



# controller magazin

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

5/96

<b>Manfred Rimmel</b> Eröffnungsrede zum 21. Congress der Controller in München	265
<b>Manfred Bischoff</b> Die spezifischen Anforderungen des Controlling in der Luft- und Raumfahrt	267
<b>Emil Rebmann</b> Erfahrungen bei der Einführung von IAS (International Accounting Standards)	272
<b>Jörg Menno Harms</b> Wesentliche Erfolgsfaktoren eines global und lokal tätigen Unternehmens	274
<b>Impressum</b>	278
<b>Margarita Mathiopoulos</b> Warum unsere Wirtschaft flieht	279
<b>Manfred Grotheer</b> Die 30 wichtigsten Internet-Begriffe	286
<b>Guido Leidig / Horst Uhlemann</b> Sparten- und Profitcenterrechnung in der Druckindustrie – Teil II	288
<b>Aus dem Controller Verein eV</b>	294
<b>Kathy Williams / James Hart</b> Microsoft: Tooling the information age	296
<b>Dietram Schneider</b> Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling mit Make-or-Buy-Portfolios – Teil 2	300
<b>Elvira Winzenried-Hafner</b> Controlling-System verhilft zu neuem Kostenbewußtsein	307
<b>Jochen K. Michels</b> Finanzmanagement in der Datenverarbeitung	309
<b>Literaturforum</b>	318

**MIKsolution**  
business concepts

**Software**

Werkzeuge

Benutzeroberfläche

Funktionalität

Integration

**Consulting**

Managementberatung

Projektmanagement

**Support**

Hotline-Service

Unterstützung vor Ort

Schulungen



Bessere und schnellere Entscheidungen durch bessere und schnellere Informationen; MIKsolution ist eine integrierte betriebswirtschaftliche Software-Lösung zur Unterstützung von Management und Controlling durch entscheidungsrelevante Informationen.

## MIS/EIS und Controlling

**MIK**®

**Management  
Information  
Kommunikation GmbH**  
Seestraße 1  
D 78464 Konstanz  
Tel 0 75 31-98 35-0  
Fax 0 75 31-670 80

MIK Berlin 03 31-285 39-0  
MIK Düsseldorf 02 11-757 07-62  
MIK Hannover 05 11-902 85-15  
MIK Konstanz 0 75 31-98 35-17  
MIK Mannheim 06 21-12 00 60  
MIK Nürnberg 09 11-967 95-0  
MIK Schweiz 056-442 00 75



## ERÖFFNUNGSREDE ZUM 21. CONGRESS DER CONTROLLER IN MÜNCHEN

von Manfred **Rommel**, 1. Vorsitzender Controller Verein eV

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes möchte ich Sie ganz herzlich zum 21. Congress der Controller begrüßen. Dieser 21. Congress stellte und stellt für uns als Veranstalter eine große Herausforderung dar. Herausforderung deshalb, weil der 20. Congress als Jubiläumscongress die Meßlatte doch recht hoch gelegt hat. Sie haben uns im Rahmen Ihrer Bewertung des letztjährigen Congresses bestätigt, daß es in der Tat eine gelungene Jubiläumsveranstaltung war. Insofern war uns klar, daß wir dieses Jahr wiederum eine große Herausforderung vor uns hatten, um den Anschluß in puncto Niveau, Themenauswahl und nicht zuletzt Referentenauswahl zu halten.

Nur, meine Damen und Herren, wir haben dieses Jahr ein ganz anderes Problem, wir haben ein Terminproblem und der Terminteufel hat uns keine andere Wahl gelassen, als exakt diese beiden Tage heute und morgen zu wählen. Dies ist insofern etwas

problematisch, als letzten Donnerstag Christi Himmelfahrt war und in einigen Bundesländern auch schon Pfingstferien sind. Diese Umstände haben sich nicht zuletzt durch eine etwas geringere Teilnehmerzahl bemerkbar gemacht.

Die Terminproblematik hat auch Herrn Dr. Deyhle voll getroffen. Es tut ihm ganz besonders leid und ich denke, uns natürlich noch viel mehr, daß er in diesem Jahr nicht zur Verfügung steht und diesen Congress moderieren kann. Er läßt Sie alle ganz herzlich grüßen. Wir werden mit der Terminwahl für das nächste Jahr sicherlich eine bessere Lösung finden. Also nochmals herzliche Grüße von Herrn Dr. Deyhle und er wünscht uns und dem Congress alles Gute.

Der 20. Congress stand unter dem Leitthema „Der Controller im Veränderungsprozeß der Unternehmen“. Wir haben gefragt, wer „controlled“ eigentlich Prozesse, wer „controlled“ Verhalten im Unterneh-

men? Ich denke, ein Thema, bei dem wir nach wie vor erheblichen Handlungsbedarf haben. Das Leitthema des diesjährigen Congresses heißt „Globalisierung und Standortsicherung, Herausforderungen auch für das Controlling“. Ebenfalls ein Thema mit erheblichem Handlungsbedarf und es stellt sich für uns heute und morgen natürlich die Frage, schaffen wir diesen Riesenspagat, den wir uns vornehmen, wenn wir Antworten auf Fragen suchen wie

- „Haben denn Politik, Gewerkschaften und unsere Gesellschaft insgesamt den Handlungsbedarf bezüglich Standortsicherung und Globalisierungsnotwendigkeit in der Breite erkannt?“
- „Hat das Management unserer Unternehmen diesen Handlungsbedarf in der vollen Breite erkannt?“
- „Haben die Controller dies erkannt und wissen die Controller, welchen Beitrag sie dazu leisten können und müssen im Sinne ihrer Transparenzverantwortung und Sicherung der Ergebnisorientierung bei allen Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen?“

Und, meine Damen und Herren, um das Ganze noch ein bißchen komplizierter zu machen: Die Ergebnisorientierung nicht nur verstanden im Sinne einseitiger Gewinnerorientierung, sondern verstanden im Sinne Stakeholder Value, d. h. Berücksichtigung der Interessen aller Gruppen, die in diesem Gesamtgebilde Unternehmen in irgendeiner Form tangiert sind.

Meine Antwort auf alle drei Fragenkomplexe ist ein deutliches Nein. Wir haben den notwendigen Handlungsbedarf in bezug auf Standortsicherung und Globalisierungsnotwendigkeit in vollem Umfang und in der vollen Breite noch längst nicht erkannt. Das Verhalten der Politik, Gewerkschaften und unserer Gesellschaft insgesamt ist in weiten Bereichen gekennzeichnet durch fehlende Urteilsfähigkeit, was diesen Handlungsbedarf betrifft, gekennzeichnet durch eine Vollkasko mentalität und Besitzstandsdenken, mangelnden Mut zu unpopulären Entscheidungen, opportunistisch motiviertes Verhalten und schließlich, wie ich denke, eine ausgeprägte Mißtrauens- und Neidkultur in unserer Gesellschaft. Ich möchte das nicht weiter kommentieren, denn es ist nicht das Kernthema unserer Veranstaltung; damit müssen sich vor allem andere intensiv auseinandersetzen.

Das Verhalten des Managements ist in weiten Bereichen gekennzeichnet durch oftmals fehlenden Weitblick bezüglich Trends und Szenarien und ich frage mich, wo sind denn die visionären Führer, die wir brauchen, um diesen Riesen-Herausforderungen gerecht zu werden?

Das Verhalten des Managements und der Politik zeichnet sich oftmals durch mangelnde Innovations- und Risikobereitschaft, wenig Konfliktbereitschaft in der Auseinandersetzung mit den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, mangelnde Internationalität des Managements und schließlich unzureichende Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition aus. Sie werden sich sagen, der Rimmel sieht das alles

sehr negativ. Ich kann ja andersherum fragen: „Haben wir denn genug Weitblick im Hinblick auf Trends und Szenarien; haben wir denn genug Innovations- und Risikobereitschaft in unseren Unternehmen; sind wir konfliktbereit genug, wenn es darum geht, die wirklich wichtigen Auseinandersetzungen zu führen und haben wir denn genug Kenntnis unserer eigenen Wettbewerbsposition?“ Die Antworten auf diese Fragen, meine Damen und Herren, können Sie sich alle jeweils selbst geben.

Ja und schließlich, um auf den letzten Fragenkomplex zu sprechen zu kommen „Wo stehen denn die Controller?“. Wissen denn die Controller, welchen Beitrag sie leisten können und leisten müssen in der Frage der Standortsicherung und der Globalisierungsnotwendigkeit? Was heißt denn Transparenzverantwortung und Ergebnisorientierung in diesem Zusammenhang? Welchen Beitrag können denn die Controller, können Sie, leisten bei der Formulierung von Visionen, Strategien, operativen Maßnahmen und Zielen? Wie können Sie das Management beraten und unterstützen durch Einsatz der richtigen Methoden und Instrumente? Wie lassen sich Unternehmensziele formulieren und in Einklang bringen, wenn es eben um mehr als nur um Profit geht? Ich denke, das klassische Controlling, meine Damen und Herren, kommt bei diesen Herausforderungen schnell an Grenzen.

Benchmark-Analysen und Best-Practise-Beispiele, sofern vorhanden, zeigen uns, wo die Weltbesten stehen und diese müssen für uns den Maßstab bilden. Und diese Analysen zeigen uns deren Erfolgsfaktoren: Lernende Organisationen, offene Kommunikationsnetzwerke, Vertrauenskulturen, sogenannte soft-facts, die – wie ich denke – zu hard-facts werden im Wettbewerb. Und vor diesem Hintergrund müssen wir von den Controllern und vom Controlling Transparenzverantwortung und Sicherung der Ergebnisorientierung in einer ganz neuen Form fordern.

Ich glaube, meine Damen und Herren, Herausforderungen genug, womit ich wieder beim Leitthema unseres diesjährigen Congresses bin. Ich glaube aber auch, daß wir auf die von mir aufgeworfenen und bewußt kritisch gehaltenen Fragen im Verlaufe unseres Congresses durchaus interessante Antworten finden werden, daß es Unternehmen und Unternehmer gibt, die begriffen haben, was die Stunde geschlagen hat und die ihren Handlungsbedarf ganz genau kennen. Das ist Ihr Stichwort, Herr Dr. Bischoff. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	01	09	G		



*Dr. Manfred Bischoff, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz Aerospace AG, und Mitglied des Vorstandes der Daimler-Benz AG, München/Stuttgart*

## DIE SPEZIFISCHEN ANFORDERUNGEN DES CONTROLLING IN DER LUFT- UND RAUMFAHRT

von Dr. Manfred **Bischoff**, Stuttgart

Guten Morgen, meine Damen und Herren, ich habe die Ehre, Sie heute morgen mit dem Thema „Controlling in der Luft- und Raumfahrt“ zu traktieren. Ich möchte natürlich als erstes die Gelegenheit wahrnehmen, unser Unternehmen vorzustellen.

### **Unser Unternehmen**

Ich darf mal beginnen mit den historischen Ursprüngen unseres Unternehmens. Es ist alles in unserem Unternehmen zusammengefaßt, was in der deutschen Luft- und Raumfahrt einen Namen hatte; beginnend mit Messerschmitt, Dornier, Fokker, Heinkel, Junkers. All diese Namen sehen Sie als Wurzel unseres Unternehmens. Zwei Drittel der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie sind in unserem Unternehmen vereint.

Unsere Kernarbeitsgebiete sind 4. Im Schwerpunkt ist es die 1) **Luftfahrt** mit einem Umsatzanteil von 38%. Danach **Regionalflugzeuge**: hier sind die Fokker Flugzeuge noch enthalten, in Zukunft nicht mehr. Dann sind es die **Militärflugzeuge** und unsere **Hubschrauber**-Beteiligung. Im 2) Verteidigungs-

bereich die Informations- und Kommunikationssysteme, Sensorsysteme, Lenkflugkörper und unsere zivilen Aktivitäten im **Network-Bereich**. In der 3) **Raumfahrt** insbesondere drei Aktivitäten. Das eine sind die Satelliten, das andere die Raumfahrt-Infrastruktur. Dies sind z. B. alle Weltraumlabor. Und last, but not least unsere 4) **MTU** im Bereich **Triebwerksantriebe**.

Wir haben einen Umsatz erzielt im Jahr 95 von rund 15 Milliarden DM, davon waren 69% zivile Umsätze, im Export ca. 74%. Wir haben einen F&E-Etat von 4,1 Milliarden DM. Das erscheint im Verhältnis zum Umsatz sehr hoch. Wir sind wahrscheinlich die Branche, die überhaupt den höchsten F&E-Anteil hat. Wir hatten ca. 51.000 Mitarbeiter, hier sind die Fokker-Mitarbeiter nicht mehr dabei, beim Umsatz ist es aber noch gezählt, sofern ist der Vergleich nicht ganz zutreffend. Wir hatten zuletzt eine niedrige Investitionsquote. Das kommt dadurch, daß wir in den letzten Jahren sehr hohe Infrastruktur-Investitionen getätigt haben, so daß wir jetzt bei den Schwierigkeiten, die wir haben, in den Investitionen massiv zurückfahren konnten.

---

## Produkte

---

Z. B. unsere Airbus-Produkte. Dann eine Auswahl der Produkte für den militärischen Bereich; dabei das vielgescholtene Flugzeug EFA, d. h. European Fighter Aircraft; daneben die Hubschrauber und unsere sonstigen Aktivitäten in diesem Bereich. Und in der Raumfahrt die bald startende Ariane 5. Nur damit Sie sich ein Bild davon verschaffen können, über was wir nun reden. Ich möchte Ihnen ganz gerne an fünf Beispielen **über Besonderheiten in dieser Branche** berichten. Und was – meiner Meinung nach – der Beitrag des Controlling sein kann zu diesen Besonderheiten. Eine der Fragestellungen ist die

---

## Breite der Geschäftsaktivitäten

---

bei uns. Wir decken eine sehr starke Bandbreite ab an Aktivitäten, viel stärker als dies beispielsweise manche unserer amerikanischen Konkurrenten tun. Das hat natürlich in erster Linie etwas zu tun **mit der nationalen Konsolidierung**, die wir in dieser Branche hinter uns haben. Das hat aber auch etwas damit zu tun, daß es in dieser Branche offensichtlich technologische Vernetzungen gibt. Diese technologischen Vernetzungen, d. h. die Fähigkeit, Technologien für unterschiedliche Einsatzgebiete immer wieder zu verwenden – z. B. im Zusammenhang ziviler und militärischer Flugzeugbau, aber auch bei Faser-verbundwerkstoffen, das vielseitig einsetzbar ist vom Hubschrauberbereich bis zur Raumfahrt, vom militärischen Flugzeugbau bis zu den Lenkwaffen hin.

Wir haben aber auch eine Breite innerhalb der einzelnen Branchen, z. B. die Produktspektren beim Airbus vom kleinsten Flugzeug (im Augenblick der A319) bis zur A340. Sie wissen, wir sind dabei und es ist eine unserer zentralen Aufgaben, unser Produktspektrum nach oben in erster Linie zu erweitern, möglichst auch etwas nach unten, nämlich runter bis auf 100 Sitze. Das gleiche gilt für den Hubschraubermarkt. Auch hier nicht sozusagen aus Eigenwillen das tun zu wollen, sondern **weil es einen Wettbewerbsvorteil** darstellt, die Breite des Programms tatsächlich abdecken zu können. Im Hubschrauberbereich besitzen wir heute die breiteste Produktpalette auf der Welt in der Klasse von 1,6 bis zu 9,3 Tonnen. Was wir nicht haben, sind Hubschrauber im Bereich über 10 Tonnen, also die Superschweren.

Damit eine Fragestellung: „Wie groß kann ein Produktspektrum sein?“ Wenn wir auf unsere Wettbewerber schauen: eine klassische Fragestellung „Wer konzentriert sich auf was?“ Unser Hauptwettbewerber Boeing konzentriert sich auf die zivile Luftfahrt und auf die öffentlichen Geschäfte der Verteidigung und der Raumfahrt. Oder Lockheed-Martin Marietta fokussiert sich eindeutig auf seine Kernkompetenzen im Bereich der Verteidigungselektronik. Wir müssen die Frage beantworten, wie breit unser Geschäft sein darf. Auf der einen Seite gibt es den Zusammenhang der Technologien, die erforderlich machen, daß man in bestimmten Gebieten tatsächlich drin ist. Auf der anderen Seite kann es nicht so breit sein, daß wir alles, was es in diesem Sektor gibt, überhaupt abdecken. Und hier nun eine Aufgabenstellung, die wir den

---

## Filterprozeß

---

nennen, nämlich unsere Geschäfte zu sortieren nach unterschiedlichen Kriterien; nämlich nach dem Kriterium Profitabilität, letztlich gemessen an Wertzuwachs; nach dem Kriterium der Bildung des Ertragswerts, der Sensitivität auf Reaktionen, auf Marktveränderungen, aber natürlich auch auf zeitliche Entstehung des Ertragswertes. Die Relevanz ist, was passiert in den nächsten fünf Jahren. Kann hier ein strategischer Führungsanspruch umgesetzt werden. Wenn ja, wie? Nicht als Selbstzweck, um nun unbedingt zu führen, sondern umgekehrt, um nicht in die Gefahr zu kommen, wirtschaftlich dauerhaft zu verlieren, indem man als verlängerte Werkbank eines Dritten dann nur noch unterwegs sein kann und von ihm abhängig wird.

---

## Für neue Geschäfte,

---

die sich uns auftun oder die wir untersuchen, natürlich in erster Linie die Frage des Cashbedarfs und die Frage des Managementbedarfs. Dies ist ein Prozeß, an dem **das Controlling nun schwerpunktmäßig** mitzuwirken hat. Es muß den Handlungsbedarf erkennen und es muß die Verbundeffekte erkennen. Beispielsweise macht es bei uns wenig Sinn, eine klassische Trennung vorzunehmen im Bereich der Satelliten; dort zu sagen, wir trennen nun eindeutig zwischen militärischen **Satelliten** und zivilen Satelliten. Die unterscheiden sich natürlich in ihrer Technologie und ihrer Bauweise kaum. Höchstens in der Form, wie sie abgewickelt werden. Genauso wenig können sie sinnvoll unterscheiden zwischen militärischen **Antrieben** und zivilen Antrieben. Auch hier gibt es natürlich massive **Verbundeffekte**, denn einer Drehmaschine ist es völlig gleichgültig, ob Sie darauf ein ziviles Teil drehen oder ein militärisches Teil drehen. Es kommt einfach darauf an, unter welchen Kosten Sie dies tun können.

---

## Controlling

---

muß diesen Prozeß auf der einen Seite initiieren, auf der anderen Seite ihn begleiten. Es muß **die Kriterien festlegen, nach denen gemessen werden soll** und es muß die Bewertung so objektiv durchführen, daß das Management danach eine Handhabe hat zu entscheiden, was nun aus dem Fokussierungsprozeß tatsächlich rauskommt. Controlling muß laufend erkennen und thematisieren bei sich rasch ändernden Umweltbedingungen. Es muß insbesondere nach neuen Methoden und Instrumenten suchen, um die Optimierungsansätze umsetzen zu können. Und was besonders schwierig ist in unserer Branche ist das Aufzeigen komplexer Wirkzusammenhänge zwischen Technologie und Wirtschaftlichkeit.

---

## Internationalität

---

Typisch für unsere Arbeit ist die Internationalität und die starke Dominanz eines Landes. Bei den Umsätzen der Luft- und Raumfahrtindustrie 1993 stellten die USA einen Markt dar von rund 79 Milliarden

ECU. Der bundesrepublikanische Markt ist knapp davon etwas über 1/10. Europa insgesamt ist halb so groß wie die USA als Markt. Deswegen sagen wir auch immer, daß die Bedingungen der Luft- und Raumfahrtindustrie in den USA definiert werden und nicht in Europa. Und da wir es mit einem weltweiten Markt zu tun haben, stellen wir uns entweder diesen Bedingungen, oder wir können am weltweiten Wettbewerb nicht teilnehmen.

Auch in Europa gibt es eine Größenverteilung. Noch führt Frankreich mit 13,6 Milliarden in 93 eindeutig. Sie wissen von den Sparmaßnahmen, die in Frankreich unterwegs sind auch in diesem Bereich, so daß sich diese Größenordnung vielleicht auf Dauer etwas verschieben könnte. **Da aber alle sparen, wird sich nicht viel ändern.**

Wir kooperieren mit sehr vielen Unternehmen, ob in der Luftfahrt, in der Raumfahrt, in der Verteidigung oder im Antriebsbereich oder haben Joint-ventures. Es sind drei Gründe, die uns dazu bringen, entweder in Kooperation oder in Joint-ventures zu gehen. Der Hauptgrund, mit Abstand der größte, ist **Marktzugang**. Schlicht und einfach, wenn Sie in den Verteidigungsbereich gehen, so lange wir Verteidigung verstehen – und nach wie vor wird sie so verstanden – sind die nationalen Märkte auch beschränkt. Das heißt, Sie können nur durch Zusammenarbeit mit einem nationalen Hersteller sich den Marktzugang überhaupt eröffnen. Dies bedeutet natürlich auch, daß sie nur durch Marktzugang eine Verteilung bekommen in der Summe der Produkte, d. h. in der Menge und gleichzeitig in der zeitlichen Verteilung. Welche wesentliche Bedeutung dies hat, ersehen Sie allein schon aus der Tatsache, wenn Sie z. B. für ein Kampfflugzeug alle 25 Jahre einen Auftrag bekommen können, wie wichtig es dann ist, eine zeitliche Verteilung zu erreichen.

Das nächste, zweitwichtigste Kriterium ist **technologische Kompetenz**. Die hat teilweise einen jahrzehntelangen Aufbau hinter sich. Das heißt, es gibt spezifische Felder, wo Sie Jahre bräuchten, durch eigenen Aufbau die Kompetenz zu erwerben. Folglich haben Sie nur eine Chance, schneller an die Kompetenz ranzukommen, indem Sie mit jemand anderem, der diese Kompetenz hat, zusammenarbeiten. Und das Tragen von Kosten und Risiken, d. h. Risikoerteilung mit anderen ist teilweise auch schlicht und einfach Finanzrisikerteilung, Finanzmittelteilung.

Wenn wir z. B. über den großen Airbus nachdenken, so denken wir über Entwicklungskosten nach zwischen 7 und 10 Milliarden Dollar. Also dies ist auch für größere Unternehmen durchaus ein ansehnlicher Betrag, wo man sich fragt, ob man denn nun alle Eier in einem Korb versammeln will oder ob man lieber nicht jemand anders hat, der vielleicht da drin auch noch ein paar Eier reinlegt.

Wir haben unterschiedliche **Kulturen**, unterschiedliches Herkommen der einzelnen Partner. Wir haben unterschiedliche Planungsphilosophien, wir haben unterschiedliche Steuerungsgrößen. Und das ist auch gar kein Wunder. Wir haben in Europa in bestimmten Ländern immer noch den Staatsbesitz, beispiels-

weise in Frankreich, in Italien und in Spanien. Wir haben also die divergierenden Interessen zwischen Privatunternehmen und staatlichen Unternehmen. Und es ist klar, daß Staatsunternehmen des öfteren nicht so sehr eine Business Mission haben, sondern der nationale Auftrag wie z. B. die Beschäftigung steht im Vordergrund. Wir haben aber auch unterschiedliche Definitionen von **Führungs- und Steuerungsgrößen**. Deswegen wird es darauf ankommen, daß man relativ frühzeitig eine offene Diskussion mit den anderen Partnerunternehmen darüber eingeht, **was denn die gemeinsam anzustrebenden Ziele** sind. Dies ist eine der Grundvoraussetzungen unserer Erfahrung nach gelungener Joint-venture, sich rechtzeitig darüber klar zu werden, was tatsächlich die anzustrebenden Ziele sind und möglichst viel Einigkeit über diese Ziele herzustellen.

Natürlich brauchen Sie darüber hinaus noch eine Vereinbarung, nach welchen Kriterien Sie steuern wollen. Nur vor einem würde ich grundsätzlich warnen, hier alles, was man überhaupt regeln kann, regeln zu wollen. Denn unsere Erfahrung geht dahin, daß vieles sich dann tatsächlich im Zusammenspiel der Partner untereinander einspielt, ohne daß man es vorher im Detail schon geregelt hat. Man muß sich **aber über die Grundziele einig sein**. Und auch hier wieder ein Schwerpunkt der Controlling-Tätigkeit in unserem Unternehmen. Die Schwierigkeit, die sich hier stellt für das Controlling, ist tatsächlich nun **das Verstehen einer völlig anderen Kultur, anderer Verhaltensweisen und anderer Führungsprinzipien**. Diese zusammenzubringen mit den eigenen, ohne dabei immer die Meinung zu vertreten, das eigene Führungskriterium und das eigene Controlling-Instrument sei das allein Seligmachende. Denn offensichtlich haben andere auch welche, die funktionieren.

Man muß dann zu einem vernünftigen Kompromiß finden, das den Interessen beider Partner dient. Sie können sich leicht vorstellen, wie das ist, wenn der eine einen Planungsrhythmus hat 5-jährig, der andere hat ihn 10-jährig; der eine fängt im September an, der andere fängt im Januar an. Bis Sie die dann glücklich harmonisiert haben... Das heißt schlicht und einfach auch, Sie müssen zu pragmatischen Lösungen kommen. Am Schluß **muß das Ding funktionieren**. Und ich weiß, das ist manchmal insbesondere im Controllingbereich, wo man's dann doch gerne exakt hätte. Jeder hat bestimmte Anforderungen, die allein schon beispielsweise sich aus der Buchhaltung erklären. Jeder muß seinen Abschluß nach seinen nationalen Kriterien fahren können. Das bereitet dann manchmal Schwierigkeiten. Ganz wesentlich auch, daß das Controlling von Anfang an diesen Prozeß der Joint-venture-Bildung begleitet, berät, unterstützt, mit den Leuten diskutiert, sich mit ihren Partnern auf der anderen Seite zusammensetzt, denn oft können Fachleute manches besser erreichen.

---

### Dollar-Abhängigkeit

---

Lassen Sie mich zu einem dritten Kriterium kommen, die unsere Branche sehr typisch prägt, das ist unsere sehr starke Dollar-Abhängigkeit am meisten in der Luftfahrt und in den Luftfahrtantrieben. In der

Verteidigung ist sie nicht gegeben, wohingegen in der Raumfahrt es durchaus gegeben ist, wenn auch nicht direkt, so doch sehr indirekt. Wenn wir beispielsweise mal den Dollarkursverfall von 1995 nehmen, so hat ein solcher Dollarkursverfall bei uns in der DASA eine vierfache Wirkung. Normalerweise wird nur die Erlösminderung betrachtet. Wir haben 77 % unserer Einnahmen in US-\$ und nur 23 % in DM oder Holländischen Gulden. Wohingegen wir die Ausgaben zu 82 % in der heimischen Währung haben und nur noch zu 18 % in US-\$.

Viel entscheidender aber für eine solche Anpassung sind die übrigen drei Effekte, nämlich als erstes die **Drohverlustrückstellungen**, die sich in unseren Ergebnissen niederschlagen; d. h. – Sie kennen das – die verlustfreie Bewertung des Auftragsbestandes. Beim Airbus haben wir einen Auftragsbestand, der bis in das Jahr 2003 reicht mit einem hohen Volumen. Sie können sich vorstellen, welche Wirkung eine Dollarkursabsenkung hat wie im Jahr 95 von 1,54 auf 1,44. Darüber hinaus können wir natürlich einer Absenkung des Dollarkurses nicht einfach so begegnen, indem wir sie einfach so stehenlassen; d. h. wir müssen uns anpassen, wir müssen Maßnahmen auflegen, uns auch bei niedrigem Dollarkurs wettbewerbsfähig zu halten. Dies bedeutet, wir haben entsprechende **Restrukturierungs-Rückstellungen**; allein in diesem Jahr bei der DASA einen Aufwand von 800 Mio DM. Für Drohverlustrückstellungen auch ein Aufwand in diesem Jahr von rund 900 Mio DM. Wir haben uns auf niedrige Dollarkurse vorzubereiten und ein Programm aufgelegt, um uns auch bei 1,35 noch wettbewerbsfähig zu halten. Daraus folgen die Maßnahmen, die Sie alle kennen: wir haben versucht, best-practice-Überlegungen zu nutzen in allen Formen der Geschäftsprozesse. Natürlich Absenkung der Lieferungen und Lieferantenpreise; wir versuchen, unsere Lieferanten und Partner am Wechselkursrisiko zu beteiligen. Wir haben aber auch die gesamte Wertschöpfungskette untersucht, d. h. auch die administrativen Funktionen schlicht und einfach gemessen an einem Benchmarking-World-Best. Und hier sehen Sie dann, welche entscheidende Aufgabe genau in einem solchen Zusammenhang auf das Controlling zukommt, nämlich aufzuzeigen die **Wirkung zwischen Wechselkurs und Ergebnis**.

### Verlagerungen

Es ist immer einfach gesagt. In unserer Branche beispielsweise, wenn Sie im Verteidigungsbereich sind, haben Sie politische Beschränkungen. Sie können bestimmte Dinge gar nicht verlagern. Andere Dinge, die Sie verlagern können, müssen Sie sich natürlich fragen, macht es Sinn, wegen 15 % Währungsvorteil, der heute besteht, es zu verlagern? Wie dauerhaft ist der Wettbewerbsvorteil? Bis Sie den Lieferanten qualifiziert haben, gehen bei unserer Branche durchschnittlich drei Jahre ins Land. Es sind an die 15 % noch da, **wie hoch ist denn tatsächlich der Kostenanfall, wenn ich einen Lieferanten in Korea von hier aus steuern muß im Verbund?** Was sind die **Steuerungskosten eines Lieferanten?** Dieses einzubringen mit Praktikern zusammen und dann auszuwerten zu einer sinnvollen Entscheidungsunterlage, ist dann die Aufgabe, an der Controlling maßgeblich

zu wirken hat. Komplexe Simulationen sind zu rechnen. Wie wird ein Szenario aussehen, wenn wir folgendes tun würden, und welche Sensitivitäten haben wir in einer solchen Simulationsrechnung? Hier, glaube ich, haben wir noch einigen Bedarf an Aufarbeitung im Controllingbereich, wo wir heute noch nicht den Stand erreicht haben, den ich mir manchmal wünschen würde.

Eines ist klar: Wir können Wechselkurse nicht einfach als Schicksal akzeptieren und sagen, na ja, leider ist es halt jetzt schlechter. Sondern wir müssen etwas dazu tun, und die Aufgabe des Controlling ist, genau darauf rechtzeitig hinzuwirken, die Instrumente zur Verfügung zu stellen, um messen zu können, was wir eigentlich tun.

### Politische Industrie

Erstens sind wir gewachsen im Grundsatz als öffentlicher Auftrag. Die gesamte Luft- und Raumfahrt in der Welt ist nur entstanden durch öffentlichen Auftrag. Die ersten Flugzeuge wurden nicht gebaut durch private Initiative, sondern durch staatliche Nachfrage. Dasselbe geschah in der Raumfahrt. Wir sind Teil der Sicherheits- und Außenpolitik allein durch die Produkte, die wir herstellen. Wir haben den höchsten F&E-Aufwand aller Branchen, das heißt natürlich auch, die externen Effekte dieser Industrie auf andere Industrien sind immens. Man muß sich nur mal vorstellen, wie die Welt heute aussehen würde ohne Satelliten. Und welche Wirkung allein durch Raumfahrt auf die Miniaturisierung in der Elektronik ausgegangen ist. Oder durch die Nachfrage der Raumfahrt beispielsweise auch auf die Werkstoffe.

Deswegen meinen wir auch, daß unsere Industrie für die Zukunft der Bundesrepublik Deutschland als Land von Bedeutung ist und daß es deswegen auch eine öffentliche Aufgabe ist, die entsprechenden Wettbewerbsvoraussetzungen für diese Industrie zu schaffen. Wir meinen nicht, daß wir besondere Bedingungen wollen, hinter denen wir uns dann verstecken können, sondern was wir wollen sind **gleiche Wettbewerbsbedingungen** insbesondere wie unsere amerikanischen Konkurrenten, mit denen wir in den Wettbewerb dann auch voll eintreten können.

Heute sind wir auch im gesamten militärischen Bereich in der Denkweise des „**design to cost**“ und in Klammern muß stehen „and it has to be performance under any circumstances“. Auch im öffentlichen Auftrag haben wir es heute fast nur noch mit Festpreisen zu tun und nicht mehr mit Selbstkostenerstattungspreisen. Selbst dort, wo wir keine Festpreise hätten, geht es darum, bei knappen Kassen die Mittel nicht einfach so zu verbrauchen. Hier hat Controlling entsprechende Methoden bereitzustellen. Das Controlling muß aber auch Verständnis haben für öffentliche Abrechnung; nämlich für die Besonderheiten des öffentlichen Preisrechts, der Verfahrensvorschriften, der Philosophien. Auch ein Gefühl dafür zu haben für die Eingriffsmöglichkeiten, die hier der öffentliche Auftraggeber immer wieder hat. Und trotzdem die betriebswirtschaftlichen Erfolge tatsächlich auch umsetzen zu können.

**Lange Produktlebenszyklen**

Die Konzept- und Technologiestudien für den Tornado wurden Ende der 60er-Jahre durchgeführt. Der Erstflug fand 1974 statt, die Truppeneinführung 1981 und sein Einsatzende durfte nach verschiedenen Kampfwertsteigerungen zwischen 2020 und 2030 liegen. Wir haben es also mit einem Produktlebenszyklus zu tun von **über 50 Jahren**. Wir haben außerordentlich hohe Entwicklungskosten für die einzelnen Produkte, eine sehr lange Kapitalrückflußzeit und eine extrem schwierige Prognostizierbarkeit. Denn es bedeutet ja letztlich, daß wir darauf angewiesen sind vorherzusagen, ob ein Produkt in 20 Jahren noch das richtige ist am Markt. Wie sieht denn in 20 Jahren der Markt genau für Triebwerke aus? Ist dann genau eines mit 45.000 Pfund Schub das richtige oder sollte man lieber eines haben mit 52.000 Pfund Schub?

**Auslastungs-Schwankungen**

Dann haben wir die Kapazitätsschwankungen über diesen Zeitverlauf. Wir haben begonnen den Militärflugzeugbau historisch nach dem Zweiten Weltkrieg mit der F104-Lizenz. Das nächste war dann der Tornado, die Welle, wo wir jetzt gerade drin sind. Wir sind sozusagen gerade etwas über dem Tal, gerade vor der Serieneinführung der Fertigung. Wir haben gleichzeitig Fertigung und Betreuung Tornado, also überlappend. Es führt in der Auslastung immer wieder zu Tälern und Höhen. Weil wir nicht die Parallelität haben. Weil wir zu wenig natürlich haben. Die Bundesrepublik Deutschland braucht nicht drei Jagdflugzeuge gestaffelt, so daß wir eines parallel zum andern fahren könnten. Auslastungsschwankungen sind in unserer Branche aufgrund der fehlenden Parallelität – anders beispielsweise im Automobilbau – immer sehr extrem.

Welche Möglichkeiten haben wir, diese Auslastungsschwankungen zu reduzieren? Zeitliches Vorziehen der Entwicklung ist nicht so einfach. Wir versuchen natürlich, Parallelität zu erzeugen und damit komme ich wieder zurück zu dem, was ich vorhin sagte in bezug auf joint-venture. Parallelität läßt sich nur erzeugen **durch zusätzlichen Marktzugang auf andere Märkte mit anderen Produkten**. Deswegen der Zwang auch, sich diesen Marktzugang zu erhalten. Wir versuchen natürlich, unsere Kapazitäten so niedrig wie möglich zu halten, daß wir nicht diese

Schwankungsbreite haben. Also dort, wo wir keine joint-ventures haben, Kapazitätsausgleich mit anderem Partner. Oder wir versuchen, die eigene Wertschöpfungstiefe geringer zu halten, d. h. den Ausgleich zu schaffen.

Das heißt aber auch, in unserer Branche ist das Controlling sehr spezifisch gefordert, nämlich **in sehr langfristigen Prozessen zu denken**. Es ist sehr spezifisch gefordert in seiner Prognosefähigkeit zusammen mit anderen. Und wir müssen einen großen Schwerpunkt auf das sogenannte Risikomanagement legen. Es nützt uns relativ wenig, wenn uns alle Experten der Welt glaubhaft versichern, das Wachstum der zivilen Luftfahrt sei im Durchschnitt immer 5 %. Was machen wir denn, wenn es mal 2 Jahre nur 2 % ist und unsere Nachfrage wie gehabt in der Luft- und Raumfahrt dann plötzlich 50 % über 2 Jahre hinausfällt? Wie werden wir mit diesen Schwankungen, die bei uns in der Branche vorkommen, fertig? Deswegen hier auch starke Anforderungen an das Controlling.

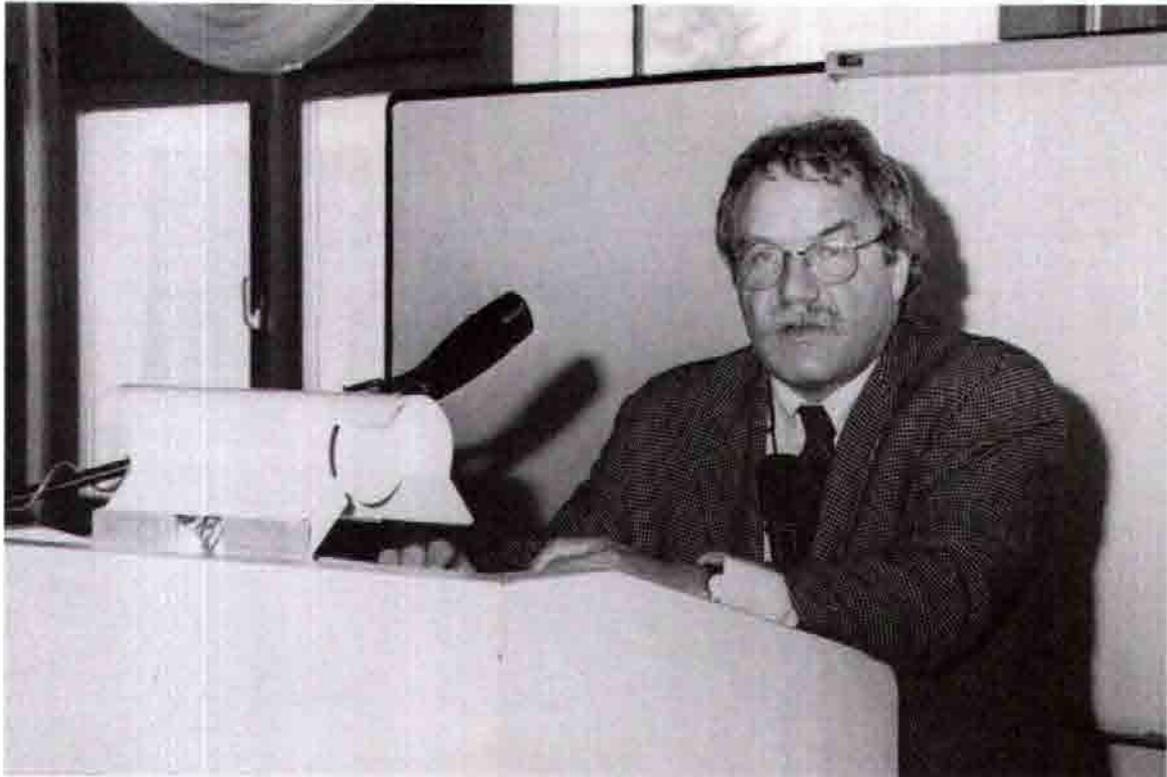
**Controlling-Komplexität**

Controlling muß bei uns eine Vielzahl von Problemen nicht sukzessive abarbeiten, sondern gleichzeitig abarbeiten. Das heißt, das Controlling muß die Komplexität und die Besonderheit, die sich aus der Breite der Geschäftsaktivitäten und des Produktspektrums ergeben, verstehen und damit umgehen können. Es bedarf neben der Standard-Instrumente des Controlling darüber hinaus der spezifischen Anpassung. Das Controlling muß auch über die Fachfunktion hinweg sowie über internationale und kulturelle Unternehmensgrenzen hinaus betriebswirtschaftliches Verständnis und Führbarkeit gewährleisten und die gesamtwirtschaftliche und politische Situation angemessen mit einbeziehen. Controlling kann vor dem Hintergrund der Komplexität der Wirkzusammenhänge nicht nur in einzelne Fachfunktionen institutionalisiert werden, sondern muß als Gedankengut zwingend bei allen operativen Entscheidungsträgern vor Ort implementiert sein. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	24	26	G	S	A



Blick ins Plenum während Dr. Bischoffs Vortrag



lic. oec. HSG, MBA Emil Rebmann, stv. Vorsitzender der Konzernleitung / Leiter Finanzen und Controlling der Sika Finanz AG, Baar

# ERFAHRUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG VON I A S (INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS)

in einem mittleren, international tätigen Konzern

von Emil Rebmann, Baar

---

## 1. Firmenprofil

---

"Sika" ist ein in 65 Ländern mit eigenen Tochtergesellschaften tätiger Konzern auf den Gebieten der

- Baustoffchemie
- Klebstoffchemie.

Das Sortiment ist in allen Firmen gleichartig aufgebaut, jedoch mit unterschiedlicher Ausrichtung.

Die Produkte werden größtenteils lokal oder regional hergestellt, um dadurch den Anforderungen der lokalen Märkte (Normen- und Kundenwünsche) gerecht zu werden.

Die lokalen Firmen sind mit dem Schwergewicht Marktorientierung strukturiert. Die Umsatzkosten betragen 35 - 40 %, die Verkaufsaufwendungen absorbieren ca. 25 % vom Nettoerlös.

Hohe Umsatzkosten und hohe Verkaufsaufwendungen ergeben zwingend ein auf die Deckungsbeitrags-Philosophie aufgebautes föderalistisches Führungssystem. Es ist Aufgabe der lokalen

Geschäftsführung, die Fixkosten der Organisation und das Cashflowziel mit den Deckungsbeiträgen in Einklang zu bringen.

Der Konzern wird dezentral mit sehr kleinen Stäben geführt:

**"Act locally – think globally".**

Die Forschung und Entwicklung sind in der Schweiz zentralisiert. Die Tochtergesellschaften verfügen über Betriebslabors zur Anpassung der Standardformeln an die lokalen Rohstoffe und Marktbedürfnisse sowie zur Qualitätskontrolle der Rohstoffe und Fertigprodukte.

---

## 2. Finanz- und Rechnungswesen, eine Firmenkultur

---

Das Finanz- und Rechnungswesen wurde schrittweise harmonisiert:

- Das Statistikwesen ist leicht nachvollziehbar mit Fakturierung, Debitoren und Fertiglager verknüpft.

- Mit stufenweiser Deckungsbeitrags-Rechnung ist der Performance-Gedanke bis auf die Verkaufsbüros durchgesetzt.
- Zwischenabschlüsse, Budgetierung und 3-Jahresplanung sind formularmäßig in Übereinstimmung gebracht und als anerkanntes Führungsinstrument etabliert.

Die Tochtergesellschaften sind angehalten, das lokale Rechnungswesen den schweizerischen Anforderungen unterzuordnen (single reporting) und lediglich zum Jahresende für die nach lokalem Recht vorgeschriebene Berichterstattung eine Umgliederung der Abschlußpositionen vorzunehmen.

Dabei wurden konsequent durchgesetzt:

- Konservativer Bilanzansatz (Niedrigstwert- und Imparitäts-Prinzip)
- Umsatzkostenverfahren (Rohmaterial und Gebinde)
- Offenlegung der stillen Reserven (Konzernleitung)

Das Berichtswesen der Tochtergesellschaften muß – zum Jahresende – von den lokalen Wirtschaftsprüfern bestätigt werden (initialled).

Bei allen diesen Einführungsschritten stand Evolution und nicht Revolution als Arbeitshypothese im Vordergrund.

Für die Konzern-Berichterstattung ist "fair and true view" ein MUSS.

### 3. IAS-Bekenntnis

Die Globalisierung der Finanzmärkte zwingt weltweit tätige, auf periodische Beanspruchung der Kapitalmärkte angewiesene Konzerne, ein international anerkanntes Bewertungs- und Berichtssystem anzuwenden.

So entschied sich der Sika-Konzern, IAS (International Accounting Standards) einzuführen. Während einem Jahr wurde auf die Verfeinerung der internen Berichterstattung hingearbeitet und im Folgejahr das vollständige IAS-Testat erreicht (Anlagespiegel, Geldflußrechnung, Segment-Erfolgsrechnung, usw.).

### 4. IAS-Vorteile im Außenverhältnis

Im Verkehr mit Finanzanalysten und Fondsmanagern muß die Auskunft gebende Geschäftsleitung oder die für die Investors' Relations geschaffene Stelle nicht zuerst die Besonderheiten der schweizerischen (oder europäischen) Rechnungslegung erklären.

Im Verkehr mit den kreditgebenden Banken haben unsere Tochtergesellschaften dieselbe Erfahrung gemacht.

Für die nationalen und internationalen Kapitalmarkt-Transaktionen, sei es für Eigen- oder Fremdmittelbeschaffung, ist IAS zur Voraussetzung geworden.

Der Hinweis auf ein uneingeschränktes IAS-Testat ist Vertrauensbeweis.

### 5. IAS-Vorteile im Innenverhältnis

Die konsequente und rigorose Durchsetzung von uneingeschränkten IAS-Testaten hat in den Tochtergesellschaften zu einer zusätzlichen Disziplinierung im finanziellen Berichtswesen geführt.

Die detaillierte Offenlegung von IAS-Abweichungen im jährlichen Erläuterungsbericht der Tochtergesellschaften (detaillierter Revisionsbericht) hat eine Abnahme der Nachtragsbuchungen auf Konzernstufe (im Konsolidierungsverfahren) gebracht.

Das jährliche, in fast alle Sprachen übersetzte IAS-Buch und ganz besonders die Kurzfassung (IAS-Synopsis) übernimmt in vermehrtem Maße die „Handbuch-Funktion“. Dazu kommen die von den großen Revisions- und Treuhandfirmen organisierten periodischen Fachtagungen und in Fachzeitschriften publizierten IAS-Beiträge.

Eine enge Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern – auch während des Jahres, nicht bloß zum Jahresende – ist erforderlich, sie hat Ausbildungscharakter.

### 6. Zusammenfassung

Die Übernahme der IAS-Anforderungen hat zu einer gewissen Entkrampfung im konzernweiten Berichtswesen geführt.

- Es muß nicht mehr auf firmenspezifische oder schweizerische Eigenheiten in der Berichterstattung und Bilanzierung hingewiesen werden.

Das IAS-Bekenntnis ist eine Firmenkultur, die über mehrere Jahre sorgfältig aufgebaut werden muß.

- Konsequenz in der Berichterstattung, Mut zur Offenlegung.

Die IAS-Berichterstattung stellt „IAS-Anforderungen“ an das verantwortliche Kader des Finanz- und Rechnungswesens.

- Buchhaltungs-Diplome sind die minimale Anforderung, betriebswirtschaftliche Ausbildung oder Wirtschaftsprüfererfahrung das gewünschte Anforderungsprofil.

Globale Geschäftstätigkeit erfordert globale Maßstäbe. Globale Berichterstattung erfordert die Anwendung von Global Standards. INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	34	37	F	S	R



Dipl.-Ing. Jörg Menno Harms, Vorsitzender der Geschäftsführung, Hewlett-Packard GmbH, Böblingen

## WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN EINES GLOBAL UND LOKAL TÄTIGEN UNTERNEHMENS

von Dipl.-Ing. Jörg Menno Harms, Böblingen

Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich freue mich, daß ich vor so vielen Controllern sprechen darf zum ersten Mal in meinem Leben. Ich wurde gebeten, etwas über wesentliche Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen wie HP zu sagen. Es ist auf der einen Seite schön, man redet immer sehr gerne über sein eigenes Haus, es hat aber den Nachteil, daß es dann zum „commercial“ wird. Ich bitte also jetzt schon um Nachsicht. Andererseits ist es die eine Sache, über viele Dinge zu reden; eine andere Sache, es zu tun, ähnlich wie es einer Anekdote zuzuschreiben ist: Paul Getty, Ölmilliardär, gefragt, wie er denn so reich geworden sei, sagte: „**Get up early, work hard and find oil.**“ Man muß es also tun.

---

### Wie HP „läuft“

HP ist in der Tat seit 50 Jahren erfolgreich. Wir haben den Umsatz im Schnitt um 19 % gesteigert Jahr für Jahr. Das gleiche gilt für die Gewinne, aber auch für die Ausgaben in Forschung und Entwicklung, ein ganz wichtiger entscheidender Punkt für dieses Unternehmen. Wir geben immer so im Schnitt **8 bis 12 % vom Umsatz für die Entwicklung** aus; auch in diesem Jahr. Das erste Halbjahr haben wir gut abgeschlossen, unser Umsatz und auch die Auftragsvolumina wachsen um etwa 26 % gegenüber dem Vorjahr. Das ist bei einem so großen Unternehmen

eine enorme Summe. Gleichzeitig haben wir einen hervorragenden Gewinn gemacht, wir haben gerade am letzten Freitag die Gewinnbeteiligung für die Mitarbeiter gehört: Shareholder Value sozusagen für die Mitarbeiter, 12,8 % für's erste Halbjahr – eine ganz ausgezeichnete Zahl. Also das läuft; aber wie Peter Drucker schon sagte: wen die Götter verderben wollen, dem gewähren sie mehr als 40 Jahre lang ununterbrochenes, erfolgreiches Wachsen. Und das gilt nicht nur für Unternehmen. Es gilt auch für Staaten in meinen Augen. Das ist etwas, was uns zu denken gibt **und wir bemühen uns, nüchtern zu bleiben, auf dem Teppich zu bleiben.**

---

### Überheblichkeits-Signale?

Überheblichkeitssignale, die wir sehen, kennen Sie auch: das Übersehen der Konkurrenz, das Benchmarking nicht zu betreiben, und zwar mit dem besten, nicht mit irgendeinem mittleren Unternehmen, das Versiegen zur ständigen Verbesserung. Man hört dem Kunden nicht mehr zu, das Management geht nicht mehr zu den Kunden. Es fehlt die Bereitschaft, in Frage zu stellen und heilige Kühe zu schlachten. Und es fehlt einfach der **sense of urgency**. Alle sind satisfied, zufrieden. Diese Überheblichkeitssignale wollen wir im Auge behalten. Unser **Veränderungstreiber** - gar keine Frage, das werden Sie wissen - ist die **Technologie**. Da könnte ich jetzt einen abendfüll-

lenden Vortrag halten, was da alles abgeht. Ich gebe Ihnen hier nur dieses Thema der 50 %-Regel. Pro Jahr 50 % mehr Komponenten; dadurch erhöht sich die Leistung alle 18 Monate etwa um den Faktor 2, der Preis geht runter um Faktor 2, das gleiche gilt für die Prozessoren. Das führt auch dazu, daß sie natürlich mehr machen können. Wir haben letztes Jahr 2/3 unseres Umsatzes gemacht mit Produkten, die wir vor 2 - 3 Jahren eingeführt haben. Dabei kommt es zu dem Syndrom: Die Zeit läuft uns unter den Fingern weg. Es geht immer schneller.

Nun kommen ganz Schlaue und sagen: Macht doch mal langsamer. Warum macht ihr denn das so schnell? Und warum sind Eure Produktzyklen immer kürzer? Und schlagen vor, daß man das zentral irgendwie regeln sollte, daß man den Produktentwicklungszyklus auf 1 Jahr festlegt. Alles andere sei nicht wirtschaftlich. Der Markt ist eben nicht so. Unsere Kunden – Sie, ich, wir – wollen immer das Beste, das Günstigste, Optimalste. Ergo wird die Industrie das auch liefern. Bis zu einem Punkt, wo es tatsächlich nicht mehr wirtschaftlich ist und da wird es sich von selbst einregeln.

---

### Veränderungstreiber

---

Ein weiterer Veränderungstreiber sind die Währungskurse. Das ist etwas, was besonders hier in Europa, besonders in Deutschland, geschmerzt hat in den letzten Jahren. Aber wir haben uns daran gewöhnt. Wenn die Währungsveränderungen nicht zu schnell kommen – sagen wir mal nicht innerhalb von 2 Monaten um 10 %, sondern sagen wir mal in einem Jahr um 10 %, dann können wir das hinkriegen. Wir haben das hier in Deutschland hinbekommen, wir sind heute bei einem Kurs von etwa 1,30, vielleicht sogar 1,20, je nach Produkt, wettbewerbsfähig mit unseren Kollegen in den USA.

Ein weiterer Veränderungsdruck kommt durch den offenen Markt. Die Märkte sind offen geworden. Es kommen Preise aus Fernost herein, aus England, aus Irland, so daß manche Leute bei uns fragen, ist der Wettbewerb überhaupt fair? Ist competitive unfair? Wir werden uns mit diesen Dingen beschäftigen, das tun wir auch. Es besteht ein **Zwang zu einer globalen Unternehmensführung** unter Berücksichtigung all der Veränderungen, die hier stattfinden. Aber es besteht gleichzeitig auch ein **Trend zum lokalen Geschäft, denn der Kunde ist lokal**. An diesem Spannungsfeld betreiben wir unser Geschäft.

---

### Globalisierung und Standortsicherung

---

müssen auch kein Widerspruch sein. Es kommt immer darauf an, welcher Standort gesichert werden soll. Wie? Auch **der virtuelle Standort im Netz ist sicherbar**. Wir gehen da sehr viel stärker in die Netze hinein. Ich meine, es kommt angesichts dieser weltweiten Veränderung einfach auf die klare Erkenntnis der eigenen Kompetenz an und darauf, wie man Lösungsstrategien entwickelt. Das gilt für alle Unternehmen, das gilt aber auch für das Unternehmen Deutschland, das gilt für jeden Staat. Ich meine, hier sind sicherlich einige wake-up-calls angebracht,

nicht nur hier in Deutschland. Es gibt auch andere Länder, die ähnlich vor sich hindümpeln. Ich will das mal so übertrieben darstellen. Gallup hat letztes Jahr eine Umfrage gemacht: was wollen die Chinesen? **Die Chinesen sagen zu 68 % dieses: work hard and get rich**. Das ist die Aufbruchstimmung drüben. Wenn Sie diese Umfrage in Europa machen würden, würde vermutlich nur die zweite Hälfte herauskommen und nicht die erste Hälfte.

---

### Lösungs-Strategien und Erfolgsfaktoren

---

Lassen Sie mich mal vier wesentliche Erfolgsfaktoren herausstellen. Zum einen **excellente Produkte**, zum anderen **ausgebildete, hochmotivierte Mitarbeiter**, zum dritten **die richtige Organisation** und **das richtige Management**. Ein wichtiger Einstiegspunkt ist der **Unternehmenszweck**. Wenn ich herumgehe und meine Mitarbeiter frage, sagt mir mal, warum ist HP im Geschäft? Was wäre, wenn HP morgen nicht mehr existieren würde? Was würde der Welt fehlen?

Sehr oft kommen leider nicht die richtigen Antworten; da kommt Gewinn, Kosten, diese Dinge. Es ist unser ständiges Bemühen, deutlich zu machen, warum wir im Geschäft sind. Das ist der Unternehmenszweck von Hewlett-Packard (HP). Den möchte ich hier auch vorstellen. **Das ist ein ganz wichtiger, wesentlicher Erfolgsfaktor, daß man weiß, warum man im Geschäft ist**.

Wir wollen **Informationsprodukte entwickeln**, die den Wissenszuwachs von Menschen und Organisationen beschleunigen, damit sie dadurch effizienter werden. Das ist unser Geschäft. Wir analysieren klar, wo unsere Kompetenzen liegen: einmal im Computing, einmal im Measurement, intelligente Meßsensoren und Geräte und in der Kommunikation.

Wir haben seit Jahrzehnten deutlich gute Produkte auf den Markt gebracht. Ich nenne einige: Es begann 1939 mit dem Tongenerator, den Hewlett und Packard Walt Disney zugegeben haben, der machte Töne. Das war damals ein Durchbruch, einfache Technologie. Taschenrechner, damit haben wir die Rechenschieber abgelöst, das war ein echter Bruch. Die precision architecture, die Risk-Rechner-Architektur, die offene Rechner-Architektur der 80er Jahre war ein weiterer Durchbruch, die **Tintenstrahl-Technologie** für die Drucker, die erfunden wurde. Heute spritzen wir etwa 3 Millionen kleine Tintenspritzer auf eine Seite. Wir werden das noch auf etwa 10 Millionen steigern können, dann können wir Fotografie-ähnliche Bilder machen. Und last not least noch **open-view**. Das ist ein Netzwerk, das wir standardisiert entwickelt haben. Bei all diesen Dingen berücksichtigen wir den Satz: Do the right thing right the first time fast. Da ist sehr viel Stoff drin, das kann ich hier gar nicht ausführen. Einfach mal the right thing. Was meine ich damit? Das Richtige für den Kunden tun. Das kann ich durch Marktforschung herausfinden. Wir haben etwa pro Woche in unseren verschiedenen Zentren, die um die Welt herum sind, bis zu 40.000 Kundeneingaben, die bestimmte Produkte betreffen. Die benutzen wir alle bewußt, um unsere Produkte weiterzuentwickeln. Wir machen auch Marktforschung. Aber ich warne

vor der Marktforschung. Sie hat ihre Grenzen, weil sie eben „mittelt“ und die durchschnittliche Telefonnummer von München sagt. Wir halten's eher mit dem „Swimming with the fishes“. Market research: ich springe in das Aquarium hinein, schwimme mit den Fischen, mit dem Kunden übertragen gesehen, und verstehe, was er will. In dieser Art versuchen wir, unsere Produkte zu entwickeln. Und wohlge-merkt: **schnell**. Wenn große Projekte bei HP lange dauern, ist der Return-Faktor immer kleiner.

---

### KVP - was Neues sich einfallen lassen

---

Kaizen machen wir natürlich auch – simultaneous engineering etc., alle diese schönen Dinge. Man muß dabei aufpassen, kontinuierliche Prozeßverbesserung (KVP) und Produktentwicklung ist wichtig, aber es muß einem auch mal **was Neues** einfallen. Das Beispiel kennt man: Das elektrische Licht wurde nicht durch kontinuierliche Entwicklung der Kerze erfunden. Wenn man nicht aufpaßt, verpaßt man die **Durchbrüche**. Micro-Prozessoren z. B. haben wir hier in Deutschland in den 70er-Jahren verpaßt, wir haben zu lange gewartet. Es gibt jetzt eine neue Entwicklung. Durch die Entwicklung der Prozessor- und Speicher-Technologien, die förmlich explodieren werden in den nächsten Jahren, und die gleichzeitige Miniaturisierung entstehen viele neue Möglichkeiten durch die Kombinationen dieser Technologien. Und dadurch entstehen **völlig neue Produkte**, oder aber alte Produkte werden abgelöst.

Nehmen Sie mal einen Fotoapparat. Ich kann einen Fotoapparat mit einer Linse machen, die hochgeschliffen ist, sehr teuer. Ich kann aber auch einen Fotoapparat machen, wo ich eine einfache, kostengünstige Linse, die nicht geschliffen ist, hineintue, aber rechne die ganzen Verzerrungen hinterher in einem Supercomputer aus, der mich nichts kostet, weil er einfach ganz billig wird. Sie merken, es wird noch viel an Veränderung auf uns zukommen.

Insofern haben wir den Prozeß so gestaltet, daß wir den New-Product-Introduction-Prozeß in der Nähe der Division haben, die Ramp-up-Phase; aber daß wir wohl die Volumenfertigung in Bereiche legen können, wo es auch immer günstig ist. Und da ist, Gott sei Dank, die Bundesrepublik nach wie vor mit drin.

---

### Erfolgsfaktor: Gut ausgebildete Mitarbeiter, engagierte Mitarbeiter

---

Das sagt jeder, man muß es auch tun. Wir haben viel verändert in den letzten Jahren, wir haben umgebaut, wir haben outgesourct, wir haben viel verändert. Die HP-Werte haben wir hochgehalten; und wir haben im Unternehmen Werte, die wir nicht verändern. Dies geht zurück auf den Start des Unternehmens Hewlett und Packard. Fünf Werte. **Wir vertrauen unseren Mitarbeitern**, daß sie gute Arbeit leisten. Wir müssen sie nicht ständig nachkontrollieren. Deswegen brauchen wir auch keine Stechuhren. Wir haben schon immer die hohen Leistungen unserer Mitarbeiter gewürdigt. Bezahlen sie auch richtig. Wir

beteiligen unsere Mitarbeiter auch entsprechend am Gewinn, und zwar alle; nicht nur das Management.

Wir haben **Geschäftsethik** bereits hochgehalten, als es noch nicht Thema in Europa war. Wir haben die ganzen „nützlichen Aufwendungen“ von vornherein abgelehnt. Bakschischverhalten im Mittleren Osten kam für uns nicht in Frage. Wir haben deswegen auch Aufträge verloren. Das muß man konsequent durchführen, dann wird es auch nachgemacht.

„Esprit de corps“ ist für uns sehr wichtig. Und die Innovation ist natürlich gerade in heutigen Zeiten wichtig. Wie setzen wir die Werte um? Wir vertrauen unseren Mitarbeitern einfach. Man darf bei HP Fehler machen, wir brauchen diese „**angstfreie**“ **Umgebung**; denn sonst kommt keine Kreativität auf. **Man darf den gleichen Fehler nur nicht zweimal machen, man muß ihn nur schneller machen.**

Esprit de corps, Teamgeist, Gemeinschaftsgefühl würde man in Deutschland sagen. Hier gibt es viele kleine Hürden, die wir alle abbauen, bewußt. Das geht los von Statussymbolen wie Titel, die wir nicht brauchen; von Vorzimmern bis hin zu stand-by-Chauffeuren, die wir auch nicht brauchen. Viele kleine Hürden. Wir haben kein Offizierscasino, im Casino oder in der Cafeteria **sitzt der Lagerarbeiter neben dem Top-Manager**.

Wir haben vor fast 30 Jahren die Gleitzeit eingeführt, Ende der 60er-Jahre. Und wir haben Mitte der 80er-Jahre unser Arbeitszeitmodell eingeführt, das zum großen Teil von den Gewerkschaften jetzt sozusagen in den Tarifverhandlungen angeboten wird. Und wie gesagt: Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. Diese Kultur ist weltweit einsetzbar. Natürlich mit lokalem Flavour.

---

### Organisation

---

Die HP-Organisation ist ständig am Ändern. Und die Organisation ist Mittel zum Zweck. Wesentlicher Erfolgsfaktor bei HP sind die **Divisions**. Davon haben wir 80. **Die Divisions sind ergebnisverantwortlich**.

Aber der Division Manager mit seinen weltweiten Produktlinien, der wird einmal im Jahr, während der Targeting-Phase, mit allen Kosten vom Vertrieb und auch von den Overhead-Bereichen belastet. Er wehrt sich mit Händen und Füßen. Kann er auch. Das ist ein sehr gesunder Prozeß. Weil er ergebnisverantwortlich ist, hat er das Sagen. Und das machen wir 80 mal, und es ist sehr einfach strukturiert und sehr wirksam. Ich meine, es ist eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Ich habe übrigens beides gemacht, ich war im Vertrieb als Vertriebsingenieur tätig; und ich war als Division-Manager unter anderem tätig. Das sind die besten Jobs bei HP.

Zur Organisation könnte man noch sagen, daß wir sehr viel stärker auf projektbezogene Organisationen übergehen in den Divisions, in den Groups. Dabei ist Verhalten sehr wichtig; sehr viel wichtiger als Hierarchie, weil es bei uns eben sehr schnell zugeht. Die



*Chef-Managers Harms & Rummel*

funktionale Organisation ist an sich tot; aber sie ist noch in den Köpfen und sie wird natürlich auch noch mitgeschleppt, sozusagen als Drahtgeflecht, mangels anderer Möglichkeiten. Die Rolle der Kommunikationsnetze ist entscheidend. Gerade bei diesen schnell veränderlichen Vorgängen ist schnelle horizontale Kommunikation wichtig.

### **Erfolgsfaktor Management**

Das Management ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wenn man es richtig macht. HP hat eine **klare Zuordnung von Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit**. Wenn ich mich entscheiden soll, muß ich für etwas verantwortlich sein. Es muß eine klare Zuordnung sein. Wir haben mal Zeiten gehabt, wo das verwirrt wurde. Wir haben uns wiedergefunden, Gott sei Dank. Dennoch gibt es auch bei uns horizontale Integration durch jede Art von Matrixorganisation, um zu integrieren. Und beides braucht man, **den vertikalen starken Fokus und die horizontale Integration** und die Fähigkeit, beides zu können. Und auch umschalten: einmal von der integrativen in die vertikale oder von der vertikalen in die integrative; das schnell zu können. Das ist ein Erfolgsfaktor.

Packard hat immer eingefordert die **can-do-attitude**. Was meint er damit? Er meint damit, wenn ich beschnittene Budgets habe und ich kann an sich gar nicht starten, weil ich gehindert bin, ich habe nicht genügend Leute, nicht genügend Ressourcen, dann sagt er, dann wird der erfolgreiche Manager, die erfolgreiche Führungskraft **es dennoch tun**. Er/sie wird in die Hände spucken und es anpacken, die Ärmel aufrollen. Die can-do-Einstellung ist das, was HP gefördert hat. Andererseits aber auch eine konservative Einstellung des Management. Wir nennen es **pay as you go**, ein Erfolgsfaktor. Pay as you go heißt, ich verschulde mich nicht auf Teufel komm raus, geh' zu einer Bank und sage, weil ich hier die dollen Chancen sehe, ich investiere jetzt einfach mal

ein paar Millionen in die Zukunft, weiß aber noch nicht so richtig, wie es zurückkommt. **Wir verdienen alles aus unserem jährlichen Gewinn**, haben deswegen auch kaum langfristige Schulden. Wir erwirtschaften einen Gewinn und nehmen dieses Geld und finanzieren unser Wachstum bis nächstes Jahr, in etwa. Auch das **pricing neuer Produkte ist sehr konservativ**. Nicht auf Hoffnung, sondern auf realer Wirklichkeit basierend.

### **Zentrales und dezentrales Controlling**

Wir praktizieren ein starkes zentrales, aber auch dezentrales Controlling, weltweit, schon seit Jahrzehnten. Mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnik gelingt es uns, somit bereits am nächsten Tag, weltweit unsere Aufträge zu kennen bis ins letzte Jota und bis in die letzte Geschäftsstelle. Und wir haben etwa so am 8. Tag eine komplette Ergebnisrechnung für den Konzern oder für die Divisions. Ich meine, daß das ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Manche Firmen haben das nicht und wissen erst sechs Monate später, daß sie eigentlich schon längst tot sind. Das **Forschungs- und Entwicklungs-Controlling** ist bei uns ausgeprägt.

Ich gebe Ihnen mal einen kleinen Überblick, wie wir Produkte messen; und zwar nicht nur finanzielle Meßgrößen, sondern eben auch Prozeßmeßgrößen und Mitarbeiter-Meßgrößen.

Der HP-Planungsprozeß ist etwas, was wesentlich ist. Wir haben vor etwa 10 Jahren – für alle verbindlich im Unternehmen – einen Planungsprozeß eingeführt. Wir haben eingeführt einen Zielsetzungsprozeß, der vom Präsidenten runtergeht bis zur letzten Kostenstelle, die gleiche Sprache, die gleiche Darstellungsform und der gleiche Review-Prozeß. Das hat uns sehr viele Jahre gekostet. Wir haben auch nicht alle Manager dabei, auch nicht alle Mitarbeiter; aber ich schätze, daß **etwa 80 % des Management-Kaders bei HP dieses praktiziert**. Es ist keine leichte Sache, aber sehr wichtig, um schnell Entscheidungen durchzuführen.

### **Outsourcing – nicht insourcing**

Etwas, was uns sehr stark beeinflusst hat, ist das Outsourcing; einfach aufgrund der Tatsache, daß wir **nicht mehr alles selber machen können aufgrund der Veränderungs-Geschwindigkeit**. Dies führt zu den drei Fragen „Do I really need to own this?“, „Can somebody else do better?“ und vor allen Dingen „Does it matter to the customer?“. Wir haben

vieles ausgelagert im direkten Vertrieb, z. B. wir vertreiben sehr viel über Großhandel, über einen Händler. Das hat dazu geführt, daß unsere Herstellungskosten in Prozent vom Umsatz nach oben gegangen sind. Und Gott sei Dank haben wir rechtzeitig erkannt, daß wir, wenn unten noch was übrigbleiben muß, die operating expenses in Prozent vom Umsatz runterdrücken müssen. Viele haben das nicht gemacht in unserem Geschäft. Bei denen ist nichts übriggeblieben.

Das geht bei uns weiter und führt natürlich dazu, daß wir gerade in diesen Bereichen sehr starken Druck auf die Kosten haben und nicht nur auf die Kosten, sondern eben auch auf die Assets. Ein schlauer Mensch hat das mal so dargestellt: Wenn ich den Umsatz um 16 \$ steigere, dann macht sich das bei uns an der bottom line mit 1 \$ bemerkbar. Das ist eine HP-spezifische Situation. Bei den Kosten wirkt das etwa 1 : 1,63. Aber bei den Assets, wenn ich ein Gebäude wegnehme, wirkt das 1 : 1. Und nicht nur deswegen, um flexibler zu werden, minimieren wir den Fixkostenblock.

### Multi-kulturell

Vielleicht noch einen Punkt für Kultur. Wir versuchen in letzter Zeit stärker, auch multikulturell zu arbeiten. Wir suchen bewußt die multikulturelle Belegschaft und zwar nicht, um irgendwelche Quoten zu erfüllen, sondern **um Kreativität zu gewinnen**. Außerdem wissen wir, daß unser Kunde nicht der durchschnittliche 40jährige weiße männliche Kunde ist, sondern es sind eben eine Vielfalt von unterschiedlichen Kulturen, die unsere Produkte nachfragen.

### Wie bleiben wir vorn?

Indem wir bescheiden bleiben, indem wir wachsen und indem wir gleichzeitig umbauen. Das ist eine Sache, die wir seit einigen Jahren gut geschafft haben.

Unser Präsident wurde vor 2 Jahren einmal gefragt, was er denn als Kennzeichen führender Unternehmen sieht, und ich finde, es ist eine sehr gute Zusammenfassung: Ein führendes Unternehmen ist ausschließlich kundenorientiert und hat Kundenzufriedenheit als **das** Ziel, ist ein zuverlässiger Hersteller. Es ist außerdem ein bevorzugter Arbeitgeber für diejenigen, die sich bewerben. Wenn alle zu dem Unternehmen wollen, dann ist das ein Zeichen eines führenden Unternehmens, es hat starke finanzielle Zahlen, ist gekennzeichnet von einer hohen Produktinnovation, ist höchst respektiert in der Gesellschaft, hat eine Vertrauenskultur, ethische Grundsätze und erfüllt seine Verpflichtungen gegenüber den Kunden, aber auch gegenüber den Mitarbeitern und den Shareholders; ist eine lernende Organisation; ist ständig am Experimentieren, auch auf die Gefahr hin, daß man Fehler macht. Man ist nie ganz zufrieden. Man ruht sich auf den Lorbeeren nicht aus. Alles dieses hoffen wir weiterhin durchführen zu können. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
22	24	26	G	S

**Impressum**  
ISSN 0939-0359

21. Jahrgang

#### Herausgeber

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

#### Stellvertreter des Herausgebers

Manfred Grotheer, Betriebswirt VWA, Tutzing  
Trainer an der Controller Akademie

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

#### Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar  
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

#### Herstellung

Druck-Service Karl, Angerweg 8  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 95 21, FAX 089 / 850 04 61

#### Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

#### 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

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting  
(BLZ 700 932 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 114,— + DM 10,— für Porto; Einzelheft DM 19,—; die Preise enthalten die USt.

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

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

## Für's Budget 97:

**Neuer Abo-Preis  
Controller Magazin  
ab 1. 1. 1997**

**DM 148,- jährlich  
- halbjährlich DM 74,-**

**incl. Versandkosten  
innerhalb EU**

## WARUM UNSERE WIRTSCHAFT FLIEHT –

Ist der Standort Deutschland noch  
zu retten?

von Prof. Dr. Margarita **Mathiopoulos**, Hannover

Zunächst möchte ich mich sehr herzlich bedanken für die freundliche Einladung zum 21. Congress der Controller über das entscheidende Thema „Globalisierung“ und „Standortsicherung“. Es ist mir eine ganz besondere Freude, vor einem so erlesenen internationalen Kreis zu sprechen. Vor diesem Hintergrund nehme ich gerne heute die Gelegenheit wahr, mit Ihnen gemeinsam einige Gedanken zur Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland zu erörtern.

### Einleitung und Problemstellung

Die deutsche Industrie – meine Damen und Herren – ist auf der Flucht. Der deutsche Großkonzern Siemens flieht nach England und errichtet in Newcastle eine Chipfabrik, um die sich auch Dresden als Standort beworben hatte. Mit dieser Entscheidung wandern auch 1.500 Arbeitsplätze nach Großbritannien. Mercedes-Benz flieht nach Lothringen und wird dort sein Sparmobil „Smart“ produzieren. 1.900 Mitarbeiter finden in dem dort entstehenden neuen Werk eine Beschäftigung. Bayer, Hoechst, Grundig und viele andere mehr sind bereits geflohen, in die USA, nach Osteuropa, Lateinamerika und in die Ostasiatischen Wachstumszonen sowieso. Weitere Firmen werden ihnen folgen. Diese Praxis wird gemeinhin als „Verlagerung von Produktionsstätten“ umschrieben, man spricht von der Notwendigkeit der Erhöhung der Wertschöpfung auf zukunftssträchtigen Märkten im Ausland und betont die Unerlässlichkeit, aus Gründen der Wachstumsorientierung Investition international zu streuen.



Prof. Dr. Margarita Mathiopoulos, Bankdirektorin, Nord/LB, Hannover, Professorin für Amerikanische Politik und internationale Beziehungen, Universität Braunschweig

### Direktinvestitionen in Zahlen

Investitionen ausländischer Unternehmen machen dagegen um Deutschland seit längerem einen Bogen. Wenn Sie die **International Herald Tribune**, die **Financial Times** oder das **Wall Street Journal** aufschlagen, finden Sie fast täglich neue Warnungen, die minutiös darlegen, warum es sich für ausländische Firmen **nicht** lohnt, in Deutschland zu investieren.

Furcht und Respekt vor dem einstmalig so erfolgreichen deutschen Standort und seinen innovativen und hoch qualitativen Produkten ist bisweilen sogar in eine Art **mitleidsgeprägte Verhöhnung** umgeschlagen. Mittlerweile haben sich amerikanische Magazine wie etwa **Newsweek** und **Business Week** des Themas auf ihren Titelseiten angenommen. So spottete **Newsweek** in seiner Ausgabe am 18. März dieses Jahres unter dem Titel „The German Disease“ in einer Unterzeile: „Die Wirtschaft steckt im Sumpf, und am Sonntag darf man noch immer keine Milch kaufen.“

Es wird nunmehr weniger über das **Modell Deutschland als über die „deutsche Krankheit“** geredet: Eine tödliche Kombination von überbezahlten und unterbeschäftigten Arbeitern, rigidem Arbeitsrecht, risikofeindlichem Management und einem überaktiven Staat, der mit Steuern und Regulationen zu Tode zu reiten droht, was einst zu den mächtigsten Wirtschaften der Welt gehörte.

An solchen Schlagzeilen wird nur allzu deutlich, was in Kreisen amerikanischer Unternehmen längst kein

Geheimnis mehr ist: Das einst auch von den Amerikanern bewunderte und beneidete **Modell Deutschland** gilt heute als nicht mehr funktionsfähig. Und ausgerechnet in der Domäne, wo die Deutschen vier Jahrzehnte reüssieren konnten, **beginnt sich das Winner- in ein Looser-Image zu verwandeln**. Derzeit traut man in Washington keiner deutschen Partei zu, die Modernisierung des Standortes Deutschland beherzt anzupacken und die Zahl von 5 bis 6 Millionen Arbeitlosen zumindest zu halbieren. Man glaubt erkannt zu haben, daß in der sozialen Marktwirtschaft Deutschlands das **übersoziale** Moment eindeutig dominiert und daß in diesem Sozialstaat keine wirklich **freie** Marktwirtschaft möglich ist. Wirtschafts- und Finanzkompetenz hat man im Ausland zuletzt – überspitzt formuliert – Helmut Schmidt, Otto Graf Lambsdorff und Karl-Otto Pöhl zugetraut.

In den letzten 10 Jahren haben, meine Damen und Herren, ausländische Investoren für 230 Milliarden DM in England investiert. Nach Frankreich flossen 121 Milliarden DM. Sogar nach Schweden gingen Investitionen in Höhe von 36 Milliarden DM, und in den Niederlanden wurden insgesamt 19 Milliarden DM investiert. Nach Deutschland flossen lediglich 24 Milliarden DM, und das, obwohl es in den letzten 5 Jahren immer wieder zaghafte Versuche gegeben hat, wenigstens einige ausländische Investoren für Ostdeutschland zu gewinnen. Allein in die USA fließen beinahe 15 x soviele Investitionen wie nach Deutschland. Investoren aus den USA reduzierten in den vergangenen Jahren sogar ihr Unternehmensvermögen in Deutschland.

Im Gegensatz zu den Transfers ausländischer Investoren in Deutschland verzeichneten die Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland in den letzten Jahren stetige Zuwächse. Ende 1994 belief sich ihr Bestand auf über 340 Milliarden DM. Allein die **Netto-Neuinvestition** im Ausland in den ersten 3 Quartalen des Jahres 1995 betragen 40 Milliarden DM. Ende des Jahres 1995 markierten sie mit 50 Milliarden DM schließlich einen neuen historischen Rekord. Dies bedeutet gegenüber 27 Milliarden DM im Jahr 94 nahezu eine Verdoppelung. Wichtigstes Ziel waren hierbei die USA, auf die allein 8,3 Milliarden DM und damit 17 % entfielen.

Es sind vor allem Unternehmen aus den Branchen Automobil, Maschinenbau, Chemie und Textil, die auf diese Weise den Sprung in die USA wagen. So haben sich etwa den Spuren des Automobilherstellers BMW folgend allein in South Carolina innerhalb von nur einem Jahr 60 deutsche Unternehmen niedergelassen. Wer heute nicht die Zeichen der Zeit erkenne, heißt es in den Vereinigten Staaten, und auf den Zug der Globalisierung aufspringe, der müsse sich aus dem Geschäft zurückziehen.

Aber auch der Umstand, daß deutsche Unternehmen aufgrund dieser Auswanderungstendenz in ihren Auslandsgesellschaften inzwischen mehr als 2,5 Millionen Menschen beschäftigen – dies entspricht 1/7 der Erwerbstätigen in Deutschland – ist besorgniserregend. Hierbei geht es mittelfristig auch um die Verlagerung von hochwertigen Produktionszweigen, die hohe Einkommen ermöglichen. Sie zieht es

vornehmlich in das benachbarte europäische Ausland, in Länder, die für High-tech-Produktion unvergleichbar bessere Standortbedingungen bereithalten als der angestammte Standort. Es stellt sich hier ernsthaft die Frage, wieso dieser Exodus viel zu lange von der Politik, aber auch von der Wirtschaft verharmlost wurde.

Nach Berechnungen des Bundesministeriums für Wirtschaft beträgt der Netto-Kapitalabfluß ins Ausland etwa 100 Milliarden DM. In Deutschland kostet im Durchschnitt ein Industriearbeitsplatz rund 200.000,— DM, gesamtwirtschaftlich etwa 220.000,— DM. Dafür können Sie, meine Damen und Herren, auch 14 Tschechen, 24 Bulgaren oder auch 44 Russen beschäftigen. Der Kapitalabfluß entspricht demnach einem Äquivalent von 500.000 vernichteten bzw. nicht in Deutschland geschaffenen Arbeitsplätzen. Diese Rechnung macht das Ausmaß des entstandenen Schadens nur allzu deutlich. **Das ausländische Kapital meidet Deutschland, das inländische Kapital sucht das Ausland.**

Sowohl die ausländischen Investoren als auch die ausziehenden deutschen Unternehmen haben längst begriffen, daß die Erhaltung ihrer internationalen Wettbewerbskraft am Standort Deutschland nicht mehr gewährleistet ist. Sie folgen damit der internationalen Vision einer „**globalen Lokalisierung**“. In diesem Zusammenhang entstehen transnationale Unternehmen, die zwar zentral gesteuert werden, aber dezentral auf den Absatzmärkten produzieren. Auf diese Weise machen sich die Unternehmen unabhängig gegenüber Wechselkursschwankungen, umgehen aber auch das in Deutschland herrschende schlechte Investitionsklima in Gestalt hemmender wirtschaftlicher Rahmenbedingungen hoher Kosten und zu hoher Regulungsdichte.

---

### **Der Einigungsprozeß und die vertanen Chancen**

---

Die Gründe, meine Damen und Herren, für den besorgniserregenden Auslandsdrift der deutschen Wirtschaft sind tiefgreifend. Sie haben viel **mit dem Selbstverständnis und dem Zustand unserer Gesellschaft zu tun**, die sich in mannigfaltigen Erscheinungsformen auf dem Feld der wirtschaftlichen Leistungskraft und ökonomischen Flexibilität oder besser gesagt der **InFlexibilität** dokumentieren.

Die in der Adenauer-Ära Ende der 50er Jahre formulierte These „Keine Experimente“ scheint bis heute Gültigkeit zu besitzen. Auf allen Ebenen, sei es in der Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft, wurden und werden nach wie vor „keine Experimente“ gewagt. In unserer Gesellschaft greift die Mentalität des „satten Denkens“, der Besitzstandswahrung nach wie vor um sich.

Wenn wir aber über den Atlantik schauen, meine Damen und Herren, dann finden wir dort gerade die **Gegentese zur deutschen Experimentierangst: Die Founding Fathers der Vereinigten Staaten von Amerika** haben Amerika und seine politische und wirtschaftliche Entwicklung **gerade als Experiment des Fortschritts gegenüber Europa** verstanden. Ent-

sprechend hat dieses Credo die politische und wirtschaftliche Kultur der USA bis heute geprägt.

Die besondere deutsche Problematik liegt darin begründet, daß diese markanten Schwächen und der gesellschaftliche Verkrustungsprozeß, der schon vor der Vereinigung begonnen hatte, nach der Wiedervereinigung fortgesetzt wurde. **Die deutsche Einheit restaurierte die bürokratische Selbstlähmung und Inflexibilität.** Der kurze Einheitsboom täuschte Regierende – und auch Regierte – zu lange über die tiefgreifenden strukturellen Defizite unseres Wirtschaftssystems hinweg. Selbstzufrieden schlug man sich selbst auf die Schulter und setzte das Postulat „keine Experimente“ auch in den neuen Bundesländern fort. Ein riesiger Reformstau ist nun die Folge.

Wir alle haben uns darüber gefreut, daß die Mauer gefallen ist und die Teilung überwunden wurde. **Außenpolitisch, meine Damen und Herren, wurde die Chance der Einheit diplomatisch meisterhaft genutzt.** Aber innen- und wirtschaftspolitisch wurden möglicherweise wichtige Chancen vertan. Die Betriebe der DDR wurden in kaltes Wasser geworfen, in dem nur wenige überlebten. Jetzt, nach sechs Jahren fragen immer mehr Unternehmer, aber auch Politiker, ob andere Wege wirtschafts- und währungspolitisch sinnvoller gewesen wären. Es sind zum Teil unnötige Schwierigkeiten entstanden. Viele Menschen sind unzufrieden, berechtigt oder unberechtigt sei dahingestellt.

Hier bei uns steht der Kultur der **sozialen Marktwirtschaft** mit seit Jahrzehnten geradezu erstarrten Strukturen in Deutschland die **amerikanische Variante der freien Marktwirtschaft** gegenüber – mit vielerlei Freiheiten, sei es gesellschaftlicher, kultureller oder eben wirtschaftlicher Art. Diese Freiheiten und die sich daraus ergebende Mentalität der Menschen wirken sich nach wie vor überaus positiv auf den Standort USA aus.

Exakt dieses **experimentelle trial-and-error-Prinzip** liegt dem **angelsächsischen Demokratiemodell** zugrunde und erklärt, warum z. B. die **amerikanische Gesellschaft** seit über 200 Jahren ein **lebendiger, dynamischer, wandlungsoffener und erfolgreicher Workshop of Liberty** ist – mit einer **free market economy** als wichtigem Bestandteil. In ihm folgt man permanent der **Devise: Lauter Experimente!**

Meine Damen und Herren, bestand 1990 nicht die einmalige Gelegenheit, innen- und wirtschaftspolitisch moderne Wege zu gehen? Erwies sich nicht nur die Wahl des Zeitpunktes der Wirtschafts- und Währungsunion als Fundamentalfehler, sondern auch, daß der Kurs über Nacht auf 1 : 1 festgesetzt wurde? Es gab ja durchaus kritische Stimmen im Frühjahr 1990, wie z. B. den damaligen Bundesbankpräsidenten Karl-Otto Pöhl, der öffentlich vor diesem Schritt warnte, sich für eine Wirtschafts- und Währungsunion in einer Periode von 3 bis 5 Jahren aussprach, und später seinen Hut nahm. Patentrezepte gab und gibt es nicht. Letztlich wird erst die Geschichte entscheiden, ob der eingeschlagene Weg auch wirklich der richtige war. **Aber Alternativlosigkeit in der Demokratie gibt es nicht!**

**Dabei bot die Einheit die historisch einmalige Chance, neue Wege zu gehen, wirklich marktwirt-**

**schaftliche Modelle zu erproben, die die gesamte Bundesrepublik befruchten und dem Standort Deutschland auf diese Weise ein neues Wirtschaftswunder hätten ermöglichen können.** Hätte man nicht alles dransetzen müssen, um Ostdeutschland zu einem wesentlich attraktiveren Investitionsgebiet für das westdeutsche und ausländische Kapital zu gestalten?

Die Privatisierung mancher staatlicher Aufgaben aus dem kommunalen Versorgungsbereich hätte wahrscheinlich schneller und billiger zu einer modernen Infrastruktur geführt als die Übernahme tradierter bundesdeutscher Strukturen. Nicht nur Straßenbau, Bahn, Telekommunikation, Strom und Wasserversorgung wären denkbare Objekte einer möglichen Privatisierung gewesen, auch über die Einbeziehung des Bildungssystems hätte nachgedacht werden können. Und warum sind **nicht flexiblere Arbeitszeiten eingeführt und das Thema Ladenschluß anders angegangen worden?** Dazu fehlten offenbar politische Visionen, wirtschaftlicher Wagemut und die gesellschaftlichen Voraussetzungen!

Es ist anders gekommen. Insbesondere die Innovationsmöglichkeiten, die sich 1990 boten, wurden nicht genutzt, die altmodischen Verkrustungen der bundesdeutschen Gesellschaft wurden nicht aufgebrochen. **Freiheitlich-wirtschaftliche Experimente waren nicht gefragt.**

Die Chance zur Rundum-Modernisierung in ganz Deutschland wurde nicht wahrgenommen. Heute ist nicht nur der Staat zu üppig geworden, das Sozialsystem aus dem Ruder gelaufen. **Nirgendwo auf der Welt beharren Arbeitnehmer und Gewerkschaften darauf, für soviel Geld so wenig zu arbeiten, pro Tag, pro Woche, pro Lebenszeit. In keinem Industriestaat der Welt wird der Dienstleistungssektor, der als einer der wenigen in der Arbeitswelt eine Zukunft verheißt, so konsequent mißachtet wie in Deutschland.** Rund-um-die-Uhr-Dienste – oder besser gesagt: Serviceleistungen von Reparatur bis Koffertragen – sind bei uns nicht zu haben.

---

### Allgemeine Beschreibung des Status quo

---

Um es deutlich zu sagen: Die Bundesrepublik – mit Warntafeln und Vorschriftsschildern überzogen – leidet an bürokratisch-institutioneller Hartleibigkeit und scheint zu einer **öffentlich-rechtlichen Anstalt von Alimentierungsverwöhnten degeneriert** zu sein.

---

### Problematik des Sozialsystems

---

Die Bundesrepublik kann es sich vor allem nicht weiter leisten, an einem Wohlfahrtsystem festzuhalten, das fast einer „Wohlfahrtsdiktatur“ ähnelt. Der **Contrat Social** – in den 50er-Jahren geschlossen, um den sozialen Frieden zu gewährleisten – hat sich in einen **Contrat Asocial** gewandelt. Der vielbeschwo-rene soziale Fortschritt hat sich vom wirtschaftlich-technologischen Fortschritt abgekoppelt und entwickelt eine gefährliche Eigendynamik. Aus diesem Grund haben die Unternehmen der deutschen Ex-

portwirtschaft auf eine Steigerung der Löhne um 25 % im Zeitraum von 1990 - 1994 bei einem Produktivitätsfortschritt von lediglich 10 % im verarbeitenden Gewerbe mit der Entlassung von insgesamt 1,2 Millionen Arbeitskräften reagiert.

Unabhängig von Einkommen und Beschäftigung genießen alle Bundesbürger die Vorteile eines kostenüberfrachtenden Sozialsystems. Zum Wandel trug bei, daß der Begriff des **sozialen Friedens** für politisch-gesellschaftliche Machtinteressen instrumentalisiert wurde und wird. Die gesetzliche Festschreibung, oder besser gesagt, die Verewigung der sozialen Errungenschaften zementiert ein Pfründedenken und eine Vollkasko-Mentalität der Gesellschaft. Unsere Gesellschaft scheint die Rolle des Staates lediglich in der eines Verwalters und Verteilers von Gefälligkeiten zu sehen. Der Rückgriff auf den Begriff des sozialen Friedens gestattet jeder sozialen Gruppe, gesellschaftliche Besitzstände, die vielfach nicht mehr leistungsbegründet sind, mit Zähnen und Klauen zu verteidigen. Auf der Strecke bleibt das Solidaritätsprinzip. Somit gefährdet der Kampfbegriff von der „Erhaltung des sozialen Friedens“ paradoxerweise gerade diesen. In Wahrheit kommen nur die mächtigen Gruppen in den Genuß sozialer Umverteilungsmaßnahmen, **nicht aber die echt Bedürftigen!** Die Arbeitsplatzsicherung der Arbeitsplatzbesitzenden um jeden Preis wirkt oft als Arbeitsplatzverhinderung für diejenigen draußen – z. B. die Langzeitarbeitslosen. **Der wirkliche Sozialstaat aber lebt von Leistung.** Diesen Grundgedanken in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu reaktivieren ist dringend angezeigt.

Max Weber's Satz gilt auch heute: **Zu sozial ist unsozial.** Ein Wohlfahrtssystem, welches das Postulat der sozialen Gerechtigkeit so überdehnt, daß der Beschäftigungslose auf Kosten der Allgemeinheit besser, zumindest nicht wesentlich schlechter lebt als mit einer geringer bezahlten Tätigkeit, kehrt sich gegen sich selbst. Die staatlichen Investitionen in das soziale Netz werden zu volkswirtschaftlichen Impulshemmern.

---

### Vergleich USA, Japan

---

Ein Blick in die USA oder nach Japan, wo es zwar größere soziale Ungleichheit – dafür aber eine weit geringere Arbeitslosenquote, eine höhere Arbeitsproduktivität und eine stärkere technologische Innovationsfreudigkeit als in Deutschland gibt, zeigt, daß ein Staat, der sich primär als Wohlfahrtsstaat definiert, den ökonomischen Herausforderungen einer modernen Industrie-, Informations- und Dienstleistungsgesellschaft kaum gewachsen ist.

**In den USA, meine Damen und Herren, wird der Abstieg Deutschlands von dem einst so bewundernten Wirtschaftswunderland und Exportweltmeister zum trägen Sozialstaat mit den höchsten Arbeitskosten, den kürzesten Arbeitszeiten, den längsten Ferien, den ausgiebigsten Kuren und dem mit Abstand höchsten Krankheitsstand ungläubig bestaunt.** Amerikanische Unternehmer und Arbeitnehmer haben längst erkannt, daß in Deutschland ein übergroßzügiges Sozialsystem die Arbeitsethik ver-

dorben und die unternehmerische Dynamik gedämpft hat.

---

### Rolle der Gewerkschaften

---

Als hartnäckigste Verteidiger des überkommenen Immobilismus der Gesellschaft betätigen sich die Institutionen, die maßgeblich an seiner Implementierung mitgetragen haben – die Gewerkschaften. Ein Blick in die Form ihres von einer historisch-verhärteten Polarisierung gekennzeichneten Arbeitskampfes erhellt nur allzu deutlich, **daß Teile dieser Organisation immer noch vom Arbeitskampf-Pathos des 19. Jahrhunderts beseelt sind.** Dies ist mit einer Wirklichkeit inkompatibel, in der längst nicht mehr die Erstreitung von Arbeiterrechten die Aufgabe bildet, sondern die Sicherung bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze. Und das in einer Wirtschaftswelt, in der sich der Wettbewerb um Marktanteile täglich verschärft und nur Unternehmer und auch die Arbeitnehmer eine Chance zur Selbstbehauptung haben, deren Aktionsradius nicht durch das alljährliche Tarifpoker-Drama faktisch und folgenreich erschwert wird.

In diesem Licht betrachtet scheint es fraglich, ob die Gewerkschaften immer die Interessen der Arbeitnehmerschaft vertreten, wenn sie den Betrieben Tarifverträge abnötigen, die sie an die Grenze des Erträglichen führen, und somit die schädigen, die durch die Lohnabschlüsse geschützt werden sollen – nämlich die Arbeitnehmer. Offenbar wurden die Worte von Mercedes-Chef Helmut Werner überhört. Der Stuttgarter Konzern lasse den „Smart“ nur deshalb in Frankreich produzieren, weil dort an 272 Tagen im Jahr gearbeitet wird und nicht wie in Deutschland lediglich an 240 Tagen. Dadurch reduzieren sich die Herstellungskosten pro Fahrzeug um 500,— DM.

Aber auch auf seiten der Arbeitnehmer zeigen sich deutliche Reaktionen. Unternehmen erkennen das Postulat der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände nicht mehr an. Sie möchten ihr Unternehmen lieber selbst vertreten; sie scheren z. B. aus den Flächentarifverträgen aus. Der Reibungsverlust langatmiger Verhandlungen scheint vielen Managern zunehmend als zu hoch und zu wenig flexibel. Gefragt sind praktikable Lösungen auf „kleiner“ Ebene. So können Unternehmer ihrer sozialen Verantwortung vielleicht viel besser gerecht werden.

---

### Probleme der Parteien

---

In der Tat gibt die Politik die Rahmenbedingungen des Standortes vor. Wichtigstes Instrument scheint hierbei die Wirtschaftsförderung zu sein. Weder die Bundesregierung noch die Opposition hat es bislang geschafft, dem Standort Deutschland ein modernes Profil zu geben. Dieser Entwicklung förderlich sind die seit langem erstarrten politischen Strukturen. Während in Amerika ein Regierungs- und damit auch Ideen- und Programmwechsel alle 4 oder 8 Jahre stattfindet, fehlte dieser Wechsel offenbar in Deutschland in den letzten 15 Jahren. Daß die Regierungspartei sich mit ihrer Rolle zufrieden gibt, leuchtet noch ein. Dagegen wenig verständlich erscheint

die Opposition, die – so hat es zumindest manchmal den Anschein –, sich ebenfalls mit ihrer Rolle recht zufrieden gibt und in Alternativlosigkeit verharrt.

Im Januar dieses Jahres hat die offizielle Arbeitslosenzahl die 4,2 Millionen-Marke überschritten. Damit waren etwa 10,8 % der Erwerbstätigen ohne Beschäftigung. Aber dies ist lediglich eine Teilwahrheit. Weitere 1,1 Millionen faktisch Arbeitslose waren nicht in dieser Rechnung enthalten, weil sie in Form staatlicher Beschäftigungsprogramme und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen subventioniert werden. Zählt man hierzu die Menschen, die aufgrund von Beschäftigungsproblemen frühzeitig in den Ruhestand verabschiedet wurden oder die offizielle Arbeitssuche einstellen, so übersteigt die Zahl der Arbeitslosen problemlos die 6-Millionen-Grenze.

Sozialpolitik ist am Standort Deutschland über Jahrzehnte hinweg ohne Augenmaß betrieben worden.

Die im **Sparpaket** der Koalition anvisierten Maßnahmen sind sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung, aber – meine Damen und Herren – bei weitem nicht ausreichend.

Gleichwohl sind drastische Einsparungen in vielen zentralen Bereichen unerlässlich, denn auch hier gilt das Prinzip, daß nur das verteilt werden kann, was vorher auch erwirtschaftet wurde. Die Verteilungsspielräume werden enger. Nach den Veröffentlichungen der jüngsten Daten durch die Konjunkturinstitute sollte jedem klar sein, daß die fetten Jahre vorbei sind. Nach dem Sondergutachten der Sachverständigen der Bundesregierung liegt das reale Expansionstempo in diesem Jahr gerade einmal bei 0,5 % und damit nahe an einer Stagnation.

---

### Problematik des Arbeitsrechts

---

Ein nicht zu vernachlässigender Grund der Flucht der deutschen Wirtschaft liegt unbestreitbar auch im weitaus flexibleren Handling der Beschäftigtenzahl im Ausland. Der bundesrepublikanische Kündigungsschutz ist mit den internationalen Herausforderungen, die den Unternehmen eine an den Produktionskapazitäten orientierte Belegschaftsgröße aufnötigt, schwer vereinbar, weil er den Arbeitnehmer rechtlich wie einen Beamten absichert. Die Arbeitskraft der Beschäftigten muß angesichts des sich ständig intensivierenden internationalen Wettbewerbs in die effizientesten Verwendungen geführt werden.

---

### Vergleich USA

---

Auch die amerikanische Wirtschaft hatte mit ähnlichen Problemen zu kämpfen, vor denen der Standort Deutschland heute steht. Damals war die amerikanische Industrie in den Augen der Öffentlichkeit bereits abgeschrieben. Durch die konsequente Umsetzung oftmals schmerzhafter und kontinuierlicher Anpassungsmaßnahmen steht die amerikanische Industrie heute jedoch wieder mit Abstand an der Weltspitze. Hinsichtlich Produktivität und Kosteneffizienz sind die USA unübertroffen.

In den USA werden ständig neue Arbeitsplätze geschaffen. Allein im ersten Quartal des laufenden Jahres waren es durchschnittlich 206.000 pro Monat. Während der Regierungszeit von Präsident Clinton sind 8,4 Millionen Arbeitsplätze entstanden; in den 10 Jahren davor insgesamt 19,7 Millionen.

**Das Geheimnis dieses Jobwunders sind niedrigere Löhne und ein weit liberaleres Arbeitsrecht, das den Unternehmen ein wirklich flexibles Handling erlaubt** und die Beschäftigtenzahl mehr betrieblichen denn gewerkschaftlichen Erfordernissen anpaßt. Deutschland braucht diese niedrigeren Löhne, auch, meine Damen und Herren, weil es nicht mehr Geld für die gleichen Güter verlangen kann als andere Länder. Die Zeit, da deutsche Unternehmen einzigartig waren, und deshalb höhere Preise verlangen konnten, ist bis auf wenige Ausnahmen vorbei.

---

### Ausweitung des Dienstleistungssektors

---

In diesem Rahmen haben die USA auch einen leistungsfähigen Dienstleistungssektor etabliert, der heute knapp 75 % aller Beschäftigten umfaßt. **Das führt zu Serviceleistungen in den USA, die bei uns nur in Form der Schwarzarbeit oder gar nicht mehr existieren.** Vor allem aber hat diese Entwicklung dafür gesorgt, daß die Arbeitslosigkeit in den Vereinigten Staaten bei nur noch 5,5 % liegt, während Deutschland mehr als das Doppelte zu verkraften hat.

Während dieser Bereich in den Vereinigten Staaten den Aufschwung beflügelt, ist der völlig unterentwickelte Dienstleistungssektor in Deutschland nicht annähernd in der Lage, den Beschäftigungsrückgang der Industrie zu kompensieren. Gerade im Dienstleistungsbereich besteht jedoch für die Bundesrepublik Deutschland ein erhebliches Potential zur Schaffung von zukunftssträchtigen Arbeitsplätzen. Dies gilt insbesondere für die große Zahl von kleinen und mittleren deutschen Unternehmen. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine grundlegende gesellschaftspolitische Umorientierung. Denn, meine Damen und Herren, die in Deutschland erbrachten Dienstleistungen lassen sich – gemessen an anderen Ländern – weder als Dienst noch mit dem Begriff Leistung definieren.

---

### Forschung und Entwicklung

---

Ebenso muß die Bundesrepublik ihre verlorene Position auf dem Feld der **technologischen Innovationen** zurückgewinnen:

- Die Ausgaben des Staates für Forschung und Entwicklung müssen erhöht werden. Und eine Umsetzung von Forschungsergebnissen muß schnelleren Eingang in die Wirtschaft finden, damit die Marktfähigkeit gewährleistet ist.
- Die Ausbildungszeiten an deutschen Universitäten müssen verkürzt werden. Warum sind Eliteuniversitäten und Privatuniversitäten in Deutschland eigentlich tabu?
- Junge Menschen müssen für eine selbständige Tätigkeit gewonnen und zur Gründung tech-

nologieorientierter Unternehmen motiviert und dabei durch Venture-Capital unterstützt werden. Insbesondere müssen auch die langatmigen Genehmigungsverfahren drastisch beschleunigt werden. Siemens hat beispielsweise seine Baugenehmigung für die neue Chip-Fabrik in Newcastle innerhalb von nur 19 Tagen erhalten. Vereinbart waren 21 Tage. BMW hingegen mußte auf die Genehmigung für einen Erweiterungsbau seines Forschungszentrums mehr als 1 Jahr warten. Hieran zeigt sich deutlich, wie neben den hohen Kosten unternehmerisches Handeln durch bürokratische Hürden erdrosselt wird.

---

### Steuern- und Abgabenlast

---

Ein weiterer Grund für den Exodus der deutschen Wirtschaft ist die Tatsache, daß die Unternehmen mit erheblich höheren Steuern und Abgaben belastet sind als ihre weltweite Konkurrenz. Deshalb ist das von der Bundesregierung beschlossene **Steuerprogramm** dringend nötig. Hierbei sollte neben einer deutlichen Senkung des Spitzensteuersatzes eine Reduzierung der Vielzahl derzeitiger Steuersätze im Mittelpunkt stehen. Dies würde das Steuersystem übersichtlich gestalten, die Leistungsbereitschaft fördern und wesentlich dazu beitragen, **daß die Steuerpflicht wieder akzeptiert und nicht auf Schleichwegen umgangen wird.**

Dies gilt in besonderem Maße für die mittelständischen Unternehmen. **Gerade die durch Steuern besonders gebeutelte mittelständische Struktur der deutschen Industrie ist ein besonderer Vorteil des Standortes Deutschland.** Mittelständische Unternehmen können viel flexibler reagieren als Großunternehmen. Das mittelständische Unternehmen kennt seine Kunden, kann sich mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat engagieren und flexibel auf Datenänderungen der Märkte reagieren. Von den acht Millionen Beschäftigten in der Industrie arbeitet die Hälfte im Mittelstand. **Ohne den Mittelstand läuft bei uns nichts.**

Deshalb ist es für uns alle wichtig, den Mittelstand nicht nur durch eine Steuerreform international wettbewerbsfähig zu machen. Diese Förderung ist schon deshalb notwendig, weil es nicht nur deutsche Großunternehmen ins Ausland zieht.

---

### Solidaritätszuschlag

---

Ebenso, meine Damen und Herren, benötigt der Standort Deutschland statt einer Senkung des Solidaritätszuschlages ein wirklich verbindliches Datum für dessen Abschaffung.

---

### Staatsquote

---

Ein ferner dringlich zu lösendes Problem ist die in Deutschland extrem hohe Staatsquote. Die Bundesrepublik steuert in diesem Jahr – nach dem Spitzenwert von knapp 51 % im Jahre 1995 – einen Wert von 49,5 % an, während sich die USA schon bei einer mit 34 % vergleichsweise geringen Staatsquote äußerst

beunruhigt und unzufrieden geben. Es ist deshalb fraglich, ob die von der Bundesregierung beschlossene Reduzierung auf 46 % bis zum Jahr 2000 ausreicht.

Die beschriebenen Maßnahmen kennzeichnen nur einen Ausschnitt der Rahmenbedingungen, die geschaffen werden müssen, um den Standort Deutschland für deutsche und ausländische Unternehmen attraktiv zu gestalten. Es geht im Kern darum, die Handlungsspielräume für diejenigen zu erweitern, die als einzige in der Lage sind, den Industriestandort umfassend zu sanieren – nämlich die Unternehmen.

---

### EWU

---

Gestatten Sie mir abschließend – meine Damen und Herren – in diesem Zusammenhang noch die Bemerkung, daß auch die bevorstehende europäische Wirtschafts- und Währungsunion einen entscheidenden Einfluß auf den Standort Deutschland ausübt.

Die Wirtschafts- und Währungsunion ist von führenden Politikern Europas immer als der Weg zur politischen Union Europas betrachtet worden. Es ist offensichtlich, daß diese Visionen eines geeinten Europas sehr voneinander abweichen. Für Deutschland ist die Währungsunion Teil eines großen Unternehmens, das Land unverrückbar an Europa zu binden, um die politische und wirtschaftliche Integration zu gewährleisten. Die Bundesregierung tritt ein für die strikte und dauerhafte Einhaltung der Stabilitätskriterien – das gilt freilich für Bonn auch – und die Vollendung der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion gemäß dem vereinbarten Zeitplan. Die Konkurrenzfähigkeit Europas – und damit auch Deutschlands – im Kampf um internationale Märkte würde so gestärkt.

Die Deadline ist entscheidend auch als Anreiz für die Staaten, die die Kriterien bisher nicht erfüllen.

Wenn man jetzt den Zeitplan mit der strikten Einhaltung der Konvergenzkriterien nicht Folge leistet, riskiert man, daß die Währungsunion auf den Sankt-Nimmerleinstag vertagt wird. Aber ohne eine gemeinsame Währung wird es erst recht keine gemeinsame Außenpolitik geben, keine gemeinsame Sicherheitspolitik und letztendlich kein geeintes Europa. **Darüber hinaus würden die Europäer von den USA als starker Partner nicht mehr ernstgenommen, wenn sie die Verwirklichung der EWU nicht zustandebringen.** Insofern ist die gemeinsame Europäische Währung nicht nur aus ökonomischen Gründen sinnvoll, ja notwendig. Vielmehr trägt sie entscheidend zur wirklichen europäischen Einigung bei und damit neben der Impulsgabe zur Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen und politischen Partnerschaft mit den Vereinigten Staaten, auch zu Frieden und Stabilität in Europa.

---

### Fazit

---

Meine Damen und Herren, ich bin davon überzeugt, **daß wir die Kraft und Phantasie haben, ein neues Wirtschaftswunder zu initiieren.** Die Frage ist nur, ob wir den politischen Willen dazu haben. Denn

Voraussetzung für den erforderlichen Wandel ist eine Verabschiedung von überholten Konzepten. Insbesondere für die politischen Parteien besteht die Aufgabe, auf die politische, gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Erstarrung mit einem umfassenden Modernisierungskonzept zu reagieren. Nur durch eine Rundum-Reform in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft, bestimmt durch **neues Denken**, läßt sich der Standort Deutschland attraktiver gestalten. Einige wesentliche Herausforderungen habe ich versucht zu skizzieren. Blühende Landschaften, meine Damen und Herren, erfordern zunächst blühendes, oder besser gesagt experimentelles und strategisches Denken.

Vor allem aber wäre es fatal – und im Augenblick läuft die Diskussion in der Bundesrepublik in diese Richtung – zu glauben, man könne den Wirtschaftsstandort Deutschland wettbewerbsfähig gestalten, ohne gleichzeitig an der **experimentierfeindlichen**

**Mentalität, politischen Kultur und übersozialen Marktwirtschaft** dieses unseren Landes etwas zu verändern.

Der Weg, der hier beschritten werden muß, ist kein leichter und wird allen gesellschaftlichen Gruppen nicht unerhebliche Opfer abverlangen. Wichtig ist jedoch vor allem, daß Politik und Gesellschaft gemeinsam die Herausforderungen real erkennen und bereit sind, die erforderliche Umorientierung aktiv mitzugestalten. **Worauf warten wir noch?** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	25	26	G	R	

**Wir bauen die Brücken in die AS/400 Zukunft.**

Zum Beispiel mit ganzheitlichen Software-Strategien! So bietet unsere integrierte Standardsoftware SoftM Basis/400 für alle Unternehmensbereiche die richtigen Lösungen: von Vertrieb über Materialwirtschaft und Fertigung bis zum Rechnungswesen. Software, Einführung, Beratung und Releases – alles aus einer Hand; die Garantie für schnelle und wirtschaftliche Projekte. Und schon heute auf das Jahr 2000 programmiert.

☛☛☛ Sprechen Sie mit uns: Telefon 0 89/1 43 29-0  
Fax 0 89/1 43 29-114

Wir leiten Ihre Wünsche an unsere SoftM Gesellschaft in Ihrer Nähe weiter. So nutzen Sie von Anfang an die Vorteile einer umfassenden Beratung und Betreuung direkt bei Ihnen vor Ort. SoftM macht mehr aus AS/400!

**SoftM Basis/400.**  
Die betriebswirtschaftliche Standardsoftware für:

- Vertrieb/Außendienst
- Materialwirtschaft
- Fertigung/PPS
- Rechnungswesen

**SoftM**  
Software und Beratung

SoftM Software und Beratung AG • Messerschmittstraße 4 • 80992 München • Tel. (089) 1 43 29-0 • Fax (089) 1 43 29-114  
München • Hamburg • Berlin • Münster • Frankfurt • Stuttgart • Zürich

## Die 30 wichtigsten Internet-Begriffe

von Manfred Grotheer

Dieser Artikel ist eine Auswahl und Beschreibung der 30 häufigsten Internet-Begriffe. Vielleicht machen Sie sich von diesen Seiten eine Kopie und legen sie neben ihren PC - zum Arbeiten im und mit dem Internet.

1. **Browser:** Programm, das zumeist von →Providern zur Verfügung gestellt wird. Es besitzt eine Windows-Oberfläche und realisiert die Multi-Media-Möglichkeiten des →WWW beim Empfänger. Der zur Zeit bekannteste Browser in Deutschland ist der Net-scape Navigator, der gleichzeitig Aspekte des Datenschutzes und der Multimediafunktionalität des →WWW sowie in T-Online den Zugriff auf die Internet-Server (Dienste) →Usenet, →FTP und →Gopher unterstützt. Er wird von mehreren Online-Diensten kostenlos den Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

2. **Chat:** engl.: plaudern, schwatzen. Im Internet gibt es ein weltweites online Konferenzsystem, das als Internet Relay Chat (IRC) bezeichnet wird und in dem per Tastatur simultan kommuniziert werden kann. Das System kann genutzt werden, wenn im Netz oder beim Provider ein IRC-Client (= Programm) installiert ist. T-Online bietet diesen Zugang nicht. CompuServe auch nicht problemlos, hat dafür aber eigene Konferenzsysteme (Foren). Erste Software-Versionen für den weltweiten mündlich „WebTalk“ zum Ortstarif im Internet Phone stehen kurz vor der breiten Markteinführung.

3. **eMail (Elektronic Mail):** Es handelt sich dabei um elektronische Briefe. In T-Online werden zum Beispiel dazu die Buttons *eMail/ok/schreiben* geklickt. Es erscheint der eMail Briefbogen. In die Zeile *An:* ist die eMail-Adresse des Empfängers einzutragen, z. B. *verein@controllerverein.de*. Eine Internet eMail Adresse besteht immer aus dem jeweiligen Benutzernamen *verein* dem Verknüpfungszeichen *@* und der Maschinenadresse, z.B. *controllerverein.de*. Die *Betreff*-Zeile ist ein Muß-Feld. Hier genügt ein Stichwort. Anschließend gibt es genügend Platz für den Text. Ein *Klick* auf das *OK-Feld* und das eMail befindet sich im Postausgang. Ein *Klick* auf den *Postausgangskorb* und die in ihm enthaltenen eMails werden angezeigt. Mit *Versenden+Empfangen* wird der Postausgang geleert und evtl. im Server des Providers zwischengelagerte eMails in den *Posteingang* übertragen. Haben Sie auf Ihrer Visitenkarte bereits Ihre eMail-Nr. eingefügt? Ein Verzeichnis bestehender eMail-Adressen für Deutschland ist unter <http://www.suchen.de> zu finden.

4. **Download/Upload:** Das Herunter- bzw. Hinaufladen von Programmen oder Dateien zwischen fremden und eigenem Rechner. Zum Beispiel kann Business-Software aus der →Homepage <http://www.iol.ie/resource/planware/busplan.htm> im Lotus 1-2-3-Format als ge→packte Datei in Zip-Format aus einer →WWW-Seite heruntergeladen werden.

5. **FAQs (Frequently Asked Questions):** Dateien, Textabschnitte oder →Newsgroups, in denen zu dem jeweiligen Thema häufig gestellte Fragen beantwortet werden. Erscheint meist als Datei nach der Anwahl eines Internet-Dienstes. Das Lesen dieser Datei ist beim Einstieg in einen Bereich zu empfehlen.

6. **Firewall:** Netzwerkkonfiguration aus Hard- und Software, die interne Rechner mit Internet-Zugang vor dem unberechtigten Zugriff anderer Internet-Benutzer besser schützen soll.

7. **FTP (File Transfer Protokoll):** Ein Internet-Dienst der in klassischer Weise zum →Download von Dateien und Programmen dient, was heute auch im →WWW möglich ist. Wer es einmal probieren mag, möge in die Adressen-Zeile seines →Netscape Navigators beispielsweise folgende →URL eingeben: *ftp://ftp.unipaderborn.de*, und sich im Menübaum bis zu einer gewünschten Datei bewegen. Per *Klick* auf den Dateinamen wird die Datei übertragen.

8. **Gopher:** Internet-Server (Dienst) für ressourcenschonende Recherchen im Internet. Gopher ermöglicht die Kommunikation mit Großrechnern, z. B. zur Suche nach Literatur (mit →Telnet-

Protokoll) oder zum Download von Dateien (mit →FTP-Protokoll). Der →Browser Netscape Navigator ermöglicht in T-Online problemlos den Zugriff auf andere Rechner (Server), die mit Gopher arbeiten. Probieren Sie es einmal, indem Sie als →URL (Adresse) eingeben: *gopher://gopher.fh-aachen.de/11/FHAC/zse/bibli*.

9. **Grafiken:** Das Laden von Grafiken sollte möglichst durch das Nichtaktivieren des Befehls *Option/Grafik automatisch laden* abgeschaltet sein (am fehlenden Haken im Menü zu erkennen), da es Zeitverlust und Kosten bedeutet sowie meistens nur der Schönheit dient. Fehlt trotzdem einmal eine nötige Grafik, so kann mit *An-sicht/Grafik laden* die Grafik für diese spezielle Seite noch aktiviert und somit nachgeladen werden.

10. **Hilfe:** Die gibt es zunächst in vielen →Newsgroups. Weiterhin sind die Hilfefunktion der →Browser sehr gut entwickelt, funktionieren jedoch häufig nur online. Auch gibt es Handbücher als Hilfe überwiegend nur noch online. Das Netscape-Handbuch ist z.B. über die →URL <http://home.de.netscape.com/de/eng/mozilla/2.0/handbook/docs/learn.htm> und anschließend *Datei/speichern* bzw. *Datei/Drucken* zu erhalten. Schließlich gibt es unter folgenden →URLs viele nützliche Hilfen und Tips: <http://www.dfv.rwth-aachen.de/chf/internet-intro.html> und <http://www.bawue.de/internet/inetbuch/all.html>.

11. **Homepage:** Sie ist die Eröffnungsseite eines Anbieters im →Internet. Sie ist durch eine eindeutige →URL gekennzeichnet. Zumeist enthält sie →Links zu anderen Seiten. Die Homepage des Controller-Vereins ist unter folgender →URL zu finden: <http://www.controllerverein.de>.

12. **Homepage Wizard:** Ein Programm, das CompuServe seinen Mitgliedern zur Verfügung stellt, um eine eigene →Homepage zu generieren und zu aktualisieren. Es erinnert optisch ein wenig an das Windows-Malprogramm „Paint“, übersetzt aber jede gestalterische Maßnahme automatisch in →HTML. Zum Schluß kann das Ergebnis per automatischen Upload unter einer persönlichen →URL in den CompuServe-Internet-Rechner gebracht und für alle zugänglich gemacht werden.

13. **HTML (HyperText Markup Language):** Diese Programmiersprache ist die Grundlage des →WWW. Mit ihr werden HTM-Dokumente erzeugt, die in einer sehr kompakten Weise Grafik, Text und Musik beinhalten können und trotzdem in einem guten Zeitverhältnis über Telefonleitungen übertragbar sind. Mit Hilfe von →Links lassen sich Sprünge/Verweise zu anderen HTM-Seiten realisieren.

14. **Hypertext:** Viele Internet-Seiten im →WWW, →Gopher und →FTP arbeiten mit Hypertext. Hierbei handelt es sich um Texte, die Verweise zu anderen Texten enthalten., die per Mausclick auf farbig unterlegte Wörter realisiert werden. Die Hilfeseiten in Windows sind typische Hypertexte (→HTML).

15. **Internet:** Weltweiter Verbund verschiedener Rechner ohne zentrale Struktur, so daß die Zahl der Nutzer nur grob geschätzt werden kann: ca. 30-40 Millionen. Im Internet werden verschiedene Dienste zu Verfügung gestellt: →eMail, →FTP, →Telnet, →Usenet, →World Wide Web (WWW) u.a. Insbesondere die Bereiche eMail, Usenet und WWW sind recht funktional und werden sich zunehmend größerem Zuspruch erfreuen.

16. **Link:** Es handelt sich um eine im Text programmierte Verknüpfung zu einer anderen Seite. Meist sind Links andersfarbig und unterstrichen. Der Link erfolgt durch Klicken auf das markierte Wort.

17. **Netiquette:** Das Internet ist abseits des WWW manchmal ein chaotischer bis anarchischer Raum. Dieses resultiert aus der Ent-

wicklung des Internet, die im universitären Raum begann. Diese Form ist bis heute so gewollt. Es gibt nur wenige ethische und kommunikative Verhaltensregeln, die als Netiquette bezeichnet werden und häufig beim Zugang zu einem Internet-Dienst (z. B. →Usenet) abrufbar sind.

**18. Newsgroup:** Ein Forum (Interessensgruppe) mit einem eigenen elektronischen Brett im →Usenet. Die Newsgroups sind hierarchisch gegliedert. Diese Gliederung erkennt man am Namen der Newsgroup: Ganz links steht die Klasse, dann folgende weitere Kriterien und ganz rechts das Thema der Gruppe. Controlling könnte in zwei Klassen erscheinen:

- biz.bwl.controlling (*biz* steht für business und ist eine offizielle Usenet-Klasse)
- de.bwl.controlling (*de* ist Usenet-Klasse für deutschsprachige Newsgroups).

**19. Newsreader:** Eine Bezeichnung für Programme, mit denen die in den →Newsgroups gespeicherten Artikel ausgesucht und gelesen werden können. Zu empfehlen sind Offline-Reader. In ihnen kann offline (ohne Verbindung zum Internet) ausgewählt werden, mit welchen Newsgroups neue Artikel ausgetauscht werden sollen. Im nächsten Schritt werden vom Newsreader die neuen Artikel gesendet oder empfangen. Anschließend löst das Programm die Verbindung zum Netz und die News können offline ohne Netzgebühren sondiert werden.

**20. Online-Dienst:** Bei den Online-Diensten handelt es sich um Unternehmen, die, im Gegensatz zu privaten Mailboxen, gegen Gebühr den Zugang per Telefonleitung zu ihrem Netzwerk gestatten und überregional erreichbar sind. In diesen Netzwerken bieten sie Wirtschaftsinformationen, elektronischen Postverkehr, Software, Unterhaltung mit anderen Benutzern, Einkauf per Modem, Frage-/Antwort-Pinnwände u. a. an. In Deutschland sind insbesondere T-Online, CompuServe, America Online und Europe Online zu nennen.

**21. Packer:** Im Internet werden teilweise auch Programme zum Download angeboten. Um Übertragungszeit und -kosten zu sparen, werden diese Dateien mit Packern komprimiert und zum Abruf bereitgestellt. Dateien mit der Endung „zip“ sind beispielsweise komprimiert. Sind sie übertragen worden, müssen sie mit Entpacker wieder entkomprimiert werden. Diverse Packer und Entpacker gibt es per →Download unter der →URL [ftp://ftp.uni-stuttgart.de/pub/systems/pc/archiver](http://ftp.uni-stuttgart.de/pub/systems/pc/archiver).

**22. Provider:** Einige Unternehmen sind über Standleitungen mit dem Internet verbunden. Die meisten Einzelpersonen müssen jedoch einen (Service-) Provider in Anspruch nehmen, der Internet-Benutzern seine Standleitungen und Support (z.B. Programme) gegen Gebühr zur Verfügung stellt, damit man sich bei einem anderen Internet-Rechner einloggen kann. Nationale Provider mit regionalen Einwahlknoten für Einzelpersonen und Firmen sind z. B. über folgende URLs zu erreichen: <http://www.germany.eu.net/> oder <http://www.xlink.net/>.

**23. Proxy/Proxy-Server:** Spezialserver, der innerhalb einer Firewall den Zugang zum Internet ermöglicht. Er wartet auf die Anforderung des Users, gibt sie an das Internet weiter und sendet die Antwort an den Benutzer zurück.

**24. Search Engine (Suchmaschine):** Hierbei handelt es sich um elektronische „Gelbe Seiten“, die sich durch Werbung zu finanzieren suchen: Der Suchende gibt in eine Abfragemaske zum Beispiel ein Schlagwort ein und bekommt eine Liste mit →Links zu den →Homepages angezeigt, die unter diesem Schlagwort erfaßt sind. Nationale Search Engines sind z.B.: Deutsche Web-Seiten: <http://web.de/>; Finden: <http://www.finden.de/>; Aliweb: [http://www.leo.org/www\\_index/aliweb.htm](http://www.leo.org/www_index/aliweb.htm) Internationale Search Engines sind z. B.: excite Netsearch: <http://www.excite.com/> und Yahoo!: <http://www.yahoo.com/>

## 25. Schutz:

**Zugriffsschutz:** 1. Verbesserter Schutz z.B. durch →Firewalls gegenüber dem Eindringen Dritter in eigene Netze beim →Internet-Einsatz; 2. →HTTP-URLs, die mit https, bzw. News-URL, die mit news://, beginnen, zeigen durch das zusätzliche s in der URL, daß die jeweiligen Server das Secure Sockets Layer-Protokoll (SSL-Protokoll) verwenden, mit dem durch Verschlüsselung auch das Übertragen von Kreditkarten-Nr. u.ä. im Internet vor dem Zugriff unberechtigter Dritter geschützt ist. 3. Besteht dieser Schutz nicht, zeigt der →Browser Netscape Navigator in der linken unteren Bildschirmcke einen zerbrochenen Schlüssel an. Überträgt der Anwender jetzt Daten, wird er durch ein Dialogfeld vor dem Übertragen auf den möglicherweise unsicheren Transport hingewiesen.

**Virenschutz:** Beim Datenaustausch und →Download von Dateien besteht immer die Möglichkeit, Computerviren zu übertragen. Ein aktiviertes Virenschutzprogramm mit Update-Service sind ein unbedingtes Muß für den Internet-User.

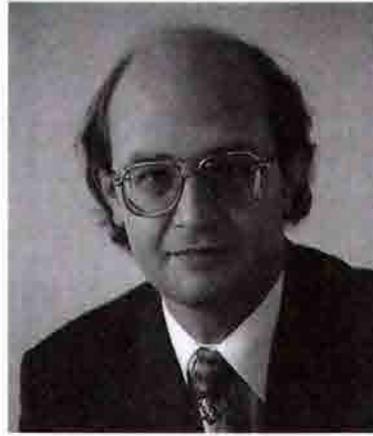
**26. Telnet:** Es ist einer der ältesten Internet-Dienste mit einer Übertragungssoftware, die auch die Kommunikation zwischen Rechnern unterschiedlicher Betriebssysteme erlaubt. Telnet ist speziell zum Einwählen in Großrechner geeignet, die nicht mit Windows-Oberfläche arbeiten. Telnet wird vom →Browser in T-Online nicht ohne Zusatzprogramme unterstützt. Wer sich trotzdem einen Eindruck verschaffen will, kann das in CompuServe mit *GO TELNET*.

**27. URL (Uniform Resource Locator):** Es ist die strukturierte Adressangabe für die Internet-Dienste, mit dem Punkt als Trennzeichen. Zunächst ist der gewünschte Internet-Dienst anzugeben: für das WWW lautet dazu die Zeichenfolge <http://>, für →FTP ist <ftp://> einzugeben und bei →TELNET lautet sie <telnet://>. *www* ist eine nicht zwingend benötigte weitere Eingabe beim Zugang zum World-Wide-Web-Dienst. Als nächstes folgt der Name der Firma bzw. des Nutzers, z.B. *controllerverein*. Durch weitere Punkte als Trennzeichen kann er noch weiter untergliedert sein. Anschließend gibt es noch eine Zusatzangabe, zum Beispiel *.de*=Deutschland, *.ch*=Schweiz, *.at*=Österreich, *.com*=kommerzielle Organisation oder Firma in den USA u.ä.. Weitere Unterseiten dieser zentralen Leitseite werden ab dieser Stelle durch Schrägstriche gekennzeichnet. Für den Controller Verein ergibt sich somit zusammengesetzt die URL <http://www.controllerverein.de>.

**28. Usenet (Users Network):** Ein eigentlich eigenes Netz das über Internet-Rechner läuft und so dem Internet zugerechnet wird. Es wird auch als die größte Wandzeitung der Welt bezeichnet. Jeder kann hier Meinungen oder Fragen zu bestimmten Themengebieten, die als →Newsgroups bezeichnet werden, elektronisch veröffentlichen. Die Hoffnung dabei ist, daß man qualifizierte Antworten erhält. Über CompuServe ist das Usenet mit dem Sprungbefehl *GO USENET* zu erreichen. In T-Online ist der Usenet-Zugang über den →Browser „Netscape Navigator“ im Menü *Fenster/Netscape News* zu erreichen. Es erscheint der →Newsreader. Beim erstmaligen Start ist folgender Eintrag im Newsreader empfehlenswert: *Optionen/Alle Newsgroups anzeigen*.

**29. Wartezeiten:** Im Internet kostet der „Stau im Datenhighway“ Geld. An Werktagen gibt es bis 18.00 Uhr normalerweise keine Engpässe. Um Wartezeiten zu vermeiden, sollte der Anbieter möglichst mit der →URL direkt angewählt werden. Gibt es eine interessante Seite, die vielleicht öfter angewählt wird, sollte sie im Menü *Lesezeichen* (oder *Bookmark*) gespeichert werden. So ist später ein schnelleres Anwählen möglich. Soll während einer Internet-Sitzung zu einer schon einmal aufgerufenen Seite zurückgesprungen werden, so ist diese Seite im Menü mit *Gehe* oder *Historiy* schnell wieder aufgerufen.

**30. WWW (World Wide Web):** das „weltweite Netz“. Es ist die grafische Oberfläche des →Internet, für die, im Unterschied zu den anderen Internet-Diensten, eine spezielle Software erforderlich ist: der →Browser. Es ist der kommerziell erfolgreichste Internet-Dienst, da er sich wie die Windows-Hilfeseiten per Mausclick bedienen läßt.



Dr. Guido Leidig, Leiter Abteilung Betriebswirtschaft, Bundesverband Druck eV, Wiesbaden



Horst Uhlemann, Unternehmensberater Druckindustrie, Wiesbaden

# SPARTEN- UND PROFITCENTERRECHNUNG IN DER DRUCKINDUSTRIE

von Dr. Guido Leidig und Horst Uhlemann, Wiesbaden – Teil II (Teil I in CM Mai 96 Seiten 252- 255)

## Spartenorganisation nach Vertriebsbereichen

Die Organisationsstruktur veranschaulicht Abb. 1. Die Zusammenhänge zwischen Auftragsabrechnung, Deckungsbeitragsrechnung und Betriebsergebnisrechnung werden nachstehend erläutert. (Vgl. auch Teil I.)

Die Kosten der Unternehmensleitung gehen nicht anteilig in die Sparten-ergebnisse, sondern als Gesamtunternehmens-Fixkosten in das Betriebsergebnis ein.

Werden die in Anspruch genommenen Leistungen zu vereinbarten Festbeträgen je Periode berechnet, so ist die auf der leistenden Kostenstelle

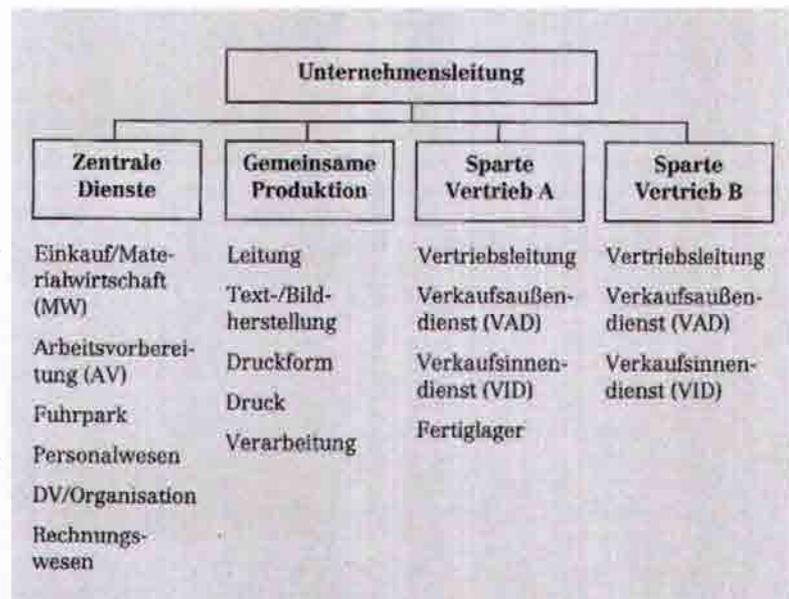


Abb. 1: Spartenorganisation nach Vertriebsbereichen

Kostenstelle	Gesamte Planfixkosten	Plan Fertigungsstunden	Vereinbarte Planverteilung			
			Sparte A Fertigungsstunden	Fixkosten	Sparte B Fertigungsstunden	Fixkosten
X	36 000	1 800	1 200	24 000	600	12 000
Y	160 000	800	-	-	800	160 000
Z	240 000	10 000	4 000	192 000	6 000	48 000
.....						

Abb. 2: Matrix für die Fixkosten-Verteilung

entstehende Kostenüber- oder -unterdeckung in den Gesamtunternehmens-Fixkosten auszuweisen.

Da der Bereich „gemeinsame Produktion“ (Abb. 1) infolge fehlender eigener Erlöse lediglich Kostencharakter hat, ist für die Planung und Verrechnung der Kosten eine Matrix anzulegen, um die Verteilung der fixen Fertigungskosten entsprechend der durch die Sparten A und B geplanten Leistungsabnahme vornehmen zu können. Die Grundlage dafür bildet die Jahresplanung in der Kostenstellenrechnung, aus der die fixen Fertigungskosten und die Fertigungsstunden je Kostenstelle übernommen werden.

Grundsätzlich ist die Sparte für die Fixkosten verantwortlich, die durch Investition und deren Auslastung entstanden sind. Einen Anhaltspunkt gibt die geplante Inanspruchnahme (Abb. 2).

Die Verteilung der Leistungsabnahme an geplanten Fertigungsstunden je Sparte muß in gegenseitiger Übereinstimmung durch die Spartenleiter vereinbart werden. **Ein Konsens ist unbedingt notwendig.**

Die Verteilung der Fixkosten je Fertigungskostenstelle wird auf der Basis der Fixkostenvereinbarung zu Lasten der Sparten vorgenommen. **Die erfolgreiche Sparte, die eine bessere Auslastung erzielt, soll unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme den Vorteil haben.**

Die Abweichungen zwischen den geplanten und den angefallenen Fixkosten gehen in das Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren ein.

Die Spartenergebnisrechnung wird als Umsatzkostenverfahren in einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung nach Produktgruppen, Sparten und Gesamtunternehmen durchgeführt.

Daten aus Erlösen, Material- und Fremdleistungseinzelkosten sowie proportionalen Fertigungskosten werden der Auftragsabrechnung entnommen, so daß der Deckungsbeitrag mit dem der Sparten-ergebnisrechnung identisch ist.

Damit ein einwandfreier Datenfluß gewährleistet wird, sind die Aufträge zusätzlich zur laufenden Auftragsnummer nach Produktgruppen und Sparten zu kennzeichnen.

Die Fertigungs-Fixkosten werden aus der Kostenstellenrechnung zu den vereinbarten Anteilen (Plan-Fixkosten) je Sparte übernommen. Die Belastung durch die Zentralen Dienste und die Unternehmensleitung erfolgt zu **Festbeträgen je Periode oder vereinbarten leistungsabhängigen Verrechnungssätzen**. Das nach Abzug der Fixkosten ausgewiesene Sparten-ergebnis wird mit dem Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren wie folgt abgestimmt:

**Spartenergebnis**

- ± Abweichungen bei den Erlösschmälerungen
- ± Kostenträgereinzelkosten-Abweichungen
- ± Verbrauchsabweichungen bei den proportionalen Fertigungskosten

- ± Bestandsveränderungsbewertung zu Vollkosten
- ± Abweichungen Fertigungsfikskosten
- ± Abweichungen bei den Unternehmensfixkosten
- = Betriebsergebnis nach Gesamtkostenverfahren

Die Betriebsergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren kann in der üblichen Form nur für das Gesamtunternehmen aufgestellt werden, da sich die im einzelnen angefallenen Gemeinkosten nicht retrograd auf die Sparten verursachungsgerecht aufteilen lassen und außerdem bestimmte Leistungen und Kosten nur dem Gesamtunternehmen zurechenbar sind.

Aktivierungspflichtige Eigenleistungen gehören zusammen mit den Bestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen (bewertet zu Vollkosten) zur Gesamtleistung des Betriebes.

Das für das Gesamtunternehmen festgestellte Betriebsergebnis wird wie folgt zum Unternehmensergebnis fortgeführt:

- Gesamtbetriebsergebnis
- ± Abweichungen zwischen Aufwand und Kosten
- Zusatzkosten
- ± Außerordentliches Ergebnis
- = Unternehmensergebnis

**Profitcenter-Organisation nach Geschäftsbereichen**

Die Organisationsstruktur einer Druckerei mit Zeitungsverlag ist in Abb. 3 dargestellt.

Die in Abb. 4 dargestellten Zusammenhänge zwischen Auftragsabrechnung, Deckungsbeitragsrechnung

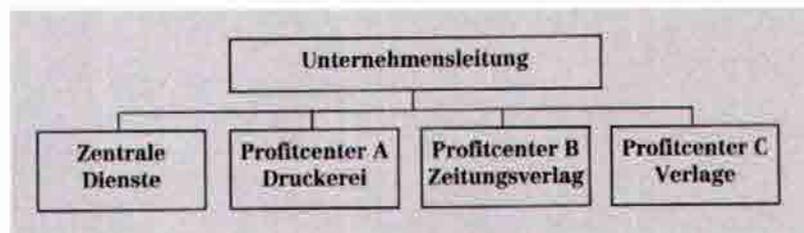


Abb. 3: Organisationsstruktur Druckerei mit Zeitungsverlag

und Betriebsergebnisrechnung werden auf den beiden nächsten Seiten erläutert.

Die Kosten der Unternehmensleitung (einschließlich Sekretariat und Stabstellen) werden im Plan und Ist nach vereinbarten Festbeträgen als Gesamtunternehmensfixkosten den einzelnen Profitcenter-Bereichen belastet. Die Differenz zwischen den in der Profitcenter-Ergebnisrechnung verrechneten Plankosten und den angefallenen Ist-Kosten geht zu Lasten des Betriebsergebnisses des Gesamtunternehmens.

Ebenfalls lassen sich im Ist die monatlichen Leistungsansprüche nur zu den vereinbarten Plan-Festbeträgen oder zu leistungsbezogenen Plansätzen in der Profitcenter-Ergebnisrechnung den einzelnen Profitcenter-Bereichen zuordnen. Die sich dadurch ergebenden Kostenunter- oder -überdeckungen gehen zu Lasten des Betriebsergebnisses ein.

Auftragsabrechnung Monatsauftrag „ILV-Zeitung“ Profitcenter I an Profitcenter II		Produktgruppen		Druckerei	
		Eigene Zeitung	fremde Rotations- aufträge	Akzidenz- aufträge	
		DM	DM	DM	%
Umsatzerlöse	-	-	75 000	295 000	370 000
Erlösschmälerungen	-	-	2 000	8 000	10 000
Netto-Erlöse	180 000	-	73 000	287 000	360 000
ILV-Gutschrift	-	-	-	-	180 000
Summe Netto-Erlöse/ILV	180 000	180 000	73 000	287 000	540 000
Vertriebs Einzelkosten	-	-	2 000	12 000	14 000
Verkaufsüberschuß	180 000	180 000	71 000	275 000	526 000
Material Einzelkosten	10 000	10 000	20 000	125 000	155 000
Fremdleistungseinzelkosten	-	-	4 000	15 000	19 000
ILV-Lastschrift	-	-	-	-	-
Produktionsüberschuß	170 000	170 000	47 000	135 000	352 000
Proportionale	-	-	-	-	-
Fertigungskosten	90 000	90 000	19 000	63 000	172 000
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>	<b>28 000</b>	<b>72 000</b>	<b>180 000</b>
Fixe Fertigungskosten	-	-	14 000	28 000	42 000
Fixkosten	-	-	-	-	-
- Vertrieb	-	-	3 000	12 000	15 000
- Technische Leitung/ Arbeitsvorbereitung	15 000	15 000	4 000	7 000	26 000
- Einkauf/Materialverwaltung	12 000	12 000	2 000	3 000	17 000
- Versand	-	-	1 000	2 000	3 000
Profitcentertorgemeinkosten	27 000	27 000	24 000	52 000	103 000
<b>Deckungsbeitrag II</b>	<b>53 000</b>	<b>53 000</b>	<b>4 000</b>	<b>20 000</b>	<b>77 000</b>
Fixkosten	-	-	-	-	-
- Personal-/Sozialwesen	-	-	-	-	4 000
- DV/Organisation	-	-	-	-	4 000
- Rechnungswesen	-	-	-	-	8 000
- Fuhrpark	-	-	-	-	9 000
- Unternehmensleitung	-	-	-	-	30 000
Unternehmensgemeinkosten	-	-	-	-	55 000
<b>Nettoergebnis</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>

Umsatzkostenverfahren Profitcenteregebnisrechnung mit stufenweiser Deckungsbeitragsrechnung		Produktgruppen		Druckerei	
		Eigene Zeitung	fremde Rotations- aufträge	Akzidenz- aufträge	
		DM	DM	DM	%
Umsatzerlöse	-	-	75 000	295 000	370 000
Erlösschmälerungen	-	-	2 000	8 000	10 000
Netto-Erlöse	180 000	-	73 000	287 000	360 000
ILV-Gutschrift	-	-	-	-	180 000
Summe Netto-Erlöse/ILV	180 000	180 000	73 000	287 000	540 000
Vertriebs Einzelkosten	-	-	2 000	12 000	14 000
Verkaufsüberschuß	180 000	180 000	71 000	275 000	526 000
Material Einzelkosten	10 000	10 000	20 000	125 000	155 000
Fremdleistungseinzelkosten	-	-	4 000	15 000	19 000
ILV-Lastschrift	-	-	-	-	-
Produktionsüberschuß	170 000	170 000	47 000	135 000	352 000
Proportionale	-	-	-	-	-
Fertigungskosten	90 000	90 000	19 000	63 000	172 000
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>	<b>28 000</b>	<b>72 000</b>	<b>180 000</b>
Fixe Fertigungskosten	-	-	14 000	28 000	42 000
Fixkosten	-	-	-	-	-
- Vertrieb	-	-	3 000	12 000	15 000
- Technische Leitung/ Arbeitsvorbereitung	15 000	15 000	4 000	7 000	26 000
- Einkauf/Materialverwaltung	12 000	12 000	2 000	3 000	17 000
- Versand	-	-	1 000	2 000	3 000
Profitcentertorgemeinkosten	27 000	27 000	24 000	52 000	103 000
<b>Deckungsbeitrag II</b>	<b>53 000</b>	<b>53 000</b>	<b>4 000</b>	<b>20 000</b>	<b>77 000</b>
Fixkosten	-	-	-	-	-
- Personal-/Sozialwesen	-	-	-	-	4 000
- DV/Organisation	-	-	-	-	4 000
- Rechnungswesen	-	-	-	-	8 000
- Fuhrpark	-	-	-	-	9 000
- Unternehmensleitung	-	-	-	-	30 000
Unternehmensgemeinkosten	-	-	-	-	55 000
<b>Profitcenteregebnis</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>

**Abstimmung Deckungsbeitrag II mit Betriebsergebnis I**

+/- Abweichung Erlösschmälerungen  
 +/- Abweichung Kostenträger Einzelkosten  
 +/- Abweichung proportionale Fertigungskosten  
 +/- Abweichung Bestandsbewertung  
 +/- Abweichung Profitcentertorgemeinkosten

**Kostenüber-/unterdeckung zwischen kalkulier-ten, verrechneten Sollkosten und Istkosten bzw. vereinbarten Unternehmensfixkostenbeiträgen**

+/- Abweichung fixe Fertigungskosten  
 +/- Profitcentertorgemeinkosten/Profitcentertorgemeinkosten  
 +/- Unternehmensgemeinkosten/vereinbarte Unternehmensgemeinkosten

Abb. 4-1: Darstellung der Zusammenhänge zwischen Auftragsabrechnung, Profitcenter-Ergebnisrechnung und Betriebsergebnisrechnung

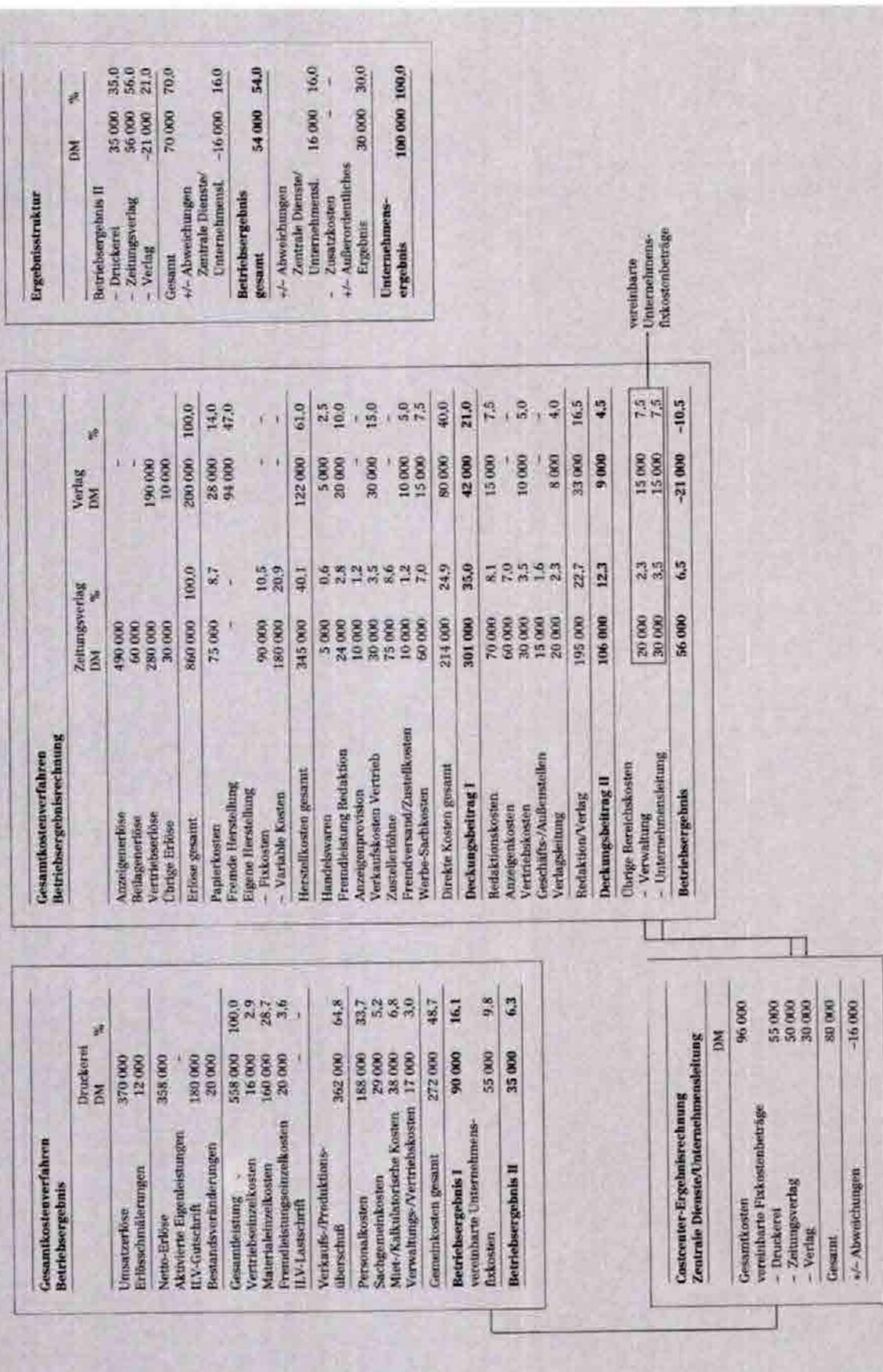


Abb. 4-2: Darstellung der Zusammenhänge zwischen Auftragsabrechnung, Profitcenter-Ergebnisrechnung und Betriebsergebnisrechnung

In diesem Beispiel wird ein Innenauftrag (für die monatliche Herstellung der eigenen Zeitung) vom Profitcenter I (Druckerei) an Profitcenter II (Zeitungsverlag) geleistet und abgerechnet. Für Kalkulation und Auftragsabrechnung gelten für die Produktgruppe „Eigene Zeitung“ der Druckerei die folgenden Besonderheiten.

**Fixe Fertigungsgemeinkosten**

gehen nicht in diese Abrechnung ein, da sie als Kosten der Kapazitätsvorhaltung bereits vorab dem Zeitungsverlag direkt belastet und die leistenden Kostenstellen der Druckerei in gleicher Höhe direkt über die innerbetriebliche Leistungsverrechnung entlastet werden.

**Profitcenter-Gemeinkostenzuschläge**

Für diese Produktgruppe sind gesonderte Zuschläge (Festbeträge und Prozentsätze) zu ermitteln:

- Kosten für den Vertrieb (Verkaufsleitung, Verkaufsaußen- und -innendienst) entfallen.
- Kosten für AV sind verhältnismäßig gering, so daß sie – wenn erforderlich – über einen monatlichen Festbetrag berechenbar sind.
- Kosten für die Technische Leitung und den Betrieb allgemein werden – wie für Fremdaufträge – mit gleichem Prozent-Aufschlag versehen.
- Kosten für Einkauf entfallen für Papier, das durch den Zeitungsverlag bereitgestellt wird, so daß eventuell für anderes Material ein monatlicher Festbetrag zu ermitteln ist.
- Bei der Materialverwaltung sind die Kosten des Handlings und Lagerraums für das Papier zu berücksichtigen. Auch dafür ist ein monatlicher Festbetrag zu fixieren.

**Unternehmens-Gemeinkostenzuschläge**

- Die Kosten für Verwaltung fallen bei dieser Produktgruppe lediglich für Lohn- und Kreditorenbuchhaltung sowie Betriebsabrechnung und Nachkalkulation an. Diese sind in einem monatlichen Festbetrag zu ermitteln.
- Die übrigen Unternehmensfixkosten und Kosten der Unternehmensleitung werden wegen Doppelverrechnung nicht in Ansatz gebracht, sondern erst in der Betriebsergebnisrechnung des Profitcenter-Zeitungsverlages entsprechend den getroffenen Vereinbarungen insgesamt in der Zeile „Übrige Bereiche“ ausgewiesen.

Die monatliche Abrechnung des Innenauftrages an den Zeitungsverlag erfolgt auf der Basis von vereinbarten Verrechnungspreisen je geleisteter Mengeneinheiten, wie

- Anzahl Text- und Anzeigenseiten (eventuell differenziert),
- Anzahl Platten (einschließlich Plattenmaterialkosten),
- Einrichten je Platte, Druckwerke oder Seitenzahl,
- Fortdruck (ohne Papier) je 1.000 Exemplare,
- Zusatzleistungen für Farbänderungen bzw. Zusatzfarben und Plattenkorrekturen sowie
- Gemeinkostenzuschläge (wie oben aufgeführt).

Die „Sondereinzelkosten der Fertigung“ gehen nicht in die Auftragsabrechnung der Druckerei ein. Die Schicht- und Nachtarbeitszuschläge sowie Antrittsgebühren werden direkt im Rahmen der inner-

betrieblichen Leistungsverrechnung bereits als Einzelkosten in der Kostenstellenrechnung durch Entlastung (Gutschrift) und Belastung (Lastschrift) zwischen Druckerei und Zeitungsverlag erfaßt.

Ein Soll-Ist-Vergleich in der Auftragsabrechnung ist zwischen verrechneten (abgerechneten) Kosten und berechneten Verrechnungspreisen je Arbeitsvorgang und Kostenstelle möglich.

Aktualität, Pünktlichkeit des Erscheinens sowie der unterschiedliche jahreszeitlich und täglich bedingte Umfang der Zeitungen erfordert eine entsprechende Kapazitätsbereitstellung, die im allgemeinen nur an umfangreichen Wochenendausgaben oder bei aktuellen Anlässen voll genutzt werden kann. Die dadurch bedingten Vorhaltekosten, die sowohl aus fixen Kosten für Raum und Maschine (einschließlich Reserveanlagen) als auch aus Personalkosten bestehen, sind dem verursachenden Zeitungsverlag direkt zu berechnen. Dies geschieht ebenfalls auf Basis fest vereinbarter Monatspauschalen durch die innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Entlastung und Belastung der Kostenstellen in beiden Profitcenter-Bereichen), also nicht über die Kostenträgerrechnung. Dadurch wird die Doppelverrechnung der fixen Fertigungskosten ausgeschaltet.

Da in der Druckerei die für die Zeitung bereitgestellten Kapazitäten auch für Fremdkunden durch zeitungssähnliche oder andere Produkte selbst genutzt werden, müssen für die Verteilung der geplanten Fixkosten folgende Besonderheiten berücksichtigt werden:

- Bei der Rotationsdruckmaschine ist die investierte Kapazität in Art und Umfang und dadurch im Anschaffungswert ausschließlich durch die Anforderungen des Zeitungsverlages bestimmt, die aber für die Nutzung eigener Aufträge der Druckerei in dem vorhandenen Ausmaß nicht benötigt wird. Daher kann die anteilige Belastung der Druckerei für die von ihr geplante Leistungsabnahme nicht zu den gleichen Fertigungsfixkosten je Stunde erfolgen, sondern nur mit einem adäquaten fiktiven Fixkostensatz je Fertigungsstunde. Daraus errechnet sich der Fixkosten-Festbetrag, der vereinbart wird. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, daß die Festlegung der Kapazitätsvorhaltekosten eindeutig nach dem Verursachungsprinzip zu erfolgen hat und Bestandteil bei den internen Vereinbarungen und in besonderem Maße bei externen Vertragsgestaltungen sein muß. Die Zeitungsherstellung endet in der Druckerei an der Rampe.
- Für den Fotosatz trifft dies für das vorhandene System und die Kapazitätsausstattung in gleichem Maße zu. Da diese Anlagen überwiegend redaktionell und für die Anzeigenverwaltung auch kommerziell genutzt werden, sind in der betrieblichen Praxis die Fotosatzanlagen in diesem Beispiel dem Zeitungsverlag zugeordnet.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
33	34	36	F	S	A

Plankosten- ermittlung		Erfassung der Kosten Kostenstellenrechnung	Verrechnung der Kosten Kostenträgerrechnung/ Profitcenterrechnung
<b>Leistungsabnahme Zeitung</b>			
Fixe Kosten	Jahreskosten/ 12 Monate  = Kapazitätsvorhalte- kosten im Monat	Kostenstelle Zeitungsverlag  = Kapazitätsvorhalte- kosten im Monat	Profitcenterrechnung (GKV) Zeitungsverlag  = Kapazitätsvorhalte- kosten im Monat
<b>Leistungsabnahme Druckerei</b>			
	Vereinbarter Fixkosten- festbetrag im Monat	Kostenstelle Rotation:  Ist-Fertigungskosten	Profitcenterrechnung (UKV) Produktgruppe „Fremde Rotationsaufträge“  Vereinbarter Fixkostenfestbetrag im Monat
<b>Leistungsabnahme Zeitungsverlag und Druckerei</b>			
	Jahreskosten/ Fertigungsstunden  = Plan-Proportional- kostensatz	Kostenstelle Rotation:  Ist-Fertigungskosten	Profitcenterrechnung (UKV) Produktgruppe „Eigene Zeitung“  Produktgruppe „Fremde Rotationsaufträge“  Ist-Fertigungsstunden × Plan-Proportionalkostensatz
Erläuterungen:		GKV = Gesamtkostenverfahren UKV = Umsatzkostenverfahren	

Abb. 5: Planung, Bewertung und Verrechnung der fixen und proportionalen Fertigungskosten zwischen Druckerei und Zeitungsverlag

Die gegenseitige Verrechnung der Kosten – wie in Abb. 5 dargestellt – setzt voraus, daß zwischen Druckerei und Zeitungsverlag Klarheit und Übereinstimmung in der Zusammensetzung der fixen Fertigungskosten sowie über den Umfang der Kapazitätsvorhaltekosten (auch bei den Personalkosten) und über die Leistungsabnahmen bestehen.

In der Profitcenter-Ergebnisrechnung werden die im Ist angefallenen Profitcenter-Fixkosten eingesetzt und das Profitcenter-Ergebnis I der Druckerei ermittelt. Die Abweichungen bei den Erlösschmälerungen, Kostenträgereinzelkosten, proportionalen Fertigungskosten und Bestandsumbewertungen werden mit der Betriebsergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren abgestimmt. Eine Ausnahme besteht für die Produktgruppe „Eigene Zeitung“, bei der mit dem Zeitungsverlag die vereinbarten Fixkosten für Arbeitsvorbereitung und Technische Leitung sowie Einkauf und Materialverwaltung verrechnet werden.

Die Differenz geht in die ± Abweichungen bei der Abstimmung mit dem Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren ein.

Der Deckungsbeitrag II wird im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung um die vereinbarten Unternehmensfixkosten zum Profitcenter-Ergebnis II berichtigt.

Da die drei Profitcenter Druckerei, Zeitungsverlag und Buchverlag voneinander abweichende Erlös- und Kostenartenstrukturen besitzen, ist eine zusammengefaßte Betriebsergebnisrechnung in der üblichen Form nicht möglich. Außerdem lassen sich die Abweichungen zwischen den für die einzelnen Profitcenter-Bereiche vereinbarten Plan-Festbeträge und den insgesamt angefallenen Istkosten für *Zentrale Dienste* und *Unternehmensleitung* nicht verursachungsgerecht retrograd verteilen. Daher können nur die getrennt ermittelten Profitcenter-Ergebnisse zusammengefaßt und um die Abweichungen bei den Unternehmensfixkosten zum Gesamtbetriebsergebnis berichtigt werden, wie aus Abb. 5 ersichtlich.

Daher sind die Bereiche *Zentrale Dienste* und *Unternehmensleitung* in Form eines Costcenters zusammenzufassen, um die insgesamt angefallenen Kosten mit den vereinbarten Fixkostenbeträgen der Profitcenter abgleichen zu können. Ein nachträgliches „Weiterwälzen“ der Kosten wird so verhindert und die Eigenwirtschaftlichkeit dieser Bereiche sichtbar. Schließlich wird das Gesamtbetriebsergebnis aller Profitcenter über die Abweichungen von Aufwand zu Kosten, abzüglich Zusatzkosten sowie außerordentliches Ergebnis zum Unternehmensergebnis fortgeführt. ■

## CV Editorial

### Defizite benannt

**D**ringender Handlungsbedarf besteht bei der Vorbereitung von Controllern auf die Globalisierung ihrer Unternehmen. Das ist nur eine Schlußfolgerung aus der Befragung von rund 450 Controllern auf dem Congress der Controller in München.

Zwei Drittel der Befragten hatten dabei angegeben, ihr Unternehmen beteilige sich an der Globalisierung. Über 90 Prozent der Controller begleiten diesen Prozeß, doch nicht einmal jeder zweite von ihnen meint, gut oder sehr gut auf die damit verbundenen Aufgaben vorbereitet zu sein.

Immer mehr Unternehmen sehen in der Globalisierung eine Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns. Mehr als die Hälfte der befragten Controller betrachten die Globalisierung als eine Chance für ihr Unternehmen, nur weniger als fünf Prozent ausschließlich als ein Risiko, während etwa 45 Prozent darin sowohl eine Chance als auch ein Risiko sehen.

Erfolgreiche Globalisierung verlangt kenntnisreiches Handeln des Managements; Controllern kommt dabei eine wesentliche Unterstützungsaufgabe zu. Sie haben unter anderem Ziele und Wege der Globalisierung festzulegen und das Unternehmen auf Globalisierungskurs zu halten. Umso nötiger ist nun, Controllern für diese Aufga-



**Ragnar Nilsson,**  
2. Vorsitzender  
des Controller  
Verein eV,  
Konzerndirektor  
Informationswirtschaft

ben fit zu machen. Von unserem internationalen Congress Ende Mai zum Thema „Globalisierung und Standorticherung - Herausforderung für das Controlling“ gingen dazu wichtige Impulse aus. Doch nicht nur Defizite im Management bestätigte unsere Befragung. Auch hier wurde von Wirtschaftsseite auf dringenden Handlungsbedarf in der Politik hingewiesen. So geht nach Ansicht der befragten Controller die größte Gefährdung des heimischen Standorts von den Lohn- und Lohnnebenkosten (83 %) aus. An zweiter Stelle rangiert mit 71 % die Steuer- und Abgabenlast, bürokratische Hürden mit 51 % an dritter. Spontan nannten die Controller zudem weitere Defizite in der Politik sowie mangelnde Innovationsfähigkeit und -förderung als Gefahren für den heimischen Standort.

### Orientierungstag in Leipzig

**A**m 2. November findet im Hörsaal-Komplex der Universität Leipzig der Controlling Orientierungstag 1996 statt. Er wird in Verbindung mit der Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, und der Handelshochschule Leipzig veranstaltet.

Wie im Vorjahr werden auch heuer weit über 200 Gäste vor allem aus den neuen Bundesländern erwartet. Auf dem Orientierungstag kommen Controlling-Spezialisten aus Lehre, Forschung und Praxis zu Wort: Ragnar Nilsson, Karstadt AG, Essen, Prof. Dr. Dieter Ehrenberg, Universität Leipzig, Odd Gisholt, Handelshochschule Leipzig, Dr. Albrecht Deyhle, Controller Akademie Gauting, Prof. Dr. Dirk Meissner, Fachhochschule Augsburg, Holger Baumann, Leipziger Messe GmbH, Mirko J. Paul, Handelshochschule Leipzig, Jan-Walter Heikes, Reudnitzer Brauerei.

Die Referenten, die überwiegend zugleich Mitglieder des Controller Verein eV sind, berichten Konzeptionelles und Erfahrungen „Aus der Praxis für die Praxis“. Sie sind „zum Anfassen“ da, um auf Fragen des Teilnehmerkreises einzugehen, sowohl im Plenum, als auch im „Small Talk“ in den Pausen. Für Organisation und Regie ist Dr. oec. habil. Sibylle Seyffert aus Leipzig verantwortlich.

Anmeldungen und Auskünfte zum Orientierungstag '96 über den Controller Verein eV, PF 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089-893 134 20, Fax 089-893 134 31, oder Handelshochschule Leipzig, Tel. 0341-97 31 310. Die Teilnahmegebühr beträgt 150 DM für Vereinsmitglieder und 180 DM für Nichtmitglieder und beinhaltet Unterlagen, Mittagessen, Getränke.

### +++Termine+++

#### AK Szczecin

19. September 1996, Hotel Yachtova, Szczecin, „Controlling bei einem polnischen Nahrungsmittelunternehmen“ und „Vertriebscontrolling“  
Info: Peter Surray, Tel. 0048-91-538 865

#### AK West I

35. Meeting, 30. September 1996 bei Fa. Vaillant in Remscheid, „Wie sollte ein MIS gestaltet sein?“  
Info: Dieter Wäscher, Tel. 03628-541013

#### AK Gesundheitswesen

1. Workshop am 10./11. Oktober 1996, Dt. Herzzentrum, Berlin, „Kostenträgerrechnung und Steuerungsmöglichkeiten“  
Info: Mario Krabbe, Tel. 030-8955 5020

#### AK Süd II

Sitzung am 11. Oktober 1996, FIA Farbwerkzeuge GmbH, Wangen, „Benchmarking“,  
Info: Bernd Kapp, Tel. 0751-363 2820

#### AK Schweiz II

17. Oktober 1996, „Wie wirken Firmenübernahmen, Sanierungen, Fusionen auf das Personal?“  
Info: Hansruedi Kehl, Tel. 031-764 44 44

#### AK Franken

Sitzung am 18. Oktober 1996, BAT, Bayreuth, „Einkaufs-Controlling“  
Info: Claus-Jürgen Scheuer, Tel. 0911-703 8557

#### AK Nord II

Sitzung am 24./25. Oktober 1996, Barnag AG, Remscheid, „Geschäftsprozeß-Modellierung“  
Info: Wolfgang Kornblum, Tel. 04963-401 421

#### AK Stuttgart

Sitzung/Workshop am 24./25. Oktober 1996, Bad Hotel, Bad Teinach, „Europäische Währungsunion“/„Check-Liste“  
Info: Gerhard Ranger, Tel. 07157-97 306

## Neuer AK „Öffentliche Verwaltung“

**A**us den Berliner Arbeitskreisen heraus wird sich ein neuer Arbeitskreis „Öffentliche Verwaltung“ gründen. Der Strategiekreis des Controller Verein eV hat dieser Gründung bei seiner Sitzung Mitte Mai zugestimmt. Die konstituierende Sitzung wird voraussichtlich im August in Berlin stattfinden. Der Arbeitskreis ist überregional organisiert, wird aber aufgrund der Teilnehmerstruktur seinen Schwerpunkt in der Bundeshauptstadt haben. Ansprechpartner für den neuen AK sind Michael Rüd (030-478 002 27) und Peter Lötje (030-24 71 4214). Interessenten können sich auch an die Geschäftsstelle des Controller Verein eV wenden.

## Spaß an der Arbeit

**E**s soll Controller geben, die können nicht genug Arbeit haben. Diese sind anscheinend besonders zahlreich im Arbeitskreis Berlin-Brandenburg vertreten und hatten auch noch viel Spaß bei der Arbeit.

Und das kam so: Auf der 10. AK-Sitzung wurde beschlossen, als Arbeitskreis ein Papier für die Controller-Statements zu erarbeiten. Nach Rücksprache mit dem Redaktionsausschuß wurde das Thema „Target Costing“ gewählt.

Wie immer beim AK Berlin-Brandenburg hatte sich eine Gruppe vorbereitet und präsentierte auf der 11. Sitzung im Spreewald erste Diskussionsansätze. Auf zwei Teams verteilt machte man sich an das Thema, eine erste Präsentation erfolgte zum Abschluß der Herbstsitzung - nicht ohne für acht Mini-Arbeitsgruppen Hausaufgaben zu verteilen. Und diese hatte jeweils bis zu drei

weitere Mini-Treffen zur Folge. Die Textbeiträge der Gruppen wurden zu zwei Papieren zusammengefaßt und auf einer weiteren Tagung Ende Januar 1996 im Plenum durchgesprochen.

Das Ergebnis dieser Treffen wurde vom AK-Mitglied Dr. Schmidt während einer längeren Dienstreise in Weißrußland zu Papier gebracht und schließlich dem Redaktionsausschuß präsentiert.

So hoffen wir, daß alle Vereinsmitglieder beim Studium dieses Statements auch an viele lange Abende in Brandenburg denken.

P.S. Ein zugereister Kollege aus Berlin beschwerte sich, ob es immer so arbeitsintensiv sei...  
Herwig R. Friedtag

## AK Gesundheitswesen trifft sich erstmals

**I**m Controller Verein eV hat sich der Arbeitskreis Gesundheitswesen gegründet. Er wird geleitet von Mario Krabbe, Leiter Controlling des Martin-Luther-Krankenhauses in Berlin.

Der Arbeitskreis trifft sich am 10./11. Oktober zu seiner ersten Tagung in Berlin. Dabei werden unter dem Titel „Was ist medizinisch notwendig, was verzichtbar?“ Fragen der Kostenträgerrechnung und der Steuerungsmöglichkeiten beraten.

Wachsender Kostendruck und neue gesetzliche Regelungen zwingen im Gesundheitswesen verstärkt zum Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente. Dennoch finden hier Controller immer noch nur eine geringe Akzeptanz und sind spezifische Controlling-Instrumente auf einem niedrigeren Entwicklungsstand als etwa in der Industrie.

Mit Umsetzung der Gesundheitsstrukturreform werden sich auch im Gesundheitswesen Marktorientierung und marktwirtschaftliches Management wie in der Industrie durchsetzen. Enorme betriebswirtschaftliche Defizite sind nun auch durch wirksames Controlling zu beseitigen.

### Neu in „cvOnline“

Controlling Orientierungstag in Leipzig

Ergebnisse der Umfrage auf dem Congress der Controller

Termine aus den Arbeitskreisen

Literaturforum aus dem „controller magazin“

<http://www.controllerverein.de>

## CV Personalien

**Ragnar Nilsson**, 2. Vorsitzender des Controller Verein eV und Konzerndirektor Informationswirtschaft der Karstadt AG, wurde zum Vorsitzenden der Arbeitsgruppe Multimedia von Euro Commerce, der Interessenvertretung des europäischen Einzel-, Groß- und Außenhandels, ernannt.

**Rudolf Rieger**, Mitglied Nummer 8 des Controller Verein eV und erstes reguläres Mitglieder nach den sieben Gründungsmitgliedern des Vereins, wurde auf der Mitgliederversammlung am 19. Mai erneut einstimmig als Rechnungsprüfer für eine weitere Amtszeit von zwei Jahren wiedergewählt. Rieger geht auch zu den Gründungsmitgliedern des Arbeitskreises Süd I, den er seit dieser Zeit aktiv begleitet.

**Wolfgang Kornblum**, Dipl.-Kfm., Mitglied des Vorstandes der Nordland Papier AG in Dörpen/Ems, ist neuer Arbeitskreisleiter des AK Nord II. Er übernahm das Amt von R. Nilsson, der sich nach vielen Jahren als AK-Leiter auf seine Aufgaben im Vorstand des Controller Verein eV



konzentriert.

**Manfred Grotheer**, Trainer an der Controller Akademie Gauting, wurde zum stellvertretenden Herausgeber des „controller magazin“ ernannt.

**Hans-Peter Sander**, verantwortlich für die Pressearbeit des Controller Verein eV, ist umgezogen. Neue Anschrift: EASTWESTCOM, Hans-Peter Sander, Friedenstraße 32, D-82178 Puchheim, Tel. 089-8005236, Fax: 089-80676666.

## Leserbriefe

### Gutes Beispiel geben

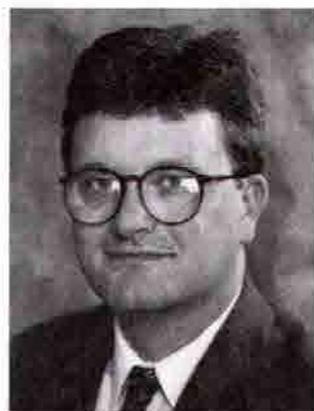
**I**m Rahmen des „Lean“ sind natürlich auch die Kosten und der Zeitaufwand für die vielen, zumeist auch sinnvollen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ins Gerede gekommen. Nicht daß wir Controller Controlling mit Kontrolle verwechseln wollen, aber sollten wir nicht mit gutem Beispiel vorangehen?

Seit Jahren treffen sich viele hundert Controller-Kollegen spätestens Montagfrüh beim Controller Congress, um für zwei Tage das Tagesgeschäft zu vergessen, sich fortzubilden, neue Eindrücke zu bekommen. Nur, geht es nicht auch anders? Warum treffen wir uns nicht bereits am Sonntagmittag und lassen den Kongress nur bis Montagabend gehen? Die Vereins-Vollversammlung könnte am Sonntagvormittag abgehalten werden. Herwig R. Friedtag

Liebe Leser, diese Rubrik „Leserbriefe“ soll in Ergänzung mit „Ein echter Tip“ erscheinen. Senden Sie Ihre Briefe mit Gedanken, Anregungen, Lob und Kritik an die Geschäftsstelle Controller Verein eV, PF 1168, D-82116 Gauting.

## MICROSOFT: TOOLING THE INFORMATION AGE

High-tech wizardry, creative partnerships,  
and financial focus produce a powerful formula  
for success for this software giant.



John Connors, Corporate Controller,  
Microsoft

by Kathy Williams, Editor and James Hart, Assistant Publisher of Management Accounting, official publication of IMA Institute of Management Accountants, 10 Paragon Drive, Montvale, NJ 07645.  
Der Aufsatz ist aus Mai 96.

Two years ago Microsoft had no consolidated sales information system that was credible anywhere in the world. It took 13 days to close the books, and P&Ls were produced locally but were not accessible centrally. Microsoft?

Yes, says Corporate Controller John Connors. The company was growing so rapidly and was so busy churning out inventive software for a diverse group of markets and trying to keep its customers happy that it couldn't slow down enough to see what was happening internally. Before the domino effect could set in, Bill Gates reorganized the entire company. "Today," Connors notes, "we're close to having among the best integrated financial systems in the world across all of our finance disciplines."

He advises that other controllers should heed the lesson Microsoft learned. Companies and controllers who buy into the new technologies, harness their creative energies, and transform numbers into strategies are the ones who are going to reach the top. Along the way, they have to focus constantly on their financial information structure, making sure it's secure and functional.

### **Question: Before we get Microsoft's story, could you tell us how you ended up there?**

I was studying pre-law at the University of Montana but switched to accounting after I took a course. After college I joined Deloitte, Haskins & Sells [now Deloitte & Touche] in Seattle.

A few companies later I ended up in Los Angeles, where I met my wife. When we decided to start a family, she made it clear she didn't want to raise

children there. She's from Bellevue, Wash. So I started looking for a job in Seattle, hoping to find a controller/CFO job. I joined Microsoft in 1989.

Soon I was recruited to work in the Systems Software Development Division – Windows, DOS, networking products, and language products. I ended up [in 1990] in a small group that reported to Steve Balmer, who has been my mentor since then. I worked on a whole range of things, from managing the HR process to planning some licensing deals. I was a generalist, doing whatever Steve wanted me to work on.

In 1992, Bill Gates reorganized the top executive ranks and formed what we affectionately call the BOOP – which is Bill and the office of the President – Bill and three top executives that run Sales and Support, Products, and Operations, all the operating groups. Steve Balmer became head of Sales and Support, where he remains today. I moved over with him and worked on a broad range of projects, some of which were the early stages of a lot of the work that Scott's [Scott Boggs, assistant corporate controller] accomplished with the sales systems, the P&Ls, budgeting processes, account licensing.

During late '92 we entered Europe. We gained market share for our applications earlier in Europe than in the U. S., but we started worrying that our market share there could be threatened by crazy pricing on the part of our competitors. We decided to consolidate our European business, which meant shutting down some warehouse and operation functions and individual subsidiaries and transferring them to Ireland.

In January 1993 I moved to Paris to work in the European headquarters as the director of operations, which meant chief of staff for the person who ran Europe. I was supposed to be there two years, but

about five months after I started, Mike Brown, our current CFO, recruited me to come back. I became general manager of accounting services, financial operations. It was our core transaction process – sales processes, cost accounting, etc. The area needed a great deal of work. The company had grown really fast, and we didn't have the level of management or systems or processes we needed. We reorganized, and that's where Scott and I started working together closely because Scott got the enviable job of fixing our sales processes. A hard few months is the best way to describe it because the company was growing like crazy, we were adding geographies all over the world, and we didn't have good sales information. Without good sales information you can't make good pricing decisions and on and on. In March 1994 we reorganized the entire company. I became the corporate controller, and Scott became assistant corporate controller. That's where we are today. The last two years have been the longest I've been in a single job at Microsoft.

**Question: How does your career experience relate to that of other controllers?**

At Microsoft we have no structured career planning or tracking. For a large organization, we're incredibly successful at being a meritocracy. It doesn't matter how long you've been with the company. If people think you add value, you get more responsibility. As for the controller's job ... many people perceive that I have all these reports in front of me that I take care of. The way I look at it, the controller's principal job is providing the information that the business needs to make good decisions. Within that context you have to have a certain amount of internal control and a certain amount of GAAP ... but the real purpose is getting the information that managers need to do their jobs better, whether that's in sales and marketing, research and development, in the support groups, or operations.

When I think of that as the vision, the next question is, "How do you develop the core processes and core information technology to produce information in a cost effective way?" If you're a support group at Microsoft, it's hard to get additional staff. When we benchmark the amount of head count we have in finance vis a vis any other major company, we are way lower in terms of total number of people. You either figure out how to do a job effectively, or it doesn't get done. I probably spend 50% to 60% of my time on processes and new information systems or enhancements to current information systems. That means the role of an information group or a CIO versus a financial person is getting more blurred all the time.

**Question: Would you talk about that in the context of the future, the past, the present ... where you think that's going?**

We're fortunate at Microsoft to be in a position

where we can recruit talented people. When you're doing well, people are interested in joining you. As a result of good recruiting efforts we have in the finance group 10 incredibly strong people who came from public accounting or from organizations like Andersen Consulting, who are passionate about technology, and who really understand processes. They work effectively in a Microsoft environment in that they are assertive people and remove the obstacles that get in their way and don't wait for their manager to do it. As a result, we developed many solutions that have been embraced around the world, and we were able to accomplish that with minimal IT development support. The IT support for rolling those applications out around the world, for supporting those applications, and for connecting us into the network was invaluable and was a critical part of the success. But the actual sitting down, understanding SQL server, understanding Excel, understanding Visual Basic – we were able to do that within our group.

Technology shouldn't be centralized and controlled by IT if other groups can do a more effective, quicker, cheaper job. We're finding a number of talented people we didn't even know existed because we had so many layers of managers and analysts and what not. Our goal is to have the fewest number of management layers possible and have the people that do the work make the decisions about what we should do. If they're wrong, then strong managers have to make sure they're on track or take the attacks for doing things the wrong way. But we want to remove the number of management layers in every process as much as possible.

Also, five to 10 years ago the roles of finance and IT were relatively well defined and significantly different. IT ran the mainframes and sat in the computer room and wrote code. The finance people who needed information had to ask IT for it. There was quite a time lag and information lag there. Now, tools and technology are getting much easier for the non-IT professional to use, and the finance people are becoming more proficient in IT kinds of skills and technologies. Five years from now finance people will have technical skills and backgrounds, and this traditional IT/finance role will disappear. The people in our group aren't traditional accountants in the way a lot of traditional accounting people think about accountants.

**Question: You mentioned another interesting issue – working for Bill Gates. How does he affect your view of your job?**

Bill and Steve Balmer, the two instrumental guys in Microsoft, set the tone of never resting on their laurels. They're constantly focusing on the things we do poorly or need to improve. It isn't often you get a compliment for doing something well. An example is the incredible effort Scott led to get our sales process developed. Bill never sent mail to any of us saying, "This is great. This is so much better". Scott felt good when he saw it mentioned in Bill's book, *The Road Ahead*.

Similarly, every year we have a planning review for every single business in the world, and then we do a mid-year review. After we completed our mid-year-reviews, the channel controller who works for me traveled to Europe with Steve. Steve commented offhandedly one day, "This accounting stuff isn't nearly as screwed up as it used to be. Maybe in the future we'll just put the numbers in the appendix and focus only on strategy." That means we're doing a good job. Employees don't get a lot of accolades. You just need to *know* you're doing a good job.

Also, as I mentioned earlier, they are hard vore about adding head count. If you asked for one extra person, they would challenge you: "You guys obviously aren't being efficient, or you're obviously not doing a very good job. If you have to add these people you haven't thought creatively about what you want to do." But that's the tone of the company – we can always do better. Microsoft wants to avoid the experience of other high-tech companies that have grown too aggressively, and whose sales plans haven't panned out, and they have had to lay people off. We don't want to overreach.

**Question: Could you talk about connectivity as you were referencing it earlier that you see in relationship to controllers and their function?**

It's amazing how quickly people are realizing how easy it is to get connected.

Within our company, as we grow, as we get more complex, as we get into different lines of business, the only way we'll be efficient and effective running that large of an enterprise is if we continue to improve our communication. Steve Balmer probably would say the single biggest issue he sees in the sales world is communicating – having a common message, making all presentations the same, getting Hong Kong's best practice to Mexico or Brazil. Sixty-five people from around the company are devoted full-time to improving our internal Web site and providing content.

From an Internet perspective or business-to-business perspective, most companies are focused on how to sell on the Internet, how to generate revenue from the Internet. But many people don't see that they can cut costs with more effective communication. Take our online management P&Ls. In 1994, we produced 350,000 hard copy reports that we distributed throughout the world within Microsoft. Our goal was to be able to do it electronically. Now an electronic P&L is a standard management report at Microsoft. We create them on a monthly basis as part of our close. Twelve workbooks replace 350,000 reports, and we're able to have them updated and available around the world within 15 minutes of our GL close.

We also have a finance Web site on our internal net. Our Microsoft Finance Home Page allows someone to get financial information without having to know names of Excel files or where they might reside in

the various parts of the company. If I'm interested in financial statements, I can select financial statements, hyper-link into a particular P&L from anywhere in the world, and, if I wanted to know more about a revenue adjustment line, I can go to Microsoft Accounting Policies, where we distribute worldwide what our policies are.

**Question: What about financial reporting on the Web? Are you doing that?**

All of our external information is published on our external Web site. Five years from now it would be very surprising if anybody would call a company to get a hard copy of its annual report, 10K, or 10Q. Somebody is going to figure out how to take the SEC EDGAR documentation, put it in a database, pay them a licensing fee, and make it very easy to access that information, do trend analysis, correlations. And that person can be a guy in a garage in Spokane, Wash. It doesn't have to be some big capital intensive publishing company. The opportunities are phenomenal. But it means we've got to be very aggressive and move fast. Our competitor six months ago – Oracle, Sun – is now also these 6,000 guys in their garages. It's a great benefit for commerce, but it's not a very good thing for slow-moving, bureaucratic companies. If you're slow moving and bureaucratic, the rate at which you fall will be much shorter than 15 or 20 years ago.

**Question: You described moving away from the sales focus to how you could improve processes to reduce costs. What's the controller's role in that?**

I think the controller's role is shifting more toward broad generalist and business person as opposed to a numbers person specifically. The better you are at producing financial information, the more credibility you have, the more involved you'll be in the business, the more influence you can have. My role is largely influencing the change in those processes that don't work very well and highlighting or escalating those processes that do work well. **The controller has to be a guide and to get things done through influence, not control.**

**Question: The speed at which we must adapt / change seems almost incompatible with what we know of human behavior. From a controller's point of view, doesn't that begin to be a real issue?**

It's certainly a challenge. But basic management practices that applied probably 2,000 years ago still apply today. **You need to hire good people and delegate to them.** My primary focus has been getting the right people in the right jobs.

**Question: Given that Microsoft is an acknowledged driver of technological innovations, can you tell us how that world is changing?**

The best place to form a context for the technology industry is to look at the market 20 years ago. We were an industrial age economy. The only real technology company among the 10 leading U. S. companies was IBM. Obviously, things have changed. What has driven the change is that the fundamental economics of technology are profound. As an example, in 1974 a ticket for a Broadway play was about \$ 12. Today the same ticket costs you \$ 68, a more than 400 % increase. A newspaper used to cost 15 cents. Today it's 50 cents. But if you look at technology for telecommunications or for the underlying architecture of the PC and server market, the change is dramatic. A phone call from L. A. to New York has dropped 18 %, and, with telecom deregulation, those prices will be much lower five years from now, with better performance from all media.

The market has shifted to an information age. Every single company has learned to deploy technology in a very efficient way, and they've gained huge global market share as a result. The only nonglobal player is WalMart. But its success is driven by incredible logistics that are founded on probably one of the best information technology architectures and systems and processes of any company in the world. Many of the drivers of our worldwide economy are information age companies. That's only going to continue to accelerate.

PCs are everywhere. That really struck me recently when a man about 70 years old sat next to me on a flight, reached into his bag, and pulled out a laptop. I asked him, "What do you do with your PC?" He said, "Oh, I communicate with my children, I trade over Charles Schwab, and I play a lot of games." That is a good indication of how fundamental the PC has become to our psychology and our culture. It represents a huge opportunity for companies like us.

**Question: What opportunities?**

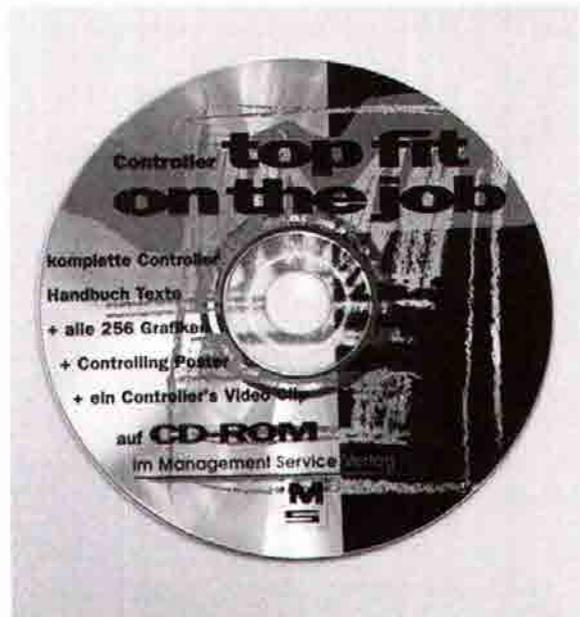
The rate of innovation, the rate of R&D spent, and the rate at which competitors take over entrenched companies that don't stay current is phenomenal. The rate of change is probably greater than anything in the history of civilization with respect to commerce. Take hardware. The machine you buy today compared to the machine you would have bought 18 months ago is a phenomenal difference in price performance. Software. Software you buy today is so much more powerful and robust at a much lower cost than it was several years ago. When I started at Microsoft in 1989, a spreadsheet product cost about \$ 495 retail. Today it's 25 % of that cost and has deeper, richer functionality.

Networks, which will be the change driver over the next 10 years, have accelerated at a rate none of us

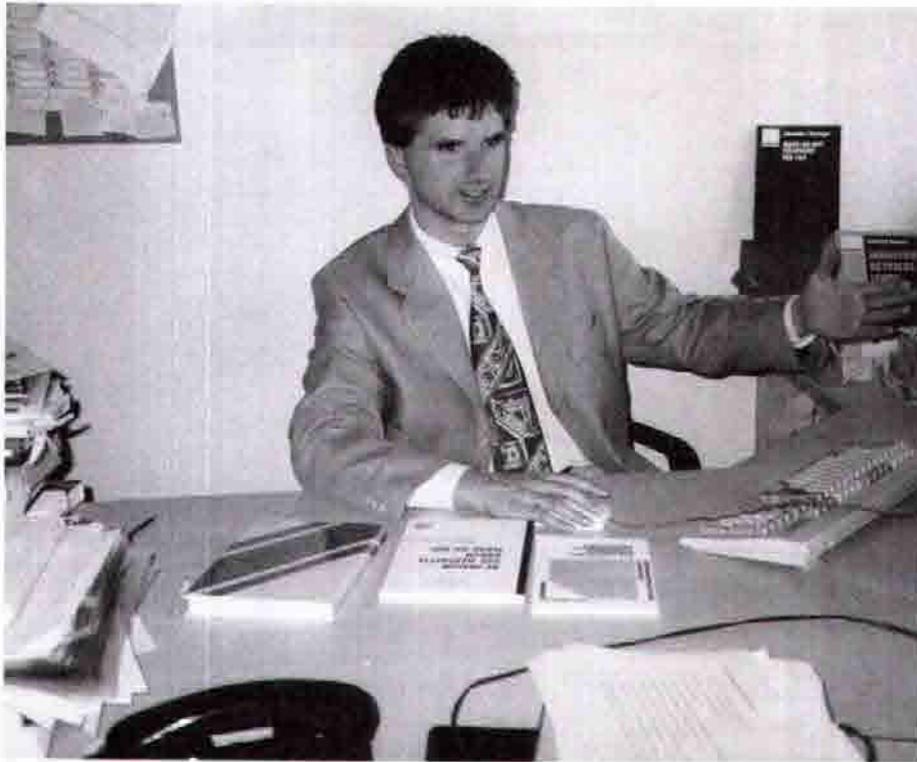
anticipated. The adoption of the Internet, the adoption of local area networks, and the success of companies like SysCo, Bay Networks, and 3-Com are a testament to how quickly the entire world is getting wired. Whole civilizations are going to bypass the mainframe world and go to client/server in a connected environment. PC growth is going to represent the single biggest opportunity for almost every company. By the year 1998, about 80 million PCs will ship. What that means is the adoption of client/server accounting and financial software is going to accelerate everywhere in the world.

What about Microsoft? A lot of people are familiar with Microsoft's financial success. People are familiar with our products. But many don't understand how fundamental our long-term view is in investing in R&D. We pick a few identified areas, make some very big bets, and, even if people question whether we're successful or not, we keep investing in these areas. When I started at Microsoft we had about 7 % market share for Excel. When we released Windows NT several years ago, people scoffed. This year with the MSN [Microsoft Network], people tell us it isn't as successful as everybody anticipated. But we will keep investing. We'll listen to our customers and keep improving our products. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	11	S	R	F



**Al Deyhle**  
**The whole Controller Handbuch, 1121 Seiten (deutscher) Text;**  
**256 internationale Abbildungen;**  
**12 Farbposter des Controlling-Stoffes**  
**DM 109,--**  
**bei Management Service Verlag,**  
**Postfach 1168,**  
**82116 Gauting/München**



# STRATEGISCHES INSOURCING- OUTSOURCING-CONTROLLING MIT MAKE-OR-BUY-PORTFOLIOS

## Teil 2: Praktische Fallbeispiele

von Prof. Dr. Dietram **Schneider**, Fachhochschule Kempten (Allgäu)

*In Teil 1 dieses Beitrags (Juli-Heft von Controller Magazin) wurden die verschiedenen und aufeinander folgenden Schritte der Ableitung von In- und Outsourcing-Entscheidungen konzeptionell beschrieben. Sie mündeten in der Konstruktion sogenannter Make-or-Buy-Portfolios. In diesem 2. Teil zeigt der Autor mehrere Beispiele für MOB-Portfolios aus verschiedenen Praxisprojekten. Außerdem zeigt er einige in der Praxis typischerweise auftretende MOB-Effekte und -Probleme sowie deren Handhabungsmöglichkeiten auf.*

### 1. EINFÜHRUNG – MOB-PORTFOLIOS IN DER PRAXIS

Die im ersten Teil beschriebene MOB-Untersuchungsmethode wurde bis heute in zahlreichen Praxis- und Forschungsprojekten mit Erfolg angewandt. Klassischerweise stand dabei in der Vergangenheit die Analyse von Systemen, Baugruppen und Teilen von *Industrieunternehmen* im Vordergrund (z. B. v. a. Automobilunternehmen, Zulieferer, metallverarbeitende und elektrotechnische Unternehmen).

In jüngerer Zeit wird diese Methode zunehmend für die MOB-Analyse von Funktionen, Diensten und Tätigkeitsbereichen herangezogen – und zwar sowohl in Industrie- als auch in *Dienstleistungsunternehmen*.

Zur Systematisierung der mit dieser Methodik bisher untersuchten MOB-Gebiete zeigt Bild 1 eine Matrix aus vier Feldern, wobei lediglich drei dieser vier Felder wirtschaftlich untersuchungsrelevant erscheinen.

### 2. MOB-PORTFOLIOS – BEISPIELE AUS PRAXISPROJEKTEN

In den folgenden Darstellungen werden vier Unternehmensbeispiele für MOB-Portfolios aus verschiedenen Branchen und Industriebereichen geboten. Mit ihnen werden die drei wirtschaftlich relevanten Untersuchungsfelder der in Bild 1 beschriebenen Matrix abgedeckt. Bei den unten skizzierten MOB-Portfolios werden aus verständlichen Gründen nicht immer alle dort positionierten MOB-Objekte vollständig aufgezeigt und beschrieben.

MOB-Objekte Branche	technische Leistungen (z.B. Baugruppen/ Teile)	Funktionen und Dienste (z.B. Fuhrpark, DV-Dienste)
Industrie	Automobil- unternehmen (vgl. Punkt 2.1)	Konsum/Gebrauchs- güterunternehmen (vgl. Punkt 2.2)
Dienstleistung	---	Bank-/Versicherungs- unternehmen (vgl. Punkt 2.3)

Bild 1: Systematik relevanter MOB-Gebiete

Konzentriert man sich an dieser Stelle nur auf die Hausteilgruppen, so ergab sich bereits bei einer ersten und groben Voranalyse, daß bei den Bewertungen die Ausprägungen mehrerer Integrationstreiber (vgl. dazu Teil 1) z. T. relativ niedrig bzw. die Ausprägungen bei mehreren Disintegrationstreibern relativ hoch waren. Schon dieses Untersuchungsergebnis deutete auf einen Outsourcingbedarf hin.

Das MOB-Portfolio verstärkt diesen Eindruck (Bild 3). Im „sicheren“ Make-Bereich findet man lediglich

### 2.1 MOB-Portfolio – Automobilunternehmen (Baugruppen)

Bei der Automobilindustrie handelt es sich um eine relativ reife Branche. Blicke in die Praxis zeigen, daß sich die Automobilunternehmen einem enormen Kosten- und Preisdruck ausgesetzt sehen, der u. a. im Zwang zum Outsourcing mündet. Angesichts der Ausführungen im ersten Teil dieses Beitrags ist dies wenig überraschend. Schließlich besteht mit zunehmender Segmentreife und dem Wandel vom Innovations- zum Kostenwettbewerb ein „evolutionärer Determinismus“ Richtung Outsourcing.

Die Automobilunternehmen als Paradeferd der deutschen Industrielandschaft sind insbesondere durch fernöstliche Anbieter, die ihnen den Kostenvorteil aufzwingen, unter Druck geraten. Zwar konnten die deutschen Hersteller ihre vergleichsweise ungünstige Kostenposition lange Zeit durch Preisprämien für bessere Qualität und Reputation rechtfertigen. Die qualitative Aufholjagd und immer schnellere Einebnung von Differenzierungsvorsprüngen unter gleichzeitig zunehmendem Preisabstand haben jedoch zu z. T. dramatischen Umstrukturierungen in der gesamten Automobilindustrie – entlang der Wertkette vom Endmontageunternehmen bis hinunter zu den Zulieferern – geführt.

Insbesondere bei den klassischen Europa-Japan-Vergleichen wurden beträchtliche Unterschiede bei den Make-Umfängen ausgemacht. Vielfach wird und wurde in diesem Zusammenhang die vergleichsweise geringere Eigenherstellungsquote japanischer Unternehmen (ca. 20-30 Prozent) gegenüber europäischen und deutschen Herstellern (ca. 40-50 Prozent) als Erfolgsfaktor interpretiert. Daher ist es verständlich, wenn in der Praxis zunächst in der Automobilindustrie ein enormer Handlungsdruck bestand, die MOB-Strukturen intensiver zu untersuchen.

Vor diesem Hintergrund wurden bei einem deutschen Hersteller des oberen Anbietersegments insgesamt 22 Kauf- und 8 Hausteilgruppen einer MOB-Analyse unterzogen (vgl. hierzu Baur). Bild 2 zeigt MOB-Objekte, bei denen das Unternehmen wesentliche Umfänge zum Untersuchungszeitpunkt selbst erstellte. Dabei handelt es sich jeweils um sogenannte Konstruktionsgruppen, die noch weiter in Unterkonstruktionsgruppen, Komponenten und Bauteile unterteilt werden können.



Bild 2: Überblick über Hausteilkomponenten

Komponenten des Grundmotors. Ansonsten liegen die Baugruppen im typischen Buy- und im „Quasi-Integrations-Bereich“.

### 2.2 MOB-Portfolio – Konsum-/Gebrauchsgüterunternehmen (Funktionen)

Das in Bild 4 dargestellte MOB-Portfolio stammt aus einem Projekt in einem multinational agierenden Unternehmen der Konsumgüterindustrie mit mehreren Standorten in Deutschland. Dabei wurden technische Komponenten (Teile, Baugruppen) sowie Dienste und Funktionen einer MOB-Analyse unterzogen. Das skizzierte MOB-Portfolio erstreckt sich auf die untersuchten Dienste und ausgewählte Funktionen. Diese wurden zum Untersuchungszeitpunkt weitgehend in eigener Regie bereitgestellt.

Das MOB-Portfolio legt es z. B. nahe, das Prototyping auch zukünftig intern durchzuführen. In diesem Unternehmen wurde darüber hinaus schon seit längerer Zeit über die Auslagerung von Einkaufsfunktionen diskutiert. Das MOB-Portfolio unterstützt diese Tendenz und zeigt beispielsweise einen deutlichen Outsourcingbedarf für die Funktion

„Einkauf von Hilfs- und Betriebsstoffen“. Noch deutlicher gilt dies für die in die MOB-Analyse integrierten Reinigungsdienste.

**2. 3 MOB-Portfolio – DV-Leistungen (Versicherung/ Bank)**

Im Rahmen des Projekts „MOB-DV“ hat der Autor in vier Branchen (Chemie/ Kunststoff, Maschinenbau/ Elektrotechnik, Banken, Versicherungen) insgesamt 14 datenverarbeitungsorientierte Leistungen bewerten lassen. Die DV-Leistungen umfassen weite Teile der bekannten SAP-R3- und SAP-R2-Module und erstrecken sich darüber hinaus beispielsweise auch auf die Leistungen Hardwareerstellung, DV-Schulung und DV-Sonderauswertungen.

Bei den Bewertern der zur MOB-Disposition gestellten DV-Leistungen handelte es sich je Branche zunächst um jeweils zwei Praktiker aus repräsentativen Unternehmen. Darüber hinaus gaben für jede Branche je ein Unternehmensberater sowie ein sachverständiger Hochschulvertreter ihre Bewertungen ab. Sie hatten sich in die Rolle eines DV-Beraters für die jeweiligen Unternehmen zu versetzen. Die Bewertungen wurden jeweils unabhängig voneinander durchgeführt. Durch diese Art der „Teambewertung“ sollten Verzerrungen durch zu starke subjektive und individuelle Perspektiven vermieden werden.

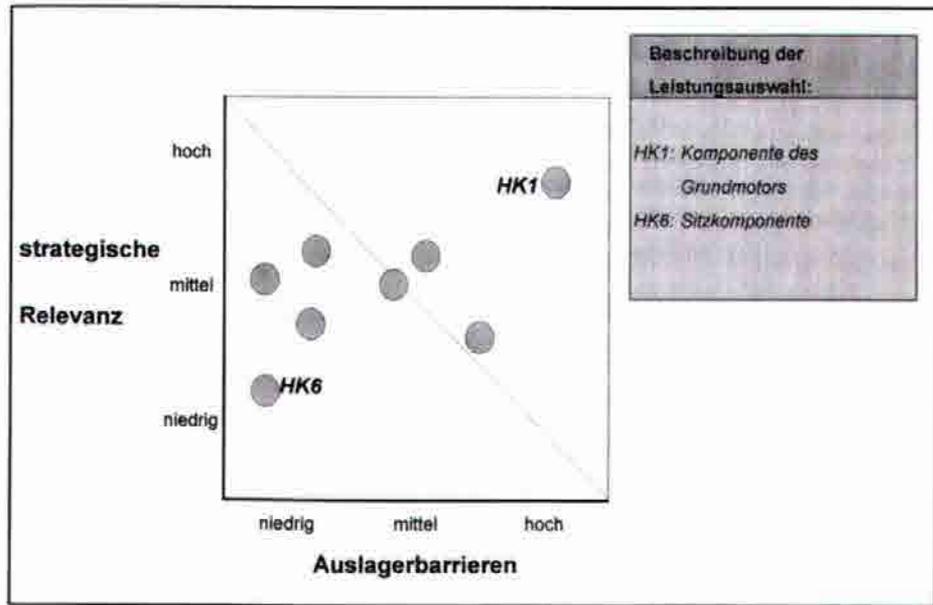


Bild 3: Hausteilkomponenten im MOB-Portfolio (Automobilunternehmen)

In den folgenden Punkten werden die Analyseergebnisse der Praktikerbewertungen aus einem Versicherungsunternehmen und einer Bank beschrieben:

**\* MOB-Portfolio – Versicherungsunternehmen (DV-Leistungen)**

Das in Bild 5 aufgeführte MOB-Portfolio zeigt die Positionierungen beispielhaft ausgewählter DV-Leistungen anhand der Bewertungen des Praktikers aus einem Versicherungsunternehmen. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen der größten europäischen Versicherer. Insgesamt finden sich viele Leistungen im sicheren Buy- und „Quasi-Integrations-Bereich“.

Ohne genauere MOB-Analyse hätte wahrscheinlich auch eine einfache „Sichtkontrolle“ ergeben, daß

z. B. die allgemeine DV-Schulung (z. B. für standardisierte Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungsprogramme wie Excel, Word) im sicheren Buy-Bereich landet. Allerdings war die Herannahme dieses „einfachen“ MOB-Objekts u. a. aus praktischen und auswertungstechnischen Gründen im vorhinein beabsichtigt. Einerseits zeigt die Praxis, daß viele größere Unternehmen noch eigene Kapazitäten für die Übernahme allgemeiner

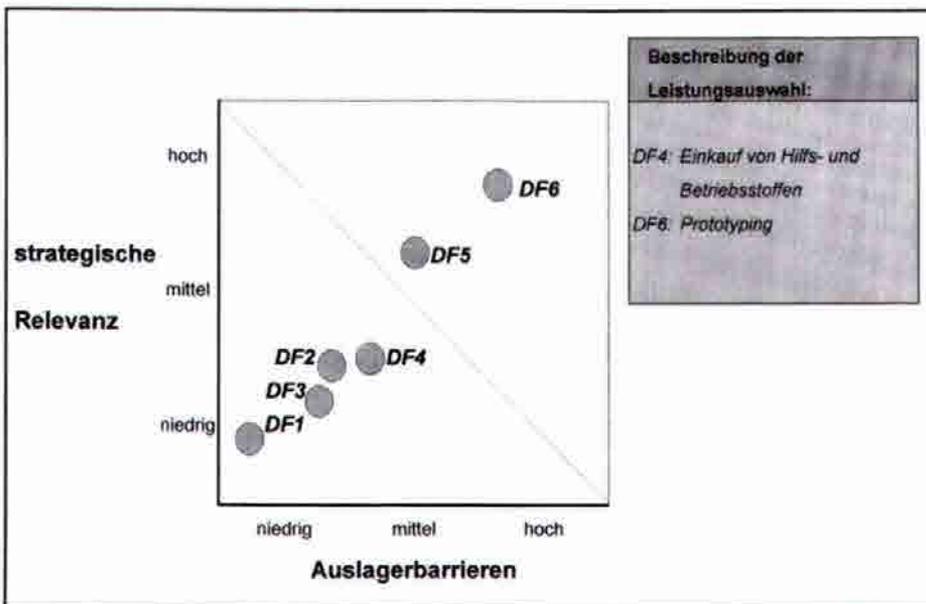


Bild 4: Dienste und Funktionen im MOB-Portfolio (Konsum-/Gebrauchsgüterunternehmen)

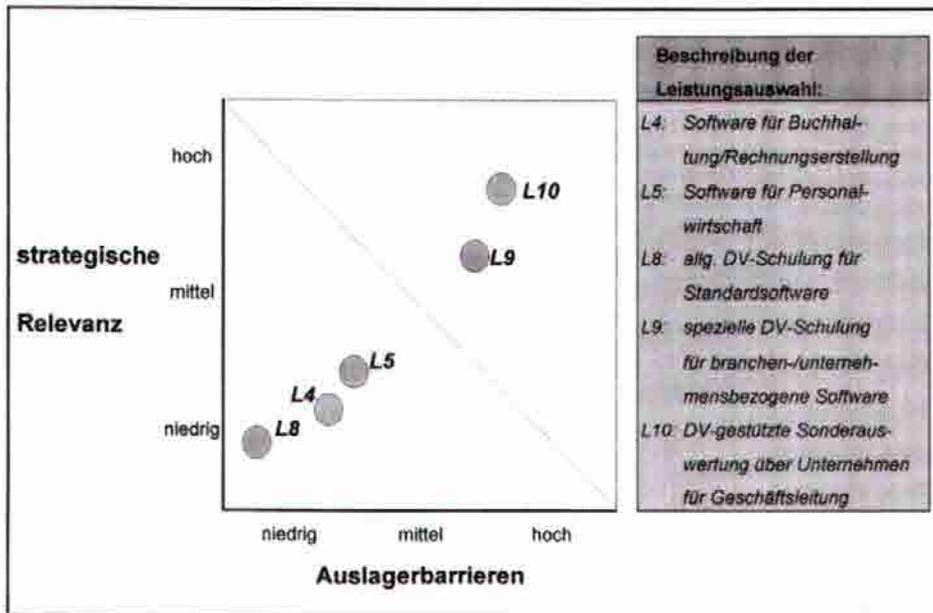


Bild 5: DV-Leistungen im MOB-Portfolio (Versicherung)

DV-Schulungen bereithalten. Andererseits kann die instrumentell unterstützte Positionierung der DV-Schulung im sicheren Buy-Bereich als Plausibilitäts- und praktischer Tragfähigkeitsbeweis der in Teil 1 beschriebenen Analyseverfahren interpretiert werden.

✳ **MOB-Portfolio – Bank (DV-Leistungen)**

Auch der Bankenvertreter stammte aus einem der größten Unternehmen seiner Branche in Europa. Bild 6 zeigt das auf der Basis seiner Bewertungen erstellte MOB-Portfolio.

Vielfach wird vor allem vor dem Hintergrund der In- und Outsourcing-Problematik argumentiert, unternehmens- und branchenspezifische Analyseergebnisse wären nicht auf andere Unternehmen bzw. Branchen übertragbar. Dem widersprechen allerdings diese MOB-Portfolios. Im Vergleich zum MOB-Portfolio des Versicherungsunternehmens ergeben sich kaum nennenswerte Unterschiede bei den Positionierungen der einzelnen DV-Leistungen.

**3. TYPISCHE PRAKTISCHE IN- UND OUTSOURCING-EFFEKTE UND -PROBLEME**

Die Unterstützung des MOB-Prozesses mit einer fundierten Analyseverfahren ist

nur ein – wenn auch sehr wichtiger – Baustein in der toolbag eines erfolgreichen In- und Outsourcing-Controllers. Der In- und Outsourcing-Controller in der Praxis muß daneben eine hohe Sensibilität für typische MOB-Effekte und -Probleme entwickeln. An dieser Stelle sei lediglich auf den Wandel der MOB-Objekte, die Wanderung der MOB-Portfolio und mögliche In- und Outsourcing-Barrieren sowie entsprechende „Lösungsmöglichkeiten“ hingewiesen.

**3. 1 Wandel der MOB-Objekte**

Angesichts der Beschreibung der funktions- und produktorientierten Zerspaltungformen sowie der unterschiedlichen Aggregationsebenen (vgl. Teil 1) sollte bei den Verantwortlichen ein Bewußtsein für den längerfristigen Wandel auf dem Gebiet der Identifikation von In- und Outsourcing-Objekten bestehen (vgl. hierzu auch Bild 7):

- Bis vor ca. fünf Jahren wurde die MOB-Frage vor allem in *Industrieunternehmen* gestellt. Die MOB-Objekte befanden sich meist auf einer *niedrigen Aggregationsebene*. Außerdem wurden sie meist über eine *produktbezogene Zerspaltungsform* gewonnen. Bei den MOB-Objekten handelte es sich vorwiegend um *fertigungsnahe Teile und Baugruppen*,

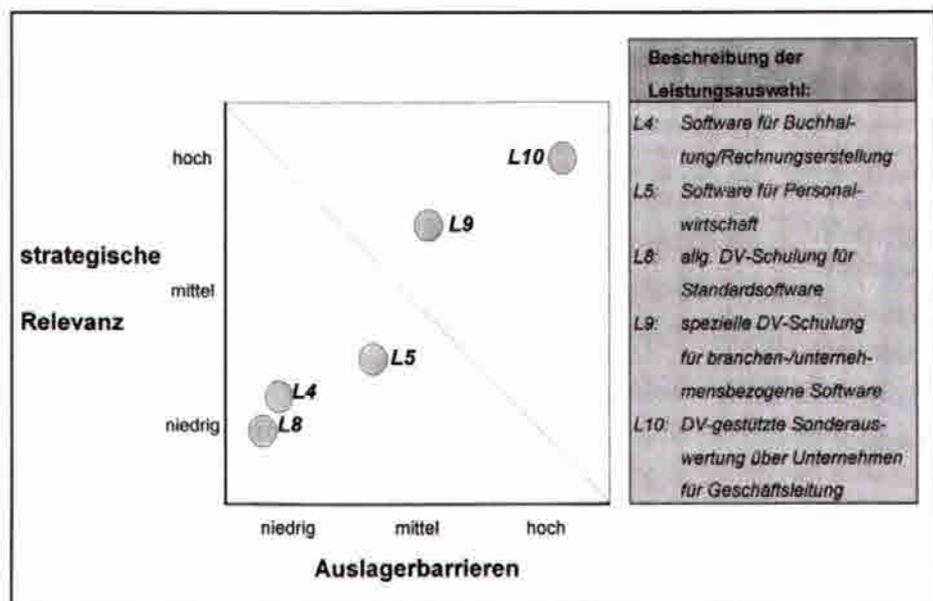


Bild 6: DV-Leistungen im MOB-Portfolio (Bank)

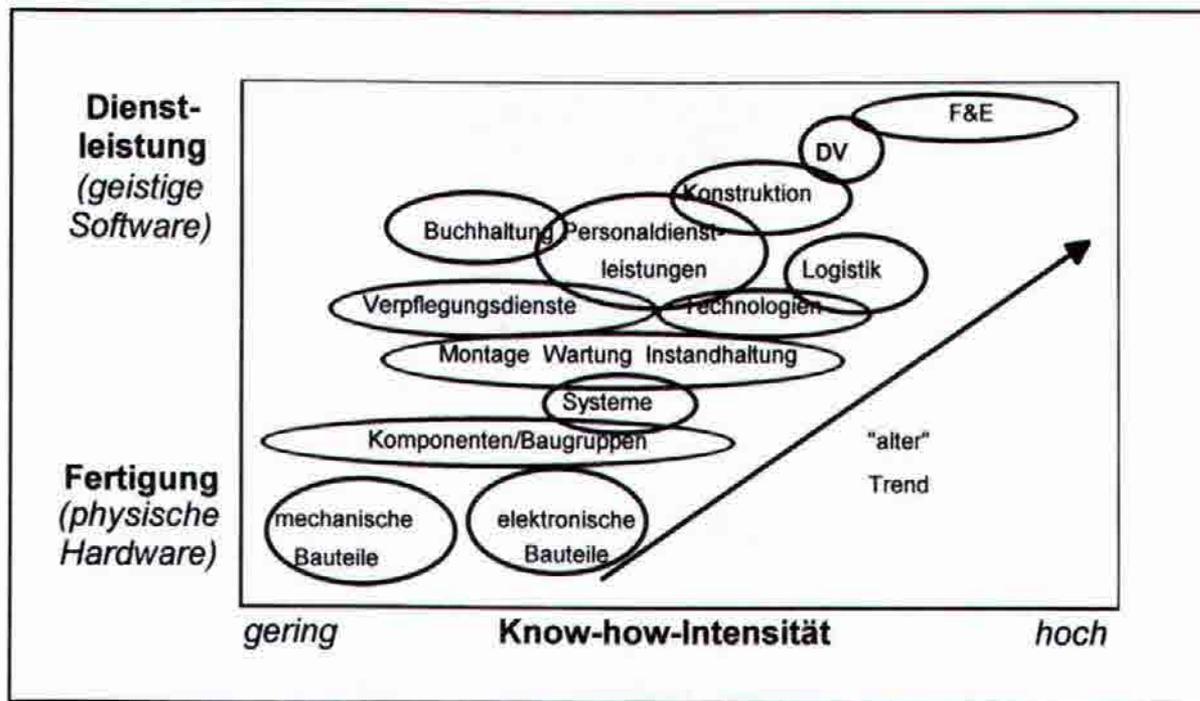


Bild 7: Wandel der MOB-Objekte

deren Erstellung ein vergleichsweise *niedriges know how* voraussetzt.

- In der Zwischenzeit ist vor allem die Aggregationsebene und besonders auch das Niveau der zur Disposition gestellten Objekte gestiegen. Außerdem stehen immer häufiger *komplexere technische* sowie *funktions- bzw. dienstleistungsorientierte Objekte* im Vordergrund. Die In- und Outsourcing-Frage wird damit immer häufiger für *know-how-trächtige MOB-Objekte* virulent, wobei neben Industrieunternehmen heute vor allem auch *Dienstleistungsunternehmen* im Vordergrund stehen. Kurz vor dem Abschluß steht beispielsweise ein Projekt bei *Messegesellschaften*, bei dem vor allem technische Dienste und allgemeine Messeleistungen untersucht werden. Aktuell in Arbeit befindet sich ein Projekt, bei dem über funktionsorientierte Zerspaltungsprozesse *bankenspezifische MOB-Objekte* auf verschiedenen Aggregations-ebenen gewonnen wurden und derzeit in mehreren deutschen *Banken* Bewertungen durchgeführt werden.

### 3. 2. Wanderung der MOB-Objekte

Im ersten Teil wurde dafür plädiert, MOB-Analysen von Zeit zu Zeit zu wiederholen. Der Grund liegt insbesondere in der Annahme, daß sich die Positionierungen der MOB-Objekte im MOB-Portfolio im Zeitablauf verändern. Genau dies ist in der Praxis auch der Fall – und sogar die *Wanderstrecke* der MOB-Objekte im Portfolio ist vorhersehbar:

In Anlehnung an die fundamentale Bedeutung des Innovationsgrades und der Segmentreife (vgl. dazu Teil 1) wandern die MOB-Objekte im MOB-Portfolio

von rechts oben nach links unten. Angesichts des in der Praxis beobachtbaren Phänomens, wonach die Phasen des Lebenszyklusmodells immer schneller absolviert werden, während gleichzeitig die Innovations- und Differenzierungsrelevanz immer schneller nachläßt, ist ferner davon auszugehen, daß die Geschwindigkeit der MOB-Objekte auf dieser Wanderstrecke steigt.

Daraus wäre für die Praxis zu folgern, daß in Branchen mit relativ kurzen Produktlebenszyklen in kürzeren Abständen MOB-Analysen angefertigt werden sollten und der ermittelte Outsourcingbedarf höher ausfällt als in relativ stabilen Branchen mit längerfristigen Produktlebenszyklen.

### 3. 3 In- und Outsourcing-Interessen und -Barrieren

Der gesamte In-Outsourcing-Prozeß wird in der Praxis von verschiedenen *Interessenlagen der Beteiligten und Betroffenen* überlagert.

Praktische Erfahrungen zeigen, daß die internen Leistungsersteller ihre angestammten Betätigungsfelder verteidigen und Outsourcing-Entscheidungen häufig zu torpedieren versuchen. Die Versuche reichen von Kostenmanipulationen (Reduzierung der Eigenerstellungskosten, „Schlechtrechnen“ der Fremdbezugskosten) bis zu ständigen Verweisen auf drohende Qualitätseinbußen, wenn zu Outsourcing übergegangen werden sollte.

Andererseits gibt es auch Interessenvertreter auf der Outsourcing-Seite. Vor allem der Einkauf ist an dieser Stelle zu nennen. Er ist i. d. R. an einem hohen Einkaufsvolumen interessiert und „verbündet“ sich nicht selten mit (potentiellen) Lieferanten. Es ist klar,

# CORPORATE PLANNING

## TO SUCCEED IN BUSINESS

**CORPORATE PLANNER** ist das Management - Informationssystem, welches Ihre Controllingaufgaben konsequent unterstützt.

Als echtes Controller-Werkzeug erledigt es Budgetierung und Planung einfach, transparent und nachvollziehbar. Mehrere frei wählbare Datenebenen (z.B. Budget, Plan, Simulation, Forecast, Ist etc.) erlauben flexible und schnell zu realisierende Plan-/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen. Die automatische Drill-Down-Technik spürt die Ursachen von Abweichungen auf.

Der Anwender kann seine individuellen Datenstrukturen leicht erstellen und jederzeit verändern. Vom Erfolgsplan über den Finanzplan zur Bilanz, über Vertriebs- oder mehrstufige Deckungsbeitragsstrukturen bis zu ganz individuellen Unternehmensmodellen sind alle Teilgebiete des Controlling darstellbar.

Praxisorientierte Simulationsfunktionen (Was wäre wenn ...) liefern Ihnen Antworten in Sekundenschnelle. Als Controller verlieren Sie keine Zeit mit sinnloser Systemarbeit oder beim Verändern Ihres Datenmodells. Unzumutbar lange Rechen- oder Ladezeiten sind kein Thema mehr und Sie können jederzeit sicher sein, daß Ihr Modell richtig rechnet.

Das Reporting erfüllt sämtliche Ansprüche des Managements. Viele sofort einsetzbare betriebswirtschaftliche Funktionen machen Ihre Arbeit effizienter und Sie haben viel mehr Zeit für das Wesentliche.

Zur Komplettierung Ihrer Controller-Aufgaben erhalten Sie mit dem System **STRATEGIC PLANNER** ein umfangreiches und flexibles strategisches Controlling-Werkzeug. Portfolio-Analysen, Benchmarking, Stärken-Schwächen-Analysen und viele weitere Strategiewerkzeuge erlauben Ihnen die Einbeziehung von externen Daten (Marktentwicklungen, Mitbewerber, Technologie).

Möchten Sie unsere Systeme kennenlernen? Dann besuchen Sie uns doch auf der **SYSTEMS** in München oder auf der **ORGATEC/IFCOM** in Köln.



**ORGATEC/IFCOM**  
COLOGNE, OCTOBER 15-20, 1996  
We are exhibiting

Halle 2.1, Gang A 38

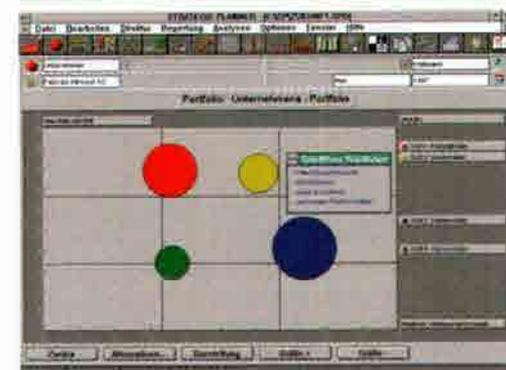
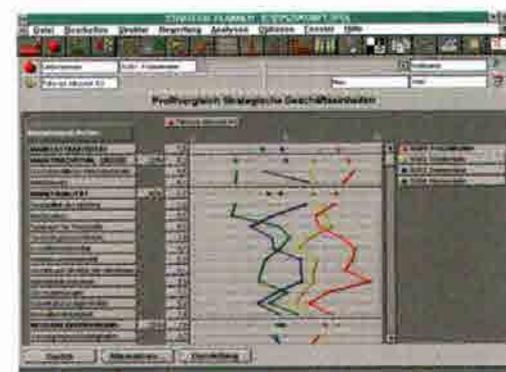
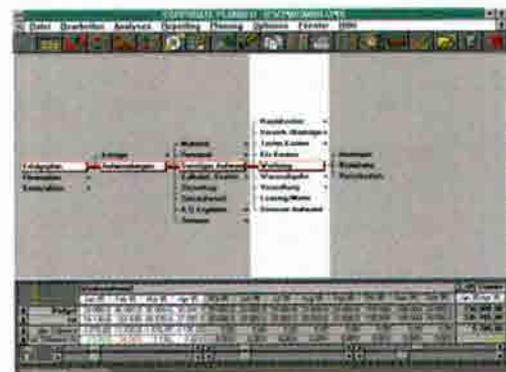
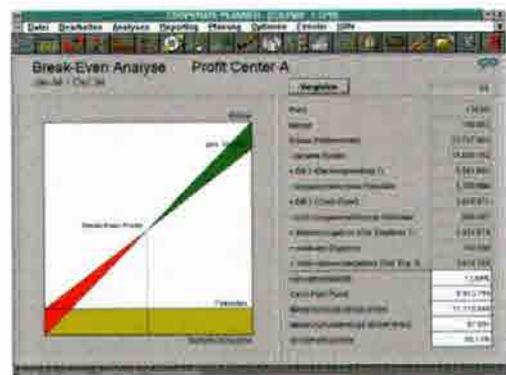
MEET EUROPE AND COMMUNICATE  
**SYSTEMS 96**  
München, 21.-25. Oktober 1996

Halle 5, A9

Oder fordern Sie gleich nähere Informationen an. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören.

# CORPORATE PLANNING

Eppendorfer Weg 213 · D - 20253 Hamburg  
Telefon: 040 - 42 92 50-0 · Telefax: 040 - 42 92 50-22



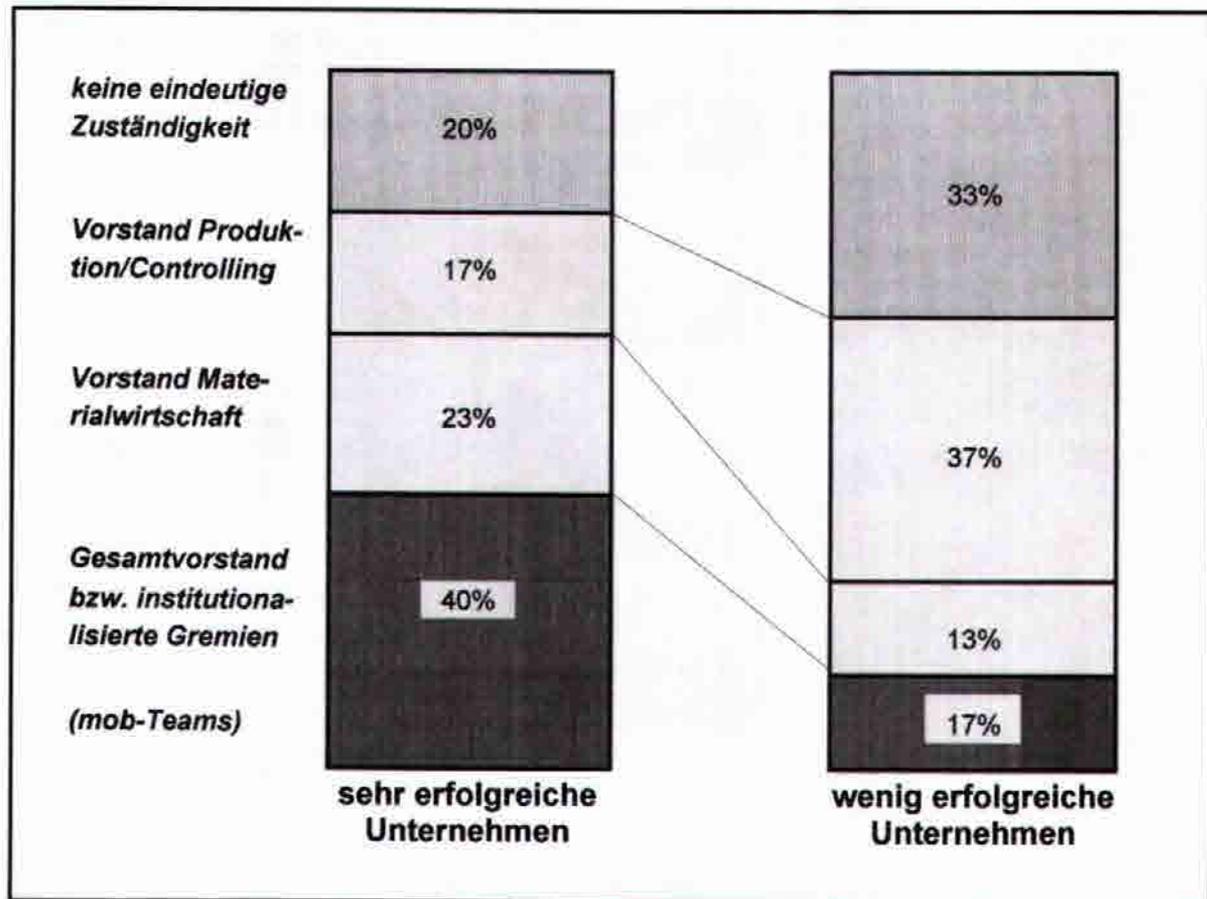


Bild 8: Bedeutung der Teambildung

daß derartige Barrieren ein zeitnahes Re-Design der Wertkette verschleppen und an wirtschaftlichen Kriterien orientierte In- und Outsourcing-Entscheidungen gefährden.

Für die Überwindung solcher Funktionsinteressen bietet es sich an, MOB-Entscheidungen an MOB-Teams zur Entscheidung bzw. zur Entscheidungsvorbereitung zu delegieren. Diese MOB-Teams sollten sich u. a. aus Vertretern der unterschiedlichen Interessenlagen zusammensetzen. Im Einzelfall könnte auch geprüft werden, ob von externer Seite (z. B. Lieferant, Gutachter) das Team ergänzt werden sollte.

Auch für die Bewertung der MOB-Objekte ist der Praxis anzuraten, Teams zu bilden. In den oben ausgeführten Praxisbeispielen wurden die MOB-Portfolios stets auf der Grundlage von Teambewertungen konstruiert. Ein Untersuchungsergebnis von McKinsey zeigt die Überlegenheit von Teams auf diesem Gebiet (vgl. Bild 8).

#### 4. FAZIT

Angesichts der häufig zitierten „durchschlagenden Bedeutung von In- und Outsourcing-Entscheidungen für den Unternehmenserfolg“ muß das Management versuchen, auf diesem Gebiet analytische Controller-Kompetenz aufzubauen. Hierfür kann die zur Diskussion gestellte Methodik eine Hilfestellung

bieten. Darüber hinaus sollte sich der Praktiker über die beschriebenen Probleme und Effekte klar sein. Ferner zeigen Theorie und Praxis, daß es wichtig ist, im Unternehmen eine breite Sensibilität und Kommunikationsplattform für die In- und Outsourcing-Problematik zu schaffen. Die Bildung von MOB-Teams kann hierzu ein erster Schritt sein.

#### Literatur

- Baur, C.** (1991): Vertikale Kooperation als Strategie innovativen Unternehmertums – Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Innovation und Unternehmertum, hrsg. v. U. D. Laub u. D. Schneider, Wiesbaden, S. 79 - 109.
- McKinsey** (Hrsg.), (1993): Einfach Überlegen, Stuttgart.
- Schneider, D.; Baur, C.; Hopfmann, L.** (1994): Re-Design der Wertkette durch Make or Buy, Wiesbaden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	26	G	L	T

# CONTROLLING-SYSTEM VERHILFT ZU NEUEM KOSTENBEWUSSTSEIN

von Elvira Winzenried-Hafner, Heilbronn

In Zeiten, da Haushalte immer knapper und kontrollierende Blicke der Bürger immer kritischer werden, gewinnt das Controlling in kommunalen Verwaltungen ganz wesentlich an Gewicht. Auch das Landratsamt Lörrach, drei Pflegeheime und einen Eigenbetrieb Abfallwirtschaft verwaltend, benötigte aufgrund des im Hause steigenden Kostenbewußtseins zur Planung und Auswertung anfallender Daten ein flexibles und transparentes Controlling-System für Kostendarstellung und -analyse. Heute wird hier das Management-Informationssystem PST-MIS eingesetzt.

Herzstück der EDV in der Landkreisverwaltung ist eine IBM AS/400 F50. Der Midrangerechner ist sowohl mit dem regionalen Rechenzentrum Freiburg verbunden, als auch mit inzwischen zwölf PCs im Haus vernetzt. Während Fibu und Rechnungswesen im Dialog mit dem RZ in Freiburg bearbeitet werden, laufen auf der AS/400 in Lörrach spezifische Anwendungen für die Verwaltung etwa des Sozialamtes, im Führerscheinswesen oder der Kfz-Verwaltung. Die PCs im Landratsamt sind je nach Funktion mit Standardsoftware wie MS Word oder MS Excel ausgestattet.

Für **Herbert Strittmatter, Projektverantwortlicher im Landratsamt Lörrach**, standen die Forderungen an das einzuführende Controlling-System fest:

- ⇒ Kein PC-System für die Speicherung der Daten, da das Datensicherheitskonzept, die Virengefahr sowie der Software-Wildwuchs ein zu hohes Ausfallrisiko darstellt.
- ⇒ Größtmögliche Flexibilität im Auswertungsbereich.
- ⇒ Problemlose Einbindung aller benötigten Basissysteme aus allen benötigten Eigenbetrieben mit Hilfe eines Data-Warehouse-Konzepts.
- ⇒ Berücksichtigung der zentral gehaltenen Daten, vor allem aus den landeseinheitlichen Verfahren im regionalen Rechenzentrum.
- ⇒ Einfache Handhabbarkeit.
- ⇒ Erweiterungsmöglichkeit für eine dauerhaft optimale Abbildung der kommunalen Bedürfnisse.



Dipl.-Betriebswirtin (FH)  
E. Winzenried-Hafner leitet  
die Geschäftsstelle Heilbronn  
der PST Software GmbH

## Betriebswirtschaftliches Arbeiten in öffentlicher Verwaltung

Durch einen Bericht in der EDV-Fachpresse über Personalcontrolling einer Stadtverwaltung mit einem branchenneutralen Management-Informationssystem war man in Lörrach auf PST-MIS aufmerksam geworden. Im Januar 1993 kamen die ersten Kontakte mit dem Hersteller zustande. An einer Inhouse-Demo beim Landratsamt nahmen im März alle Mitarbeiter teil, die später mit dem System in Berührung kommen sollten (Anwender, Amtsleiter, EDV-Mitarbeiter). Nach einem Vergleich mit weiteren Controlling-Systemen fiel kurz darauf die Entscheidung für das Management-Informationssystem der PST Software GmbH, da mit ihm sämtliche Anforderungen erfüllt werden konnten und aufgrund der Flexibilität des Systems sich weitere Möglichkeiten boten. „Öffentliche Verwaltung muß sich als Dienstleistungsbetrieb verstehen und ihre Aufgaben wie in einem Unternehmen der freien Wirtschaft rationell erledigen“, so Herbert Strittmatter. „So war für uns sehr schnell klar, daß unser neuer Softwarepartner mit etwa 360 Kunden in allen Wirtschaftsbereichen als erfahrener Controlling-Spezialist für uns der geeignetste ist.“

In Lörrach schätzt man am PST-MIS besonders, eine branchenneutrale, durchgängige Controlling-Lösung für alle (Unternehmens-)Ebenen gefunden zu haben, die sich als ein flexibles Instrument für Planung und Reporting in allen Controlling-Bereichen erweist. „Mit dieser Standardsoftware lassen sich Daten bis zur höchsten Ebene verdichten und selbst ein Executive-Informationssystem, das PST-EIS, anbinden“, zeigt sich Strittmatter zufrieden. Zudem ist hier eine leistungsfähige Kostenrechnung integriert, bei der sämtliche Kostenrechnungsverfahren zum Einsatz kommen können.

Herzstück der modular aufgebauten Standardsoftware ist die Controller-Datenbank zur Sammlung aller relevanten Daten aus beliebigen Basisanwendungen. Das Basis-Modul mit Controller-Daten-

bank dient vor allem der Datenerfassung, Stammdatenverwaltung sowie mit seinem Berichtsgenerator Auswertungen und Berichten, Analysen bis hin zu Simulationen. Als weitere Module auf der AS/400 stehen Finanz-Modul, Kore-Modul und Marketing-Modul bereit. Für die Ebene Endanwender-PC sind ein Spreadsheet- sowie ein EIS-Modul verfügbar.

### Schrittweiser Aufbau des Systems

Da im Landratsamt Lörrach bislang noch keinerlei Controlling durchgeführt worden war, wurde in einem ersten Schritt gemeinsam mit den Fachbereichen und dem Softwarehaus eine Controlling-Konzeption aufgebaut. Mit Hilfe dieses Leitfadens wurden festgelegt:

- ⇒ zu planende und auszuwertende Bereiche,
- ⇒ zu analysierende Daten,
- ⇒ Strukturmodell der Controller-Datenbank für den Aufbau des Data-Warehouses,
- ⇒ Aufbau des Planungs- und Berichtswesens,
- ⇒ einzubindende Controlling-Funktionen,
- ⇒ zeitlicher Ablauf der Realisation,
- ⇒ zeitlicher Einsatz einzelner Module der Standardsoftware MIS.

Herbert Strittmatter berichtet: „Besonders wichtig war für uns, daß der Aufbau des gesamten Systems schrittweise durchgeführt wurde. Zum einen konnten wir uns so selber Schritt für Schritt in diese Materie einarbeiten und ein einheitliches Controlling etablieren, zum anderen waren wir im Controlling in verschiedenen Bereichen selber noch von äußeren Faktoren, beispielsweise die Einführung einer neuen Finanzbuchhaltung in den Pflegeheimen, abhängig.“

Angestrebt wurde ein stufenweiser Aufbau für die zu verwaltenden Pflegeheime (Kosten pro Pflegeetag und Heimbewohner etc.), nachfolgend für den Eigenbetrieb Abfallwirtschaft (Kosten pro Tonne, Kubikmeter etc.), und erst zum Schluß die Realisation des Controlling für die gesamte Verwaltung. Folgende Themen sollten verstärkt aufgegriffen werden:

- ⇒ Analyse der Personal-, Reise-, Fortbildungs-, Porto-, Telefon-, Energiekosten,
- ⇒ Zuordnung der Kosten für Bauunterhaltung, Baugenehmigung, Kfz-Zulassung etc. zu den Verantwortungsbereichen und/oder Produkten,
- ⇒ periodische Überwachung der Kostenverläufe (Plan-/Ist-Vergleich).

In einer Ende November durchgeführten einwöchigen Inhouse-Schulung durch PST zum erarbeiteten Controlling-Konzept wurden alle Anwender im Hinblick auf die Anforderungen des Landratsamtes Lörrach in dem System geschult. Hier wurden dann auch individuell die ersten Berichte gemeinsam mit einem Betreuer aus dem Softwarehaus abgebildet.

Bereits nach kurzer Zeit waren die anforderungsgerechten Berichte zur Datenanalyse in den Pflegeheimen realisiert. Der Echtstart des Systems begann schließlich termingerecht am 1. Januar 1994.

Die Auswertungen im Bereich Pflegeheime reichen nun vom monatsaktuellen Plan-Ist-Vergleich zur detaillierten Kostenanalyse über Selbstkostenabrechnungen pro Station und Pflegeetag bis hin zu Analysen der Kosten pro Pflegeetag im stationären Vergleich. Die neue, durch das PST-Berichtswesen eingeführte, monatlich aktuelle Betrachtung der Kosten- und Verbrauchssituation ermöglicht nun eine schnelle Reaktion auf auffällige Budgetabweichungen. Insbesondere die neu eingeführte Detailanalyse pro Station und einzelner Pflege-Positionen erlaubt eine Transparenz der Kosten, wie sie vorher, bedingt durch kumulative Jahresberichte, einfach nicht möglich war. Ein monatliches Meeting zur Abstimmung des Controlling-Verantwortlichen mit den jeweiligen Stationsleitern der Pflegeheime schafft so eine wirkliche „K(C)ontrolling“-Funktion und ein neues Kostenbewußtsein.

### Vom kameralistischen zum kaufmännischen System

Aus organisatorischen Gründen beim Einsatz der Basissysteme entschied man sich, um den manuellen Erfassungsaufwand möglichst gering zu halten, zunächst das Berichtswesen der Verwaltung erst teilweise aufzubauen. Den Anfang bildete die Analyse der Reise- und Fortbildungskosten pro Amt mit einer Gegenüberstellung von Budget, Ist-Wert, Abweichung und prozentualem Verbrauch. Auch hier war die Problematik ähnlich der Situation in den Pflegeheimen: das alte System, basierend auf dem kameralistischen Verfahren, erlaubte nur am Jahresende eine kumulierende Auswertung entstandener Kosten. Um auch hier eine aussagekräftige und periodische Kostentransparenz zu erhalten, wurden die Berichte monatlich mit den Auswertungskriterien „Budget/Ist-Wert-Vergleich, Abweichungsanalyse und prozentualem Verbrauch“ für die einzelnen Amtsbereiche erstellt. Jeder Verantwortliche kann somit monatlich Überschüsse oder Defizite auf einen Blick erkennen und entsprechend den Budgetverbrauch steuern.

Sobald die Entscheidung für eine Finanzbuchhaltung für die Pflegeheime gefallen ist, können die erforderlichen Daten per PST-Schnittstelle in die Controller-Datenbank der Standard-Controlling-Lösung übernommen werden. Der weitere Ausbau des Berichtswesens bis hin zum vollständig automatisierten Auswertungstool, bei dem die periodisch anfallenden Berichtsabrufe mit Hilfe einer Routine selbstständig vom System durchgeführt werden, kann im Anschluß an die Schnittstellenanbindung zu den Vorssystemen realisiert werden. Ein Ausbau des Systems mit Hilfe der PST-Kostenrechnung, die dem Anwender erlaubt, sämtliche Kostenrechnungsverfahren – auch parallel – abzubilden, wird gerade diskutiert, um so die Controlling-Lösung zu komplettieren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	34	39	S	F

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	32	33	F	L	

## FINANZMANAGEMENT IN DER DATEN- VERARBEITUNG

von Dipl.-Ing. Jochen K. Michels, Neuss



Jochen K. Michels, Dipl.-Ing., studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Berlin. Er ist selbständiger Unternehmensberater und freiberuflich seit fast 25 Jahren in der Datenverarbeitung tätig. Über zehn Jahre arbeitete er an der Preisbildung für RZ-Leistungen, untersucht die Marktpreise von Rechenzentren in Deutschland, Österreich und der Schweiz. FAX 02131 - 83388; COMPUSERVE 100115,3203

### 1 ANWENDUNGSENTWICKLUNG UND IHRE FINANZIELLE STEUERUNG

Die Anwendungsentwicklung umfaßt alle Schritte von der Projektidee bis zur Übergabe des produktionsreifen Ablaufes oder Systems. Ein Projekt durchläuft in dieser Zeit die klassischen sieben Phasen. Manchmal, bei großen Projekten, werden diese noch aufgeteilt in Unterphasen. Manchmal werden sie auch gerafft und in 4 bis 5 Phasen zusammengefaßt.

Im allgemeinen sind die ersten ein oder zwei Phasen noch frei von konkreten finanziellen Aspekten. Je nach Größe und Gewicht handelt es sich in dieser Zeit noch um unscharfe Überlegungen, von denen nicht sicher ist, daß daraus wirklich ein Entwicklungsprojekt entsteht. Spätestens aber mit der Entscheidung zum Projektbeginn wird auch entschieden, nennenswerte Ressourcen (Personalzeit, Personalnebenkosten, Testzeit, Speicherplatz, Dialog- und Anwendungsentwicklungs-Software, Benutzerzeit) in dieses Projekt zu investieren. Von da an ist spätestens echtes Finanzmanagement erforderlich.

Da dieses Geschäft fast ganz von der jeweiligen Firma, Branche oder vom Marktsegment abhängt, muß man es im wesentlichen firmenindividuell behandeln. Lediglich für einige allgemeine Anwendungen, wie Lohn/Gehalt, Teile der Buchhaltung und weitere sektorale Gebiete kann man punktuell zu allgemeinen Aussagen kommen. Die erste Anforderung geht dabei auf eine vollständige und zeitlich zugeordnete Darstellung der Kosten für die aufzubringenden Ressourcen, möglichst auch eine Berücksichtigung des (internen) Zinsfußes. Nach Einführung des Projektes muß dann ein Rückfluß der eingesetzten Mittel erfolgen, und das macht eine Nutzen-Abschätzung nötig. **Da der Nutzen durch die DV-Abteilung nicht so recht zu quantifizieren ist, bleibt hier keine andere Wahl, als die Anwender selbst zu befragen, wie sie den Nutzen einschätzen.**

#### 1.1 Projektkalkulation statisch, ohne Zinsen

Man kann dann diese Angaben in eine Tabelle bringen, die etwa wie folgt aussieht:

ROI ohne Zinsen	1996	1997	1998	1999	2000	Kumuliert
	DM	DM	DM	DM	DM	DM
Aufwand p.a.	342.000	213.000	153.000	24.500	5.000	737.500 errechnet durch DV
Nutzen p.a.	5.000	170.000	270.000	270.000	270.000	985.000 geschätzt durch Anwender
Überschuß p.a.	-337.000	-43.000	117.000	245.500	265.000	247.500
Kum. Überschuß	-337.000	-380.000	-263.000	-17.500	247.500	0,34

Die Aufwandszeile enthält die Summe aus allen Personalkosten, einschließlich der Teamleitung, Führungsanteilen, Personal-Nebenkosten, externe Mitarbeiter, Raumaufwand mit allen Nebenkosten, Reise- und Weiterbildungskosten, interne Verwaltung, Nutzung von RZ-Leistungen für Test- und Speicherzwecke, CASE-Software und sonstige Kosten. Über die Laufzeit der Entwicklung macht dieses den Gesamtbetrag von DM 737.500,- aus. Ein Schwerpunkt liegt im ersten Jahr, in den folgenden Jahren wird dieser Kostenanteil immer geringer bis auf den Betrag von DM 5.000,- im Jahr 2000.

In der folgenden Zeile sind die Nutzenbeträge eingestellt, die der Kunde bzw. Anwender sich von diesem Projekt verspricht. Man sieht, daß der Nutzen im ersten Jahr praktisch nicht existiert und sich später bei jährlich DM 270.000,- einpendelt. Im betrachteten Zeitablauf des Projektes summiert er sich auf insgesamt DM 985.000,-. Die Anwendung wird höchstwahrscheinlich auch noch nach diesem Zeitpunkt genutzt und bringt dem Anwender wahrscheinlich auch danach noch einen Nutzen. Jedoch wird man diesen nicht mehr zur Entscheidung heranziehen, weil das Risiko in wirtschaftlicher Hinsicht zu groß ist. So wird der betriebswirtschaftliche Nutzen von mehreren Seiten mit fortschreitendem Zeitablauf gefährdet: Es kann sein, daß der Bedarf für diese Lösung eingeschränkt wird oder wegfällt. Der Wettbewerb kann mit einem wesentlich moderneren System antreten und dann muß man neu in die eigenen Abläufe investieren, auch wenn man den vollen Nutzen noch gar nicht erreicht hat. Damit steigt der Aufwand über das projektierte Maß hinaus und mindert den Nutzen. Auch kann es sein, daß zur Pflege des Systems mehr Aufwand nötig ist als vorher gesehen. Es können gesetzliche oder andere externe Einflüsse wirksam werden, die den Nutzen drastisch verkürzen. Alles in allem tut man gut daran, sich hier keinen Illusionen hinzugeben und den **Nutzen eher auf einer konservativen Linie zu halten.**

wie die bis dahin getätigten Aufwendungen. Man kann sich das so vorstellen, als bestünde ein Wettlauf zwischen den beiden Finanzströmen. **Wenn der schnellere Nutzen den langsamen Aufwand trotz dessen Vorsprung eingeholt hat, dann ist der Break Even erreicht.** Bei unserem Beispiel passiert dies am Anfang des fünften Jahres, das noch mit einem Verlustvortrag von DM 17.500,- beginnt. Dieser wird dann aber von den monatlichen Nutzenrückflüssen von über DM 20.000,- praktisch im ersten Monat eingeholt.

### 1.2 Projektkalkulation dynamisch, mit Zinsen

Beim vorigen Beispiel ist die Dynamik außen vor gelassen, die im allgemeinen durch die Verzinsung des Kapitals ausgedrückt wird. Denn die eingesetzten Beträge haben den entsprechenden Wert immer erst im Jahr des Aufwandes oder Nutzens. Bei der Entscheidung stehen wir aber **erst am Anfang des Zeitraumes.** Und da das Kapital von 1999 heute weniger wert ist, muß man es mit dem Kalkulationszins auf den Tag der Investitionsentscheidung abzinsen.

Wie sich dies auf die gleiche Projekt-Entscheidung auswirkt, ist in der folgenden Tabelle wiedergegeben. Im ersten Jahr sind die Verhältnisse gleich wie im ersten Beispiel. Auch wenn der Investitions-Entscheid am Anfang 1996 stattfindet, soll sich für dieses Jahr nichts ändern. Wenn man ganz genau rechnen wollte, könnte man allerdings auch hier noch eine unterjährige Verzinsung einbringen. Damit würde auch bereits für das erste Jahr ein Unterschied gegenüber der anderen Tabelle auftreten.

Im zweiten Jahr werden die Unterschiede schon deutlicher: der Aufwand hat sich abgezinst, auf ca. TDM 196 vermindert, während der Nutzen sich auf TDM 156 reduzierte. In den nächsten Jahren wird dieser Effekt um so deutlicher, weil der verwendete

ROI mit 8 % Zinsen	1996	1997	1998	1999	2000	Kumuliert	
	DM	DM	DM	DM	DM	DM	
Aufwd., verz. auf Beginn	342.000	195.960	129.499	19.078	3.582	690.119	errechnet durch DV
Nutzen, verz. auf Beginn	5.000	156.400	228.528	210.246	193.426	793.600	geschätzt durch Anwender
Überschuß verz. p.a.	-337.000	-39.560	99.029	191.168	189.844	103.481	
Kum. Überschuß	-337.000	-376.560	-277.531	-86.363	103.481		0,15

In der nächsten Zeile folgt dann der Saldo von Aufwand und Nutzen. Er ergibt im ersten Jahr einen Verlust von DM 337.000,-, im folgenden von DM 43.000,- und überschreitet im Jahre 1998 erstmals die Null-Linie mit DM 117.000 Gewinn. Insgesamt entsteht in den fünf Jahren ein konsolidierter Überschuß von DM 247.000,-. Bei einem gesamten Aufwand von einer dreiviertel Million ist das ein Ertrag von rund 30 Prozent nach 5 Jahren.

Nun soll noch ermittelt werden, wann der Break Even Point erreicht wird. Das ist der Zeitpunkt, an dem die gesamten Nutzenbeträge ebenso hoch sind,

Zinsfuß von 8 Prozent sich Jahr für Jahr kumuliert. Am Ende ergibt sich schließlich ein Aufwand von insgesamt nur noch DM 690.119,-, während der erwartete Nutzen sich auf nur noch DM 793.426,- vermindert. Damit hat der Aufwand um rund DM 50.000,- abgenommen, während der Nutzen um stolze DM 190.000,- abnahm. Diese ungleichgewichtige Verminderung der beiden Finanzströme hat ihre Ursache darin, daß die Aufwände in den ersten Jahren stattfinden müssen, während die Erträge erst in der Zukunft wirksam werden und somit über mehr Jahre diskontiert werden müssen.

Insgesamt ist damit der kumulierte Überschuß auf gerade noch DM 103.481,- zusammengeschnitten und ist damit, bezogen auf die Gesamtinvestition, nur noch ein interner Zins von rund 15 Prozent.

Wenn wir auch hier den Break Even betrachten, so erfolgt er etwas später, nämlich erst gegen Mitte des fünften Jahres. Dieses beginnt mit einem Minus von DM 86.363 und hat monatlich Überschüsse von ca. DM 15.000,- zu bieten. Damit wird der Verlust etwa im Juni voll kompensiert sein, wenn man mit berücksichtigt, daß ja auch noch Aufwendungen von ca. DM 3.500,- zu absorbieren sind.

Es liegt auf der Hand, daß die zweite Form der Projektkalkulation die kaufmännisch korrektere ist, weil sie die üblichen Verhältnisse von Kapital, Zinsen und Ertrag auch auf Projekte der Anwendungsentwicklung richtig anwendet, wie es für jede andere Investition seit vielen Jahren üblich ist.

### 1.3 Projektauswahl nach finanziellen Prioritäten

Hat man diese Bewertung für jedes der anstehenden Projekte durchgeführt, so kann man anschließend auch eine begründete Prioritätenfolge für sämtliche offenen Projekte anstellen.

Projekte und ROI ( return on investment )

	Personen- tage	durch-schn. Tages-satz DM	Gesamt Pers.Aufw DM	RZ-Leistg. (Test-zeit) Std. à	RZ-Leistg. Kosten DM	Gesamt Aufwand DM	Break- ab Jahre	Payback pro Jahr DM
Rechnungswesen								
1 neuer Kontenrahmen	56	1.560,00	87.360	450	17.235,00	104.595,00	1,50	69.730
2 Controlling-Berichte	345	1.560,00	538.200	780	29.874,00	568.074,00	5,60	101.442

In der Anwendungsentwicklung ist die wichtige Aufgabe zu lösen, die vielen konkurrierenden Projekte in ihrem Nutzen durch den Abnehmer bewerten zu lassen. Um die Kapazitäten der Organisatoren, Analysten, Programmierer „buhlen“ diese Kunden vor allem, wenn sie ihren Bedarf mit lautstarker Pression glauben durchsetzen zu können. Bringt man alle Beteiligten nüchtern dazu, Nutzen und Aufwand gegenüberzustellen, wird die Szene schnell versachlicht. Vor allem, wenn es darum geht, den Nutzen der nächsten Jahre konkret zu beziffern und die Rechnung für die vielen Arbeitsstunden an Test-/Implementierungszeiten quer zu schreiben, dann kann man die Spreu schon eher vom Weizen trennen.

Man stellt zum Beispiel in einer Übersicht alle Projekte zusammen, die im aktuellen Zeitpunkt bei der Anwendungsentwicklung anstehen. Sie sind unterteilt nach den verschiedenen Fachbereichen: Rechnungswesen, Vertrieb, Einkauf, Produktion. Jeder Bereich hat eine gewisse Anzahl von Projekten, so daß – sagen wir – insgesamt über 20 Projekte zu entscheiden ist. Als Vorarbeit haben Anbieter und Kunden die Investitions-Rechnung gemäß dem vorigen Beispiel mit 8 % Zinsen aufgestellt. Dabei sind für jedes Projekt die Break-Even-Points errechnet worden.

Generell kann man zwar sagen, daß ein kurzer Break-Even-Zeitraum, bezogen auf die Nutzungsdauer, ein geringeres Risiko zeigt als ein langer. Demzufolge müßten eigentlich alle Projekte genau nach ihrer Break-Even-Zahl eingeordnet und abgearbeitet werden, wenn unter Risikoaspekten entschieden werden soll.

Jedoch wird das nicht immer so einfach zu machen sein, denn es sind Menschen involviert, die Entwicklerpersönlichkeiten und vermutlich auch Anwendervertreter. Es sind oft Spezialisten, die hier gefordert werden. Diese sind daher nicht überall mit gleicher Effizienz einsetzbar. Der Einkaufs-Spezialist kann nicht mit gleicher Produktivität am Vertriebs-Projekt arbeiten. Daher ist diese rein finanzielle Betrachtungsweise zwar notwendig für die Entscheidung, aber nicht hinreichend.

Immerhin ist zu erkennen, daß einige Projekte aufgrund ihrer schlechten Break-Even-Zahlen zunächst einmal verschoben werden müssen. Zum Beispiel gilt dies für die „Termin-Übersichten“ und das „Außenlager-Obligo“, die beide einen Break-Even-Zeitraum von über 6 Jahren haben. Aber auch die drei anderen Projekte aus Rechnungswesen, Vertrieb und Einkauf mit Break-Even-Zeiten über 5 Jahren sind Kandidaten für die „Abschlußliste“ oder werden wahrscheinlich verschoben.

Mit dieser Projektauswahl ist allerdings erst ein Anfang gemacht, dem begleitende Aktionen folgen müssen. Allzuleicht gerät in Vergessenheit, was in gemeinsamer Sitzung von allen eingesehen und akzeptiert wurde. Daher müssen vor allem die nicht-finanziellen Zusatzbedingungen in einem Protokoll festgehalten werden.

## 2 FINANZMANAGEMENT FÜR DAS GROSSE RECHENZENTRUM

Von allen Bereichen der IV liegen in diesem Bereich – dem eigentlichen Rechenzentrum mit großen DV-Anlagen und Speichern – die größten Erfahrungen vor, weil es seit über 30 Jahren zentrale RZ gibt. Die Hersteller von Hardware und Software haben den Bedarf an genauer Messung der Leistungen und Verrechnung der Kosten in weiten Teilen erkannt und unterstützt.

Accounting Pakete haben die Aufgabe, aus den originären Systemdaten wie IBMs SMF (System Management Facilities), RMF (Resource Management Facilities) des Betriebssystems MVS oder aus dem SIEMENS Accounting verdichtete und geordnete Daten zu erzeugen und ein Minimum an gedruckten

Berichten daraus zu erstellen. Zusätzlich sollen die Daten in einem Format auf der Datenbank gehalten werden, daß man sie mit einer Schnittstelle auch durch andere Systeme wie SAP oder PC-gestützte Pakete auswerten kann.

Offen sind dennoch vor allem die Teilgebiete geblieben, wo man aus Accounting-Daten schlüssige Kostenverteilungen oder echte kaufmännische Fakturen erstellen möchte. Da bleibt noch immer die individuelle Programmierung. Offenbar ist der Markt zu klein, als daß CA, IBM, SAP, SIEMENS darin lohnende Nischen sehen.

Andererseits übersteigt der Entwicklungsaufwand die Potenz eines kleinen Software-Hauses, vor allem im Hinblick auf die Kenntnis und den Kontakt zu dem in der Fläche relativ dünn verteilten Markt.

Daher hilft sich das durchschnittliche Rechenzentrum heute oft noch weitgehend mit simplen manuellen oder allenfalls tabellengestützten Verfahren zur Abrechnung und zum Controlling in diesem Bereich.

Wie der Datenfluß für die Abrechnung bis zur Fakturierung verläuft, soll in folgender Punkte-Liste übersichtlich gemacht werden. Das Finanzmanagement muß den Umformungsprozeß von der Beschaffung bis zur Lieferung und Abrechnung kompetent begleiten:

1. Das Rechenzentrum verbraucht Leistungen von außen, wie z. B. Hardware-Miete. Software ist notwendig, um die Anlagen betreiben zu können und wird gegen Miete o. A. von außen beschafft. Personal steuert und betreibt die Anlagen.
2. Im Betrieb der RZ-Anlagen und durch die Arbeit der tätigen Personen werden diese Leistungen umgeformt in typische DV-Leistungen, z. B. Rechnerstunden, Plattenplatz, Zugriffe, Bildschirm-Nutzung, JOB-Starts.
3. Über diese erzeugten und vorgehaltenen Leistungen werden Daten gesammelt, z. T. automatisch durch das Betriebssystem (SMF usw.), z. T. mit anderen Mitteln.
4. Die gesammelten Daten werden durch Accounting-Software ausgewertet, um nutzerbezogene Verbrauchsmengen zu erhalten.
5. Aus diesen Daten können auch Planungs- und statistische Auswertungen gewonnen werden, die numerisch oder grafisch über die Belastung und ihre Entwicklung Aufschluß geben. Sie sind für die eigentliche Abrechnung aber **nicht erforderlich**.
6. Für die Abrechnung werden Leistungseinheiten gebildet: man definiert, welche Leistungen man in welcher Einheit messen und verrechnen will, z. B. die Rechenzeit in MIPS-Stunden, den Plattenplatz in MB-Monaten.
7. Die mit Hilfe der Accounting-Software den Nutzern zugeordneten Verbrauchsmengen werden mit den festgelegten Preisen bewertet und ergeben damit

je Nutzer einen Fakturabetrag. Diese Beträge je Leistungseinheit werden zusammengenommen und ihm als Faktura oder durch interne Verrechnung belastet.

**8.** Wenn die Nutzer mit den **maschinenbezogenen** Kostenträgern (Leistungseinheiten) Verständnisprobleme haben, kann man diese umformen in **anwendungsbezogene** Leistungseinheiten, wie z. B. Scheckabrechnung, Lastschrift. Hierzu sind eigene Erhebungen und Programme erforderlich, die ermitteln, wieviele der jeweiligen maschinenbezogenen Einheiten erforderlich sind, um eine anwendungsbezogene Einheit zu erzeugen.

Um die Kosten für die jeweilige Leistungseinheit innerhalb des Rechenzentrums zu erfassen, muß man dieses in Kostenplätze oder -stellen untergliedern, wie das folgende Beispiel zeigt.

Kostenstellen-Gliederung für den Bereich **Informationsverarbeitung** mit dem Verrechnungsfluß an die empfangenden Kostenstellen. Hier ist der Bereich Informationsverarbeitung eine Hauptkostenstelle, die in vier Kostenstellen untergliedert ist. Diese sind wieder in mehrere Unterkostenstellen aufgeteilt und diese schließlich in einige Kostenplätze.

Auf den Kostenplätzen werden die Kosten bei ihrer Entstehung gesammelt und dann nach oben hin verdichtet, um den Führungsebenen ein adäquates Steuerungsinstrument zu geben.

Gleichzeitig dienen die Kostenplätze aber auch als Kalkulationsbasis für die Stückkosten der EDV-Leistungsarten. Diese Leistungsarten sind in der fünften Spalte exemplarisch aufgeführt. Es handelt sich zum Beispiel um CPU-Zeit.

In den beiden rechten Spalten sind die Empfängerkostenstellen und die Verrechnungsbasis wiedergegeben, mit denen die Verrechnungen auf den Verursacher erfolgt.

Die Aufgabe der RZ-Abrechnung ist es, den Wertefluß möglichst entsprechend der Inanspruchnahme durch die Empfänger abzubilden und entsprechende Geldströme in der Gegenrichtung auszulösen.

Im folgenden werden die typischen Hauptbereiche eines Unternehmens am Beispiel eines Rechenzentrums umrissen, um zu zeigen, daß man diesen Dienstleistungsbetrieb genauso wie ein selbständiges Unternehmen betreiben kann.

---

## 2. 1 Beschaffung

---

Ein Rechenzentrum muß die von ihm verbrauchten Einsatzmittel beschaffen. Es handelt sich neben den Personen um Hardware, Software, Verbrauchsmaterial und Infrastruktur, vor allem Raum und Energie. Die Beschaffung der Ressourcen vom Raum bis zum Rechner bietet dem geschickten Manager lohnende Ziele. Der Markt bietet und fordert ständig Chancen und Entscheidungen, die vom Finanzierungs-Experten bis zum Trend-Visionär alle Eigenschaften fordern. Im Arbeitskreis RZ- und Netz-

Haupt-Kostenstelle	Kostenstelle	Unter-Kostenstelle	Kostenplatz	Leistungsart/- Einheit	Verrechnungsbasis	empfangende Kostenstelle
IV Informationsverarbeitung	Anwendungs-Entwicklung	DV-Organisation		Proj.-Leiter-Std. Org.-Stunden A Org.-Stunden B Org.-Stunden C	Projekte, Aufträge	Fachabteilungen, Schwesterges., Holding
		Anwendungs-Programmierung	PC und PC-Netze Mittlere Rechner Großrechner	AE-Stunden A AE-Stunden B AE-Stunden C	Projekte, Aufträge	Fachabteilungen, Schwesterges., Holding.
	Systemtechnik und DV-Produktion	DV-Dienste	Betriebssysteme Basissoftware Netz	Berat.-Stunden CPU-Zeit Anschlußmonat	Projekte, Aufträge Anwendung	Fachabteilungen Anwendungs-entwicklung
		DV-Produktion/ Rechenzentrum	Zentraleinheit/ CPU	CPU-Zeit EXCP (teilweise)	Anwendung, Abläufe, Arbeitsgebiete	
			Plattenspeicher	Platz: MB-Monate Zugriffe: EXCP (teilw.)		
			Band-/Kassetten-Einheiten	Bandzugriffe Rüstfälle Lagermonat		
			zentr. Drucker	1000 Seiten		
			DFÜ-Netz (innen)	Steuereinh.-Monat Ltg.-Anschl.-Mon.	Terminal, Benutzer	
			Telekom-gebühren	Gebühren I zu I weiterberechnen		
			DFÜ-Netz (außen) Terminals incl. Mehrfach- Steuereinheiten	Bildsch.-Monate Drucker-Monate Anschalt-Zeit Anschluß-Monate		
	System-Integration			Personal-Std. Ressourcenverbrauch wie bei DV- Produktion	Projekte, Aufträge	Fachabteilungen, Schwesterges., Holding
	BSZ/PC/ IDV-Betreuung			Berat.-Stunden PC-/BS-Neu-Installation PC-/BS-Umzug Anschluß-Monat	Projekte, Aufträge	Fachabteilungen

abrechnung kommen Themen wie Wertverfall, Einkaufsverhandlungen, Leasingfaktoren, Technologiesprünge, Ankündigungspolitik, Abschreibungsdauer, Rest-Verwertung immer wieder zur Diskussion. Das geht oft über eine reine Abrechnung hinaus und betrifft ur-unternehmerische Aufgaben.

Die besonderen Eigenarten des IV-Marktes stellen singuläre Anforderungen, die sich entgegen allen anderen Branchen verhalten. Bei seit Jahren fallenden Einkaufspreisen und Leistungssteigerungen verändert sich auch die Anwendungsbreite und die Einsatztiefe mit einer Geschwindigkeit, die die meisten Investitionsbereiche der Unternehmen deutlich in den Schatten stellt.

## 2. 2 Produktion

Die Umsetzung der Ressourcen in „aufbereitete Daten“ (um nicht zu sagen Information) ist ein ständiges Optimierungsproblem. Es gilt, Engpässe zu vermeiden, um alle Glieder der Kette etwa gleich stark zu halten und durch gekonnte Steuerung diesen Ressourcenkomplex immer möglichst nahe an der Optimallinie zu fahren. Die Tools zur Überwachung, Steuerung und zum Accounting sind hochentwickelt. Sie lassen zwar noch Wünsche offen (z. B. das ressourcensparende Buchhalten über genutzten Plattenplatz, die Erfassung von Zugriffen in allen

Schichten der schnellen Speicher), sind aber schon viel weiter entwickelt als bei den LAN, Weit-Netzen oder bei den C/S-Lösungen.

## 2. 3 Absatz (Aufbereitung, Darbietung, Präsentation)

Die Hauptfunktion im Markt, Kunden für die eigenen Produkte zu gewinnen und wunschgemäß zu beliefern, gehört auch zum Rechenzentrum, wurde allerdings lange Jahre wenig entwickelt. Sie darf nicht verwechselt werden mit der Anwendungsentwicklung, ist aber mit dieser oft aufs Engste verzahnt. Auch hier ist es nützlich, wieder zwischen Informations- und Datenverarbeitung zu unterscheiden.

Die Darbietung mit Schirmbildern, Drucken, Sprache usw. beinhaltet schon einen hohen Anteil von Information über die reine DV hinaus. Dieser Informations-Anteil beruht überwiegend auf der Anwendungsentwicklung und muß dort bewertet und abgerechnet werden.

Der andere, DV-bezogene Teil der Leistung kann dagegen durchaus gut mit den bekannten Verfahren und Werkzeugen erfaßt, bepreist und den Abnehmern in Rechnung gestellt werden. Hierfür sind verschiedene Leistungseinheiten geeignet, die später dargestellt werden.

## 2. 4 Die RZ-interne Kalkulation

Um Preise zu ermitteln, wird im RZ ein relativ einfaches Schema eingesetzt, das im Wesentlichen den Leistungsverzehr je Kostenstelle und die dort erzeugten Leistungen widerspiegelt. Es ist eine Fortführung des Kostenstellen-Schemas am Eingang dieses Abschnittes und hat die konsequente Umsetzung der Kostenplätze im RZ zum Gegenstand. Jeder Kostenplatz wird als eine eigene Produktionsstätte behandelt. Alle von ihr verbrauchten Güter werden ihr „zur Last gebucht“ und alle von ihr produzierten Einheiten vermindern diese Last. Am Ende muß mindestens pari, besser noch ein angemessener Überschuß entstehen.

Diese Rechnung macht man jährlich im Vorhinein, um die Preise zu ermitteln, die man bei den erwarteten Produktionsmengen berechnen muß. Und man macht sie tunlichst monatlich, um laufend zu kontrollieren, ob es Abweichungen in den entstehenden Kosten oder in den abgesetzten Mengen bzw. Erlösen gibt.

## 3 FINANZMANAGEMENT FÜR PC

In der folgenden Tabelle sind Kostenarten und -Kategorien für die Abrechnung von PC im Großrechner-Verbund und stand-alone wiedergegeben.

Kategorie	Kostenarten, Beispiele
<b>Hardware</b>	- Kauf - Miete - Wartung
<b>Software</b>	- Kauf - Wartung - Updates
<b>Hotline/BBS Infrastruktur</b>	Gebühren - Netz-Anschluß - Hardware - Software - Hostkopplung - Kommunikation
<b>Raum Energie Personal</b>	- Eigenpersonal - Fremd(honorar)
<b>Sonstiges</b>	Zubehör Verbrauchsmaterial - Schulung - Zeitschriften

Erst wenige Unternehmen erfassen heute diese Kostenarten exakt je PC und Kostenstelle. Der Aufwand, vielen Einzelteilen mit Kaufwerten von wenigen hundert DM und kurzen Lebenszyklen hinterherzujagen, erscheint vielen noch zu groß. Mit dem Aufkommen von Verwaltungssystemen (PC-gestützte Software wie SMS, Quetzal und viele andere) sind aber nun die Voraussetzungen geschaffen, diesen Bereich mit der gleichen kaufmännischen Sorgfalt zu behandeln wie andere auch.

## 4 FINANZMANAGEMENT FÜR NETZE

Netze sind die neueste Komponente des IV-Bereiches und in punkto Finanzmanagement sind sie eher dem DV-Sektor zuzuordnen als der Anwendungsentwicklung. Handelt es sich doch unter diesem Aspekt um einen Komplex, der viel mit dem Produktionsbereich „Rechenzentrum“ gemein hat.

Vor allem ist dies die große Anfangsinvestition, die auf viel kleine und kleinste Nutzungseinheiten umgerechnet werden muß. Auch die stark schwankende Inanspruchnahme hat große Ähnlichkeit mit einem mainframe, nur daß die Berge und Täler beim Netz derzeit noch ausgeprägter sind als beim Rechner. Während man dort mit einer Durchschnittslast von 20 Prozent arbeitet, beträgt sie bei Netzen eher um die 5 Prozent. Und vernünftige Meßwerkzeuge für diese Last, die nicht nur dem Tuning, sondern auch der Abrechnung dienen, erscheinen gerade erst auf dem Markt. Auf die wichtigsten Voraussetzungen für eine sinnvolle finanzielle Steuerung gehen die folgenden Abschnitte ein.

### 4. 1 Kostenartenplätze und Leistungseinheiten zur Netz-Abrechnung

Um Kosten zu steuern, muß man zunächst sinnvolle Kostenplätze bilden, die nicht nur das Sammeln der Kosten erlauben, sondern später auch brauchbare und kundenverständliche Leistungseinheiten hervorbringen.

Man geht von einem Netz aus, das aus zwei Teilen besteht, dem inneren und dem äußeren Netz. Kriterium hierfür ist letztlich die finanzielle Verantwortung: Das innere Netz reicht von der DFÜ-Steuer Einheit nach außen bis einschließlich der Leitungskosten, d. h. auch die von der Telekom oder einem Carrier erhobenen Anschlußgebühren gehören dazu, sofern man sie in der Zentrale selbst bezahlt. Als zweckmäßiger Endpunkt hat sich das Modem oder entsprechendes Endgerät der Gegenstelle erwiesen. Aber man kann im Einzelfall diese Grenze durchaus willkürlich ziehen, solange der finanzielle Grundsatz gewahrt bleibt: **wer die Investition zahlt, darf auch abrechnen.**

Bleiben wir im Beispiel, so bildet das Modem am fernen Ende der Leitung den Beginn des äußeren Netzes. Dieses selbst und alles, was dahinter liegt, gehört dann zum äußeren (remote) Netz. Nun braucht man „nur noch“ die Daten zu zählen, die über diese Netze fließen und die Geschwindigkeit, Entfernung, Tageszeit mit zu berücksichtigen, um eine einsichtige und verursachungsgerechte Preisstruktur zu bilden. Weil dieses „Nur noch“ aber in Wirklichkeit unerhört aufwendig und schwer vermittelbar ist, bescheidet man sich meistens nur mit den Kriterien: Schnelligkeit (Bandbreite der installierten Leitungen) und Menge der transportierten Daten in Megabyte pro Monat. Oft nimmt man sogar nur eine dieser beiden Komponenten.

## 4. 2 Lokale Netze (LAN)

Mit den vernetzten PC ist finanztechnisch eine neue Dimension in die Unternehmen und Verwaltungen eingezogen: die Budget-Verantwortung dafür lag nicht mehr bei einer zentralen Stelle, sondern die Bereiche und Abteilungen konnten sich diese Geräte innerhalb ihrer Finanzhoheit selbst beschaffen. Nachdem der vielzitierte „Wildwuchs“ erkannt wurde, schwappte die Welle wieder etwas zurück und heute wogt sie je nach Unternehmenskultur zwischen absolut zentraler Beschaffung und Verrechnung bis zu liberalen Lösungen, die nicht einmal eine technische Spezifikation verlangen: „Nur die Steckdose wird von der zentralen DV mit Daten bedient, egal was daran hängt.“

Für ein unternehmensweites Finanzmanagement ist hier noch ein weitgehend offenes Feld, es fehlt nahezu an allem: Inventarisierung der Geräte und ihrer Komponenten, Software-Inventur und Fortschreibung, Update-Verteilung, Datensicherung, Datenschutz sind zwar teils schon technisch gelöst, die buchhalterische und finanzwirtschaftliche Begleitung fehlt noch völlig. Ob sie immer erforderlich ist, kann wiederum nur von der Kultur des Hauses her beantwortet werden. Aber die Werkzeuge und Methoden sollten so bereitgestellt werden, daß eine zweckmäßige Auswahl anstelle des heutigen Mangels (Vogel frißt oder stirbt) treten kann.

Die meist verbreiteten PC-Betriebssysteme und ihre Komponenten haben kaum sinnvolle Werkzeuge zur Leistungserfassung. Von verschiedenen Herstellern, vor allem Software-Anbietern sind derzeit hier Teillösungen verfügbar, andere angekündigt. Es stellt sich die Frage, wieweit eine solche zur Verrechnung und Preisbildung überhaupt nötig ist, wenn PC wie preiswerte commodities gehandelt werden können.

## 4. 3 Weitverkehrs-Netze (WAN)

Diese Netze haben als entscheidenden Unterschied, daß hierbei ein fremder Carrier ins Spiel kommt, sei es nun die Telekom oder einer ihrer – künftigen – Wettbewerber. Neben dem eigenen Gerätepark (DFÜ-Steureinheiten, Software, Leitungsführung bis zum Übergabepunkt am Grundstücksrand) und Personal im Netzsteuerzentrum kommt eine nicht unbeträchtliche monatliche oder quartalsmäßige Rechnung des Carriers hinzu. Außerdem haben die Niederlassungen und Außenstellen in Deutschland, Europa oder weltweit ebenfalls ihren eigenen Gerätepark und ihre eigene Kabelführung, manchmal auch noch personelle und externe Betreuung. Dies alles summiert sich zu einem beachtlichen Finanzvolumen pro Jahr, das betriebswirtschaftlich sinnvoll gemanagt werden muß.

Welche abzurechnenden Kosten existieren bei dem Einsatz von Weit-Netzen?

- ⇒ Carrier-Kosten
- ⇒ Network-Control-Center =  
Manpower, Hardware, Software, Raum
- ⇒ Communication cabinet =  
Steureinheiten, Multiplexer

- ⇒ Server = Hardware und Software
- ⇒ Bridges, Router, Brouter
- ⇒ Netzwerkadministratoren = Personalkosten
- ⇒ Sicherheit: Firewall, Kryptologie =  
SW-Entwicklung und Pflege

Für die eigenen Leistungsanteile gilt hier Ähnliches wie für die lokalen Netze: die Werkzeuge zum Finanzmanagement sind noch dürftig. Sie werden von verschiedenen Herstellern, vor allem MODEM-Lieferanten, aber auch Software-Häusern derzeit kräftig weiterentwickelt. Im allgemeinen laufen sie darauf hinaus, daß man den Datenverkehr über die Leitungen genauer messen will und zwar nach Menge der Daten, Geschwindigkeit des Transportes und der zu überwindenden Entfernung. Manchmal kommt auch noch die Dimension des „Wann“ dazu, weil zu unterschiedlichen Tageszeiten der Andrang auf der Datenbahn schwankt.

Ziemlich weiß ist die Landkarte dort, wo man die Leistungen des externen Carriers nachprüfen möchte. In aller Regel verläßt man sich darauf, daß z. B. die Telekom wahrheitsgemäß mitteilt, wieviel Bits im Quartal über die Leitungen versendet wurden, mit welchen Entfernungen und mit welcher Geschwindigkeit. Da man auf die tarifmäßigen Preise einen hohen Rabatt eingeräumt bekam, zweifelt man lieber erst gar nicht an diesen Angaben.

Tatsache ist jedoch, daß auch die Carrier in den seltensten Fällen mehr als gelegentliche Stichprobenmessungen zum Datenverkehr machen. Auch ihre Tarifpreise stellen kaum auf diese Leistungseinheiten ab, sondern eher auf Bandbreiten, Entfernungen und Zeitdauer. Da die verlegten Leitungskapazitäten oft weit unter 10 Prozent ausgelastet sind, hat die Telekom auch gut lachen: sie kann noch ein Vielfaches des heutigen Verkehrs verkaufen ohne nennenswert höhere Selbstkosten. Daß sie – speziell in den deutschsprachigen Ländern – den Kunden damit einen Bärenienst erweist, wird immer offensichtlicher, denn für wirklich große Datenmengen sind die erforderlichen Bandbreiten selbst zahlungskräftigen Anwendern immer noch viel zu teuer. Ob sich mit ATM (Asynchroner Transfer Modus) dieses Bild ändern wird, wird zwar behauptet, liegt aber noch einige Jahre von uns entfernt.

Um eine Basis für die Kapazitäts-Auslastung zu erhalten, sei einmal die Maximal-Kapazität für eine bekannte Bandbreite aufgeführt. Das Beispiel zeigt, daß auf einer 2000 kbps-Leitung (2 Mb) pro Sekunde ca. 214.000 Zeichen übertragen werden können. Pro Monat sind auf der gleichen Leitung 550 Milliarden Zeichen und pro Jahr 6,3 Millionen Megabyte zu übertragen möglich. Beim heute marktüblichen Preis von ca. DM 15,- je MB und nur einem Drittel Auslastung könnte man mit dieser Leitung einen Erlös von über DM 30 Mio. erzielen. Damit ließen sich selbst die größten denkbaren Investitionen hereinholen.

Um praktisch weiterzukommen, sollte man sich die wichtigsten Kostenblöcke bei Weit-Netzen vor Augen führen:

### Das innere Netz

Man geht von einem Netz aus, das nach der wirt-

schaftlichen Verantwortung aus zwei Teilen besteht, dem inneren und dem äußeren Netz. Das innere Netz reicht nach außen bis einschließlich der Leitungskosten, d. h. auch die von der Post erhobenen Anschlußgebühren der Gegenstelle gehören dazu. Die Kosten werden von der Zentrale getragen.

Das Modem am fernen Ende der Leitung ist der Beginn des äußeren Netzes. Außerdem die DFÜ-Steuereinheiten, Front End Prozessoren (z. B. 37x5, Transdata), Modem am RZ-Ausgang, Anschlußgebühr RZ-seitig, Nutzungsgebühr (Zeit und Volumen), Rechnerverbindung (backbone), das DFÜ-Kabelnetz am Ort des RZ bzw. Funkstrecken und Infrarot-Strecken im RZ, die Netzkontrollprogramme (NCP, NPDM, NETVIEW usw.), weiter die Software für Filetransfer, Datenkomprimierung und Ähnliches.

**Das äußere Netz**

Alles was dahinter liegt, gehört zum äußeren (remote) Netz. Das sind z. B. DFÜ-Steuereinheiten an der Gegenstelle, Multiplexer, Mehrfachsteuereinheiten, Cluster Controller (z. B. 3274, Transdata, ITT), inhouse Kabelnetz in den Außenstellen, Multiplexer, Netz (LAN/WAN), Datenendgeräte, Bildschirme, Terminaldrucker (Abteilungs- bzw. Bereichsdrucker gehören eher zum zentralen Druckservice), PCs mit den vollen Kosten, wenn diese ausschließlich als

Terminal genutzt werden, nur der „dumme“ Anteil von PC, wenn dieser auch stand-alone genutzt wird.

Wichtig ist auch, sich klar zu werden, welche verschiedenen Stellen bei Aufbau und Betrieb des Netzes mitwirken, d. h. wo die Kosten anfallen. Es gibt fünf große Gruppen (interne und externe Leitungen, Geräte, Service und Betrieb), die jeweils eine Vielzahl von Einzelleistungen erbringen. Die folgende Übersicht versucht eine Gliederung und Zuordnung zu geben.

Erwähnt werden soll noch, daß das Netzwerkmanagement sich bisher fast ausschließlich mit den Aufgaben zur Planung, Erweiterung, zum Operating, Überwachung (Endgeräte), Optimierung (Messung), Überwachung (Rechnerkopplung), Fehlerbehebung, Installation (Endgeräte anschließen und definieren) befaßt. Allenfalls kommen noch Inventarisierung und Beschaffung hinzu. Die Abrechnung fehlt hier fast völlig.

Schlüssel zur Kostenzuordnung sind adäquate Leistungseinheiten und dazu haben sich bisher vier als brauchbar erwiesen:

- die DFÜ-Steuereinheit,
- die Leitungsanschlüsse daran,
- die Übertragungsbandbreite (oder Leitungsgeschwindigkeit) und
- die Menge übertragener Zeichen (oder Bytes). ■

Kostengruppe	Beschaffer, Lieferant
<b>Leitungen intern,</b> Kabel und Verlegearbeit Kabelkanäle, Wand- und Deckendurchbrüche  Verteiler, Anschlüsse, Schaltschränke Leitungs-Test	eigener Installateur, Netz-Spezialfirma Baufirma, kleinere Arbeiten durch eigene Handwerker Netz-Spezialfirma BSZ: Netz-Überwachungs-Spezialist, Hardware-Lieferant
<b>Leitungen extern,</b> Einrichtung des Anschlusses, einmalige Kosten Anschlußkosten, monatliche Gebühr Mengenabhängige Übertragungskosten, ggf. nach Bandbreite, Tageszeit u.a. Faktoren gestaffelt, eigene Geräte für den Anschluß, z.B. PAD bei X.25	DBP-Telekom oder freier Anbieter DBP-Telekom oder freier Anbieter DBP-Telekom oder freier Anbieter Netzsteuer-Zentrum (NCC): WAN-Spezialist
<b>Geräte, Stationen und Server</b> Beschaffung Hardware Beschaffung Software Netzkarten in PC installieren Software-Installation und Updates Server Installation (HW/SW) BSZ-Raum und Ausstattung BSZ- Geräte (Test HW/SW etc.) Netz-Überwachung und -Test Netz-Instandsetzung	Fachabteilung mit BSZ-Beratung Fachabteilung mit BSZ-Beratung ext. Lieferant oder BSZ: PC-Betreuung, Netz-Techniker ext. Lieferant oder BSZ: PC-Betreuung, BSZ: PC-Betreuung, Netz-Techniker Gebäudeabteilung BSZ: PC-Betreuung, Netz-Techniker BSZ: Netz-Überwachungs-Spezialist BSZ: Netz-Überwachungs-Spezialist
<b>Service, Benutzerhilfen</b> Hardware-Fragen Software-Probleme Anwendungsprobleme Auswahl neuer Software/Hardware Test und Beschaffen HW/SW	BSZ: PC-Betreuung, BSZ: PC-Betreuung, Fach-Abteilung: PC-Betreuer BSZ: PC-Betreuung, BSZ: PC-Betreuung,
<b>Betrieb, NCC, Net-Control-Center</b> Raum und Ausstattung NCC Geräte (Test HW/SW etc.) Netz-Überwachung und -Test Netz-Instandsetzung	Gebäudeabteilung Netzsteuer-Zentrum (NCC): WAN-Spezialist Netzsteuer-Zentrum (NCC): WAN-Spezialist Netzsteuer-Zentrum (NCC): WAN-Spezialist

## 90.000 Landwirte kennen uns !

Wir sind der namhafte Mähdrescherhersteller aus den neuen Bundesländern. Singwitz liegt in Ostsachsen, nach Dresden sind es 50 km. Unsere Unternehmens- und Personalpolitik ist darauf ausgerichtet, den erfolgreichen Weg in die Zukunft konsequent fortzusetzen. Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir eine/n

# Controller/in

Ihre Aufgabe ist der eigenverantwortliche Aufbau des „Controlling“ im Unternehmen. Als Schwerpunkte sehen wir:

- Operative und strategische Unternehmensplanung
- Aufbau einer effektiven Kostenrechnung incl. schlanken Berichtswesens
- Unterstützung bei Cash- und Zinsmanagement
- Reporting gegenüber Hausbanken und Gesellschaftern

Wir sprechen Sie als fachkompetenten Interessenten/in an, wenn Sie über einen guten betriebswirtschaftlichen Hochschulabschluß und mindestens 3 Jahre Berufserfahrung im produzierenden Gewerbe verfügen. Wir setzen gute Kenntnisse moderner Kostenrechnungsmethoden voraus. Der Einsatz von PC-Technik zur Problemlösung sollte für Sie selbstverständlich sein. Erfahrungen im Umgang mit der Software Ratioplan auf einer AS 400 oder ähnliche Systeme sind wünschenswert.

Die Stelle ist durch die Unternehmensentwicklung und die Aufgabenstellung sehr interessant und bietet eine Vergütung, die sich an Ihrer Leistung orientiert.

Bitte senden Sie Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen mit Gehaltsangabe an unsere Personalabteilung, MDW Mähdrescherwerke GmbH Singwitz, Postfach 1650, 02606 Bautzen. Ansprechpartner für Fragen ist Herr Hentsche, Tel. 03591 / 360701.

## MDW

Der Mähdrescherspezialist

## Dedicated Plant Controller

**Johnson Controls** employs almost 60.000 employees at 900 different locations world-wide.

Johnson Controls' **Automotive Systems Group (ASG)** is the world's largest seat systems supplier. We develop and produce complete seats for European, North American and Asian car manufacturers.

► **At our new Jit Plant in Rastatt** (near Karlsruhe) with almost 150 employees and a sales objective of 200 Mil. DM we have a challenging vacancy for a dedicated and qualified individual.

**Your Main Tasks** as Plant Controller are:

- Managing the complete financial responsibilities of the plant
- Business planning and financial reporting
- Monthly business unit financial analysis
- Investment analysis
- General Accounting, Cost Accounting
- Tax and treasury support
- Support the Plant Manager

We are looking for a Senior Level candidate with at least five years experience in plant controlling and two years experience in a senior management finance position, preferably with a multinational company in the industrial sector. This challenging international position requires a strong business oriented person and entails good English and German language skills. We can offer you a dynamic and expanding career environment with plenty of opportunities for personal development and growth.

If you feel that you can contribute to our company philosophy to **„continually exceed our customers increasing expectations“** please submit your CV in English to Johnson Controls GmbH, Stephan Johnen, Industriestraße 20-30, 51399 Burscheid.

*Exceeding Your  
Expectations!*

**JOHNSON  
CONTROLS**

**Automotive Systems Group**

# LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser,  
liebe Kollegin, lieber Kollege!

Ich freue mich, Ihnen eine neue Ausgabe des Literaturforums vorlegen zu können. Heute erwarten Sie folgende Themenbereiche

**Im Fokus**  
**Neues zum Controlling**  
**Handbücher zum Rechnungswesen**  
**Neuaufgaben Rechnungswesen und Controlling**  
**Führung und Personalwesen**  
**Persönliche Ratgeber**  
**Nachgefragt**

Ich beginne mit „Nachgefragt“ eine neue Rubrik, die besonders markante Thesen oder Aussagen aus einer der vorgestellten Veröffentlichungen in Kurzform darstellt. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.



## IM FOKUS

**Hronec, Steven M.: Vital Signs**  
**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 - 192 Seiten - gebunden - DM 54,-**

### Autor und Konzeption

Steven M. Hronec leitet als Direktor den Bereich „Verarbeitendes Gewerbe“ bei Arthur Andersen & Co., der weltweit größten Unternehmensberatungsgesellschaft. Diese Übertragung mit einem Vorwort zur deutschen Ausgabe befaßt sich mit Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen.

### Aufbau und Inhalt

Quantum Performance – Die Quantum Performance Bewertungsmatrix – Treiber – Katalysatoren – Ziele – Kritische Prozesse – Ergebnis-Leistungsmaße – Hauptaktivitäten – Prozeß-Leistungsmaße – Implementierung und kontinuierliche Verbesserung – Quantum Performance Matrix und Modellanwendung.

### Kommentierung

Die bekannte Unternehmensberatung legt einen innovativen und kritisch-konstruktiven Beitrag zum Führungs- und Steuerungsinstrumentarium vor. Ausgangspunkt bildet die herausgestellte Erfahrung der Beratungspraxis, wonach herkömmliche Controlling-Instrumentarien die Steuerung des Unternehmenserfolges tatsächlich nur wenig unterstützen, oder schlichtweg das Falsche gemessen werde, dies aber mit hoher Präzision und hohem Detaillierungsgrad. Die Veröffentlichung fördert und bereichert neue Ansätze, wie wir sie seit einiger Zeit auch bei uns etwa unter dem Stichwort „Performance Measurement“ kennen. So setzt das vorgestellte Modell auf Markterfolgskriterien und übergeordneten Unternehmenszielen auf und leitet daraus Steuerungskriterien ab, die über die üblichen monetären Größen hinausgehen. Der Akzent liegt nicht so sehr auf den Kontrollinformationen für das Top-Management, wie es viele Unternehmen kennen und handhaben, sondern mehr auf den Steuerungsinformationen für die operative Ebene, und zwar in den Leistungsdimensionen Kosten, Qualität und Zeit. Ziel ist die ganzheitliche Optimierung. Das Buch vermittelt sicher keine völlig neuen und auch keine abschließenden „Rezepte“, es erweitert und belebt die Diskussion um ein optimales Steuerungskonzept, es ist ein beachtenswerter und diskussionswerter Beitrag, der die notwendige Veränderungsfähigkeit in Unternehmensführung und Controlling herausfordert und unterstützt.

**Drucker, Peter F.: Umbruch im Management**  
**Düsseldorf: Econ Verlag 1996 - 288 Seiten - DM 58,-**

### Autor und Konzeption

Peter F. Drucker gilt seit vielen Jahren als der weltweit renommierteste Managementautor und als „Management-Papst“. Drucker legt hier seine Sicht zu den Veränderungen, in denen wir stehen, dar. Das Buch will Führungskräfte befähigen, das veränderte Morgen und damit auch ihre eigene Zukunft proaktiv zu gestalten.

### Aufbau und Inhalt

Interview: Die postkapitalistische Führungskraft – Das Management (von Unternehmensphilosophie bis zur vernetzten Gesellschaft) – Informationsorientierte Organisationsform (von Organisationsformen bis zur Führungsinformation) – Weltwirtschaftliche Aspekte (u. a. Sozialer Wandel und Demokratie) – Interview: Management in der postkapitalistischen Gesellschaft.

**Kommentierung**

Der „Altmeister des Managements“ befaßt sich abgeklärt, souverän und unabhängig von aktuellen Modeströmen mit dem Grundsätzlichen des Umbruchs. Er spricht von nachhaltigen und vielfältigen Veränderungen, die nach Drucker schon stattgefunden haben, auf die aber die Führungskräfte reagieren sollten. Er folgert, daß die Manager und Führungskräfte von morgen Dinge tun werden, die noch weit von dem entfernt sind, was sie heute tun. Für den Controller sind einige Passagen besonders bedeutsam, so die Ausführungen zur wissensbasierten Arbeit. Griffing spricht Drucker z. B. davon, wie Informationen Autoritäten ersetzen. Treffend befaßt er sich u. a. damit, daß Führungskräfte nicht die Belegschaft managen, sondern Individuen. An einer anderen Stelle fordert er „Schluß mit der Erbsenzählerei“ und bemängelt, daß unsere Konzepte und Arbeitsabläufe nicht für die Überwachung von Arbeitsabläufen und von Verwaltungsprozessen geeignet seien. Als Antwort skizziert Drucker eine „handlungsorientierte Kostenrechnung“ im Sinne eines erweiterten Analyseverfahrens, die u. a. auch danach fragt, ob ein Prozeß auch notwendig und wo er am besten aufgehoben ist. Das Buch liefert aus berufener Feder Denkanstöße und Orientierung über den Tag hinaus. Ein Buch, das in nicht wenigen Bereichen radikal und fundamental neue Akzente setzt.

**Eversheim, Walter: Prozeßorientierte Unternehmensorganisation**  
**Berlin: Springer Verlag 1995 – 184 Seiten – gebunden – DM 58,--**


---

**Autor und Konzeption**

Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Walter Eversheim ist Inhaber des Lehrstuhls für Produktionssystematik an der RWTH Aachen. Das Buch befaßt sich mit Konzepten und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen.

**Aufbau und Inhalt**

Prozeßorientierung als ganzheitlicher Ansatz – Prozeßorientierte Auftragsabwicklung – Prozeßorientierte Optimierung der Produktentwicklung – Zusammenfassung und Ausblick.

**Kommentierung**

Das Buch sucht den Nachweis zu führen, daß der an den Geschäftsprozessen orientierte Denkansatz ein besonders bedeutsames Element in dem gesamten Instrumentarium (Tool Kit) zur rationalen Gestaltung von Unternehmensorganisation darstellt, ohne andererseits die Grenzen der Prozeßorientierung zu verkennen. Im Mittelpunkt der Veröffentlichung steht die prozeßorientierte Optimierung der Auftragsabwicklung und der Produktentstehung, die durch anschauliche Praxisbeispiele unterlegt und durch über 100 Abbildungen unterstützt wird. Ein Buch, das eine Brücke zwischen theoretischem Anspruch und praktischer Umsetzung schlägt.

**von Koenigsmarck, Otfried u. Trenz, Carsten: Einführung von Business Reengineering**  
**Frankfurt: Campus Verlag 1996 – 129 Seiten – DM 48,--**


---

**Autoren und Konzeption**

Die Autoren sind als Geschäftsführender Gesellschafter bzw. als freier Mitarbeiter tätig im Consulting-Unternehmen DA-Group mit Schwerpunkt Business Reengineering. Das Buch vermittelt Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand.

**Aufbau und Inhalt**

Bedeutung des Business Reengineering für mittelständische Unternehmen – Methodik des Business Reengineering – Umsetzung im Unternehmen – Praxisbeispiele – Resümee.

**Kommentierung**

In kompakter Form stellen die Verfasser zunächst einführend konzeptionelle und methodische Fragen des Business Reengineering dar. Zur Umsetzung im Unternehmen wird ein Phasenmodell vorgestellt und beschrieben. Im Gegensatz zu zahlreichen anderen vergleichbaren Veröffentlichungen werden hier zusammenhängende Praxisbeispiele aus dem Mittelstand diskutiert und veröffentlicht. Das Buch ist ein hilfreicher und nützlicher Wegbegleiter für derartige Projekte, es unterstützt ein methodisches und systematisches Vorgehen und zeigt Problembereiche auf, so z. B. im Bereich des mentalen Wandels und damit der psychologischen Unterstützung von Wandlungsprozessen.

**NEUES ZUM CONTROLLING**
**Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling**  
**München, Wien: R. Oldenbourg Verlag 1996 – 857 Seiten – DM 98,--**


---

Das neue Lexikon umfaßt mehr als 2.000 Stichwörter, wobei zentrale Problembereiche in 177 Stichwortaufsätzen, wie z. B. Einführung eines Controlling-Systems, Fehler beim Controlling oder PPS-Controlling, ausführlich behandelt werden. Als Autoren dieser Aufsätze konnten namhafte Wissenschaftler und Fachleute aus der Wirtschaftspraxis gewonnen werden. Hinter diesem Lexikon steht eine gebündelte Fachkompetenz, ein hoher Anteil namhafter Fachvertreter sammelt sich in diesem Werk. Inhaltlich werden im vorliegenden Lexikon folgende Sachbereiche erfaßt: Grundlagen, Funktionsbezogenes Controlling, Controlling-Objekte, Controlling-Instrumente, Länderbezogenes und Branchenbezogenes Controlling. Das Lexikon vermittelt einen fundierten

Einstieg in die jeweiligen Stichworte bzw. Themenkomplexe. Besonders die Themenwahl der Aufsätze und ihre Darstellung und Vermittlung durch ausgewählte Fachvertreter machen die Neuerscheinung zu einer Fundgrube für Studierende und Praktiker gleichermaßen. Das Lexikon definiert den aktuellen Stand und die voraussichtliche Weiterentwicklung des Controlling kompetent, anwendungsnah, umfassend und nicht unkritisch, daher recht empfehlenswert.

**Schorb, Manfred: Verhaltensorientiertes FuE-Controlling**

**München: Verlag Franz Vahlen 1994 - 331 Seiten - kartoniert - DM 75,-**

---

**Autor und Konzeption**

Die vorliegende Dissertation stellt ein ganzheitliches Konzept zum FuE-Controlling für ein mittleres Industrieunternehmen vor.

**Aufbau und Inhalt**

Problemstellung - Das mittlere Elektronikunternehmen und sein FuE-Bereich - Forschungs- und Entwicklungsproduktivität - Das Controlling - Verhaltensaspekte des Controlling - Aufbau des FuE-Controlling-Konzeptes - Strategisches FuE-Controlling - Operatives FuE-Controlling - FuE-Controlling zur Verbesserung der Rahmenbedingungen in FuE - Zusammenfassung - Einordnung des FuE-Controlling.

**Kommentierung**

Ziel dieser Arbeit ist es, für ein skizziertes Unternehmen ein ganzheitliches FuE-Controllingkonzept unter besonderer Berücksichtigung verhaltensbezogener Aspekte beispielhaft zu entwickeln. Die Arbeit greift über die rein sachbezogenen, technischen Aspekte des Controlling hinaus und zielt insbesondere auf die Entwicklung eines Verhaltensprofils des FuE-Controllers, dessen Umsetzung nach Ansicht des Verfassers eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung darstellt. Über die eigentliche Themenstellung hinaus kommt dem Werk grundsätzliche Bedeutung zu, da es fundiert und engagiert die Verhaltensproblematik im Controlling, über die FuE-Funktion hinausreichend, in die Aufmerksamkeit stellt, und damit eine Thematik erörtert, die häufig vernachlässigt und übergangen wird. Vor diesem Hintergrund findet Schorb im Verlaufe der Arbeit zu der Forderung eines „menschlichen Controlling und eines menschlichen Controllers“. Insgesamt eine Bereicherung der Literatur über Controlling.

**Wagenhofer, Alfred u. Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung**

**Wien: Linde Verlag 1995 - 352 Seiten**

---

**Autoren und Konzeption**

Dieser Sammelband befaßt sich mit aktuellen Entwicklungen in Theorie und Praxis. Das Werk entstand auf Basis eines gleichnamigen Symposiums, das vom Institut für Unternehmensführung an der Universität Graz veranstaltet wurde, und enthält die überarbeiteten Beiträge der Referenten.

**Aufbau und Inhalt**

Konzeptive Grundlagen (u. a. Controlling im Wandel, Controllingorientierte Unternehmensführung, Marktorientierung im Kostenmanagement), Praktische Anwendungen (u. a. Vertragsgestaltung mit Zulieferern, Strategisches Controlling, Einführung von Controlling-Software).

**Kommentierung**

Berufene Autoren befassen sich in ihren Einzelbeiträgen einerseits mit aktuellen Trends und Veränderungen und andererseits mit verschiedenen Spezialfragen unter dem Aspekt, daß Controlling die Unternehmensführung unterstützt und eine wichtige Servicefunktion gegen die Unternehmensführung hat, dabei kommen Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen zu Wort. Das Buch vermittelt zunächst einen breit angelegten, recht lesenswerten Überblick über den Stand und die Entwicklung des modernen Controlling, darüber hinaus vermittelt es Impulse und Orientierung sowohl für die weitere wissenschaftliche Durchdringung als auch für die praktische Umsetzung. Insgesamt bietet der Band eine kritische Analyse und Standortbestimmung des Controlling und des Controllers, wie z. B. Gruber mit „der dornige Weg des Controllers vom Medizinmann zum Dienstleister“.

**Horváth, Peter; Gleich, Ronald; Voggenreite, Dietmar: Controlling umsetzen**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1996 - 199 Seiten - kartoniert - DM 49,80**

---

**Autoren und Konzeption**

Der Inhaber des Lehrstuhls für Controlling der Universität Stuttgart legt mit zwei Mitarbeitern eine Sammlung von Fallstudien mit Lösungen und ergänzendem Basiswissen vor.

**Themen**

Investitionsrechnung und -controlling, Budgetierung und Wertsteigerungsanalyse, Make-or-Buy/Outsourcing, Internationales Controlling, Verrechnungspreise, Prozeßkostenrechnung, Benchmarking, Target Costing, Performance Measurement, Strategisches Controlling.

**Kommentierung**

Im Mittelpunkt der Veröffentlichung steht die Darstellung und Diskussion von konkreten Controllingproblemen und deren Bearbeitung, und zwar in einer gelungenen Mischung aus klassischen und

neuen bzw. modernen Konzepten. Das Denken in Prozessen und die Kunden- bzw. Marktorientierung bilden das zentrale Leitthema. Der hier verfolgte umsetzungs- und anwendungsorientierte Ansatz verleiht dem Buch den Charakter eines anspruchsvollen, modernen Lehr- und Übungsbuches für ausgewählte Controllingthemen für breite Leserkreise vom Studenten bzw. von der Studentin bis zum Praktiker bzw. Praktikerin. Diese kompakte und pädagogisch-didaktisch gelungene Veröffentlichung unterstützt insbesondere das Kennenlernen der Grundlagen der neuen Controlling-Tools und skizziert die Grundfragen des praktischen Einsatzes. Insofern eine nützliche und wertvolle Ergänzung der vorliegenden Standardliteratur.

**Carl, Notger u. Kiesel, Manfred: Unternehmensführung  
Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie 1996 - 256 Seiten - DM 58,-**

#### **Autoren und Konzeption**

Die beiden Professoren an der FH Würzburg befassen sich in dieser Veröffentlichung mit modernen Theorien, Methoden und Instrumenten.

#### **Aufbau und Inhalt**

Einführung – Grundlagen der Unternehmensführung – Klassische Ansätze der Unternehmensführung – Neuere Ansätze der Unternehmensführung – Controlling.

#### **Kommentierung**

Dieses Lehrbuch deckt inhaltlich die Anforderungen des an den bayerischen Fachhochschulen neu eingeführten Pflichtfaches „Unternehmensführung“ ab und bietet einen Überblick über den aktuellen Stand der Fachdiskussion. Dem Praktiker leistet das Werk praktische Orientierungshilfe, insbesondere durch die Darstellung moderner Ansätze.

**Graßhoff, Jürgen: Betriebliches Rechnungswesen und Controlling - in zwei Bänden  
Hamburg: Verlag Dr. Kovac 1995 - Band 1: 634 Seiten, DM 65,- - Band 2: 614 Seiten, DM 65,-**

In diesen beiden Bänden veröffentlicht Prof. Dr. Jürgen Graßhoff, o. Prof. der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Rostock unter Mitwirkung weiterer Autoren Arbeitsmaterialien für das Grund- und Hauptstudium und die Spezialisierung in einer betriebswirtschaftlichen Kerndisziplin. Band 1 befaßt sich mit der Finanzbuchhaltung, den Grundlagen und der Entscheidungsorientierung der Kosten- und Leistungsrechnung, dem Jahresabschluß sowie der Bilanzanalyse. Der Band 2 beinhaltet die Weiterführung der Kosten- und Leistungsrechnung, Konzernrechnungswesen, Controlling sowie Bilanztheorie und Bilanzpolitik und abschließend ein Diplomseminar. In übersichtlicher, kompakter Weise, vorherrschend über Abbildungen, Skizzen, Checklisten und dgl. vermittelt das Werk fundiert und umfassend Basiswissen und theoretisches Rüstzeug auf angemessenem Niveau. Das Sammelwerk eignet sich einerseits als aktive Lernhilfe, aber auch als Nachschlagewerk, um ein Teilgebiet systematisch und theoretisch fundiert zu erschließen oder auch zur Darstellung z. B. im Rahmen einer Präsentation.

**Rüegg-Stürm, Johannes: Controlling für Manager  
Frankfurt: Campus Verlag 1996 - 272 Seiten - gebunden - DM 78,-**

Dieses Buch geht der Frage nach, was Nicht-Controller wissen müssen und stellt die wichtigsten Grundlagen und Zusammenhänge eines führungsorientierten Controlling dar.

#### **Aufbau und Inhalt**

Zweck und Inhalt des Controlling, Finanzielles Rechnungswesen, Betriebliches Rechnungswesen, Investitionsrechnung, Berichtswesen (Reporting), Anhang. Das Buch vermittelt betriebswirtschaftliches Basiswissen praxisnah und ohne Ballast und zudem in Anlehnung an das Lehrgebäude der Controller Akademie.

**Jahrbuch Controlling 1996  
Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt 1996 - 221 Seiten in DIN A 4 - DM 98,-**

Das Jahrbuch 1996 – bereits in der 5. Auflage, die wieder in bewährter Weise herausgegeben und betreut wird von Prof. Dr. Horváth und dem Lehrstuhl für Controlling an der Universität Stuttgart – widmet sich dem Schwerpunktthema „Qualifizierung zum Controller – Ausbildungsprogramme, Standards, Zertifizierung“, ergänzt um eine Darstellung zur Forschung im deutschsprachigen Raum. Daneben erfolgen Verweise auf wichtige Controlling-Kongresse, auf die Controlling-Weiterbildung und als weiteren Kernbestandteil eine aufschlußreiche Controlling-Bibliographie 1995 und letztlich eine Zusammenstellung wichtiger Adressen. Insofern vermittelt das Jahrbuch eine kompakte Übersicht und damit Transparenz und Orientierung zu relevanten, aktuellen Fragen des Controllers. Insbesondere lichtet es, wie Manfred Rimmel als Erster Vorsitzender des Controller Verein eV im Geleitwort heraushebt, den „Dschungel“ von Weiterbildungsmöglichkeiten.

**Oesterer, Dieter: F+E-Controlling  
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 308 Seiten - DM 69,-**

#### **Autor und Konzeption**

Hier wird ein Praktiker-Buch vorgelegt über alte und neue Ansätze zur Planung und Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben

### **Aufbau und Inhalt**

Einleitung und Zielsetzung – Einsatz der EDV – Klassische Methoden und Neuere Methoden des Projektcontrolling – F+E-Controlling in der Betriebsorganisation – Innerbetriebliches Berichtswesen – Schulung – Anhang.

### **Kommentierung**

Das Buch vermittelt in seinen Kernaussagen eine Darstellung der eingeführten, klassischen, aber nicht notwendigerweise auf die EDV gestützten Methoden, sowie der neueren, in die EDV integrierten Methoden zur Planung und Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Es ist mit 173 Bildern sehr anschaulich, praxisnah ausgerichtet und gut lesbar geschrieben.

### **Schmidt, Andreas: Kostenrechnung**

**Stuttgart: Kohlhammer Verlag 1996 – 272 Seiten – DM 39,80**

Der Verfasser lehrt Betriebswirtschaft und Rechnungswesen an der Fachhochschule Wilhelmshaven und vermittelt mit diesem Lehr- und Arbeitsbuch die Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags-, Plankosten- und Prozeßkostenrechnung. Das Lehrbuch basiert auf zahlreichen Lehrveranstaltungen und zeichnet sich aufgrund der zahlreichen Abbildungen und Beispiele durch hohe Anschaulichkeit und Verständlichkeit aus. Die vielfältigen Aufgaben mit Lösungsvorschlägen in Verbindung mit dem betonten Praxisbezug erhöhen Nutzen und Verwendbarkeit der Arbeit. Eine insgesamt recht empfehlenswerte, besonders lernaktive Einführung in die Grundfragen der Kostenrechnung.

## **HANDBÜCHER ZUM RECHNUNGSWESEN**

### **Plückebaum, Wendt, Ehmcke, Niemeier, Schlierenkämper: Einkommensteuer**

**Achim bei Bremen: Erich Fleischer Verlag 1996 – 1.208 Seiten – gebunden – DM 112,--**

Dieses nun schon in 18. Auflage vorliegende Buch, das sich als Standardwerk etabliert hat, verbindet scheinbar Unvereinbares, nämlich ein Lehrbuch mit einem Handkommentar für die Praxis in gelungener Weise. Die Autoren haben sich nicht nur auf die Darstellung des reinen Einkommensteuerrechts beschränkt, sondern behandeln auch angrenzende Rechtsgebiete. Ein Buch, das Grundwissen für den Lernenden und Detailwissen für den Praktiker in eine gemeinsame Form bringt.

### **Selchert, Friedrich W.: Jahresabschlußprüfung der Kapitalgesellschaften**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 – 890 Seiten – DM 189,--**

Diese 2., vollständig überarbeitete Auflage steht unter dem Untertitel „Grundlagen – Durchführung – Bericht“ und vermittelt insbesondere Studierenden, Berufsanfängern und Kandidaten der Prüfungen zum vereidigten Buchprüfer und zum Wirtschaftsprüfer einen fundierten Überblick über die Durchführung ordnungsgemäßer Jahresabschlußprüfungen von Kapitalgesellschaften. Darüber hinaus werden auch Einzelfragen zur Prüfungsdurchführung aufgegriffen. Der Hauptteil des Handbuches befaßt sich mit der Bearbeitung der Prüfgebiete und Prüfungsgegenstände (ca. 600 Seiten). Die einzelnen Abschnitte orientieren den Praktiker im Unternehmen über die Anforderungen und Inhalte der Prüfungen, so z. B. hinsichtlich der Prüfung des Internen Kontrollsystems oder des Systems und der Handhabung des Rechnungswesens, der Vorräte oder der Verbindlichkeiten, der Prüfung der G+V oder des Lageberichts. Insofern läßt sich das Handbuch mit Nutzen und Gewinn in durchaus verständlicher Form unter der Fragestellung lesen „Wie werden wir voraussichtlich geprüft?“.

## **NEUAUFLAGEN RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING**

### **Schröder, Ernst: Modernes Unternehmens-Controlling**

**Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1996 – 620 Seiten – gebunden – DM 118,--**

„Der Schröder“ liegt nun in 6., wesentlich erweiterter Auflage vor. Wie Dr. Deyhle im Geleitwort schreibt, zeigt dieses Buch einen Weg auf, den man in der Bebauung der Controlling-Landschaft zurücklegen kann bzw. sollte. Der **Aufbau**: Controlling – Rechnungswesen als Basis des Controlling-Systems – Operatives Controlling – Strategisches Controlling – Funktionales Controlling – Controlling und Unternehmensführung. Die Neuerscheinung stellt sich dar als ein relativ umfassendes Handbuch für die Unternehmenspraxis, in dem das praktische Wie im Vordergrund steht, ohne das konzeptionelle Was und Warum als Basis und Hintergrund der diskutierten Verfahren und Methoden zu vernachlässigen. Controlling-Funktion, so sagt der Verfasser so treffend, sei eine Art „Steuerungs-Motor“, diesen „Motor“ skizziert und vermittelt Schröder in diesem Buch eindrucksvoll. Die gute Lesbarkeit und Übersichtlichkeit, die vielen Abbildungen und Checklisten, der hohe Anwendungsbezug und nicht zuletzt die Erfahrung, die Überzeugungskraft und Fachkompetenz des Autors weisen diesem Standardwerk einen herausragenden Platz unter den einschlägigen Veröffentlichungen zu.

### **Däumler, Klaus-Dieter u. Grabe, Jürgen: Kostenrechnung I – Grundlagen**

**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1996 – 518 Seiten – kartoniert – DM 45,--**

Dieser Grundlagen-Band im Rahmen einer vierbändigen Gesamtdarstellung zur Kostenrechnung erscheint nun in 7., völlig überarbeiteter Auflage. Dieses Lehrbuch gibt eine Einführung in die Grundlagen, die Kostenarten-,

Kostenstellen- und Kostenträgerstückrechnung sowie Betriebsergebnisrechnung mit Fragen und Aufgaben sowie Antworten und Lösungen und empfiehlt sich als einführendes Lehrbuch der Kostenrechnung.

**Müller, Heinrich: Prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 754 Seiten - gebunden - DM 178,-**

---

#### **Autor und Konzeption**

Diese 2., überarbeitete und erweiterte Auflage von Prof. Dr. Müller, Leitender Berater der Plaut-Gruppe und Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien, hat sich in der vorliegenden Form einen Spitzenplatz unter den einschlägigen Veröffentlichungen erworben. Der Untertitel „Stand – Nutzenanwendung – Tendenzen“ umschreibt treffend Inhalt und Zweck dieser Neuauflage.

#### **Aufbau und Inhalt**

Kosten- und Leistungsrechnung im betriebswirtschaftlichen Gesamtsystem – Die prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung – Entwicklungstendenzen bei der Nutzenanwendung der prozeßkonformen Grenzplankostenrechnung.

#### **Kommentierung**

Eine Neuauflage, die exzellent die Brücke zwischen theoretischer Konzeption und praktischer Handhabung schlägt, die den heute erreichten Stand moderner Kosten-, Leistungs- und Erfolgsrechnung überzeugend definiert. Müller hat diese Entwicklung mitgetragen und zählt, so Prof. Dr. Seicht im Geleitwort, zu den Kompetentesten, über diese Thematik zu schreiben. Ein Buch, das sich nicht nur an der Frage der praktischen Umsetzung und Anwendung orientiert, sondern auch in vielfacher Weise zur Lösung praktischer Details beiträgt. Ein Buch, das sich nicht zuletzt dem umfassenden Veränderungsprozeß öffnet und selbst zahlreiche substantielle Beiträge zur Gestaltung und Bewältigung des Wandels beisteuert. So ist das Kapitel zur Weiterentwicklung des Controlling-Verständnisses eine brillante Beschreibung der aktuellen Herausforderungen an Mitarbeiter im Controlling-Dienst.

**Seicht, Gerhard: Moderne Kosten- und Leistungsrechnung**  
**Wien: Linde Verlag 1995 - 650 Seiten**

---

Dieses erfolgreiche Standardwerk vermittelt in der 8., erweiterten Auflage die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung und führt ein in Fragen der praktischen Gestaltung. Der Erfolg dieses Buches erklärt sich einerseits dadurch, daß es die klassischen Themen besonders kompetent und gelungen darstellt. Andererseits aber auch Themen aufgreift, die sich selten in vergleichbaren Veröffentlichungen finden wie Qualitätskostenrechnung, Kostensenken und Krisenmanagement oder Instrumente zur Kostenbeeinflussung. Insoweit beinhaltet das Buch nicht nur eine umfassende, anwendungsbezogene Grundlagendarstellung, sondern vermittelt auch Impulse zu einer aktiven Nutzung der Kostenrechnung und deren permanenten Weiterentwicklung.

**Hagenmüller, Karl Friedrich u. Diepen, Gerhard: Der Bankbetrieb**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 870 Seiten**

---

Das vorliegende Werk erscheint nun als Lehrbuch und Aufgabensammlung bereits in der 13., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage. Dieses Standardwerk zählt zu den führenden Veröffentlichungen in der modernen Bankausbildung. Das Buch bietet eine gut aufbereitete Gesamtdarstellung über die Bereiche Strukturlehre, Geschäfte und Dienstleistungen der Kreditinstitute sowie Bankkalkulation und Bankpolitik.

**Witt, Frank-Jürgen und Witt, Kerin: Controlling für Klein- und Mittelbetriebe**  
**Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5858 - 468 Seiten - DM 24,90**

---

Diese 2., völlig überarbeitete Auflage beschreibt die Bausteine und das Handwerkszeug für einen Controlling-Leitstand. Ergänzend zu diesem Buch kann eine CD-ROM „Controlling interaktiv“ bezogen werden, auch steht eine Demo-Diskette zu DM 10,- zur Verfügung. Controlling, wie es hier verstanden und vorgestellt wird, bedeutet ein Controllingmix aus rechnungswesenbasiertem Controlling und einem strategisch-qualitativen Controlling.

#### **Aufbau**

Controllinggrundlagen, Rahmenbedingungen für das Mittelstandscontrolling, Werkzeugkasten I u. II: Grundausstattung und Erweiterung, Umsetzung und Organisation, Software, Fazit. Dieses Buch leistet eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den Fragen des Mittelstandscontrolling und liefert hierzu vielfältige Gestaltungs- und Anwendungshinweise. Für den besonders an konzeptionellen Fragen, so z. B. am Prozeßcontrolling sowie an Fragen der Softwareunterstützung bzw. des Controllingleitstandes interessierten Leser ist das Buch ein nützlicher Wegbegleiter und Ratgeber.

**Specht, Olaf: Betriebswirtschaft für Ingenieure und Informatiker**  
**Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1996 - 614 Seiten - gebunden - DM 52,-**

---

Diese 4., aktualisierte und erweiterte Auflage vermittelt, unabhängig von der spezifischen Zielgruppe Ingenieure und Informatiker, allgemein Fach- und Führungskräften einen praxisnahen und systematischen Zugang zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Das Buch stützt sich einerseits auf die Managementpraxis und ande-

rerseits auf die Lehrerfahrung des Autors an der FH Wedel. Neben dem hohen Praxisbezug erklärt die hervorragende pädagogisch-didaktische Gestaltung den Erfolg dieses Lehr- und Handbuchs, das bereits in kurzer Zeit in vier Auflagen erschienen ist. Eine empfehlenswerte betriebswirtschaftliche Einführung für die Praxis.

**Jahrmann, Ulrich: Finanzierung**

**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1996 - 539 Seiten - kartoniert - DM 56,-**

---

Diese 3. Auflage aus der bewährten Reihe „NWB - Studienbücher“ setzt sich zur Aufgabe, Studenten und Praktiker das umfangreiche Gebiet der Finanzierung praxisorientiert darzustellen. Kontrollfragen, Fälle und Lösungen unterstützen die Ausführungen ebenso wie zahlreiche Beispiele, Abbildungen und Berechnungen, so daß sich das Buch einerseits als Lernhilfe und andererseits als Nachschlagewerk bei Finanzierungsfragen anbietet. Hauptkapitel: Einführung, Fremdfinanzierung, Beteiligungsfinanzierung, Innenfinanzierung, Finanzmanagement.

## **FÜHRUNG UND PERSONALWESEN**

**Sokianos, Nicolas (Hrsg.): Personalpolitik**

**Frankfurt: Frankfurter Allgemeine 1996 - 339 Seiten - DM 72,-**

---

**Autoren und Konzeption**

Der Herausgeber und elf weitere Autoren aus Wissenschaft, Politik, Unternehmensleitungen und Betriebsräten behandeln in diesem Sammelband wichtige personalpolitische Fragestellungen unter dem Leitthema „Human Resources gestalten statt verwalten“.

**Aufbau und Inhalt**

Human Resources: Erfolgs- oder nur Kostenfaktor? – Die Herausforderungen der Gegenwart – Neue Konzepte für die Zukunft – Schlüsselfaktoren der Personalpolitik.

**Kommentierung**

Der Herausgeber wagt die Prognose, daß es bereits in wenigen Jahren einen eklatanten Mangel an qualifizierten Spitzenkräften gibt. Ausgehend von der Bedeutung des Mitarbeiters vermittelt der Band, ohne die Vollständigkeit eines Standardwerks zu beanspruchen, den Unternehmungen wertvolle Denkanstöße und Orientierungshilfen für die praktische Gestaltung der Personalpolitik. Besonderes Gewicht wird der Auseinandersetzung mit dem permanenten Veränderungsprozeß und der proaktiven Gestaltung der Zukunft zugewiesen, etwa unter der Fragestellung der Führungsrolle in Wandlungsprozessen. Die abgegrenzten Einzelbeiträge wie z. B. „Interne Kommunikation: das ungenutzte Potential“ oder „Führungsqualität als Erfolgsfaktor“ leisten eine durchweg anspruchsvolle, praxisbezogene und durchaus auch kritisch-engagierte Auseinandersetzung mit zahlreichen Aspekten der Personalpolitik, so daß sich insgesamt der Entwurf einer modernen, zukunftsweisenden Personalpolitik abzeichnet, der zugleich in vielfacher Weise mit dem herkömmlichen Verständnis bricht.

**Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung**

**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 228 Seiten - DM 48,-**

---

Der Verfasser legt seinen Grundriß zur Verbesserung des Führungsverhaltens in der 7., erweiterten Auflage vor. Das Buch vermittelt, insbesondere unter Einsatz von Checklisten und mit besonderem Praxisbezug, das Rüstzeug zur modernen Menschenführung. Ein geeignetes Buch unmittelbar für den Arbeitsplatz.

**Clutterbuck, David u. Kernaghan, Susan: Empowerment**

**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 307 Seiten - DM 78,-**

---

**Autoren und Konzeption**

Clutterbuck und Kernaghan arbeiten in der Unternehmensberatung und sind darüber hinaus als Wirtschaftsjournalisten tätig. Diese Übersetzung aus dem Englischen zielt darauf, die Talente der Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen.

**Aufbau und Inhalt**

Empowerment für wen – Praktische Ansätze – Organisationsstrukturen und Empowerment-Ziele – Team-Empowerment – Verhaltensänderung im Management und bei Mitarbeitern – Empowerment auf dem Dienstleistungssektor – Empowerment der eigenen Person – Fallstudien.

**Kommentierung**

Empowerment, wie es die Autoren in diesem Buch verstehen, bedeutet Befähigung oder Ermächtigung und bezeichnet die Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenz in die unteren Hierarchieebenen. Empowerment versteht sich als logische Ergänzung der heute diskutierten und praktizierten Konzepte wie Kaizen, Lean Management und Reengineering. In diesem Buch – hie und da etwas aggressiv und reißerisch und bezogen auf einen doch etwas anderen Wirtschafts- und Kulturraum – werden mit großem Engagement die wichtigsten Bausteine zu einem vom Empowerment geprägten Unternehmen – d. h. im vorherrschenden Verständnis Mitarbeiterorientierung bzw. Unternehmen mit voll motivierten Mitarbeitern – dargestellt, insbesondere Veränderungen in der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur und nicht zuletzt im Verhalten

und in den Einstellungen. In einer kritisch-nüchternen Betrachtung werden auch sensible Themen nachhaltig aufgegriffen, wie z. B. die Angst des Chefs vor fähigen Mitarbeitern oder die Problematik der frühzeitigen „Karriere-Endstation“ wegen immer weniger hierfür zur Verfügung stehenden Stellen. Das Buch vermittelt weder Patentrezepte noch Zauberformeln, aber es trägt dazu bei, ein sowohl bedeutsames als auch schwieriges Gebiet kritisch zu reflektieren und es stößt dazu an, über Veränderungen nachzudenken und motiviert dazu, Veränderungen auch einzuleiten.

**Kiesow, Hans: Heiße Eisen**  
**Düsseldorf: ECON Verlag 1996 – 304 Seiten – DM 58,--**

---

#### **Autor und Konzeption**

Hans Kiesow leitet heute nach langjähriger Tätigkeit als Personalleiter Führungs- und Kommunikationsseminare seiner eigenen Firma „Kiesow-Seminare“. Ziel und Inhalt dieser Veröffentlichung ist, schwierige Mitarbeitergespräche motivierend zu führen.

#### **Aufbau und Inhalt**

Gespräch über Kritik – Beschwerden – Ablehnungen – Alkohol – Versetzungen – Abmahnungen – Kündigungen – Beurteilungen – Performance.

#### **Kommentierung**

Dieses Buch holt den mit Personalfragen befaßten Leser dort ab, wo er häufig in der Praxis steht: in einem kritischen Gespräch. Kiesow vermittelt in seinem Ratgeber wertvolle, praxisnahe Tips und Hinweise im Rahmen lebensnaher Beispiele, zahlreicher Tabellen und checklistenartigen Darstellungen, die helfen, sich auf heikle Gespräche einzustellen und vorzubereiten und sie damit erfolgreich zu führen. Im Zusammenhang der skizzierten Gespräche werden gleichzeitig wesentliche Kommunikations- und Führungsfragen als Hintergrundwissen erörtert. Insgesamt ein hilfreicher und nützlicher Ratgeber für die Praxis.

**Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung**  
**Frankfurt: Campus Verlag 1995 – 251 Seiten – DM 39,80**

---

„Das Prinzip Selbstverantwortung“, in 2. Auflage, befaßt sich mit der Frage, wie Führung aussehen muß, damit Mitarbeiter initiativ werden und sich für ihre Arbeit verantwortlich fühlen. Sprenger setzt sich außerordentlich engagiert, lebhaft, kreativ und innovativ und ohne Umschweife mit neuen oder besseren Wegen zu Motivation auseinander. Sprenger legt keine neue Führungstechnik und schon gar nicht ein „Rezeptbuch für Führung“ vor, sondern eine neue Führungskultur. Ein Buch, das zur Diskussion und vielleicht auch zum Widerspruch herausfordert, das den aufmerksamen und interessierten Leser aktiviert, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und seinen eigenen Standpunkt zu überdenken und neu zu suchen. Ein Buch, das auch schonungslos manche Widersprüche und Ungereimtheiten der betrieblichen Praxis aufdeckt.

**Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation**  
**Frankfurt: Campus Verlag 1994 – 234 Seiten – DM 39,80**

---

Dieses Buch, in 7. Auflage, dürfte das in letzter Zeit am meisten diskutierte Buch über Führung und Motivation sein. Es erhebt den Anspruch, Wege aus einer Sackgasse zu weisen. In der Tat räumt Sprenger mit vielem auf, was bisher als wichtig und richtig galt, und vermittelt z. T. völlig neue Ansätze und Sichtweisen. Ein Buch, das in die Diskussion und in die Führungsetagen gehört.

## **PERSÖNLICHE RATGEBER**

**Meisel, Peter u. Slomma, Hans: Steuerzahler kontra Finanzamt**  
**Freiburg: Haufe Verlag 1996 – 358 Seiten – DM 68,--**

---

Das Buch vermittelt in der 8. Auflage 206 Steuertips und berücksichtigt alle Steueränderungen 1996. Es befaßt sich mit den Bereichen Lohn- und Einkommensteuer, Buchführungs- und Verfahrensrecht sowie Gewerbesteuer.

**Stürzer, Rudolf u. Koch, Michael: Vermieter-Lexikon**  
**Freiburg: Haufe Verlag 1996 – 704 Seiten – DM 39,80**

---

Dieses Handbuch, in 3. Auflage, versteht sich als Ratgeber für die tägliche Praxis und bietet Vermietern und Mietern verlässliche Basisinformationen in zahlreichen Mietrechtsfragen.

**Manekeller, Wolfgang: Außergewöhnliche Bewerbungen**  
**München: Wirtschaftsverlag Langen Müller / Herbig 1996 – 238 Seiten – Leinen – DM 29,90**

---

Dieser Ratgeber will „Besonderheiten“ einer Bewerbung aufzeigen, damit sie sich von den anderen abhebt und dennoch der gängigen Form entspricht, um gut „anzukommen“.

**Lucas, Manfred: So bewerbe ich mich schriftlich**  
**Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag 1996 - 190 Seiten - DM 20,-**  
**mit Wertscheck für Beratung**

---

Lucas vermittelt aktuelles Bewerbungswissen vom Anforderungsprofil über Lebenslauf, vom Bewerbungsschreiben bis zur Einladung oder Absage.

**Lucas, Manfred: Das erfolgreiche Vorstellungsgespräch**  
**Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag 1996 - 206 Seiten - DM 20,-**  
**mit Wertscheck für Beratung**

---

Lucas behandelt alle wesentlichen Aspekte eines Vorstellungsgesprächs von der Gesprächsführung über Körpersprache und Fragen und Antworten bis zum „Test mit Messer und Gabel“.

**Beuthner, Johannes: Taschenlexikon für Geldanleger**  
**ECON-Taschenbuch 21267 - 210 Seiten - DM 16,90**

---

Das Taschenbuch vermittelt von Anteilschein bis Zerobond nicht nur Begriffserklärungen, sondern auch weitergehende Hinweise und praxisbezogene Ratschläge.

**Keßler, Udo: Bankentricks - und wie Sie sich dagegen wehren**  
**ECON Taschenbuch 21290 - 180 Seiten - DM 14,90**

---

Dieses Taschenbuch stellt sich zur Aufgabe, dafür zu sensibilisieren, wann es sich lohnt, seine Bank kritischer zu betrachten.

**Montasser, Thomas: Rechtsratgeber Geld**  
**ECON Taschenbuch 21294 - 183 Seiten - DM 16,90**

---

Vorteile nutzen und Risiken bei Geldgeschäften vermeiden ist die Devise dieses Ratgebers.

## **NACHGEFRAGT**

### **HEUTE: MODERNES CONTROLLING-VERSTÄNDNIS**

Prof. Dr. Müller definiert und skizziert in seiner Neuauflage „Prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung“ aus dem Gabler-Verlag auf Seite 121 ff. sieben wesentliche Entwicklungstrends im Controlling. Von Ihnen so akzeptiert?

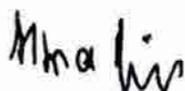
1. Mengen- statt wertbezogene Controlling-Instrumente
2. Zeitnahe, fallbezogene statt periodische Soll-Ist-Vergleiche
3. Dezentralisiertes versus institutionalisiertes Controlling (der Controller-Service ist tätig als Koordinator, Berater usw., „Controller is everyone“)
4. Verändertes Verständnis für Abweichungsentstehung bzw. -vermeidung (betontes forward controlling)
5. Verlagerung der Controller-Aktivitäten von Produktions- und Produktorientierung zur Markt- und Ergebnisorientierung
6. „Dynamisches“ Controlling (Fortschreibung und Aktualisierung)
7. Bereichsübergreifendes Prozeß-Controlling (Controlling ist in die Prozesse zu integrieren)

Es finden sich zunehmend Unternehmen, die ihre Controlling-Konzeption in dieser oder ähnlicher Weise ausrichten. Eines der Unternehmen, die dies versucht, ist die Mercedes Benz Lenkungen GmbH in Düsseldorf.

## **ZU GUTER LETZT**

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Nicht zuletzt möchte ich auf diesem Wege vielen Kollegen herzlich danken für Anerkennung und Unterstützung auf dem 21. Congress der Controller in München. Vielen herzlichen Dank.

Ich wünsche Ihnen alles Gute und grüße Sie bis zum Wiederlesen recht herzlich  
Ihr



Alfred Biel

# Trefferquoten

## für Controller und Manager

**SYSTEMS 96**  
München, 21. - 25.10.96  
Halle 5, Stand A 10



**Mit Sicherheit  
ins Schwarze  
treffen.**

### **Die Standard-Controlling-Lösung (IBM AS/400):**

- Management-Informationssystem    Effiziente und flexible Informationsaufbereitung
- Kostenrechnung    Kostentransparenz durch moderne Verfahren
- Executive-Informationssystem    Grafisches Frühwarnsystem – nicht nur für die Chefetage

### **EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG**

**PST**

Ihr Partner für Management-Informationssysteme

®

**PST Software GmbH**  
Keferloher Straße 24  
D-85540 Haar

Tel.: 0 89 / 43 90 06 - 0  
Fax: 0 89 / 43 90 06 - 12

**PST Software Vertriebs AG**  
Seefeldstrasse 29  
CH-8853 Lachen

Tel.: 0 55 / 4 42 71 71  
Fax: 0 55 / 4 42 71 28

**Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen**

# ZULIEFERER KFZ

## [Fortschritts- zahlen]

Join us!

**SYSTEMS 96**

Halle 2 Stand B03 ◀

Moderne Werkzeuge für sichere Entscheidungsfindung und Prozeßsteuerung haben heute höchste Priorität. CS Controlling Software steuert bei namhaften Unternehmen der Zuliefer- und KFZ-Industrie Vor- und Nachkalkulation, ermittelt Fortschrittszahlen und übernimmt die Kontrolle der Betriebsprozesse bis zur Projektabrechnung. Für die Hardwareplattformen IBM AS/400, RS 6000, HP 9000 bieten wir Ihnen Softwareprogramme für die Bereiche: Kostenrechnung/Controlling, Rechnungswesen, Anlagenwirtschaft. Wir informieren Sie gerne:

CS Controlling Software Systeme GmbH, Riedbachstraße 5, 74385 Pleidelsheim, Telefon 07144 / 8144-0, Fax 07144 / 8144-10.

**CS Controlling Software  
Die intelligente Entscheidung**

CS CONTROLLING  
SOFTWARE SYSTEME GMBH

