience compared with a culture that used to bind the feet of girls so that when they grew up they took – they had to take those little steps so attractive to men. The fate of those Chinese women's Indian sisters was even worse. Surely nothing could be more inconvenient for a woman than to be expected to throw herself on her husband's funeral pyre! My second conclusion is that you can't learn everything about a foreign culture and that you are bound to make mistakes sooner or later. That doesn't really matter so long as you show that you are interested in the way the others do things, make some effort to speak their language, and leave them with the idea that you do, despite your own bizarre behaviour, belong to the same human race. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
17	22	26	G	R	Z

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
22	23	24	G	

DIE BALANCED SCORECARD ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN ?

von Herwig R. Friedag, Berlin

Immer häufiger liest man in der Fachpresse, hört man auf Tagungen und Congressen – so auch auf dem Controller Congress im Mai 98 in München – von einem neuen Begriff: **Balanced Scorecard**.

Was verbirgt sich dahinter, ist dies wirklich ein neuer Ansatz oder lediglich eine neue Mode aus Amerika, eben alter Wein in neuen Schläuchen?

Robert S. Kaplan und David P. Norton, beide amerikanische Professoren der Betriebswirtschaftslehre, sind als „Promotoren“ dieser Vorgehensweise zu bezeichnen. Sie haben nach langjährigen praktischen Erfahrungen mit dem Ansatz der Balanced Scorecard über dieses Verfahren ein Buch veröffentlicht, welches kürzlich, von Prof. Horváth redigiert und kommentiert, erschienen ist¹.

Beschäftigt man sich mit dem Buch, so wird bei vielen Controllern sicherlich schnell Begeisterung aufkommen: endlich ein Controlling-Ansatz, der sich abhebt vom Üblichen nach dem Schema „noch schneller, noch genauer, noch besser“. Im Gegensatz hierzu führen Kaplan/Norton den Leser sehr schnell zu der Einsicht, daß das, was wir Controller heutzutage be- und erarbeiten, doch nur ein recht beschränkter Blick auf das Unternehmen ist.

Daß dieser **Ansatz aus den Vereinigten Staaten kommt, überrascht nicht, denn**

allzu einseitig werden dort Unternehmen ausschließlich nach den finanziellen (Quartals) Ergebnissen beurteilt. Mit welchen neuen Ansätzen arbeitet die Balanced Scorecard?

Kaplan/Norton gehen davon aus, daß der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens nicht ausschließlich aus den finanziellen Ergebnissen heraus beurteilt werden kann. **Diese herkömmliche Beurteilungsweise ist besonders für zukunftsorientierte Unternehmen unzureichend und führt zu Unterinvestitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie Produkt- und Prozeßinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Kundenzufriedenheit.**

Investitionen in neue Märkte, aber auch in neue Produkte, in neue Techniken und Verfahren verschlechtern die kurzfristigen finanziellen Zahlen eines Unternehmens. Auch Investitionen in das human capital eines Unternehmens, in die Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter, Aufwendungen, um Einsatzbereitschaft, Ideen und Engagement zu fördern, finden selten kurzfristig Ausdruck in einer Verbesserung der Finanzkennziffern. Und schließlich: **die Schaffung dauer- und für beide Seiten vorteilhafter Kundenbeziehungen ist oberstes Gebot eines langfristig orientierten Unternehmens.** Diese strategischen wertschöpfenden Faktoren müssen **auch** Berücksichtigung finden, denn sie bestimmen ursächlich die Erreichung finanzieller Ziele!



Herwig R. Friedag ist Leiter des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg im Controller Verein eV. Zudem ist er für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Vereins verantwortlich.
Tel. +49 30 - 80 40 40 00
Fax+49 30 - 80 40 40 01
email: friedag@t-online.de

Daher plädieren Kaplan/Norton für die **Einführung eines „ausbalancierten Berichtswesens“**, eben einer „Balanced Scorecard“, wobei Frühindikatoren Entwicklungstendenzen für folgende vier „Perspektiven“ eines Unternehmens beleuchten sollen:

1. **Finanzperspektive,**
2. **Kundenperspektive,**
3. **Interne Geschäftsprozeßperspektive,**
4. **Lern- und Entwicklungsperspektive.**

Unternehmen, die insbesondere auf langfristigen Erfolg orientiert sind, lassen sich mit diesen vier „Perspektiven“ viel besser als mit den herkömmlichen Methoden beschreiben.

Zur Nutzung dieser vier Sichten – entsprechend der Regel „You can't manage what You can't measure“ – ist es jedoch notwendig, die Perspektiven über Kennziffern abzubilden. Und zudem sollen diese Kennziffern zukunftsorientiert sein, also Entwicklungstendenzen dieser Sichten aufzeigen und messen.

Diese auf den ersten Blick recht eingängige Vorgehensweise hat jedoch ihre Tücken im Detail. Insbesondere die Forderung, daß die Scorecard nicht nur Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen messen, sondern auch **eine Quantifizierung der Verknüpfung zwischen den Scorecard-Perspektiven ermöglichen soll**, bereitet dem Anwender dieses Verfahrens häufig Kopfzerbrechen.

Daher lassen Sie mich die Vorgehensweise zur Erarbeitung dieser ausbalancierten vier Perspektiven und deren Messung über Kennziffern etwas verdeutlichen.

Schon 1971 sagte Deyhle²: „Erfolg haben kann nur die Unternehmung, die weiß, was sie will“.

VISIONEN UND STRATEGIEN

Die meisten, gerade die mittelständischen Unternehmen haben hier großen Nachholbedarf. Wenn es überhaupt Visionen gibt, sind diese lediglich in den Köpfen des Top-Managements verhaftet – und bleiben dort! Kaum ein Mitarbeiter kennt die Unternehmensvision und die strategischen Ansätze, die Visionen in seinem Bereich umzusetzen.

Auf Visionen basierende Strategien umfassen Kernkompetenzen, Organisationspotentiale und – in Deutschland zumeist zuletzt! – Kundenbeziehungen, gemessen werden diese bislang nicht.

Die Strategieübertragung auf alle Mitarbeiter muß über Kommunikation, Weiterbildung, Zielfindungsprogramme und materielle Anreizsysteme erfolgen.

Über die Balanced Scorecard soll die von der Unternehmensleitung erarbeitete Vision allen Beschäftigten vermittelt werden. Sie stellt sich als eine ganzheitliche Abbildung der Unternehmensphilosophie dar und ermöglicht zielgerichtetes Operieren aller Mitarbeiter.

Die Balanced Scorecard muß detailliert und transparent die Unternehmensstrategie darstellen.

KENNZIFFERN FÜR DIE VIER PERSPEKTIVEN

1. Finanzperspektive

Auch wenn von vier gleichgewichtigen Größen gesprochen wird, so ist doch die Gewichtung eindeutig: ohne Berücksichtigung der finanziellen Seite eines Unternehmens, ohne langfristige Gewinne kann kein Unternehmen existieren.

Über den Shareholder-Value, den Unternehmensgewinn und alle anderen finanziellen Kennzahlen zur Beurteilung der

Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sind viele Bücher geschrieben worden. Im Rahmen einer ausgewogenen und langfristigen Unternehmensentwicklung kann es zeitweise durchaus sinnvoll sein, auf kurzfristige Gewinne zu verzichten. Dies wird von finanziellen Kennzahlen nicht oder sogar kontraproduktiv berücksichtigt!

Auf der Finanzperspektive müssen einerseits die finanziellen Ergebnisse gemessen werden, die von der strategischen Ausrichtung der Unternehmung erwartet werden. Andererseits dienen finanzielle Kennzahlen natürlich auch als Endziele und Kennzahlen für die anderen Scorecard-Perspektiven.

Finanzielle Kennzahlen messen bislang üblicherweise vergangene Leistungen, sind also vergangenheitsorientiert. Um im Management auch die langfristige, zukunftsorientierte Sicht auf die Finanzkennzahlen zu verankern, empfiehlt es sich zum Beispiel, **gewünschte Entwicklungen im finanziellen Bereich als Zielgröße einzuführen**. Zudem ist es notwendig, die entwicklungsgeschichtliche Situation eines Produkts / Bereiches / Unternehmens zu berücksichtigen:

- **Wachstumsphase**
Für diese Phase wäre z. B. Umsatzwachstum oder Anteil neuer Produkte am Umsatz eine wichtige Zielgröße
- **Reifephase**
Hierbei können z. B. Benchmarks aus dem Kostenbereich oder Kostensenkungsziele wichtig sein und zu entsprechenden Vorgaben führen
- **Erntephase**
Die Erntephase, zumeist „Cash Cow-Phase“ genannt, ist gekennzeichnet von dem Ziel hoher Produkt- und Kundenrentabilität, überdurchschnittlicher Kapitalamortisation etc.

Es ist wichtig, daß die finanziellen Ziele nicht nur der jeweiligen Unternehmenssituation angepaßt sind, sondern auch verschiedene Bereiche umfassen: Kennzahlen für die Ertrags- und Kostensituation wie für die Vermögensentwicklung sind zu entwickeln.

2. Kundenperspektive

Die Kundenperspektive läßt sich durch zwei Gruppen von Kennzahlen abbilden:

Die sog. „**Kernkennzahlen**“ wie Marktanteile, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Kundenrentabilität dürften für fast alle Unternehmen am Markt gelten.

Die „**Leistungstreiberkennzahlen**“ beschreiben die Aspekte, die für die Kunden besonders wichtig sind, die zu Kundentreue und -zufriedenheit im Zielmarkt führen: Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit), Kundenbeziehungen (Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service, Transparenz o. ä.), aber auch Image und Reputation.

3. Interne (Geschäftsprozeß-) Perspektive

Hierbei geht es weniger um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse (z. B. mittels Benchmarking). Wichtig ist vielmehr,

- potentielle Kundenwünsche zu identifizieren, die Produkt- und Prozeßneuentwicklung voranzutreiben und zu beschleunigen (**Innovation**),
- die kosten- und zeitgünstige Herstellung und Auslieferung eines Produkts / Dienstleistung zu forcieren (**Betriebsprozesse**) und schließlich
- die Kundenerwartungen und -wünsche durch kundenorientierte Garantien und Wartungsangebote zu befriedigen (**Kundendienstprozeß**).

4. Lern- und Entwicklungsperspektive

Diese am meisten in die Zukunft orientierte Perspektive will neben den strategischen Potentialen der Informationssysteme die Mitarbeiterpotentiale sowie deren Motivation und Zielausrichtung messen.

Insbesondere die Mitarbeiter an der Basis, die direkt mit den Kunden und den internen Prozessen zu tun haben, müssen Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen liefern. Hierfür müssen sie ausgebildet und zielorientiert motiviert sein. Sie müssen die Unternehmensvision und ihre strategischen Ansätze kennen, sonst arbeiten sie im luftleeren Raum.

Neben den üblichen personalbezogenen Kennzahlen wie Mitarbeitertreue und -zufriedenheit gilt es, weitere zu den Themen Lernen / Weiterbildung, Motivation, Flexibilität, Teamfähigkeit und Zielorientierung zu definieren. Auch das Potential von Informationssystemen, die Informationen strategieorientiert aufbereiten sollen, kann in die Lernperspektive einbezogen werden.

DIE VERKNÜPFUNG DER VIER PERSPEKTIVEN MIT DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die Balanced Scorecard soll mit Hilfe dieser vier Sichten die Unternehmensvision / -strategie abbilden, sie soll Ursache-Wirkungsbeziehungen und neben Spätindikatoren auch „Leistungstreiber“ aufzeigen sowie deren jeweilige Verknüpfung mit den finanziellen Zielen darstellen.

Die Verknüpfung der Kennzahlen der Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie erfolgt nach folgenden Prinzipien:

- Ermitteln der Beziehung zwischen Ursache und Wirkung
- Erarbeiten von Leistungstreibern (am besten als Frühindikatoren)
- Verknüpfen mit finanzwirtschaftlichen Aspekten (häufig leider Spätindikatoren).

BEISPIELE FÜR MÖGLICHE BALANCED SCORECARD - KENNZAHLEN³

Fall a) Bank

Vision: wir sind die Privatkundenbank mit schnellsten Entscheidungsstrukturen

	Strategisches Ziel	mögliche Kennzahlen
Finanzperspektive	Produktivität pro Konto um 100 % steigern Kreditvolumen und Einlagen in fünf Jahren verfunffachen Kreditausfallrisiko verringern	Anteil elektronischer Aufträge Kreditvolumen / Einlagenwachstum Ausfallquote
Kundenperspektive	einfache, schnelle und seriöse Bearbeitung Vertrauen in automatisierte Abwicklungen flexible Kreditgewährung	Neukunden für elektronisches Bankgeschäft Kundengewinnung durch Empfehlungen Dauer des Kredit-Gesprächs Anteil Abschlüsse beim Kunden zu Hause
Interne Perspektive	schnelle Kreditentscheidungen bedarfsorientierte Kundenbetreuung	Zeitbedarf für Kreditgewährung Anzahl dafür benötigter Kontakte Anteil abgelehnter Anträge durchschnittliche Kundenwartezeit Anzahl Terminvereinbarungen
Lern- und Entwicklungsperspektive	Einführung kundenorientierter DV-Lösungen Mitarbeiterkompetenz	Nutzungsquote electronic banking Nutzungsquote der „Bankomaten“ Schulungsquote Kunden-Abgänge, Kunden-Aufträge

Fall b) Automotive-Industrie

Vision: vom Marktführer für ein Teil zur Markt- und Know-How-Führerschaft für eine ganze Automotive-Baugruppe

	Strategisches Ziel	mögliche Kennzahlen
Finanzperspektive	Umsatzverdoppelung in 4 Jahren Cash-Cow-Ergebnis verdoppeln bis 2002	Wachstum mit neuen Produkten Gewinnspanne in bestehenden Märkten
Kundenperspektive	Partner des Kunden Beziehungspartnerschaften zu Entwicklern aufbauen Entwicklungspartnerschaften	Marktanteilswachstum Kundenreisen von Vertrieb und Entwicklung Zahl der Kooperationskontakte Kommunikationsaufnahme durch Kundenentwickler
Interne Perspektive	schnelle Umsetzung von Entwicklungsaufträgen Automatisierung	Zeitbedarf bis zur Produktionsreife Anzahl Patente Automatisierungsgrad Einsparungen durch Verbesserungsvorschläge
Lern- und Entwicklungsperspektive	Verbesserung der Mitarbeiterressourcen Training und Mitarbeit beim Kunden Veranstalter eines jährlichen „Bauteil-Kongresses“ Mitarbeiterloyalität erhöhen	teamübergreifende technische Schulungen Teilnehmer an firmenübergreifenden Qualifizierungsmaßnahmen Kongress-Teilnehmerzahl Kundendurchdringung des Kongresses Mitarbeiter-Ergebnisbeteiligung Mitarbeiter-Fluktuation Einstellung neuer Mitarbeiter

EINFÜHRUNG IM UNTERNEHMEN

Ob 10 oder 20 Kennzahlen für ein Unternehmen oder für einen Geschäftsbereich ausreichen, bleibt dahingestellt. Wichtig ist, daß die Kennzahlen der Balanced Scorecard die Unternehmensstrategie zum Ausdruck bringen.

Ziel ist es nicht, neue Kennzahlensysteme zu entwickeln, sondern neue Managementsysteme anzuwenden. Dies ist gerade bei einer strategischen Neuausrichtung im Unternehmen sinnvoll: „**Balanced Scorecard ist Management, nicht Measurement**“

Die Balanced Scorecard unterstützt das Lernen auf allen Managementebenen, beginnend mit der Erarbeitung der gemeinsamen Vision, dem Aufzeigen von Ursachen/Wirkungszusammenhängen und führt zu dynamischem Systemdenken. Sie sollte von einem Team entwickelt, eingeführt und ständig überarbeitet angewandt werden.

Auch wenn für die Balanced Scorecard taktische und operative Meßgrößen Verwendung finden, ist sie doch als ein strategisches Managementsystem zu bezeichnen. Mit ihr kann die Strategieumsetzung langfristig verfolgt werden:

1. Vision und Strategie werden im (Top) Management geklärt und an alle Ebenen des Unternehmens vermittelt.
2. Die strategischen Ziele und Maßnahmen werden miteinander verknüpft und im Unternehmen kommuniziert.

Jeder Mitarbeiter muß die Ziele seines Bereiches, aber auch die Visionen des Unternehmens kennen und sich mit ihnen identifizieren können!

3. Im Planungsprozeß werden strategische Maßnahmen abgestimmt und Budgets / Ziele definiert, die auch als Meßgröße für persönliche Anreizsysteme dienen sollten.
4. Während der Umsetzung erfolgen permanent Abstimmprozesse zwischen Weg und Ziel, denn Verbesserungen auf beiden Ebenen sind immer möglich und häufig sinnvoll. Es handelt sich hierbei um einen „strategischen Lernprozeß“ insbesondere für die Geschäftsführung, die häufig erstmalig erfahren kann, ob und wie die Strategien umgesetzt werden.

BALANCED SCORECARD UND WEG

Puristen unter den Controllern werden nun einwenden, das kennen wir doch, das haben wir schon vor 15 Jahren als „WEG“ in der Controller Akademie gelernt!

Dies ist zweifellos richtig, nur wer wendet wirklich den „WEG“ in seiner strategischen Ausrichtung an?

Wachstum, Entwicklung und Gewinn werden üblicherweise weniger unter dem strategischen Ansatz gesehen, auf den gerade das Vorgehen mit Hilfe der Balanced Scorecard fixiert ist.

Um die Balanced Scorecard in einem Unternehmen einzuführen, benötigt man Visionen und Strategien sowie ein inter-

disziplinäres Team, welches in der Lage ist, die Visionen und Strategien, die lang- und mittelfristigen Ziele herunterzubrechen auf die operationale Management-Ebene.

Mit der Balanced Scorecard erhalten wir Controller ein Instrumentarium, um Visionen und Strategien im Unternehmen zu verbreiten und umzusetzen. Die Balanced Scorecard verbindet kurzfristige operative Leistungen mit langfristigen strategischen Zielsetzungen.

Fangen wir mit dieser Arbeit an, gönnen wir uns einen großen Schluck dieses „europäischen“ Weines aus Amerika!

Fußnoten

- 1 Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem amerikanischen von Peter Horváth – Stuttgart, Verlag Schäffer Poeschel, 1997
- 2 Albrecht Deyhle: Controller-Praxis: Führung durch Ziele, Planung und Kontrolle, Band 1, Seite 12, Management Service Verlag, 1971, ISBN 3-7775-2201-5
- 3 Bei der Erarbeitung dieser Vorschläge für Balanced Scorecard-Kennzahlen haben die Mitglieder des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg des Controller Verein sowie Frau Assmann von der Commerzbank Berlin unterstützend mitgewirkt.

Mehr Information zum Thema erhalten Sie auf der Internet-Seite des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg des Controller Verein: <http://home.t-online.de/home/friedag/ak.html> ■

PERSPEKTIVE IM TOP-MANAGEMENT

Unser Mandant ist eine überaus erfolgreiche, schnellwachsende und ertragsstarke Unternehmensgruppe im Dienstleistungssektor (AG) mit Sitz im Großraum Stuttgart.

Für die nächsten Monate ist der Gang an die Börse geplant. In diesem Zusammenhang ist kurzfristig die Position des

VORSTAND FINANZEN / CONTROLLING

zu besetzen. Das Aufgabengebiet umfaßt im Wesentlichen die Weiterentwicklung und verantwortliche Leitung des gesamten Finanz- und Rechnungswesens: Bilanzierung, Steuern, Controlling.

Als künftiger 'Vorstand Finanzen/Controlling' sollten Sie ein erfolgreich abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium sowie eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung im Finanz- und Rechnungswesen eines international tätigen Dienstleistungsunternehmens vorweisen können.

Wichtig sind außerdem fundierte Kenntnisse nationaler und internationaler Rechnungslegungsvorschriften (HGB, US-GAAP) sowie qualifizierte EDV- und exzellente Englischkenntnisse. Das ideale Alter: Mitte 30 bis Mitte 40.

Wenn Sie zudem eine unternehmerisch denkende, analytisch geprägte und menschlich integre Persönlichkeit mit ausgesprochen kooperativem Arbeitsstil sind und eine in jeder Hinsicht hochinteressante Herausforderung suchen, bitten wir um Ihre Bewerbung.

Ihre Unterlagen senden Sie bitte an ICOR CONSULTING, Holbeinstraße 74, 60596 Frankfurt am Main. Für eine erste vertrauliche Kontaktaufnahme steht Ihnen dort Herr Christian Podlich – Telefon/Durchwahl 069 - 63152812 – zur Verfügung.

INNOVATIVE TECHNOLOGIEN – OBJEKTE DES CONTROLLERS

von Dipl.-Kfm. Thomas Mild, Nürnberg



Dipl.-Kfm. Thomas Mild ist Beteiligungscontroller der Diehl Stiftung & Co., Abteilung Zentrales Controlling, Stephanstr. 49, 90478 Nürnberg

Bewältigung des technologischen Wandels

Unternehmen, die in Märkten mit schnellem technologischem Wandel agieren, befinden sich in einer Situation, die durch immer intensivere und aufwendigere Entwicklungsvorhaben sowie sich verkürzende Marktzyklen gekennzeichnet ist. Insbesondere technische Neuentwicklungen gefährden fortwährend das Überleben. Der Forschung und Entwicklung (FeE) als institutionell verankerte Innovationstätigkeit kommt eine Schlüsselrolle zu, um Wachstum und nachhaltige Erfolge zu sichern (vgl. Hauschildt 1994, S. 1017).

Der Controller hat in einer derartigen, dynamischen Umweltsituation die Aufgabe, selbst zum Innovator zu werden. Seine **Methoden müssen sich mehr in Richtung Frühwarnindikatoren entwickeln** (vgl. Peemöller 1997, S. 41). Es genügt nicht, konventionelle betriebswirtschaftliche Instrumente einzusetzen. Die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die klassischen Planungsrechnungen greifen für die notwendige, aktive Steuerung technologischer Zukunftspotentiale zu kurz. Der Controller muß selbst Anstöße geben können, die es dem Management ermöglichen, im Wettbewerb, der sich zunehmend auf die vormarktlige industrielle FuE verlagert, zu bestehen. Dazu werden neuartige betriebswirtschaftliche Methoden benötigt, die neben den rein quantitativen auch qualitative, an technologischen Potentialen orientierte Steuerungsgrößen enthalten.

In den folgenden Ausführungen wird zunächst erläutert, welcher Zusammenhang zwischen neuen Technologien und den Kosten eines Unternehmens besteht. Dabei ist für den Controller insbesondere von Bedeutung, daß bei einer kurzfristigen, in den vorhandenen Kostenstrukturen verhafteten Betrachtung eine bekannte Technologie die günstigere ist. Nur bei einer Ausweitung der Betrachtung in die Zukunft ist der strategische Vorteil neuer Produkte und Verfahren auch von der Kostenseite her belegbar. In einem weiteren Schritt wird dann die Rolle des Controllers in einer für eine derartige Betrachtung notwendige zukunftsorientierte, qualitative Bewertung von Technologien beispielhaft dargestellt. Abschließend sollen betriebswirtschaftliche Instrumente, die auf den Erkenntnissen der qualitativen Technologiebewertung aufbauen und sich größtenteils noch in der wissenschaftlichen Diskussion befinden, vorgestellt und ihr Nutzen für den praktischen Gebrauch des Controllers kurz erläutert werden.

Gefahr strategischer Fehlentscheidungen

Neue Produkte und Verfahren bedeuten neben einer verbesserten technischen Leistungsfähigkeit auch andere, bisher so nicht vorhandene Kostenstrukturen. Es ist für den Controller wichtig, neben den zu einem Zeitpunkt ermittelten Kosten **auch die zukünftige Leistungsfähigkeit einer Technologie zu betrachten**. Das Entwicklungspotential einer

neuen Technologie und damit die Kostensenkungs- bzw. Leistungssteigerungsmöglichkeiten müssen in den Methoden des Controllers erfaßt werden. Nur so kann die Gefahr von strategischen Fehlentscheidungen minimiert werden.

Die Notwendigkeit des gleichzeitigen Erfassens von Kosten und technischer Leistungsfähigkeit läßt sich am deutlichsten mit Hilfe des S- und Erfahrungskurvenkonzeptes darstellen (vgl. Abb. 1 und Hartmann 1997, S. 58). Die S-Kurve verdeutlicht das Verhältnis zwischen dem Entwicklungsaufwand für die Verbesserung von Produkten oder Verfahren und der technologischen Leistungsfähigkeit, die durch diese Aufwendungen erzielt wird. Zur grafischen Darstellung wird gewöhnlich eine idealtypische, s-förmige Linie gewählt (vgl. Foster 1986, S. 27). Diese Darstellung ist eine Annäherung an reale Gegebenheiten, die den komplexen Zusammenhang zwischen Leistungssteigerung und FuE-Aufwand zeigt. Das Erfahrungskurvenkonzept sagt aus, daß mit einer Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produktes die Stückkosten potentiell um 20 bis 30 % zurückgehen. Die kumulierte Menge wird sozusagen als Erfahrung interpretiert (Pfeiffer et al. 1991, S. 36).

Technologische Leistungsfähigkeit und Kosten

Das obere Schaubild in Abbildung 1 zeigt die S-Kurven zweier Technologien, wobei die rechte S-Kurve (neue Technologie) lang-

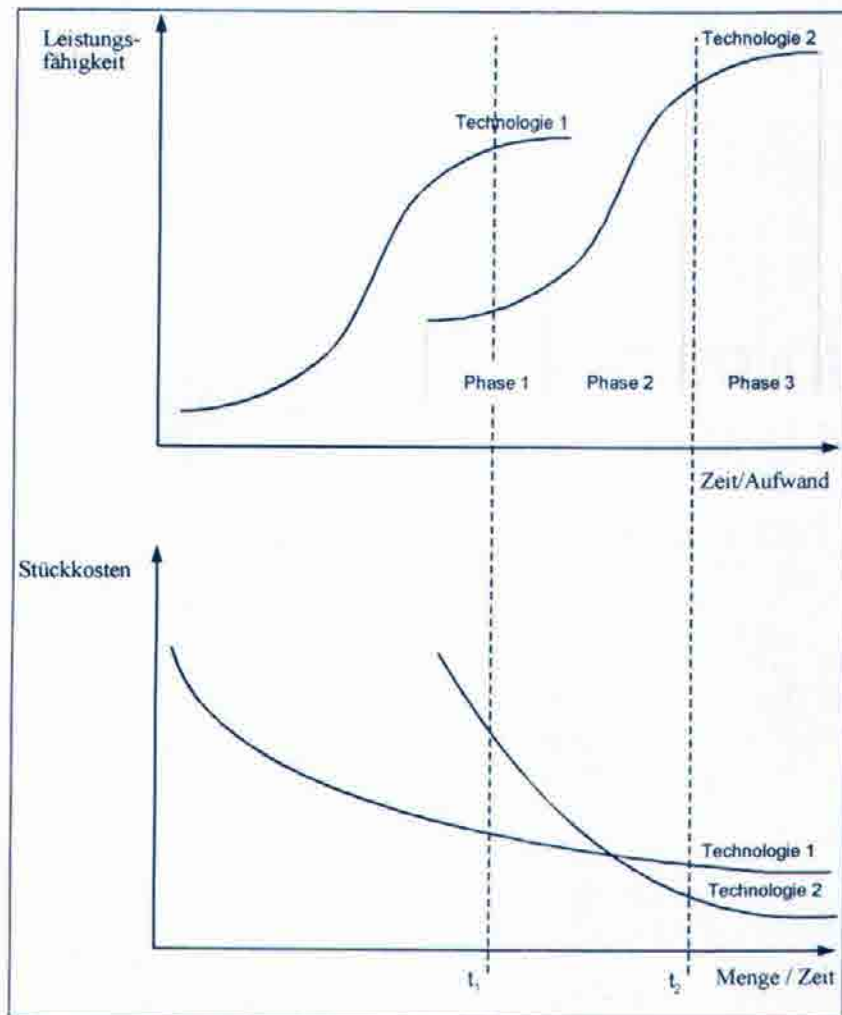


Abb. 1: Zusammenhang zwischen technologischer Leistungsfähigkeit und Stückkosten

fristig eine höhere Leistungsfähigkeit erreicht. Verdeutlicht am konkreten Beispiel der Fotografie könnte die Technologie 1 die klassische Fotografie auf Basis chemischer Prinzipien sein. Wir alle kennen die Filme der Firmen Fuji oder Kodak, die nicht ans Licht kommen dürfen, bevor sie entwickelt sind. Die Technologie 2 könnte die elektronische Fotografie repräsentieren. Bei dieser Technologie werden die optischen Informationen von einem speziellen Halbleiterchip aufgenommen und sofort in digitaler Form auf elektronische Speichermedien, wie z. B. Disketten, abgelegt (vgl. Pfeiffer et al. 1997, S. 144 ff.). Diese neue Art der Fotografie basiert auf einem prinzipiell neuen technologischen Lösungsprinzip.

Eine Interpretation anhand der Erfahrungskurve (vgl. Abb. 1 unteres Schaubild) zeigt beim Vergleich zweier Technologien, daß die leistungsfähigere Technologie prinzipiell eine steilere Erfahrungskurve aufweist. Dennoch ergeben sich zunächst im Technologieübergang deutliche Kostenvorteile der älteren, vorhan-

denen Technologie gegenüber den Kosten der Folgetechnologie. So ist die elektronische Fotografie noch deutlich teurer als die herkömmliche chemische Fotografie. Nur professionelle Anwender leisten sich diese Technologie heute. Die alte Technologie besitzt zum Zeitpunkt t_1 (vgl. Abb. 1) einen klaren Vorteil sowohl bei den Stückkosten als auch bei der Leistungsfähigkeit. **Vergleicht ein Controller zu diesem Zeitpunkt die beiden Technologien anhand der klassischen Kalkulation, so kann er in diesem Moment den strategischen Vorteil der neuen elektronischen Fotografie nicht erkennen.** Wird rein aus diesem Controllinginstrumentarium gesteuert, ist ein Vorantreiben der neuen Technologie unwahrscheinlich. Abb. 1 zeigt aber deutlich, daß bei einer längerfristigen Betrachtung von Technologien sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Stückkosten einer innovativen Technologie günstiger sind (Zeitpunkt t_2). Um diesen Punkt zu erreichen, müssen aber Entwicklungsleistungen aufgebracht werden, die in einer reinen Gegenwartsbetrachtung nicht rentabel erscheinen.

Ein Verbleiben auf der alten Erfahrungskurve kann weitreichende Folgen haben. Wer möchte schon der Kostenführer bei einer vom Markt nicht mehr akzeptierten Technologie sein? Erst ein strategisches Betrachten der technologischen Ressourcen vermag die Kosteneffekte neuer Technologien richtig einzuschätzen, einzusteuern und auszubeuten (vgl. Hartmann/Mild/Sasse 1997, S. 315).

Langfristig werden die Kosten der elektronischen Fotografie niedriger als die der chemischen Fotografie sein. Firmen wie Casio oder Epson, die ursprünglich aus der Computerbranche stammen, bieten bereits Digitalkameras zu sinkenden Preisen an. Die bisherigen Marktführer der Fotobranche, Kodak, Fuji oder Canon, deren Produkte auf chemischen Prinzipien basieren, haben zu lange versucht, die S-Kurve der alten Technologie auszureizen. Eine prinzipiell neue Technologie kann dazu führen, **daß in einer Branche völlig neue Unternehmen auftreten, die dort bisher nicht präsent waren.** Diese Unternehmen nutzen ihr Know-how – in diesem Beispiel elektronisches Know-how – um in andere Märkte vorzustoßen. Ein konsequentes Innovationscontrolling sollte das Phänomen der S-Kurve in seinen Instrumenten berücksichtigen. Hierzu muß aber eine Bewertung von Technologien erfolgen, um deren zukunftsbezogene Leistungsfähigkeit einschätzen zu können. Mit der Technologieattraktivität steht ein Bewertungsindikator zur Verfügung, mit dem die zukünftige Leistungsfähigkeit einer Technologie beurteilt werden kann.

Technologieattraktivität als Bewertungsmaß

Technologieattraktivität ist die Summe aller technisch-wirtschaftlichen Vorteile, die durch das Ausschöpfen der in einem Technologiegebiet steckenden strategischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten gewonnen werden können (vgl. Pfeiffer et al. 1991, S. 85 ff.). Sie setzt sich in ihrer Minimalstruktur aus den Indikatoren Weiterentwicklungspotential, Anwendungsbreite und Kompatibilität zusammen.

Der Indikator **Weiterentwicklungspotential** kann mit Hilfe der S-Kurve interpretiert werden. Dabei wird die S-Kurve in drei Phasen eingeteilt (vgl. Abb. 1). Befindet sich eine Technologie in Phase 1, so

handelt es sich um eine **Schrittmachertechnologie**. Dies gilt zum Zeitpunkt t_1 für die elektronische Fotografie. In den Phasen 2 und 3 befinden sich **Schlüssel-** bzw. **Basistechnologien** (vgl. Abb. 2 und Hartmann 1997, S. 170). Die chemische Fotografie ist zum Zeitpunkt t_1 eine Basistechnologie. Sie besitzt nur noch wenig Weiterentwicklungspotential und bietet daher kaum Differenzierungsmöglichkeiten.

- **Schrittmachertechnologie**
 - frühes Entwicklungsstadium
 - gravierende Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, großes Wettbewerbspotential erkennbar
 - nur vom „First“ bzw. von „First-Gruppe“ beherrscht
 - beginnende Integration in Produkte/Verfahren
- **Schlüsseltechnologie**
 - deutlicher Einfluß auf Wettbewerbsfähigkeit
 - erfolgskritische Technologie, Eignung zur Differenzierung
 - noch von wenigen beherrscht
 - bereits deutlich ansteigende Intensität der Integration in Produkte/Verfahren
- **Basistechnologie**
 - geringe Ertrags-/Kostenhebelwirkung
 - kaum mehr Differenzierung möglich; konstituiert die Industriestruktur
 - von „allen“ Wettbewerbern beherrscht - die „Informationen liegen auf der Straße“
 - in den meisten Produkten und Verfahren integriert; d.h. das potentielle Anwendungsartenspektrum annähernd ausgeschöpft

Die **Anwendungsbreite** beinhaltet die technische Weiterentwicklung hinsichtlich der Anzahl der Einsatzbereiche. Da die chemische Fotografie eine schon ältere Technologie ist, sind ihre Anwendungsbereiche weitgehend ausgeschöpft. Die weiteren Anwendungsmöglichkeiten der elektronischen Fotografie sind dagegen kaum abschätzbar. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Entwicklungsdynamik im Bereich Halbleitertechnologie berücksichtigt wird.

Der Indikator **Kompatibilität** steht für die Integrations- bzw. Systemfähigkeit einer Technologie. Hier wird beurteilt, inwieweit sich eine Technologie ohne negative Auswirkungen in die vorhandenen Produkte und Verfahren integrieren läßt. Auch bei diesem Indikator scheinen die Möglichkeiten der elektronischen Fotografie aufgrund ihrer Schnittstelle zur Computer- und Softwaretechnologie besser zu sein. Es ist darauf hinzuweisen, daß die Indikatoren der Technologieattraktivität je nach Analysebereich oder Branche verschieden sein können. Jedes Unternehmen muß für sein eigenes Innovationscontrolling die geeigneten Indikatoren festlegen. Dem Controller kommt die Aufgabe zu, den Prozeß der Technologiebewertung zu koordinieren und zu moderieren.

Technologiebewertung mit Hilfe der Potentialanalyse

Der Controller hat die Möglichkeit, mit den Mitteln der Potentialanalyse (vgl. Deyhle 1980, S. 19 ff.), bei der strate-

gische Sachverhalte skaliert bzw. bewertet werden, unterstützend in den Bewertungsprozeß einzugreifen.

Bezogen auf das oben schon kurz umrissene Beispiel aus der Fotobranche wird nun die Ermittlung der Technologieattraktivität der elektronischen und chemischen Fotografie dargestellt. Wie bei einer Potentialanalyse üblich, baut der Controller einen Formularvorschlag auf, in dem die drei Indikatoren der Technologieattraktivität aufgeführt sind. Für die Gewichtung dieser Indikatoren und die sich anschließende Beurteilung werden entsprechende Mitarbeiter aus Entwicklung, Produktion und Vertrieb herangezogen. Dieses **Bewertungsteam** hat sich im dargestellten Beispiel dafür entschieden, das Weiterentwicklungspotential mit 5/10, die Kompatibilität mit 3/10 und die Anwendungsbreite mit 2/10 zu gewichten. Auch hier gilt, daß die Gewich-

tung je nach Analysezweck unterschiedlich sein kann. Die Bewertung der Indikatoren ergibt das in Abb. 3 dargestellte Ergebnis. In Summe ergeben sich für die chemische Fotografie 12 Potentialpunkte. Heruntergerechnet auf die Skala 0 bis 4 folgt aus dieser Bewertung der Wert 1,2.

Um die Gefahren für das eigene Unternehmen abschätzen zu können, läßt der Controller von den Experten im eigenen Unternehmen die wichtigste Substitutionstechnologie, elektronische Fotografie, beurteilen. Zusätzlich läßt er diese Technologie, die im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist, von externen Experten

	Gewichtung	Beurteilung	Potentialpunkte
Chemische Fotografie			
Weiterentwicklungspotential	5	4--3--2-- <u>1</u> --0	5
Anwendungsbreite	2	4--3-- <u>2</u> --1--0	4
Kompatibilität	3	4--3--2-- <u>1</u> --0	3
Summe	10		12:10=1,2
Elektronische Fotografie			
Weiterentwicklungspotential	5	<u>4</u> --3--2--1--0	20
Anwendungsbreite	2	4-- <u>3</u> --2--1--0	6
Kompatibilität	3	<u>4</u> --3--2--1--0	12
Summe	10		36:10=3,6

Abb. 3: Beispielhafte Bewertung der chemischen und elektronischen Fotografie

einschätzen. Dieses Vorgehen vermeidet, daß zu viel Subjektivität der Experten für die ältere Technologie mit in die Bewertung eingeht. Diese neigen tendenziell dazu, eine für sie unbekannte und fremde Technologie schlechter als objektiv nötig zu bewerten. Für derartige Befragungen bieten sich Experten aus Wissenschaft, Forschung und gegebenenfalls anderen Unternehmen an. Im Ergebnis zeigt sich, daß die neuere Technologie, elektronische Fotografie, mit 3,8 bewertet wird (vgl. Abb. 3). Beurteilt rein aus der zukünftigen technologischen Leistungsfähigkeit ist diese Technologie der chemischen Fotografie bei weitem überlegen. Auch wenn klassische Controllinginstrumente (Stückkostenkalkulation) zu diesem Zeitpunkt noch klar die Vorteilhaftigkeit der chemischen Fotografie zeigen, ist dieses Ergebnis ein aus dem technologischen Potential abgeleiteter Frühwarnindikator.

Instrumente zur Steuerung technologischer Innovationen

Die im letzten Abschnitt erläuterte Ermittlung der Technologieattraktivität ist die Grundlage der Technologiebilanz, des Technologieportfolios und der Technologiekostenanalyse. Sie ist eine Bewertungseinheit für Produkte und Verfahren, die in diesen Instrumenten dazu verwendet wird, technologische Sachverhalte für strategische Entscheidungen darstellbar und rechenbar zu machen. Die Technologiebilanz erfaßt alle in einem Unternehmen verwendeten Technologien und stellt diese bewertet mit Technologieattraktivität dar. Das Technologieportfolio ist eine Art Sonderrechnung, die dazu geeignet ist, FuE-Projekte zu beurteilen. Mit der Technologiekostenanalyse kann die Technologieattraktivität in Kostengrößen transformiert werden.

Technologiebilanz

Die Technologiebilanz soll einen zukunftsorientierten, hoch aggregierten Gesamtüberblick zur technologischen Lage eines Unternehmens geben (vgl. Hartmann 1997). Es wird eine Inventur aller im Unternehmen verfügbaren und eingesetzten Technologien vorgenommen. Mit der Technologiebilanz kann ein gesamtes Unternehmen zukunftsorientiert beurteilt werden. Die zur Handelsbilanz kom-

plementäre Technologiebilanz zeigt die Technologieherkunft und -verwendung. Es werden alle Produkte und Verfahren dargestellt und mit Technologieattraktivität bewertet, die ein Unternehmen in der Entstehungs-, Markt- oder in der Entsorgungsphase hat. In der Technologiebilanz eines Unternehmens der Fotobranche, das von der chemischen Fotografie kommt und nun versucht, auch elektronische Fotografie anzubieten, wäre die elektronische Fotografie ein wichtiger Bestandteil der Aktive (Technologieverwendung), mit einem hohen Technologieattraktivitätswert. Auf der Passivseite (Technologieherkunft) würde sich aber das mangelnde Know-how bezüglich dieser Technologie zeigen. Die **Technologiebilanz** bietet ebenso wie die Handelsbilanz die Möglichkeit der Analyse (vgl. Hartmann/Mild 1998). Im Rahmen der Technologiebilanzanalyse kann u. a. die Effektivität der Entwicklung, die Innovationsfähigkeit und die technologische Kompetenz eines Unternehmens untersucht werden.

Technologieportfolio

Das originäre Technologieportfolio ist von Pfeiffer entwickelt worden (vgl. Pfeiffer et al. 1991). Im Rahmen dieses Ansatzes wird die strategische Position von Produkten und Verfahren innerhalb einer zweidimensionalen Matrix abgebildet. Neben der oben erörterten Technologieattraktivität wird hier der Indikator Ressourcenstärke bestehend aus Know-how-Stärke und Finanzstärke beurteilt. Die Know-how-Stärke ist vereinfacht gesagt das technisch-personelle Know-how bezüglich der verwendeten bzw. in Zukunft zu verwendenden Technologien. Bei der Finanzstärke eines Unternehmens ist zu bewerten, inwieweit die vorhandenen finanziellen Ressourcen zur Durchführung von aufwendigen Entwicklungsvorhaben ausreichen. Das Technologieportfolio ist geeignet, im Rahmen der strategischen Planung die Attraktivität von FuE-Projekten zu beurteilen und dementsprechend die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen auf die einzelnen FuE-Vorhaben zu verteilen. Bezogen auf das Fotobeispiel zeigt das Technologieportfolio für ein klassisches Unternehmen der Fotobranche etwa folgendes Bild. Bei der chemischen Fotografie hat das Unternehmen zwar eine hohe Ressourcenstärke, die Technologie ist aber wenig attraktiv.

Umgekehrt ist die Situation bei der elektronischen Fotografie. Hier steht einer hohen Technologieattraktivität eine relativ niedrige Ressourcenstärke des Unternehmens gegenüber. Die Konsequenz für das Unternehmen muß die Zuteilung von mehr Ressourcen für die Weiterentwicklung der elektronischen Fotografie sein.

Technologiekostenanalyse

Mit der Technologiekostenanalyse steht dem Controller ein Instrument zur Verfügung, das die Entwicklung und Anwendung technologischer Innovationen von Anfang an auch von der Kostenstelle her begleiten kann (vgl. Hartmann/Mild/Sasse 1997). Der Indikator Technologieattraktivität wird dazu verwendet, **Soll-Kosten einer Technologie abzuleiten**, die ihrer zukünftigen Leistungsfähigkeit entsprechen. Damit besteht ein aus dem technologischen Potential abgeleiteter Maßstab, um die Kosten von Produkten und Prozessen zu beurteilen. Ausgehend davon kann nun die Substitution, die breitere Nutzung oder die konsequente Leistungssteigerung bzw. Kostensenkung einer Technologie angestrebt werden. Wird das Konzept der Technologiekostenanalyse auf die elektronische Fotografie angewendet, so zeigt sich, daß sie aufgrund ihrer hohen Technologieattraktivität auch höhere Soll-Kosten als die chemische Fotografie hat. Das Entwicklungsvorhaben elektronische Fotografie wird daher vorangetrieben, obwohl die aus der klassischen Kalkulation ermittelten Ist-Kosten der chemischen Fotografie niedriger liegen.

Die Technologiekostenanalyse ist damit eine Ergänzung von bestehenden Konzepten, wie z. B. dem Target Costing. Beim Target Costing werden Soll-Kosten aus dem Markt abgeleitet (vgl. Stippel/Reichmann 1998, S. 100 f.). Die Technologiekostenanalyse leitet die Soll-Kosten aus den technologischen Ressourcen ab. Kombiniert man die beiden Instrumentarien, so entsteht die Möglichkeit, neben der Marktorientierung auch die Ressourcenorientierung in das strategische Controlling mit einzubeziehen.

Konsequenzen für den Controller

Die im vorliegenden Beitrag vorgestellte qualitative Technologiebewertung wird

in technologieorientierten Unternehmen für das strategische Controlling in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Nur durch eine Ergänzung seines „Werkzeugkastens“ um Instrumente, die auf der Größe Technologieattraktivität aufbauen, hat der Controller die Möglichkeit, selbst zum Innovator zu werden und technologisch-strategische Sachverhalte für das Management aufzubereiten. Neben diesem Aspekt ist für den Controller auch wichtig, daß ihm mit der Technologiebilanz, dem Technologieportfolio und der Technologiekostenanalyse Ansätze zur Verfügung stehen, die Techniker, Kaufleute und Vertriebsmitarbeiter an einen Tisch bringen und eine Diskussionsgrundlage darstellen. Die Gefahr des aneinander Vorbeiredens wird minimiert und die kommunikative Kompetenz des Controllers gestärkt. Der Controller muß sich allerdings diesen neuen Instrumenten und damit der neuen Herausforderung stellen und offen sein, diese Methoden auf die speziellen Gegebenheiten seines Unternehmens anzupassen und zu verfeinern.

Gerade in der sich heute rapide wandelnden Umwelt sind die vom preußischen Kriegsstrategen Clausewitz schon im letzten Jahrhundert als die Hauptvoraussetzungen strategischen Handelns benannten **Eigenschaften Talent, Beharrlichkeit und Kühnheit** gefordert. Speziell Kühnheit war bisher nicht eine Hauptanforderung, die ein Controller erfüllen sollte. Dies muß sich ändern, wenn der Controller aktiv in den strategischen Planungsprozeß eingreifen und Frühwarnfunktionen wahrnehmen will.

Literatur

Deyhle, A. (1980): Controller-Handbuch – Ergänzungsband C, 2. Auflage, Gauting b. München 1980.

Foster, R. N. (1986): Innovation – Die technologische Offensive, Wiesbaden 1986.

Hartmann, M. (1997): Technologie-Bilanzierung – Instrument einer zukunftsorientierten Unternehmensbeurteilung, Göttingen 1997.

Hartmann, M.; Mild, T.; Sasse, A. (1997): Technologiekostenanalyse als Instrument des Innovationskostenmanagements, in: Kostenrechnungspraxis 6/1997, S. 312-318.

Hartmann, M.; Mild, T. (1998): Die Technologiebilanz als neuer Ansatz des strategischen Controlling, in: Borszcz, A.; Piechota, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis erfolgreicher Unternehmen, Wiesbaden 1998, S. 267-281.

Hauschildt, J. (1994): Die Innovationsergebnisrechnung – Instrument des F&E-Controlling, in: Betriebsberater 1994, S. 1017-1020.

Peemöller, V. H. (1997): Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete, 3. Auflage, Herne, Berlin 1997.

Pfeiffer, W.; Metze, G.; Schneider, W.; Amler, R. (et al. 1991): Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, 6. Auflage, Göttingen 1991.

Pfeiffer, W.; Weiß, E.; Volz, T.; Wettengl, S. (et al. 1997): Funktionalmarkt-Konzept zum Management prinzipieller technologischer Innovationen, Göttingen 1997.

Stippel, N.; Reichmann, T. (1998): Target Costing und Wertanalyse, in: Controlling 2/1998, S. 98-105. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

24	25	26	G	E	S
----	----	----	---	---	---

Innovativ! Hochkarätig! Hochinteressant!

HORVÁTH & PARTNER

Die Controller-Veranstaltung 1998:

Controlling der Champions!

am 15. und 16. September 1998

Kommen Sie zum
12. Stuttgarter
Controller-Forum!

Die innovativen Controlling-Tools und
-Konzepte der Spitzenunternehmen!

Erfahren Sie jetzt ...

- was das Controlling von Spitzenunternehmen auszeichnet!
- wie Controlling-Konzepte auf den Erfolg wirken!
- welche innovativen Tools eingesetzt werden!
- wie effizient Controlling ist!
- wie Controlling organisiert wird!

Kongreßleitung: Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Diese Spitzenunternehmen präsentieren auf
dem 12. Stuttgarter Controller-Forum ihre
innovativen Tools und Konzepte:

- Adidas AG
- Alias Copco
- Bayer AG
- Bertelsmann AG
- E. Breuninger GmbH & Co
- Daimler Benz AG
- Deutsche Bank AG
- Dürr AG
- Fischerwerke GmbH & Co. KG
- General Electric
- W.C. Heraeus GmbH
- Porsche AG
- SAP AG
- Sartorius AG
- SGL Carbon AG
- Svenska Handelsbanken
- Veba AG

Ganz einfach: Anzeige ausschneiden
oder kopieren und dann faxen!

Informieren Sie sich jetzt! (Dr. Ronald Gleich)

Per Fax: 07 11/6 69 19-99 · Per Telefon: 07 11/121-31 74

Ja, bitte schicken Sie mir kostenlos und unverbindlich:

Informationen und Anmeldeunterlagen zum 12. Stuttgarter
Controller-Forum

Das Veranstaltungs-Gesamtprogramm 1998

Vorname/Name

Funktion

Firma

Straße/Nr.

PLZ/Ort

CM4/98

Die Tagungsgebühr
beträgt DM 1.990,-
- zuzüglich 16% MwSt.
Inklusive aller Vorträge,
Pausenbewirtung,
2 Mittagessen,
Rahmenprogramm,
sämtliche Tagungs-
unterlagen.

Horváth & Partner · Rotebühlstraße 121
70178 Stuttgart · Fax 07 11/6 69 19-99

LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

In der vorliegenden Ausgabe habe ich für Sie vorbereitet:

- ➔ IM FOKUS
- ➔ Aktuelles zum Controlling
- ➔ Spezielles Controlling
- ➔ Ökologisches Management und „Öko-Controlling“
- ➔ Der EURO kommt
- ➔ Arbeitshilfen
- ➔ Aktuelle Dissertationen zum Controlling im Überblick
- ➔ Weitere Neuauflagen und Neuerscheinungen im Überblick

IM FOKUS

**Kübel, Rolf: Wider den deutschen Kleinmut:
Kreative Energie oder Dauerlähmung**
München: Verlag C. H. Beck 1998 – 179 Seiten –
gebunden – DM 48,-

Autor und Konzeption

Rolf Kübel leitet die Gesellschaft zur Erforschung strategischer Unternehmensorganisation (GEO) in Rottach-Egern und befaßt sich vor allem mit der Personal- und Organisationsentwicklung. In seiner neuen Veröffentlichung leistet er einen Beitrag zur Diskussion um Stärken und Schwächen des Standorts Deutschland und ruft dazu auf, die Bereitschaft der Menschen zu Leistung und Engagement in Wirtschaft und Gesellschaft einzubinden.

Inhaltsübersicht

Selbstbestimmung statt Kostensenkung – Härter arbeiten? – Strukturelle Verhärtungen – Orientierungskrise – Die große Vergeudung – Personalkosten, eine Investition schlechthin – Der arbeitende Mensch als Potentialfaktor – Die neue Rolle der Führungskräfte – Aufstand der Underdogs – Das Fell des Bären.

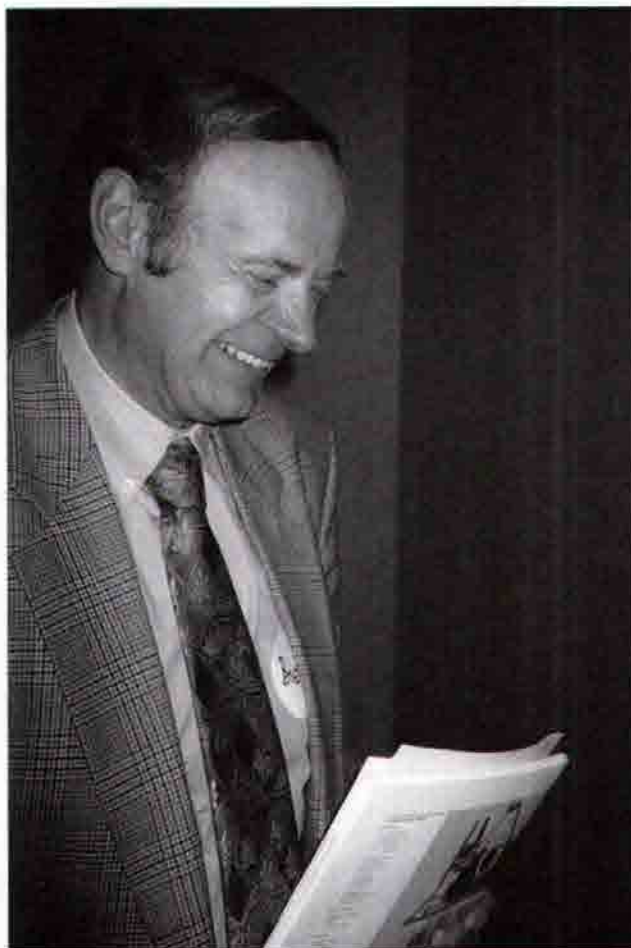
Anmerkungen

Kübel befaßt sich zum einen mit klassischen Fragen der „Standort-Debatte“, zum anderen setzt er einen besonderen Akzent auf Fragen der Führung und des Personaleinsatzes. Seine Kritik an der traditionellen Führung gipfelt in der Behauptung, mehr als 500 Milliarden DM vergeude die deutsche Wirtschaft Jahr für Jahr durch den unvernünftigen Umgang mit der Ressource Mensch (S. 73), wobei die Errechnung der Zahl sowie die zugrundeliegenden Annahmen skizziert werden. Nach Ansicht des Autors müssen wir uns zum Ausgleich der Kostennachteile des Standorts Deutschland darauf konzentrieren, mit dem eingesetzten Personal zu wesentlich höherer Produktivität zu gelangen. Den Weg hierzu sieht Kübel aber nicht in den klassischen Rationalisierungen, sondern in einem anderen Einsatz der Mitarbeiter und einer veränderten Art des Umgangs. Das Buch wirbt auch dafür, Controlling so aufzubauen, daß es, dezentral installiert, den Führungskräften gleichsam als Armaturenbrett dient (S. 158). Kübel setzt sich ausgesprochen kritisch und engagiert mit dem Bestehenden auseinander: dies reicht von einer Diskussion vielfältiger Führungsfehler über Organisationsprobleme, etwa der Problematik der individuellen Anpassung an den Arbeitsablauf der Standardsoftware, bis hin zur Kritik am Shareholder Value. Abschließend umreißt er den praktischen Einstieg in die Umsetzung seiner Vorstellungen. Dieses Kapitel wäre zu vertiefen, zu hinterfragen und zu konkretisieren. Insgesamt ein recht diskussionswürdiges und diskussionsbedürftiges Buch, das die „Standort-Debatte“ konstruktiv bereichert und belebt und insbesondere bei dem Handlungsbedarf der Unternehmen selbst ansetzt und sich nicht in einer allgemeinen politischen Diskussion verliert.

Reffert-Schönemann, Doris: Die 60/40-Regel
Zürich: Orell-Füssli Verlag 1997 – 160 Seiten – DM 49,-

Autorin und Konzeption

Die Autorin setzt sich als Wirtschaftspublizistin mit der Frage „Kontinuität versus Reengineering“ auseinander.



Inhaltsüberblick

Revolutionäre Managementlehren praxistauglich anwenden (u. a. Erneuerung von Innen: lean und flexibel – Die lernende Organisation – Erfolgreicher Wandel hängt von der Führung ab (u. a. Zukunft gehört dem Team) – Die Pflicht und die Kür.

Anmerkungen

Die Verfasserin fügt der langen Reihe von Managementrezepten kein weiteres hinzu, sie reflektiert kritisch die vorherrschenden Konzepte und hinterfragt sie nach Nutzen und Wirkung und insbesondere nach Risiken und Nebenwirkungen. Sie wendet sich an die Betroffenen, an die, wie sie sagt, Mitarbeiter, die unter Kündigungsdrohung beste Leistungen erbringen sollen und an die Manager, die nach ihren Worten unter der Knute der Aktienkurse zukunftssträchtige Entscheidungen treffen müssen. Sie gelangt zum Ergebnis, daß die für die heutigen Umbruchzeiten konzipierten Konzepte durchaus richtig seien, erhebt aber den Einwand und Vorwurf, daß die Art der Anwendung häufig von zuviel Raubbau an den Ressourcen Mensch und Kapital begleitet werde. Reffert-Schönemann relativiert mit Erfahrungen, Beobachtungen und Einsichten manche vermeintliche Wunderwaffe und will diese damit praxistauglicher gestalten. Kern ihrer Botschaft ist das beharrliche Zusammenspiel von Dauerhaftigkeit und Wandel. Die „60/40-Regel“, wie sie hier vertreten wird, besagt, daß im Gestaltungsprozeß das Beständige ein leichtes Übergewicht, eben 60 %, haben soll. Andererseits soll auch das Neue spürbar sein, deshalb 40 %. Das Leitmotiv der Autorin lautet dann auch „Aktive Langsamkeit“. Der mittlere Teil des Buches beinhaltet eine grundsätzliche Diskussion zu Führungsfragen, wie sie auch in einer anderen Veröffentlichung erfolgen könnte.

Hänggi, Gerhard: Macht der Kompetenz

Frechen: DATAKONTEXT - Fachverlag 1998 – 228 Seiten – DM 59,--

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Hänggi ist heute in Europa und USA als Human Research Berater tätig. Das Buch will einen Beitrag leisten zur Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung.

Aufbau und Inhalt

Das neue Wirtschaftsumfeld und die neue unternehmerische Wirklichkeit – Netzwerk marktorientierter Unternehmensperformance – Teamstrukturierte Leistungsperformance – Potential der Persönlichkeit – Potentialausschöpfung des Denkens – Aufbau und Entwicklung von Kompetenzpotentialen – Kompetenzmodelle und -profile – Human Capital Management.

Anmerkungen

Diese Neuerscheinung will ein konsequentes Kompetenzmanagement und eine zielgerichtete Kompetenzstrategie vermitteln. Hänggi setzt sich zur Aufgabe, Anstöße zu liefern, über die Kompetenzpotentiale von Unternehmen und Mitarbeitern nachzudenken und Hilfen zu bieten bei der Schaffung von Kompetenznetzwerken. Ein Buch, das eine besondere Denk- und Handlungsausrichtung fordert und daher nur dann Nutzen entfalten kann, wenn es nicht nur gelesen, sondern auch gelebt wird. Das Buch kann als Katalysator dienen und die betrieblichen Veränderungskräfte stärken. Das Buch enthält einerseits – für den kundigen Leser – viele bekannte Thesen und Ausführungen, es regt an, über die eigene Persönlichkeit ebenso nachzudenken wie über die betrieblichen Strukturen und Prozesse und nicht zuletzt die Innovationsdefizite in den Fokus zu nehmen. Für die praktische Arbeit sind besonders die zahlreichen Kompetenzprofile bedeutsam. Die Veröffentlichung läuft darauf hinaus, den Human Capital Value in den Mittelpunkt zu rücken und gleichzeitig den Shareholder Value-Ansatz zu relativieren. Der Autor trägt einiges dazu bei, die Zielsetzung zu operationalisieren und umsetzbar zu machen, u. a. durch das Human Resource Softwareprogramm LOGA. Angesichts der Komplexität der Materie kann das Buch die Diskussion nur öffnen und unterstützen, und zwar eine sicher notwendige Diskussion. Dem Controller hinterläßt das Buch viele Fragen wie z. B.: Hat die Zeit des Shareholder Value ihren Zenit bereits erreicht oder überschritten? Ist, wie der Verfasser meint, der „innere Wert“ zahlreicher Unternehmen auf der Grundlage der reinen finanzmathematischen Bewertungen maßlos übersetzt? Wie begreifen wir vor anderen die Zukunft? Ein Buch, das uns herausfordert.

AKTUELLES ZUM CONTROLLING

Börsig, Clemens u. Coenenberg, Adolf (Hrsg.): Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1998 – 253 Seiten – Brosch. – DM 68,--

Autoren und Konzeption

Den neuen Herausforderungen für Controlling und Rechnungslegung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb war der 51. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag in der Schmalenbach Gesellschaft gewidmet (in 1997). Mit dem vorliegenden Band werden die Eröffnungsvorträge und die Vorträge aus den beiden Hauptprogrammen wiedergegeben.

Inhaltsüberblick

Externe Rechnungslegung im internationalen Unternehmen (u. a. Rechnungslegung im Spannungsfeld nationaler und internationaler Grundsätze oder Kriterien und Vorgehensweise bei der Unternehmensanalyse und Anforderungen an die externe Rech-

nungslegung) – Interne Rechnungslegung und Controlling in internationalen Unternehmen (u. a. Angleichung des externen und internen Rechnungswesens oder Globalisierung der Wertschöpfung).

Anmerkungen

In diesem Band vermitteln ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Praxis eine Einführung in zentrale und aktuelle Themen von Rechnungswesen und Controlling. Veränderungen und notwendige Anpassungsmaßnahmen werden aufgezeigt, auftretende Probleme skizziert und mögliche Lösungsansätze umrissen. Die Ausführungen zum Risikomanagement und zum Risikocontrolling erlangen vor dem Hintergrund des neuen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen (KonTraG) besondere Aktualität und Relevanz, zumal Controller die Diskussion um dieses Gesetz bislang kaum geführt und begleitet, sondern sie vielmehr bedenkllicherweise in erster Linie Wirtschaftsprüfern und anderen überlassen haben. Ein Beitrag (The Evolving Model of Business Reporting) erfolgt in englischer Sprache. Insgesamt eine empfehlenswerte und nützliche Lektüre.

Deyhle, Albrecht: Management- & Controlling Brevier

Wörthsee-Etterschlag: Management Service Verlag 1997 – 2 Bände - insgesamt 332 Seiten – DM 48,--

Dieses Buch (Erstauflage 1976) aus der Reihe Management-Pockets – jetzt in 7. neubearbeiteter Auflage erschienen – ist dem verbesserten Controlling im Zusammenwirken von Manager und Controller im Team gewidmet. Es ist vornehmlich an Manager adressiert, aber auch für Controller gedacht im Sinne einer Unterstützung von Promotion-Maßnahmen, denn es rät und hilft, Controlling-Themen Managern wirkungsvoller zu vermitteln. Das Buch bringt Grundlagenwissen auf der Basis des Trainings- und Beratungsprogramms der Controller Akademie in einer praxisnahen, anschaulichen sowie lebendigen und auch für Einsteiger und Fachfremde gut verständlichen Sprache, insofern eignet sich das Werk in besonderer Weise ganz allgemein für alle Einsteiger und Fachfremde sowie als „Controlling-Verkaufshilfe“.

Borszcz, Andreas und Piechota, Sven (Hrsg.): Controlling-Praxis erfolgreicher Unternehmen

Wiesbaden: Gabler Verlag 1998 – 321 Seiten – Preis nicht bekannt

In diesem Buch vermitteln Praktiker, Berater und Hochschullehrer Beispiele erfolgreicher Konzepte und Anwendungen aus der modernen Controlling-Praxis, und zwar zu den Themenfeldern Prozeßkostenrechnung, Technologien der Zukunft, Strategisches Kostenmanagement, Vertriebssteuerung, Innovationsmanagement sowie „Sanfte Faktoren“. Der Band erschließt mit ca. 20 Einzelbeiträgen einen breiten und praxisbezogenen Überblick über Stand und Entwicklung des Controlling – mit einem Vorwort von Dr. Deyhle. Insofern hat der Band auch einen gewissen „Benchmarking-Charakter“, er ermöglicht eine grobe und allgemeine Orientierung an erfolgreichen Unternehmen.

Benzel, Wolfgang u. Wolz, Eduard: Achtung Betriebsprüfung

Regensburg: Walhalla Verlag 1998 – 224 Seiten – DM 49,--

Die beiden Autoren, in der betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Beratung tätig, informieren über die Rechtsgrundlagen, den wahrscheinlichen Zeitpunkt einer Prüfung sowie deren Ablauf und insbesondere über die Kontrolltechnik. Abschließend gehen sie noch auf die Rechtsfolgen einer Prüfung ein und stellen die Steuerfahndung dar. Nützliche Checklisten, Muster-Formulare und -Schreiben runden die Arbeit ab.

Reihe „Advanced Controlling für die Unternehmenspraxis“ der WHU Koblenz – Band 5 erschienen: Reengineering Kostenrechnung

46 Seiten – DM 38,-- zzgl. MWSt. oder Abo mit 6 Heften jährlich zum Preis von DM 195,-- zzgl. MWSt.

Zu beziehen durch: Lehrstuhl Controlling, Frau Kah, WHU Koblenz, Burgplatz 2, 56179 Vallendar

Der Band erörtert die Notwendigkeit von Reengineering in der Kostenrechnung, berichtet über Ergebnisse aus dem Benchmarking und diskutiert grundsätzliche Veränderungsschritte. Der recht aufschlußreiche Band gelangt zum Ergebnis, daß Bedarf an einer neuen Kostenrechnung gegeben ist. Er vermittelt für die eigene Analyse zahlreiche Anregungen und eröffnet Möglichkeiten, eigene Kennziffern, Abläufe und Strukturen mit ausgewiesenen externen Werten zu vergleichen.

SPEZIELLES CONTROLLING

Horváth & Partner (Hrsg.): Qualitätscontrolling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 – 348 Seiten – DM 78,--

Autoren und Konzeption

Diese Veröffentlichung beruht auf einem mit Mitteln der Bundesregierung geförderten Verbundprojekt. Die wichtigsten Ergebnisse des dreijährigen gemeinsamen Wirkens von 5 Forschungsinstituten und 14 Industrieunternehmen werden mit dem vorliegenden Band der interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt.

Aufbau und Inhalt

Einführung – Standortbestimmung durch Self-Assessment – Qualität im Strategieprozeß – Management der Kundenorientierung – Prozeßmanagement – Mitarbeiterzufriedenheit messen – Gesellschaftliche Verantwortung – Unternehmenswert schaffen.

Anmerkungen

Das Buch stellt sich als grundsätzlicher Leitfaden bzw. als allgemeine Verfahrensanleitung dar. Die vorliegende Neuerscheinung skizziert das System eines umfassenden Qualitätscontrolling, bietet konzeptionelle Unterstützung bei der Projektdurchführung im Bereich Qualitätscontrolling und vermittelt aus dem zugrundeliegenden Forschungsprojekt insbesondere bezüglich der Effektivitäts- und Effizienzindikatoren vielfältige Anregungen. Das Werk erweist sich als ausgesprochen lesefreundlich, es ist recht übersichtlich, anschaulich und prägnant geschrieben. Die Veröffentlichung erfaßt nahezu die ganze Bandbreite der Thematik, nämlich Aufgaben und Ziele, Voraussetzungen und Bedingungen, Datenerhebung, Methoden sowie Entscheidungen und die damit verbundenen Auswirkungen. Angesichts der Breite in der Bearbeitung bleibt die Tiefe der Darstellung in den einzelnen Aspekten mehr oder minder begrenzt, insoweit vermittelt das Buch in beachtlichem Maße Know-how, ist aber nur begrenzt ein „Rezeptbuch“ für die Umsetzung unter den Bedingungen der Praxis.

Eversheim, Walter (Hrsg.): Prozeßorientiertes Qualitätscontrolling

Berlin: Springer Verlag 1997 – 195 Seiten DM 68,--

In dem von der Bundesregierung geförderten Projekt haben 5 Forschungsinstitute und 15 namhafte Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus problemspezifisch praxisbezogene Konzepte für ein prozeßorientiertes Qualitätscontrolling entwickelt. Das Buch dokumentiert die Analyse der jeweiligen Problemstellung, konkrete Lösungsansätze sowie Handlungsanleitungen. Nach einer allgemeinen Einleitung befaßt sich die Neuerscheinung mit der Strategischen Qualitätsplanung, dem Quality Target Costing, dem Qualitätsmanagement und Lernkurven, dem Qualitätscontrolling mit PPS-Systemen in der technischen Auftragsabwicklung, dem Controlling von Garantiekosten sowie der Kundenzufriedenheitsanalyse im Werkzeugmaschinenmarkt. Das Buch leistet insgesamt – bezogen auf die angesprochenen Themenfelder – einen beachtenswerten Beitrag, Qualität meßbar zu machen. Praxisdefizite und Verbesserungspotentiale werden sichtbar und bewußt gemacht. Allerdings erstaunt es, daß bei der Herleitung des Controlling Deyhle weder erwähnt noch zitiert wird, zumal Deyhle oft vor vielen anderen die Wurzeln gelegt hat nicht nur für das Grundsätzliche im Controlling, sondern auch für viele moderne Ansätze.

Daum, Eugen: Einführung von datenverarbeitungsgestütztem Unternehmens-Controlling in der mittelständischen Industrie

Idstein: Schulz-Kirchner Verlag 1998 – 204 Seiten – Preis lag nicht vor, bitte nachfragen

Dem Buch liegt eine Dissertation (Univ. Gießen) zugrunde. Es vermittelt einen gerafften Überblick über die für EDV-Projekte charakteristischen Arbeitsstufen, praxisrelevanten Methoden sowie Hinweise für deren effizienten Einsatz in Klein- und Mittelbetrieben. Die Arbeit fußt auf einer empirischen Untersuchung, die einen spezifischen Einblick in die Betrachtung und Bewertung in diesem Zusammenhang relevanter Fragen aus der Sicht der Praxis unter Verwendung zahlreicher Grafiken liefert. Das Controlling in mittelständischen Industriebetrieben wird ergänzend skizziert. Im Mittelpunkt steht die phasenorientierte Planung zur Einführung eines DV-gestützten Controlling sowie Implementierung und Erfolgskontrolle. Die Neuerscheinung bietet sich vor allem als Hilfe zum Einstieg in derartige Projekte an.

Haiber, Thomas: Controlling für öffentliche Unternehmen

München: Verlag Franz Vahlen 1997 – 547 Seiten – DM 98,--

Autor und Konzeption

Ziel der Arbeit, die auf einer Dissertation beruht, ist die Entwicklung einer Controlling-Konzeption und ihrer instrumentellen Ausgestaltung für öffentliche Unternehmen.

Inhaltsüberblick

Grundlagen – Ziele und Problembereiche kommunaler Dienstleistungen – Konzeption eines Controlling für öffentliche Unternehmen – Potentialorientiertes Controlling – Prozeßorientiertes Controlling – Marktorientiertes Controlling – Zusammenfassung.

Anmerkungen

Haiber entwirft eine geschlossene, branchenspezifische Controlling-Konzeption, die sich an der Zielsetzung moderner öffentlicher Unternehmen als kundenorientierte und kostenbewußte Dienstleister orientiert. Die Lektüre ist nicht nur für Wissenschaftler von Interesse und Nutzen, sondern vermittelt auch dem Praktiker zahlreiche Anregungen und Hilfen. Darüber hinaus beinhaltet das Buch zahlreiche innovative Ansätze, die ganz allgemein für das Controlling in besonderer Weise diskussionswürdig sind, so z. B. die Gliederung nach Potential-, Prozeß-, Markt- und Beteiligungscontrolling oder die Parallelität von monetären und nicht-monetären Kennzahlen.

**Schmid, Florian u. Schumann, Michael: Consulting Guide 1998 – Profile & Daten deutscher Unternehmensberater
München: BranchenMedien Verlag 1997 – 1.550 Seiten – DM 148,--**

Hier werden mehr als 2.500 Unternehmen dargestellt aus den Bereichen Weiterbildung / Training, Management-, EDV/IT- und Personalberatung mit Qualifikationsangaben wie Schwerpunkt der Beratungstätigkeit, Gründungsjahr, Mitarbeiterzahlen, Online/Email-Adressen. Dabei besteht die Möglichkeit, nach vielfältigen Kriterien zu recherchieren. Die Palette der Unternehmen reicht vom kompetenten Einzelberater bis zu den internationalen Beratungsunternehmen. Die Informationen werden ergänzt durch redaktionelle Beiträge, in den aktuelle Trends der Branche analysiert werden, sowie durch einen Serviceteil mit Daten und Fakten zum Beratungsmarkt einschließlich einer Literaturliste.

Ergänzend CD-ROM, die neben dem Consulting Guide 1998 auch die weiteren 3 Bände der Guide-Reihe „Rechtsberatung 1998“, „Steuerberatung / Wirtschaftsprüfung 1998“ sowie „Investment- und Anlagenberatung 1998“ beinhaltet. Sie bietet die Möglichkeit, mehrere Auswahlverfahren zu verknüpfen, außerdem können zusätzliche Hintergrundinformationen eingeblendet werden. Die CD-ROM kostet 198,-. Voraussetzung für den Einsatz sind: Pentium PC oder gleichwertig, Betriebssystem Windows 3.11 oder höher, 8 MegaByte RAM, Double Speed CD-ROM-Laufwerk und Maus.

Zu beziehen ebenfalls durch Buchhandel oder vom Verlag (Tel. 089 - 23 17 08-0, FAX 089 - 23 17 08-99).

ÖKOLOGISCHES MANAGEMENT UND „ÖKO-CONTROLLING“

Diese Themenbesprechung greift die jüngste Entwicklung bei der Implementierung des Umweltschutzes in den Unternehmen auf und bündelt aus der Vielzahl der Veröffentlichungen der letzten Zeit einige der Neuerscheinungen und Neuauflagen. Umweltrelevante Kosten, Kennzahlen und andere Aspekte sind inzwischen zum festen Bestandteil der modernen Betriebswirtschaftslehre geworden. Die Verbreitung dieser Thematik in Theorie und Praxis wächst. Dem Controller stellt sich die Frage, ob die häufig defensive Haltung gegenüber dem Umweltschutz durch aktive Strategien zu ersetzen ist.

**Winter, Georg (Hrsg.): Ökologische Unternehmensentwicklung
Berlin: Springer Verlag 1997 – 322 Seiten – DM 98,--**

Autoren und Konzeption

Das vorliegende Buch vereint mehrere Einzelschriften, die nach einem Gesamtkonzept verfaßt und durch Verweisungen aufeinander bezogen sind, zu einem in sich geschlossenen Werk. Die Autoren wollen mit ihrer Veröffentlichung Hilfestellungen geben und einen praktischen Wegweiser für Umweltmanagement und Unternehmensentwicklung vorlegen.

Inhaltsüberblick

Anforderungen an Unternehmen – Umweltorientierte Unternehmensführung – Von traditionellen Unternehmenskonzepten zu modernen Managementkonzepten – Umweltorientierte Organisationsgestaltung – Zielorientierte Informationsflußgestaltung – Techniken für das Umweltmanagement – Die Ermittlung der umweltrelevanten Kosten.

Anmerkungen

Die Autoren vermitteln umweltorientiertes Management als integralen Bestandteil der Unternehmensführung, das in die betrieblichen Strukturen und Prozesse einzubinden ist. Das Buch verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, unterstützt durch 86 Abbildungen, der auf den Prinzipien Vorsorge und ständige Verbesserung beruht, und unter wirtschaftlichen, technologischen und wettbewerbsstrategischen Aspekten behandelt wird. Dabei gehen die Autoren auch auf zahlreiche im Zusammenhang stehende Themen ein wie z. B. Qualitätsmanagement oder Prozeßoptimierung. Das Werk weiß zu sensibilisieren, weist der ökologischen Unternehmensentwicklung eine angemessene Bedeutung zu und skizziert die betriebliche Ausgestaltung und Umsetzung im Grundsätzlichen auf einer Ebene, auf der sich aufsetzen läßt.

**Fischer, Wucherer, Wagner, Burschel: Umweltkostenmanagement
München: Carl Hanser Verlag 1997 – 358 Seiten – DM 89,--**

Die vorliegende Veröffentlichung, gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, will dazu beitragen, Kosten zu senken durch praxiserprobtes Umweltcontrolling. Die Autoren wollen der einseitigen Kostendiskussion des betrieblichen Umweltschutzes entgegentreten und so die andere Seite der Medaille – auf Basis der zugrundeliegenden Erfahrungen – auch durch monetär zu beziffernde Einsparungseffekte darlegen. Zunächst wird das Umweltkostenmanagement als Werkzeug für die Kostensenkung durch Umweltentlastung beschrieben, es folgen Ausführungen zur Kostensenkung und Umweltentlastung am Beispiel der Kunert AG, es schließen sich weitere Beispiele an, u. a. von der Daimler-Benz AG. Ein weiteres Kapitel befaßt sich mit der Entwicklung und der Umsetzung von kostensenkenden Maßnahmen. Eine Darlegung der volkswirtschaftlichen Dimension des Umweltkosten-

managements rundet die Arbeit ab. Das Buch ist mit mehr als 100 Abbildungen und Tabellen, zahlreichen farblich abgesetzten Merksätzen, einem Glossar und einer übersichtlichen Struktur gut lesbar. Inhaltlich ist es recht innovativ ausgerichtet und engagiert geschrieben. Eine der zentralen Thesen bezieht sich darauf, daß die Kostenreserve Umweltschutz noch vor uns liegt.

Stoltenberg, Uwe u. Funke, Michael: Betriebliches Öko-Controlling
Wiesbaden: Gabler Verlag 1966 – 224 Seiten – DM 68,-

Uwe Stoltenberg ist Unternehmensberater im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes und Michael Funke Leiter des Controlling bei der Dobberkau-Gruppe in Celle. Dieser Hintergrund sichert eine praxisorientierte Abhandlung mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis. Diese Veröffentlichung versteht sich als Leitfaden für die Praxis und will zeigen, wie das vorhandene Controlling-System um ökologische Ziele zu erweitern ist. Zunächst erörtern die Autoren den Weg vom Controlling zum Ökocontrolling und thematisieren dann das strategische und operative Ökocontrolling. Sie beschäftigen sich dann mit der EDV-Unterstützung und beschreiben eine mögliche Vorgehensweise. Es schließen sich abschließende Betrachtungen an zum Ökocontrolling als dauerhafte Institution zum Zwecke der kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes.

Butterbrodt, Detlef: Praxishandbuch umweltorientiertes Management
Berlin: Springer Verlag 1997 – 196 Seiten – DM 68,-

Dr.-Ing. Detlef Butterbrodt, in leitender Position bei der Dr. Winter Umweltschutz GmbH in Hamburg tätig, legt hiermit eine einführende und grundlegende Veröffentlichung vor, die Grundlagen, Konzepte und Praxisbeispiele vermittelt. Der Autor verbindet bekannte und neue Elemente zu einem umfassenden Konzept, das auf den Orientierungspunkten ethischen Denkens, Ökonomie und Ökologie beruht. Das Buch skizziert eine Vorgehensweise, mit der Managementsysteme für den betrieblichen Umweltschutz konzipiert und umgesetzt werden können. Ein besonderes Charakteristikum ist die enge Verzahnung von Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen sowie ihre gemeinsame Umsetzung. Beispiele stellen den Praxisbezug her. Zahlreiche Abbildungen und eine recht anschauliche Darstellung laden zum Blättern und Lesen ein. Die Veröffentlichung ist operativ und strategisch ausgerichtet, denn sowohl das praktische Tun als auch Aspekte der Unternehmensstrategie, die auf aktuelle und zukünftige Anforderungen einzugehen hat, kommen zur Sprache.

Seidel / Clausen / Seifert: Umweltkennzahlen
München: Verlag Vahlen 1998 – 253 Seiten – DM 48,-

Gegenstand der Veröffentlichung sind Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen für ein umweltorientiertes Management. Das Buch bietet einen Überblick über Umweltkennzahlen und -kennzahlensysteme und vermittelt in Theorie und Praxis vielfältige Anregungen sowie konkrete Gestaltungs- und Arbeitshilfen. Der erste Teil ist den konzeptionellen Ansätzen und der zweite Teil der praktischen Anwendung gewidmet mit Praxisbeispielen sowie Umweltkennzahlen in der Industrie, in Banken und im Handel.

Fichter / Loew / Seidel: Betriebliche Umweltkostenrechnung
Berlin: Springer Verlag 1997 – 160 Seiten – DM 68,-

Das Buch beruht auf einem Gutachten und einem Pilotprojekt, das der Hessische Minister für Wirtschaft beauftragt hat, an dem verschiedene Institute mitwirkten. Am abschließenden Gespräch war auch der fachliche Leiter der Controller Akademie, Dr. Alfred Blazek beteiligt. Die vorliegende Schrift gibt einen systematischen Überblick über die in den vergangenen 20 Jahren in Theorie und Praxis entwickelten Ansätze und Methoden der betrieblichen Umweltkostenrechnung, bewertet die Situation und skizziert Möglichkeiten der weiteren Entwicklung. Die Autoren gehen den Weg, das Betriebliche Finanz- und Rechnungswesen anzupassen und zukünftig viel stärker als bislang umweltbezogene Daten in das betriebliche Rechnungswesen einfließen zu lassen. Inhalt: Die steigende Bedeutung der Umweltkostenrechnung – Entwicklungsstand und -potential der allgemeinen Kostenrechnung – Ansätze zur Umweltkostenrechnung – Verbreitung der Umweltkostenrechnung in der Praxis – Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Umweltkostenrechnung – Zukünftige Anforderungen an die Umweltkostenrechnung – Anhang.

Am 1. 1. 1999 kommt – sehr wahrscheinlich – der EURO

Hanke, Thomas u. Walter, Norbert: Der EURO - Kurs auf die Zukunft
Frankfurt: Campus Verlag 1998 – 204 Seiten – DM 48,-

Das „EURO-Buch“ von Thomas Hanke, Bonner Korrespondent der Wochenzeitung „DIE ZEIT“ und Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank, liegt nun bereits in der 3., aktualisierten und erweiterten Auflage vor. Es bringt eine Grundlageninformation über die Konsequenzen der Währungsunion für Unternehmen und Anleger.

Beer, Robert: Wie verdiene ich am EURO ?

Düsseldorf: Metropolitan Verlag 1997 – 320 Seiten – DM 39,80

Diese Veröffentlichung setzt sich kritisch mit dem EURO auseinander. Der Autor sieht die Währungsunion als ein politisch motiviertes und wirtschaftlich äußerst riskantes Projekt. Beer kommt zum Schluß, daß der normale Sparer sowie der Steuerzahler voraussichtlich zu den Verlierern zählen werden. Der Autor unterbreitet Vorschläge, wie man aus seiner Perspektive durch Währungsalternativen wie Dollar oder Schweizer Franken oder Aktien- und Immobilienanlagen am EURO verdienen kann.

von Stein, Joh. Heinrich (Hrsg.): Handbuch EURO

München: Verlag C. H. Beck 1998 – 398 Seiten – Leinen – DM 112,-

Der Band befaßt sich mit Analysen und Strategien für das Bank- und Finanzmanagement. Insoweit wendet sich die Veröffentlichung vorrangig an Mitarbeiter in Banken und bei Finanzdienstleistern sowie in den Finanzmanagement-Abteilungen von Unternehmen. Das Buch gliedert sich in folgende Hauptkapitel: Rahmenbedingungen – Europäische Zentralbank – Auswirkungen auf den Bankbereich – Auswirkungen auf die Kapitalmärkte.

Arbeitshilfen

Benzel, Wolfgang u. Wolz, Eduard: Organisationsplaner für Selbständige

Regensburg: Walhalla Verlag 1998 – 302 Seiten – DM 59,-

Die vorliegende Neuerscheinung beinhaltet zahlreiche Checklisten, Arbeitsmittel und Formulare zu grundlegenden betriebswirtschaftlichen Fragen, die auf den Bedarf von Klein- und Mittelbetrieben zugeschnitten sind. Ein recht umfangreiches Kapitel bringt Musterverträge, u. a. Arbeits- und Gesellschaftsverträge.

Kast, Wolfram: Personalarbeit

Planegg: STS Verlag 1998 – 168 Seiten A 4 mit Diskette – DM 98,-

Diese Arbeitshilfe beinhaltet zur Thematik Personalarbeit wichtige Formulare, Checklisten und Planungshilfen mit näheren Erläuterungen als Kopiervorlage. Gliederung: Einstellung, Laufendes Arbeitsverhältnis, Änderung und Beendigung sowie Führungsaufgaben.



Sprachkompetenz als Controller: Dr. Deyhle vom Vortrag aus dem IGC-Wörterbuch

Autor	Titel/Hochschule/Doktorvater	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Aktuelle Dissertationen zum Controlling im Überblick						
Bronner, Tillmann	Wertsteigerungen durch strategische Entscheidungen – Universität München / Küpper	Stuttgart 1995	Schäffer-Poeschel	252	108,-	Analyse anhand eines strategischen Unternehmensmodells
Höfer, Claudia Elisabeth	Betriebswirtschaftliche Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen Techn. Universität München / Reichwald	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	323	98,-	Notwendigkeit von Qualifizierungsinvest., neue Methodik zur betriebswirtschaftl. Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen
Winkelmann, Thorsten	Internationalisierung mittelständischer Zulieferunternehmen Universität Göttingen / König	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	330	118,-	Theoretische Ansätze zur Erklärung des Internationalisierungsverhaltens, Situationsanalyse Zulieferer, Strategische Grundsatzentscheidungen, Wertschöpfungs- u. Koordinationsstrukturen, Marktstrukturen
Erner, Michael	Marktstrategisches Erfolgsmanagement und internes Rechnungswesen Universität Klagenfurt / Kropfberger	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	301	98,-	Konzeption Erfolgswirtschaftssystem, Integration und Einsatzmöglichkeiten des Erfolgswirtschaftssystem im Rahmen des Erfolgsplanungs- und Kontrollsystems
Schweikart, Jörg	Integrative Prozesskostenrechnung Freie Universität Berlin/Kleinalterkamp	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	325	108,-	Systemimmanente Mängel konvent. Kostenrechnungsverfahren, Ursachen und Wirkung übermäßiger Sortimentskomplexität, Prozeßorientierter und integrativer Ansatz, Nutzung der Business Process Analysis – theoretisch u. praktisch recht interessanter Beitrag
Volck, Stefan	Die Wertkette im prozeßorientierten Controlling – Univers. Münster/Grob	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	212	89,-	Grundlagen, Entwicklungsstand der Wertkettenanalyse und Erweiterung durch prozeßorientiertes Controlling, Software
Klingshirn, Sylvia	Ziele, Aufgaben und Instrumente des Organisationscontrolling Universität Passau/Bühner	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	232	98,-	Spezifikation des Organisationscontrolling, Organisationsziel als Handlungsrahmen des Org.-Controlling, Instrumente des Org.-Controlling, u. a. gutes Thesenpapier
Schöne, Katrin	Controlling der Informationsinfrastruktur Techn. Univ. Dresden/Uhr	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	275	98,-	Grundlagen, Theoretischer Bezugsrahmen, Empirische Ergebnisse, Gestaltungskonzeption, auch von bes. prakt. Interesse
Arnold, Alexander	Kommunikation und unternehmerischer Wandel – St. Gallen/Gomez	Wiesbaden 1997	Deutscher Universitäts-Verlag	306	98,-	Arnold versucht, mit seiner Arbeit Wissenschaftler und Praktiker für die Grenzen und Möglichkeiten von Kommunikation zu sensibilisieren – deutlicher Praxisbezug
Habilitationsschrift						
Betz, Stefan	Operatives Erfolgscontrolling Universität Paderborn	Wiesbaden 1996	Gabler	450		Erfolgscontrolling, Kostencontrolling, Erfolgscontrolling

Autor	Titel/Hochschule/Doktorvater	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Weitere Neuauflagen und Neuerscheinungen im Überblick						
Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen						
Hopfenbeck, Spannungs-Waldemar	Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre / 12. Aufl. seit 1989	Landsberg 1998	Moderne Industrie	1.056	89,-	Erfolgreiche, moderne Allg. BWL „Unternehmen im Feld ökonomischer, sozialer und ökologischer Interessen“
Jehle, Lang, Meier-Rudolph	Checklisten Handbuch GmbH-Geschäftsführer 1998	Freiburg 1998	Haufe	341	39,80	54 Checklisten, Gesetze, Rechte u. Pflichten, Beschlüsse / Briefe
Wildemann, Horst	Controlling im TQM	Berlin 1998	Springer	218	68,-	Konzepte Qualitätscontrolling, Elemente, Qualitätstechniken, Produktqualität, Leistungsprozesse, Kosten und Kennzahlen
Wildemann, Horst	Produktivitätsmanagement	München 1996	Transfer-Centrum	426		Programme zur Produktivitätssteigerung mit 26 Fallstudien
Neuhäuser, Rainer	Betriebswirtschaft für Existenzgründer	Regensburg 1998	Walhalla	238	49,-	Schnellkurs Kostenrechnung, Finanzierung und Buchführung
Männel, Wolfgang (Hrsg.)	Frühzeitiges Kostenmanagement	Wiesbaden 1997	Gabler	241	98,-	Sammelband mit Beiträgen: Konzepte, Methoden und Instrumente sowie Computerunterstützung
Schitzer, Heiko	Entscheidungsorientierte Informationssysteme	München 1996	Vahlen	253	75,-	Grundlagen, Anforderungen, Konzepte und Umsetzung
Berndt, Ralph (Hrsg.)	Business Reengineering	Berlin 1997	Springer	277	98,-	Sammelband, z. T. englisch, zur effizienten Neugestaltung von Geschäftsprozessen

Zu guter Letzt

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit, Ihre Fragen, Hinweise und Vorschläge zur Ausgestaltung des Literaturforums, Ihr Literatur-Service, sind stets willkommen. Ihnen beruflich und persönlich alles Gute.

Herzliche Grüße bis zum Wiederlesen.
Ihr

Alfred Biel
Alfred Biel

Jetzt für Windows 95, Windows 98 und Windows NT:

Controlling auf CD-ROM

WITT/WITT/BORN
STEGMANN

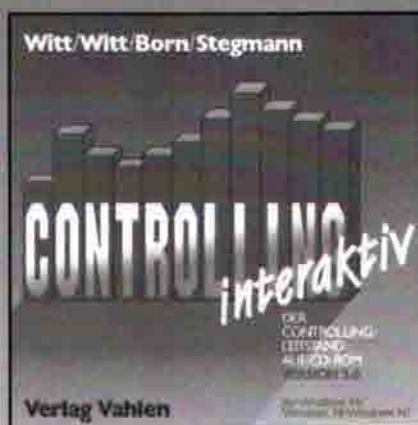
Controlling interaktiv

Der Controllingleitstand
auf CD-ROM.

Von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt,
Kerim Witt, Andreas Born und
Alexander Stegmann. Version 3.0.
1998.

Eine CD-ROM mit Anwenderhand-
buch (48 Seiten) DM 98,-*
ISBN 3-8006-2248-3

* (unverbindliche Preisempfehlung)



VERLAG
VAHLEN
80791 München



Der Controllingleitstand

ist eine Office-Lösung für schlankes Controlling und bietet Ihnen als Anwender mit Grundkenntnissen der Windows-Oberfläche einen kompletten und modernen Werkzeugkasten für das Controlling, also eine programmierte Controllingberatung! Der Anwender erhält eine professionelle, controllinggerechte Softwareoberfläche, mit der er flexibel, individuell und mit eigenen Beispieldaten – also insgesamt interaktiv – Controlling betreiben kann. Der netzwerkfähige **Controllingleitstand** ist ein spezialisiertes, modular aufgebautes Controllinginformationssystem (CIS) und führt in seiner Vollversion zur effizienten Unterstützung der Controllingarbeit und damit zur Steigerung von Controllingqualität und Controllingperformance. Controllingleitstand auf CD-ROM zeigt Ihnen, wie softwaregestütztes Controlling aussehen kann. Diese Schulungsversion enthält entsperrte Module, so daß man sich ggf. eine Individuallösung – ausgehend von den Modulen – selbst generieren oder auch einzelne Module in eine bereits bestehende Anwendung einbinden könnte.

Der Controllingleitstand umfaßt u. a.

- Benchmarking
- Deckungsbeitragsrechnung
- Erlöscontrolling
- Finanzcontrolling
- Investitionscontrolling
- Kurzfristige Erfolgsrechnung
- Kalku-

lation

- Kostencontrolling
- Prognose/Datenanalyse
- Projektcontrolling
- Prozeßcontrolling (ausbaubar z. B. zum Logistikcontrolling)
- Reporting
- Targetcosting
- Strategisches Controlling (Gap, Portfolio, Stärke/Schwäche usw.).

Anwender

- Controller
- Controllingpraktiker in Fachabteilungen
- beratende Berufe
- fortgeschrittene Studenten

Systemkonfiguration:

- IBM bzw. IBM-kompatibler PC (mindestens Pentium-90 mit der seitens Microsoft bei entsprechenden Windows- und Office-Anwendungen verlangten Größe des Arbeitsspeichers; empfohlen: 32 MB RAM)
- CD-ROM-Laufwerk
- Mindestens 80 MB Freiplatz auf der Festplatte
- Netzwerkfähigkeit bzgl. Netzwerken, die einen ODBC-Zugriff unterstützen (z. B. Novell)
- Betriebssystem: Windows 95, Windows 98 oder Windows NT (bis 4.0)
- Anwendungssoftware: Deutsche Version von MS-Office-Professional 95 oder von MS-Office Professional 97

104764/VA 581

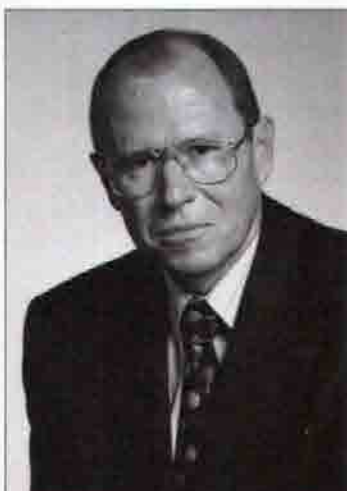
CV Editorial

Individualisierte Kundenbindung

Das systematische Kundenmanagement, d.h. die Planung, Steuerung und Durchführung des Managements der Kundenbeziehungen, wozu auch die Kenntnis und das Controlling der Kundenprofitabilität gehören, wird einer der bedeutsamsten Geschäftsprozesse für ein erfolgreiches Unternehmen der Zukunft sein.

Eine von vielen Facetten eines solchen systematischen Kundenmanagements ist das Management der individualisierten Kundenbindung, wodurch in der Regel ein Wachstumsschub zu erzielen ist. Diese Strategie, deren Ziel nicht das kundenspezifische Produkt ist, sondern die kundenspezifische Bedienung, verlangt die Beachtung folgender sechs Grundregeln:

1. *Die wertvollen Kunden erkennen:* Maßstab ist der Lebensertragswert, der mit einzelnen Kunden/Kundengruppen voraussichtlich zu erzielen ist.
2. *Die Kundenpenetration messen:* Es ist festzustellen, wieviel eines Gesamtbedarfs jeder einzelne Kunde bei dem Unternehmen deckt, mit dem Ziel, diesen Anteil zu steigern. Mit der Penetration wächst die Kundenzufriedenheit, steigt die Qualität der Kommunikation mit dem Kunden, sinkt die Zahl der „Abspringer“, d.h. es erhöht sich die Kundenloyalität.
3. *Gemeinsam am Kundennutzen arbeiten:* Dazu gibt es zwei Ansätze: Das Partnering und das Deep-Customer-Discovery-Program. Partnering „verzahnt“ die Geschäftsprozesse von Unternehmung und Kunden miteinander. Der Fokus liegt in der Prozessorientierung, d.h. in der Leistungssteigerung und in der Kostensenkung.



Dieter Wäscher,

Geschäftsführer der Durable Hunke & Jochheim GmbH & Co. KG, Iserlohn, Leiter des AK West I

Deep Customer-Discovery versucht, die Schnittmengen aus den Fähigkeiten des Herstellers auf der einen und den Bedürfnissen des Kunden auf der anderen Seite zu vergrößern, d.h. es erfolgt eine weitgehende Entdeckungsreise in die Bedürfnisstruktur des Kunden mit dem Ziel, neue verbesserte Produkte und Dienstleistungen zum gegenseitigen Nutzen zu schaffen.

4. *Keine „Durchschnittsleistungen“ erbringen:* Die Kunden sollten individuell und nicht standardisiert bedient werden.

5. *In Kundenkenntnisse investieren:* Kundenkenntnisse sind die entscheidenden zukünftigen Vermögenswerte - nicht die Maschinen und die Gebäude. Es gilt, sowohl einen Informations- als auch einen Interpretationsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen.

6. *Die Organisation kundenbindungsfähig machen:* D.h. vor allem, einen Dialog mit den Kunden führen können. Denn die Dialogfähigkeit ist das Herzstück jeder Kundenorientierung.

Das Fazit aus diesen sechs Grundregeln: Firmen, die individualisierte Kundenbindungen aufgebaut haben und pflegen, wachsen schneller, sind innovativer und erzielen höhere Gewinne.

+++Termine+++

AK Berlin

Treffen am 28.8., Dichtungstechnik Freudenberg, Berlin, „IT für Controller“
Info: H.-J. Schmidt, Tel. +49-30-348 54 87

AK Mitte

Treffen 09/98 in Mannheim, „Prozeß-Controlling“, Info: Prof. Dr. C. W. Gerberich, Tel. +49-6206-910 492

AK Berlin-Brandenburg

Treffen am 10./11.9., Hotel Huberhof in Seehausen bei Prenzlau, „Balanced Scorecard in einem Automotive Unternehmen“, Info: H. Friedag, Tel. +49-30-8040 4000

Schweizer Controllertagung 1998

am 15.9. in Dättwil/Baden.
Info: H. Jenny, +41-52-624 5953

AK Nord I

Treffen am 24./25.9., BLG, Bremerhaven, „Restrukturierung der BLG“, Info: K.-W. Koch, Tel. +49-40-226 63 147/148

AK Österreich III

Treffen am 2.10., Josef Strobl, Salzburg, „Praxisbericht Controller und Selbständigkeit“, Info: M. Blachfellner, Tel. +43-1-711 14 219

AK Wien-Süd

Treffen am 9.10., Fa. Frequentis, „Projektmanagement“, Info: W. Kurfürst, Tel. +43-2236-606 2260

AK Südwest I

Herbst-Sitzung am 22./23.10., Fa. Schuler, Info: S. Gänßlen, Tel. +49-7836-51 1236

AK Stuttgart

Sitzung am 22./23.10. in Bad Teinach, „Balanced Scorecard“, „Jahr-2000-Umstellung“, Info: G. Ranger, Tel. +49-7157-65 691

AK Süd 4

Treffen 29./30.10., BGW/COMPART, Planegg/München, „Controller - fit für die Zukunft?“, Info: H.-P. Metzler, Tel. +49-89-895 8616

AK Ostbayern

Treffen am 6.11., „Logistik-Konzept und Controlling-System der Bahn“, DB AG, München, Info: W. Meissner, Tel. +49-8721-3915

AK West I

Treffen am 9.11., Mercedes-Benz Lenkungssysteme GmbH, Düsseldorf, u.a. „Effizienzmanagement“, „Dezentrales Controlling“, Info: D. Wäscher, Tel. +49-2371-662 400

CV Personalien

Am 10. Juni ist das Gründungsmitglied des AK Berlin-Brandenburg **Reiner Steuber** im Alter von 44 Jahren gestorben. Engagiert hatte er den AK mitaufgebaut und dessen Arbeit mit Beiträgen und vielen Anregungen bereichert, auch als Ergebnis seiner Tätigkeit bei DeTe-We.

Herwig R. Friedag, AK Berlin-Brandenburg

Zufriedene Kunden beim Controller Congress

Kundenzufriedenheit als Thema des diesjährigen 23. Congress der Controller war auch das Credo der Gastgeber vom Controller Verein eV. Das Team um Monika Nebl und Conrad Günther von der Vereins-Geschäftsstelle und der Controller Akademie sorgte am 18./19. Mai für den reibungslosen Ablauf des „Controlling-Highlights“. Die Tagung verband in bewährter Weise durch Referate ausgewiesener Experten, Themenzentren, „Kommunikationsnester“ und „Controller's Biergarten“ fachliche Weiterbildung und Orientierung mit Meinungs- und Erfahrungsaustausch. Der 24. Congress der Controller findet am 14./15. Juni 1999 in München statt.



Engagiert für den „Kunden Congress-Teilnehmer“: Jutta Hirsch und Christa Radinger (im Foto rechts) begrüßen die Gäste am Info-Stand.

cvOnline
aktuell:

Ab August:
Angebote für Diplom-
arbeitsthemen und
Praktika.

Geschäftsbericht
des CVeV für das
Vereinsjahr 1997

Euro-Award verliehen

Der EURO kommt!



Für beispielhafte und erfolgreiche Vorbereitung auf den Euro haben HYPO-Bank, Vereinsbank und Arthur Andersen Management Beratung der Hansgrohe GmbH und Co. KG in Schiltach den Euro-Award verliehen. Mit einer überzeugenden Strategie habe sich Hansgrohe auf die Veränderungen der Märkte in der EWU eingestellt, lautete das Urteil der Arthur Andersen Management Berater. Die Juroren überzeugte bei Hansgrohe, einem der führenden Badausstatter Europas, der frühe und konsequente Start der Euro-Aktivitäten in allen Unternehmensbereichen und Tochtergesellschaften. Den Award nahm für Hansgrohe Siegfried Gänßlen (Foto rechts), Geschäftsführer Controlling, Finanzen, Personal, und Leiter des AK Südwest im Controller Verein eV, entgegen.

Schweizer Tagung

Die Referentenliste der 9. Controller-Tagung der Schweizer AK liegt jetzt vor. Am 15. September sind im Forschungszentrum ABB in Dättwil bei Baden folgende Vorträge geplant: Markus A. Zolle, ABB Schweiz: „Innovative Führungsprozesse“; Rita Ziegler, Spital Limmattal: „Das Gesundheitswesen - ein politischer Zankapfel“; Prof. T. Flemming Ruud, Universität St. Gallen: „Interne Revision und Strategisches Controlling“; Susan Biland, Unternehmensberaterin: „Was erwartet der Verwaltungsrat vom Controller?“; Dr. Strich, SIG Arms International AG: „Balanced Scorecard in der Praxis“; Markus Stamm, Trainer/Unternehmensberater: „Change Management durch Controlling“.
Info & Anmeldung: Sekretariat Controller-Tagung, PF 1107, CH-8201 Schaffhausen, Tel. +41-52-624 00 16.

Regionalforum in Stuttgart

Ein Regionalforum zu „Methoden ganzheitlicher Unternehmenssteuerung“ veranstalten die Südwest-Arbeitskreise am 14. Oktober im Atrium Conference Center des Stuttgarter Flughafens. Neben der „Ganzheitlichen Unternehmensbewertung und -steuerung mittels EFQM“ wird hier auch ein Ausblick gewagt: „Was bleibt für das Controlling und den Controller?“ fragt Prof. P. Horváth.

Zum Forum sind Mitglieder des Controller Vereins und Nichtmitglieder gleichermaßen herzlich eingeladen. Info und Anmeldung: Tel. +49-89-89 31 34 20.

Orientierungstag '98

Der diesjährige Controlling Orientierungstag findet am 7. November in Rostock in Zusammenarbeit mit der Universität Rostock statt. Organisator ist Prof. Dr. Jürgen Graßhoff, Lehrstuhlinhaber an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät. Am 8.11. folgt eine Fachtagung mit Gästen aus dem Baltikum, zu der auch die Orientierungstag-Teilnehmer eingeladen sind.

Polnische Gäste in Berlin

Die AK Berlin-Brandenburg und Pommern trafen sich am 8./9. Mai in Berlin zu einer gemeinsamen Sitzung. Dabei sprach Prof. Markov von der Universität Stettin über „Controlling in Polen“ und widmete sich unter anderem Herr Bernhard von der ECG-Managementberatung dem Thema „Kennzahlen der Balanced Scorecard“. Für die Berlin-Brandenburger war es Ehrensache, den polnischen Kollegen zwei interessante Tage in Berlin zu bereiten. Zu Gast waren sie im neuen KulturKaufhaus der Pedus-Gruppe am Bahnhof Friedrichstraße sowie bei Daimler-Benz in Berlin-Marienfelde. Erneut zeigte sich, daß es über Sprachbarrieren hinweg viele gemeinsame Ansatzpunkte für das Controlling in einem größer werdenden Europa gibt.

Internationale Controlling Kompetenz

Globale Strategien und Management-Entscheidungen für das nächste Jahrtausend verlangen heute Controlling- und Kostenrechnungs-Systeme, die international höchste Kompetenz und Sicherheit garantieren. CS unterstützt über 250 Unternehmen in über 35 Ländern bei der Planung und Analyse von Kosten und Leistungen mit

CS1 Kostenstellenrechnung. Bei der Projektplanung und -abrechnung, bei der Standardkalkulation, Auftragsabrechnung und der Materialbewertung mit **CS2 Kostenträgerrechnung.** Bei der Ergebnisplanung und Erfolgsrechnung mit **CS3 Deckungsbeitragsrechnung.**

Diese integrierten Controlling- und Kostenrechnungs-Systeme sind verfügbar auf den Hardwareplattformen IBM AS/400, RS/6000 und HP9000.

Wir informieren Sie gerne:

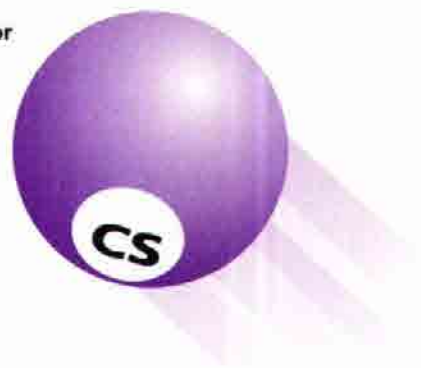
CS Controlling Software
Systeme GmbH, Vertriebs-Büro
Rudolf-Diesel-Str. 11
D-71732 Tamm
Phone 07141/20713-0
Fax 07141/20713-10
Internet www.cs-controlling.de



„Komplexe Anforderungen benötigen durchdachte Lösungen. Die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der CS Controlling Produkte haben uns überzeugt. Besonders der anwenderfreundliche Berichtsgenerator erleichtert uns die tägliche Arbeit.“

Jens Bott

**Leiter Betriebliches Rechnungswesen
Ciba Chemikalien GmbH Deutschland
Grenzach-Wyhlen**



Der Anstoß zum Erfolg!

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

