

B 12688
25. Jg.
SFR 35,-
ÖS 223,-
DM 33,-

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

5/2000

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis Controlling-Anwendungen im Management

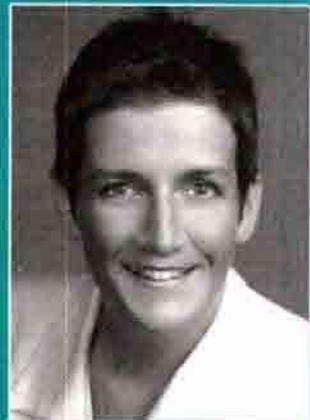
- | | | |
|-----|-------------------------------------|---|
| 389 | Wolfgang Berger-Vogel | Gedanken zur Eröffnung des 25. Controller Congress – München 2000 |
| 391 | Manfred Rimmel | Vom Monopol zum Wettbewerbsmarkt |
| 399 | Peter Berg | Der Controller als Coach |
| 403 | Dieter Wäscher | Kundenorientierung und Kundenbindung im Fokus des Vertriebscontrolling |
| 408 | Lysann Most
Sibylle Seyffert | Balanced Scorecard als Controllinginstrument externer Call Center |
| 414 | Dieter Rathgeber | Arbeiten mit der Scorecard |
| 418 | Anke Wogersien | Sitzung ohne Folgen? |
| 420 | Alfred Biel u. a. | Interview: Value Based Management im DaimlerChrysler-Konzern |
| 427 | Impressum | |
| 428 | Alfred Eirich | Bank-Kernkompetenzen |
| 432 | Rudolf Zurflüh | 10 Thesen zur Management-Leistung |
| 434 | Herwig R. Friedag
Walter Schmidt | Balanced Scorecard und Controller's Budget |
| 441 | Gerhard Römer | Werden Controller durch den Siegeszug des Internet überflüssig? |
| 442 | Günter Mero | Deckungsbeitragsrechnung für Logistikunternehmen |
| 447 | Alexander Bassen | Der Informationsgehalt von IAS-Abschlüssen am Neuen Markt aus Perspektive von Finanzanalysten |
| 451 | Dirk Meissner | Konsequente Strategieplanung und Strategieumsetzung |
| 459 | Erich Kaßner | Businessplan - Briefing |
| 461 | Elmar Mayer | Bionik-Wirtschaft |
| 465 | Literaturforum | |
| 475 | Aus dem Controller Verein eV | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 0939-0359

<http://www.controllermagazin.de>



"Starkes Wachstum und hohe Dynamik erforderten bei der Gauss Interprise AG die Einführung eines ebenso dynamischen Controlling-Tools. In CORPORATE PLANNER haben wir die richtige Software gefunden. Der Einsatz der Software wird abgerundet durch hervorragenden Consulting-Service und eine Hotline, die auf jede Frage eine Antwort hat!"

Manja Edler

Manja Edler

Controlling & Planung
Gauss Interprise AG, Hamburg

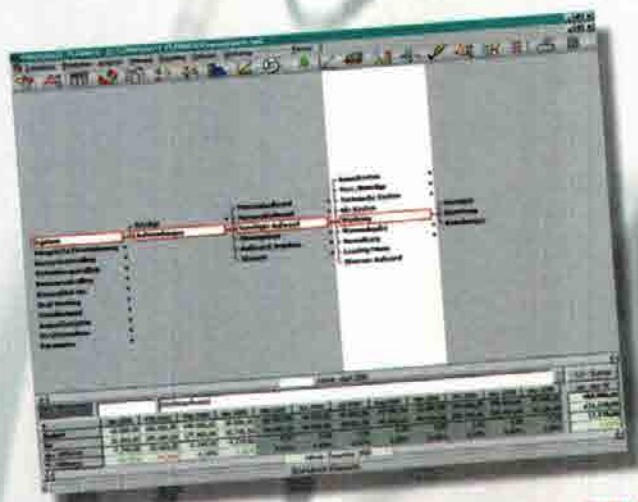
Neue Wege in die Zukunft – Controlling ist mehr als Datenanalyse

Unsere Lösungen für die Unternehmensplanung und -steuerung unterstützen Sie wirkungsvoll in Ihrer täglichen Verantwortung.

Schnelle Informationen über Ihre Finanzdaten sind dabei ebenso unerlässlich wie die Analyse und die Planung qualitativer Größen.

Nutzen Sie unsere Software, um Ihr Unternehmen in eine sichere Zukunft zu steuern.

Einfach, schnell und effektiv.



 **CORPORATE
PLANNING**
TO SUCCEED IN BUSINESS

CP Corporate Planning
Software und Unternehmensberatung GmbH
Altonaer Straße 59 - 61 · D - 20357 Hamburg
Tel. 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33
E-Mail: Info@corporate-planning.com

www.corporate-planning.com

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	01	09	G	F	
--	----	----	---	---	--

GEDANKEN ZUR ERÖFFNUNG DES 25. CONTROLLER CONGRESS MÜNCHEN 2000



von Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang **Berger-Vogel**, Linz, Erster Vorsitzender Controller Verein eV, München;
Mitglied des Vorstands BBAG Österreichische Brau-Beteiligungs-AG

Guten Morgen, sehr geehrte Damen und Herren!

Fast auf den Tag genau vor 25 Jahren, am Montag, dem 24. Mai 1976, fand der 1. Controller Congress des Controller Verein eV in Frankfurt am Main statt, an dem 220 Personen teilgenommen haben. Das Thema des 1. Controller Congress lautete: **Aktuelle Aufgaben und Stellung des Controllers in der Unternehmenspraxis**. Referenten waren: Dr. Albrecht **Deyhle**, Dkfm. Heinz **Dietz**, Dr. Aloys **Gälweiler**, Dr. Walter **Germeroth**, Dr. Norbert **Lorentz**, Horst W. **Urban**.

Die Themen lauteten:

- Strategische Unternehmensplanung;
- Aufgaben und Organisation des Controllerbereichs in der Praxis;
- Management-Erfolgsbericht: vom Erfolgsbudget zum Finanzbudget;
- Podiumsgespräch über Aufgaben und Verantwortlichkeit des Controllers.

Das Podiumsgespräch leitete unser heutiger Ehrenvorsitzender des Controller Verein eV, Dr. Albrecht **Deyhle**. Unter anderem wies **Deyhle** auf das von ihm geschaffene **WEG-Bild** mit Wachstum, Entwicklung und Gewinn hin, das Markt- und Ertragsziele kombiniert. **Zitat 1976**: „Ins Leitbild gehört auch, dass eine

Unternehmung ein soziotechnisches System ist, dass da also Menschen mitarbeiten. Der spezielle Ansatzpunkt der Controllerarbeit besteht darin, dieses Informationssystem **in Richtung des Gewinnzieles kombiniert im Einklang mit anderen Zielgrößen zu schaffen**. Wobei der Controller dem Bringprinzip zu folgen hat. Er ist ein Informationsverkäufer. Der Verkäufer muss hingehen und die Türe in die Hand nehmen, den Fuß reinstellen in die Tür und das ist dann die Grenzlinie, wo ich nicht recht weiß, wo die Beratung aufhört und die Entscheidungssteigbügelhalterfunktion anfängt“.

Sind diese Dinge nicht immer noch die gleichen Wahrheiten, die uns heute beschäftigen?!

Stellen wir doch einmal das **WEG-Konzept** der von Kaplan und Norton geprägten **Balanced Scorecard** gegenüber. Dr. **Deyhle** sagt 1976: Es sind **Kompromisse zu finden**: „**Wer nur auf Wachstum schießt, kann die Entwicklung verschlafen. Wer nur entwickelt, kann sich von der Realität des Alltags entfernen. Wer nur auf schnelles Geld hofft, investiert nicht in die Märkte.**“

Professor Dr. **Horváth** sagt 1997: „Die **BSC** ergänzt finanzielle Kennzahlen... um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen.“

Für mich ist die **BSC** eine Erweiterung, aber vor allem Instrumentalisierung des **WEG-Grundgedankens**. Wir sehen auch aus diesem Vergleich, dass selbst wenn man die Dinge schon sehr bald richtig sieht und erkennt, es oft sehr lange dauert, bis sie zum Standard werden und in die Praxis umgesetzt werden. Ich glaube, dass in der heutigen Controller-Praxis diese umfassende Sicht eines ausbalancierten Controlling sich immer noch in der Minderheit befindet und die Mehrheit sich nur der einfacheren Werkzeuge der Controller Tool-Box bedient.

Erster Vorsitzender des Controller Verein eV vor 25 Jahren war übrigens Dkfm. Heinz **Dietz**, Leiter der Unternehmensplanung **LURGI** Verwaltung GmbH, der diese Funktion bis 1980 inne hatte. Von 1980 bis 1985 war Dr. **Karlheinz Hillenbrand** Vereinsvorsitzender, 1984 siedelte der Congress für 4 Jahre von Frankfurt/Main nach Berlin um. 1981 hielt Dr. **Deyhle** ein bemerkenswertes Referat zum Thema „Controller heute und 2000“, dabei führte er aus: „Der Navigationsdienst des Controllers wird sich zu einer institutionalisierten Einrichtung entwickeln, die in der Unternehmensorganisation genauso natürlich ist wie Verkauf und Produktion“. Ich glaube, wir sind dieser Vision schon sehr nahe.

1985 übernahm Dr. Albrecht Deyhle den Vorsitz im Controller Verein eV und verlegte den Sitz des Controller Congress im Jahr 1988 nach München, wo wir nunmehr schon zum 13. Male in ununterbrochener Folge tagen. Die längste Zeit im Vorsitz des Controller Verein eV übte Dipl. Wirtsch. Ing. Manfred Rimmel aus, nämlich von 1990 bis 1998.

Doch nun zur Zukunft des Controlling und der Controller: Mit welchen Themen haben sich Controller heute auseinander zu setzen?

- Ein wichtiger Themenkreis ist sicherlich die **Angleichung der internen und externen Berichterstattung** und deren Internationalisierung. **IAS/US-GAAP** dominieren das finanzielle Rechnungswesen und das externe Reporting. Wenn auch die Segmentberichterstattung nach IAS/US-GAAP einen wesentlich tieferen Einblick in die Ergebnisse eines Unternehmens bietet, so möchte ich doch bezweifeln, dass unsere traditionelle Kostenrechnung und das betriebswirtschaftliche Denken an Bedeutung verlieren werden und die Bilanz und deren

Kennzahlen an ihre Stelle treten wird. Es wird weiterhin in jedem Unternehmen Eingemachtes zur Entscheidungsunterstützung geben, mit einem spezifischen Know-how, das sich im betriebswirtschaftlichen System eines Unternehmens niederschlägt.

- Das **Benchmarking** wird aufgrund aussagefähigerer, den neuen IAS bzw. US-GAAP-Normen entsprechender Bilanz- und G + V-Daten an Bedeutung gewinnen, aber gemäß eben Gesagtem sind dem auch Grenzen gesetzt.
- **Controller müssen flexibler werden.** Die neue Welt der Internationalisierung fordert eine erhöhte Flexibilität. Erfahrung wird dadurch nicht gänzlich entwertet, aber Arbeitsorganisation und auch andere Bindungen werden weniger dauerhaft sein. Erforderlich sind **eine laufende Wissenserneuerung** und der Mut zum Loslassen von Angewohntem. **Für den Controller heißt dies ständig neues Lernen**, persönliche Breite und erhöhte Synthesefähigkeit entwickeln, Beschäftigung mit Visionen und Strategien und hohe Anpassungsfähigkeit an die sich rasch ändernde Umgebung.



*Dr. Berger-Vogel bei seiner Ansprache
anlässlich der 25. Mitgliederversammlung
im Kaisersaal der Münchner Residenz*

- **Value-Management** (Wertschaffung im Unternehmen). Wie bereits einleitend festgestellt, darf sich die Wertschaffung im Unternehmen nicht nur auf kurzfristige finanzielle Ergebnisse beziehen. Die Einbeziehung nicht unmittelbar monetärer Größen in das Kennziffernsystem zur Unternehmenssteuerung wird sich durchsetzen.
- **Die Controller müssen ihre Wirkung auf die Führung des Unternehmens und die Erreichung der Unternehmensziele verstärken.** Dazu ist eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern erforderlich. Eine Erhebung im Jahr 1999 von der WHU Valendar bei insgesamt 374 mittleren und großen, in Deutschland ansässigen Unternehmen ergab, dass Manager ihre Controller immer wieder als bremsend und kleinlich einschätzen. Dies ist die Folge der Zahlenlastigkeit unseres derzeitigen Managementinformationssystems. Professor **Dr. Jürgen Weber** fordert daher mit Recht, dass sich Controller und Manager besser kennenlernen müssen und **einen professionellen Respekt für die Andersartigkeit des Partners und seine spezifische Arbeitsweise aufbringen sollen.** Dazu ist auch notwendig, dass man sich gegenseitig einen Vertrauensvorschuss gibt. Dabei dürfen Controller und Manager aber konstruktive Konflikte nicht vermeiden, da es sich herausgestellt hat, dass Entscheidungsprozesse effizienter ablaufen und zu besseren Ergebnissen führen, wenn starke Befürworter und kritische Hinterfrager (Sparring Partner) eingeschaltet sind gegenüber Entscheidungen, die von einer einzigen starken Kraft durchgezogen werden.

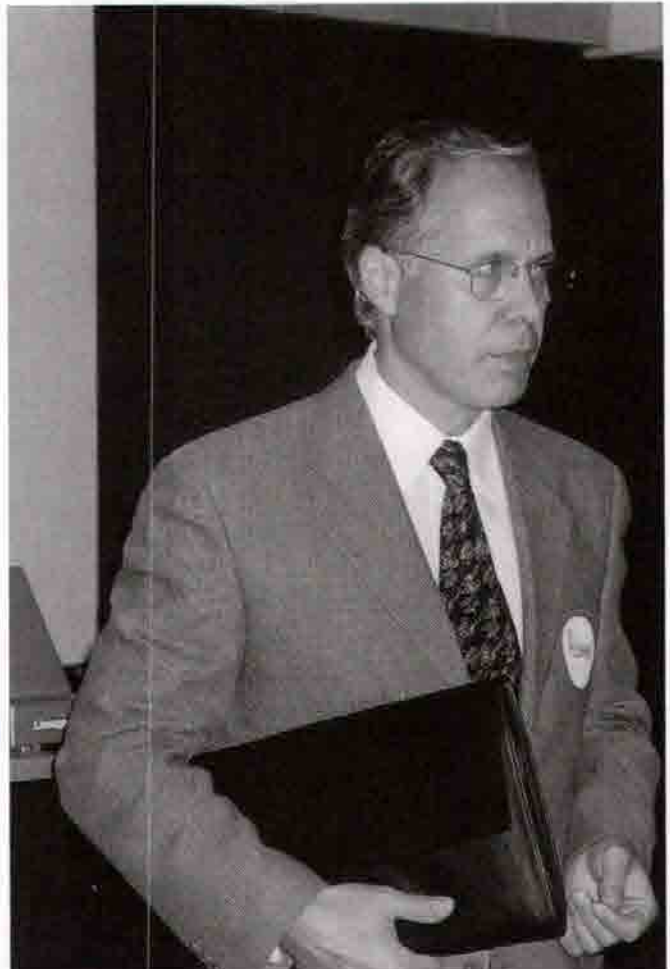
Wie sagt der Bayerische Staatsminister für Wirtschaft, Verkehr und Technologie Dr. Otto Wiesheu in seinem Grußwort an den Controller Congress: „Wer zukunftsorientierte und langfristig wirtschaftliche Entscheidungen treffen will, **braucht kompetente und innovative Ratgeber.** Der Controller ist unverzichtbarer Begleiter auf dem Weg durch unsere komplexe und eng verflochtene Wirtschaftswelt“.

Dem ist wohl nichts hinzuzufügen und ich darf mit diesen Grußworten den 25. Controller Congress als eröffnet erklären. ■

„VOM MONOPOL ZUM WETTBEWERBSMARKT“

Herausforderungen für Unternehmensleitung und Controlling in Bezug auf:

- Vision und Strategie
- Führung und Zusammenarbeit
- Information und Kommunikation



von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred **Remmel**, Vorsitzender des Vorstandes der RWE Energie AG, Essen (Vortrag anlässlich des 25. Jubiläumscongresses des Controller Verein eV am 22.05.2000 in München)

Ich empfinde es als eine gute Gelegenheit, Ihnen etwas ausführlicher als dies sonst möglich ist, die neuen Herausforderungen für Unternehmensleitung und Controlling schildern zu können, die mit den **veränderten Rahmenbedingungen des Energiemarktes** verbunden sind.

RWE und VEW – Zwei ideale Partner

Gestatten Sie mir, zu RWE zunächst einige Fakten und Zahlen zu nennen. RWE verfügt über eine Basis von rund 10 Millionen Kunden für Strom und Gas in Deutschland und Ungarn. Hier werden Umsätze von ca. 10 Mrd. Euro beim Strom und ca. 0,5 Mrd. Euro beim Gas erzielt. Damit hat RWE bereits eine starke Marktposition in Europa inne, die durch die bevorstehende Fusion mit VEW, vor allem auf der Gasseite, noch verbessert wird. Das **neue RWE** wird eines der größten **Multi-Utility-Unternehmen** Europas mit bedeutender Stellung in allen Utility-Märkten sein. Durch die Fusion wird eine

Größe erreicht, die als Basis für den Aufbau einer führenden Marktposition in Europa dient.

Dabei gilt es, die besonderen Herausforderungen zu bewältigen, denen sich ein Unternehmen auf dem Weg vom Monopol zum Wettbewerbsmarkt gegenüber sieht. Und bereits der Titel meiner Ausführungen macht deutlich, dass der Unternehmensleitung **und** dem Controlling dabei eine zentrale Bedeutung zukommt.

Ich möchte an dieser Stelle auf eine umfassende Controlling-Definition verzichten und direkt an die Philosophie anknüpfen, wie sie von unserem Controller Verein seit Jahren vertreten wird.

Controlling im Regelkreis der Unternehmensführung

Wir begreifen **Controlling als integrative Unterstützung** der Unternehmensführung: Das Management nimmt die

Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und – nach erfolgter Realisation – die Kontrollfunktionen im Regelkreis der Unternehmensführung wahr. Der Controller unterstützt das Management hierbei insbesondere als betriebswirtschaftlicher Berater, der für **Transparenz in allen Fragen der Unternehmensleitung** sorgt und damit hilft, **Risiken zu begrenzen und Chancen zu erkennen**.

Im Sinne dieses **ganzheitlichen Verständnisses** steht der Controller als **„Navigator zur Zielerreichung“** folgerichtig auch bei dem eingeleiteten Prozess der **grundlegenden strategischen Neuausrichtung von RWE eng an der Seite der Unternehmensleitung**.

Auf dem Energiemarkt vollzieht sich ein Paradigmenwechsel

Als Triebfedern dieses Wandels müssen Liberalisierung, Privatisierung, Überkapazitäten im Kraftwerksbereich und in



Auf dem Energiemarkt vollzieht sich ein Paradigmenwechsel

der Primärenergie, neue Technologien und volkswirtschaftliche Strukturveränderungen im Zusammenhang gesehen werden.

Seit der umfassenden **Liberalisierung** des Strommarktes in **Deutschland** kann bei uns ausnahmslos jeder Verbraucher – vom industriellen Großkunden bis hin zum privaten Haushaltskunden – frei entscheiden, von welchem Anbieter er „seinen“ Strom beziehen will. Auch auf Grund der erheblichen Überkapazitäten in der Stromerzeugung hat dieser Wettbewerb im Laufe des letzten Jahres zu einem **dramatischen Verfall der Strompreise in allen Kundensegmenten geführt**. Diese Entwicklung erzwang bei den Energieversorgungsunternehmen die Abkehr von einem Geschäftsverständnis, das **bisher maßgeblich auf dem cost-plus-Prinzip** beruhte, hin zu einer **konsequenten Kunden- und Marktorientierung**.

Der Wettbewerb in der Energiewirtschaft hat dabei eine europäische Dimension. Strom kennt keine Grenzen. Auf Grund unterschiedlicher Rahmenbedingungen in einzelnen Teilmärkten kommt es unter Controlling-Gesichtspunkten entscheidend darauf an, die **jeweils relevanten Erfolgsfaktoren** zu identifizieren.

Hinzu kommen strukturelle Veränderungen: Die Märkte für Strom, Gas, Kohle und Öl wachsen zusammen, und differenzierte Dienstleistungsangebote erhalten eine wachsende Bedeutung.

„**Cross Selling**“ und **kundenorientierte Leistungsdifferenzierung** sind **Kernelemente** für die Herausbildung eines

europäischen „Multi Utility“-Marktes. Das heißt: Strom, Gas, Mineralöl, Wasser, Entsorgung und Telekommunikation werden mit energienahen Dienstleistungen verknüpft. Speziell im **Teilsegment der energienahen Dienstleistungen** erwarten wir in den nächsten Jahren europaweit eine beachtliche Wachstumsdynamik. Dabei spielt die weiter voranschreitende technologische Entwicklung eine große Rolle. Stichworte sind hier regenerative Energien, aber auch innovative Technologien wie die Brennstoffzelle, **Powerline Communication** und nicht zuletzt die Auswirkungen des Internets.

Wir gehen davon aus, dass sich die bislang vollintegrierte Wertschöpfungskette in der Stromversorgung – also Erzeugung, Transport und Verteilung – auflockern wird und es zu einer Differenzierung zwischen einem europaweiten, liquiden Großhandels- bzw. Wholesale-Markt auf der einen und einem Retail-Markt für Multi Utility-Produkte auf der anderen Seite kommen wird.

Last but not least erzwingt der Kapitalmarkt unmissverständlich die Anerkennung der neuen Spielregeln. Nur Unternehmen, die mit aller Konsequenz die richtigen Schlussfolgerungen aus der neuen Logik des Marktes ziehen und entsprechende Wertsteigerungsstrategien realisieren, werden im künftigen Wettbewerb um Kunden und Kapital erfolgreich sein.

Diese grob skizzierten Entwicklungstendenzen beschreiben in ihrer Gesamtheit unsere neue Ausgangssituation. Die damit verbundenen Herausforderungen **lassen sich nicht durch kosmetische**

Korrekturen der bisherigen, noch weitgehend auf die Monopolsituation zugeschnittenen Unternehmenspolitik bewältigen.

Der Paradigmenwechsel in der Energiewirtschaft erzwang vielmehr eine **grundlegende strategische Neuausrichtung** – eine Neuausrichtung, die auf Grund der qualitativ völlig neuen Marktaufgabe nur auf der Basis eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses erfolgreich sein wird. Unterstützt durch die Controller haben sich alle Bereiche unseres Unternehmens dieser Aufgabe gestellt.

Ganzheitlicher Veränderungsprozess der Neuausrichtung

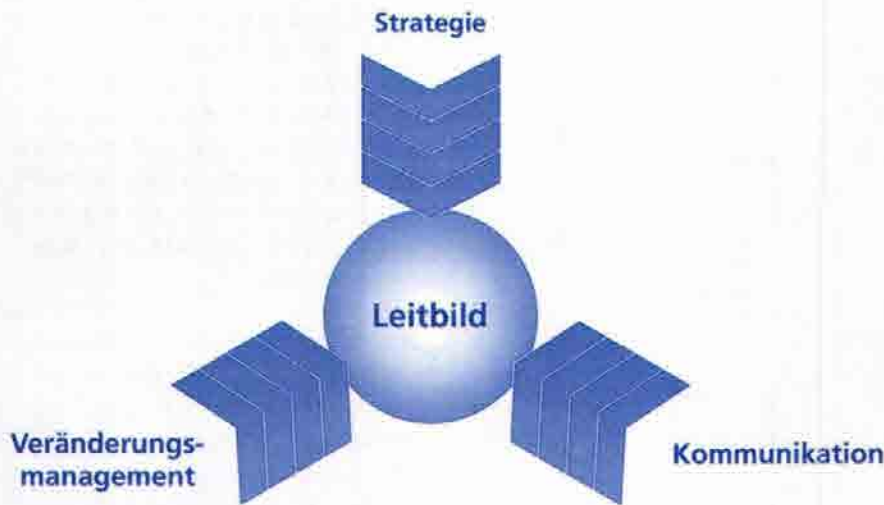
Der ganzheitliche Ansatz bei unserer Neuausrichtung schließt neben der Entwicklung einer neuen Geschäftsstrategie auch ein umfassendes Veränderungsmanagement sowie die Kommunikation der Veränderungen nach innen und außen ein.

Die Formulierung unserer neuen Geschäftsstrategie erfolgte marktorientiert in folgenden Schritten:

- Ausgangspunkt war zunächst die Konsensbildung über die **Marktsicht**; dies bezieht sich auf die Abgrenzung des relevanten Marktes, die Marktstrukturen und die Einschätzung der wesentlichen Wettbewerber.
- Auf dieser Basis und aus intensiven Analysen der Kundenbedürfnisse haben wir unsere **Marktaufgaben** abgeleitet.
- An dritter Stelle stand schließlich die **Formulierung der neuen Vision**. Inhalte waren dabei insbesondere eine Festlegung der strategischen Eckwerte und des Anspruchsniveaus hinsichtlich der Ziele.

RWE – die neue Vision

Nach unserer neuen Unternehmensvision wollen wir einer der führenden europäischen Anbieter von Energie und Energiedienstleistungen auf dem europäischen Markt sein. D. h. wir wollen auf der Grundlage hoher Marktanteile und überdurchschnittlicher Renditen im europäischen Wholesale- und Retail-Markt Nr. 1, 2 oder 3 werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir unseren Markt-



Ganzheitlicher Veränderungsprozess der Neuausrichtung

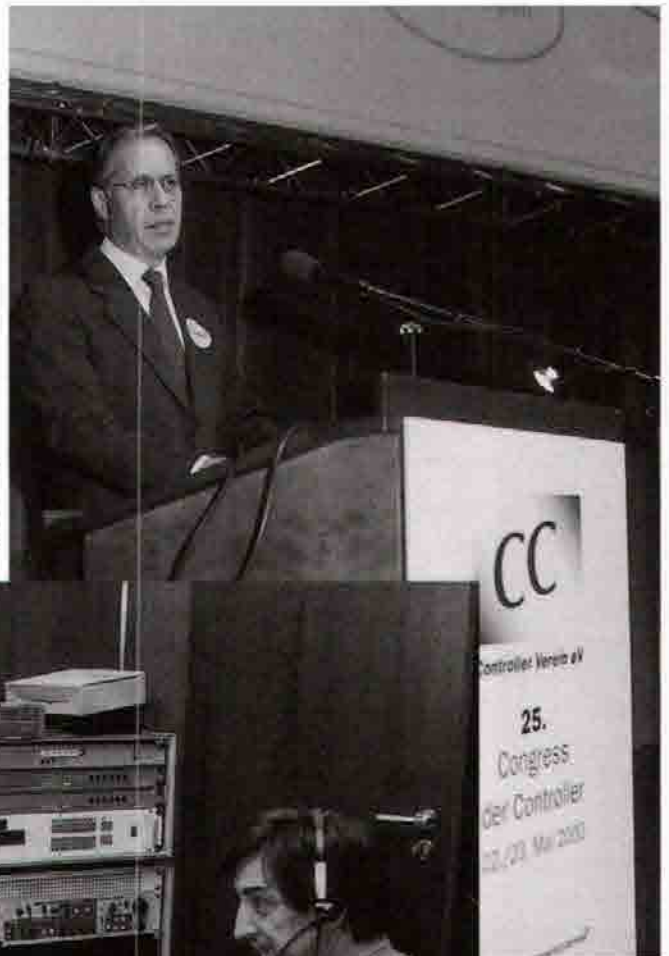
anteil in Europa von derzeit gut 2 % bis auf 10 % und mehr steigern. Dies erfordert einen **grundlegenden Wandel** des bestehenden Unternehmens, weil die Möglichkeiten für profitables Wachstum im **reinen Commodity-Geschäft begrenzt** sind.

Das Strategiehaus

Das auf dem Chart abgebildete Strategiehaus zeigt alle wesentlichen Komponenten unseres ganzheitlichen Strategieentwicklungsansatzes. Entsprechend den beiden Teilmärkten Wholesale-Markt und Retail-Markt differenzieren wir unseren Marktauftritt. Dieser Ansatz mit marktorientierten Geschäftsfeldern weicht von unserer traditionell funktional ausgerichteten Sicht ab. Im ersten Geschäftsfeld **Energie-Lieferungen**, dem reinen Commodity-Geschäft, das wir

Multi Energy nennen, bieten wir großen Geschäftskunden und anderen Anbietern auf der Großhandelsstufe kostengünstige Energieprodukte an. Im **Retail-Geschäft** unterscheiden wir **Energie-Lösungen** für große Individualkunden vom **Energie-Service** für Privat- und Gewerbekunden, denen wir Produkt- und Dienstleistungspakete in standardisierter Form anbieten.

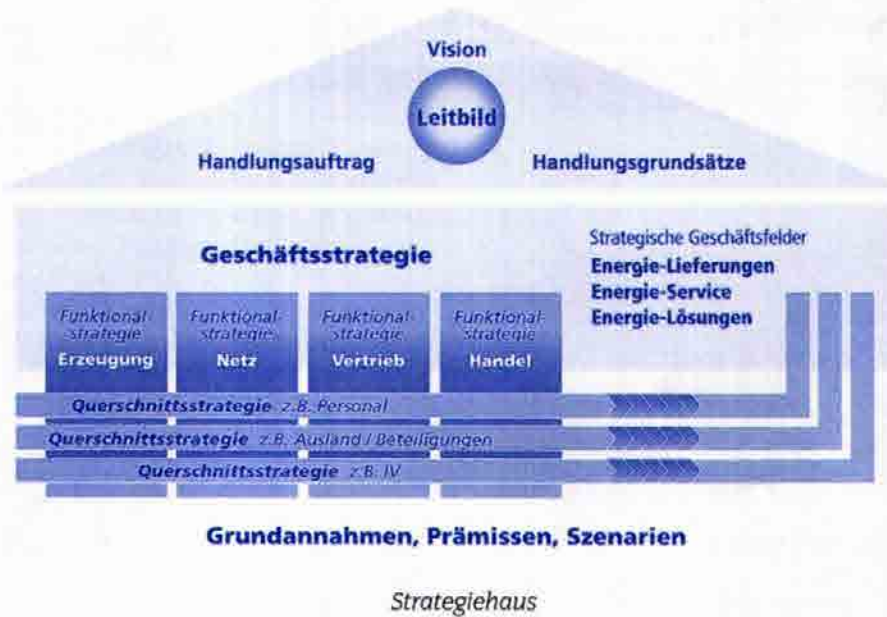
Manager
Manfred Remmel
am Redner-Pult



Controller Gerhard Wollschläger, Firma Studio Ost GmbH, München, im Controlling-Cockpit

Unsere Vision, einer der führenden Energiedienstleister in Europa zu werden, erfordert profitables Wachstum in allen Geschäftsfeldern. Diese Vision wollen wir strategisch über **vertikales, horizontales und regionales Wachstum umsetzen**. Neben der vertikalen Verlängerung der Wertschöpfungskette – im wesentlichen durch kundennahe Energiedienstleistungen – sind die regionale Expansion in Europa sowie die Spartenintegration insbesondere von Strom und Gas wesentliche Wachstumsquellen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	22	26	G	T	S



Utility-Ressort beinhalten alle Strom-, Gas- und Wasser-Vertriebs- und Netzaktivitäten sowie alle umwelt- und ingenieurtechnischen Dienstleistungen sowie das Öl- und TK-Geschäft. **Durch eine strategische Führung nach Geschäftsfeldern soll sichergestellt werden, dass „die richtigen Dinge“ getan werden.**

Den einzelnen Funktionalbereichen innerhalb der Geschäftsfelder kommt die Verantwortung zu, „die Dinge richtig zu tun“. Hierunter verstehen wir das Erreichen von vereinbarten Erlös- und Kostenzielen sowie von funktionspezifischen Key Performance Indikatoren, z. B. für Effizienz und Qualität.

Externes Wachstum

Zur Steigerung unseres Anteils am europäischen Markt ist **externes Wachstum** unerlässlich. Die Profitabilität von Akquisitionen sichern wir durch einen effizienten und zielorientierten Auswahlprozess in einem dreistufigen Filterverfahren. Auf der ersten Stufe wird geprüft, ob das jeweilige Unternehmen allgemein zu unserer führenden Rolle auf dem europäischen Markt passt.

Auf der zweiten Stufe wird der strategische „Fit“ betrachtet, und zwar mit speziellem Augenmerk auf Wertsteigerungspotential und schnellen Marktzugang sowie auf die Komplementarität von Kompetenzen und Produkten. Diese Komplementarität eröffnet Cross-Selling Wachstumspotentiale und ermöglicht uns einen optimierten Kapitaleinsatz. Soweit zur Theorie; die Praxis der tatsächlichen Verfügbarkeit bildet dann die letzte Stufe in diesem Verfahren und führt zu einem Maßnahmenplan für die weitere Verfolgung einer Akquisition. Allerdings: zur Zeit spricht jeder mit jedem...

Unsere strategische Neuausrichtung erforderte **auch eine neue Definition der Führungs- und Geschäftsprozesse**. Besonderes Augenmerk galt dabei der eindeutigen Regelung des Zusammenspiels von Geschäftsfeld- und Funktionalaufgaben.

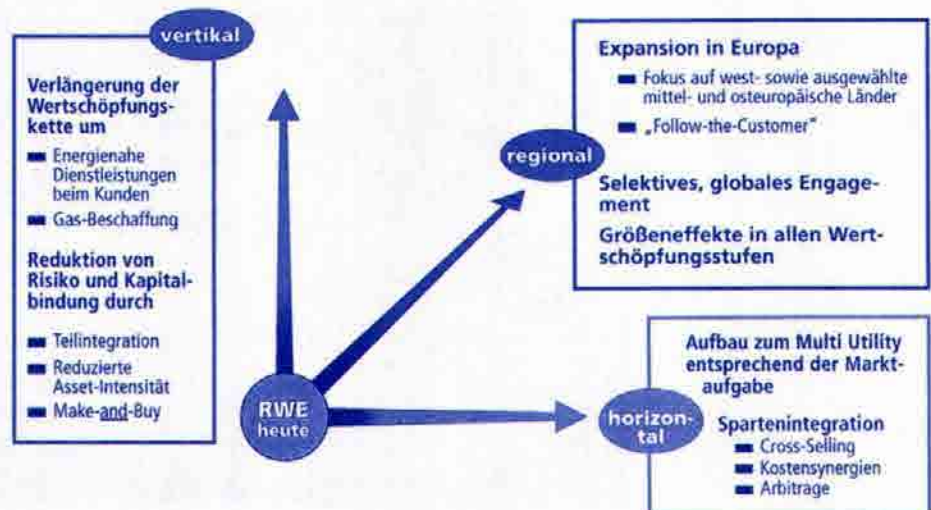
Verantwortlichkeiten zwischen Funktionen und SGF klar geregelt

Mit unserer Geschäftsfeldausrichtung fokussieren wir uns auf die konsequente Erschließung von Markt- und Kundenpotentialen. Gleichzeitig können wir mit einer funktional geprägten Aufbauorganisation eine Struktur fortführen, die auf effiziente Leistungserstellung gerichtet ist. Die Ausrichtung auf Geschäftsfelder findet auch in der neuen RWE Konzern-Struktur ihren Niederschlag. Im Sinne des Unbundling werden wir für alle Wertschöpfungsstufen eigenständige Gesellschaften gründen. Das Commodity-Geschäft mit Bergbau, Erzeugung und Handel wird im Bereich Multi Energy zusammengefasst. Die beiden Retail-Geschäftsfelder innerhalb des Multi-

Kernprozesse der Führung

Wir unterteilen die Kernprozesse der Führung in Zielvereinbarung, Zielerreichung und Zielsteuerung. Der Zielvereinbarungsprozess ist unser zentrales Führungsinstrument. Hier wird die strategische Planung durch Eckdaten und Prämissen mit der operativen Planung verzahnt. Die operative Planung bildet dann die Grundlage für **maßnahmenscharfe Zielvereinbarungen mit den Verantwortungsträgern**. Wegen der besonderen Bedeutung des Zielvereinbarungsprozesses für Unternehmensleitung und Controlling will ich hierauf gleich noch näher eingehen.

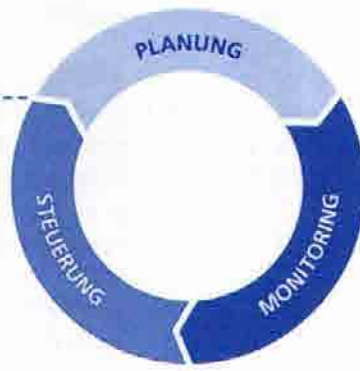
Im Zielerreichungsprozess werden die aktuellen Geschäftsdaten nach strategi-



Profitables Wachstum über drei wesentliche Stoßrichtungen

1. Zielvereinbarungsprozess

- Verzahnung von strategischer und operativer Planung
- Umsetzung der Strategie in operative Zielvereinbarungen



3. Zielsteuerungsprozess

- Initiieren von Steuerungsmaßnahmen bei absehbarer, signifikanter Abweichung von vereinbarten Zielen (Management by Exception)

2. Zielerreichungsprozess

- Selbststeuerung im Rahmen vereinbarter Ziele (Management by Objectives – MBO)
- Überwachung (Monitoring) der Erreichung der Ziele

Kernprozesse der Führung

schen Geschäftsfeldern und Funktionen aufbereitet. Im Rahmen seiner Unterstützungsfunktion ist der Controller hier insbesondere auf Informations- und Berichtssysteme angewiesen, die Problemstellungen mehrdimensional flexibel abbilden können.

Sofern aus dem **Monitoring** **signifikante Abweichungen** von den anvisierten Zielen absehbar sind, werden über den **Zielsteuerungsprozess** geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet. Erster Ansatzpunkt ist der Verantwortungsbereich, in dem die Abweichung beobachtet worden ist. Erweisen sich die geplanten und auch ergänzende Maßnahmen als zur Zielerreichung nicht geeignet, muss – mit Blick auf das Gesamtergebnis – ein Ausgleich durch andere Bereiche geleistet werden.

Nach diesem Überblick zu **unseren Führungsprozessen** möchte ich den Zielvereinbarungsprozess weiter vertiefen. Ich lege hier bewusst einen Schwerpunkt, denn wir haben gerade in den letzten Wochen im Hause RWE Energie erlebt, wie schwierig es ist, eine grundlegend neu formulierte Strategie in harte Commitments für das operative Geschäft zu übersetzen.

Zielvereinbarungsprozess – Verzahnung von strategischer und operativer Planung

Das Bild zeigt, mit welchen Teilschritten wir die strategische und operative Pla-

nung miteinander verzahnen. Es handelt sich um eine Prinzip-Skizze aus dem diesjährigen Planungsprozess bei RWE Energie. Ein analoges Prozess-Schema entwickeln wir zur Zeit für die neuen Strukturen des Konzerns.

Ausgangspunkt für RWE Energie war im November letzten Jahres die Ableitung konkreter Zielvorgaben aus unserem Strategieprojekt „Challenge 2010“ für alle Verantwortungsbereiche. Gestützt auf das Konzept der **Balanced Scorecard** haben wir zu den klassischen monetären Zielgrößen wie z. B. Ergebnis, Umsatz und Rendite **kritische Erfolgsfaktoren** und **Werttreiber** bestimmt. Diese beschreiben zusätzliche Ziele für die Markt- und Kundenperspektive, die Mitarbeiterperspektive und die Prozessperspektive.



Zielvereinbarungsprozess – Verzahnung von strategischer und operativer Planung

Beispiele für Erfolgsfaktoren und Werttreiber aus der Marktperspektive sind neben Preisen, Mengen und Servicequalität auch Cross Selling und langfristige Kundenbindung. Als Zielvorgabe für die operative Planung müssen diese Erfolgsfaktoren und Werttreiber in messbare Steuerungsgrößen überführt werden.

Von herausragender Bedeutung für die Unternehmenssteuerung war für uns die Einschätzung der künftigen **Strompreisentwicklung**. Zu diesem Zweck haben wir ein komplexes Modell entwickelt, das die Dynamik von Angebot und Nachfrage im deregulierten wholesale-Markt simuliert. Diese Dynamik wiederum bestimmt die kurz- und mittelfristige Entwicklung von Preisen und Kapazitäten. Das Modell bildet in seiner Struktur die europäischen Kraftwerkskapazitäten mit ihren jeweiligen Kostenpositionen sowie die Netzübertragungskapazitäten ab. In Abhängigkeit von der aktuellen Kostensituation sowie von Angebot und Nachfrage leiten sich hieraus das **individuelle kurzfristige Bieterverhalten** sowie **mittel- bis langfristige Kapazitätsentscheidungen** ab. Die Ergebnisse, insbesondere Preis-, Kapazitäts- und Profitentwicklung, sind schließlich die Folge des Verhaltens und haben ihrerseits Einfluss auf Kapazitätsentscheidungen und Wettbewerbsverhalten. Auf Basis unserer Modellrechnungen kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Preisdruck im Stromgeschäft auch auf mittlere Sicht anhalten wird. Strompreiswettbewerb ist Erzeugungswettbewerb... – 50 %; = 15 Mrd. Entlastung...

Hieraus ergibt sich konsequent das **Anspruchsniveau für unsere Kostenziele in der Prozessperspektive**. Zentrale Steuerungsgröße für unsere Kraftwerke ist der **Aufwand in installierter Leistung**. Hier verfügen wir international gesehen noch über Verbesserungspotential. Wir haben daher weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet und unserer Planung entsprechend ehrgeizige Ziele zu Grunde gelegt.

Für das Benchmarking im **Netzbereich** ziehen wir als Kennzahl insbesondere die **Durchleitungskosten je Kilowattstunde** heran. Hier verfügen wir insgesamt bereits über eine gute Wettbewerbsposition.

Auf der Wertschöpfungsstufe **Vertrieb** wurde die **Wechselrate** (Key process indicator) als ein wesentlicher KPI zur Konkretisierung der Kundenbindung identifiziert. Deren Entwicklung beobachten wir sehr genau, weil sie einen maßgeblichen Einfluss auf unsere Strompreisstrategie hat.

Vor gänzlich neuen Herausforderungen steht das Controlling bei der Steuerung unserer **Handelsaktivitäten** in einem ausgeprägt volatilen Markt. Durch schnelle Expansion des Geschäfts mit physischen

und derivativen Produkten wollen wir zu den TOP-Unternehmen im europäischen Energiehandel werden. Die optimale Steuerung der aus diesem Geschäft resultierenden Risiken macht den Aufbau eines integrierten **Risikomanagement und Controlling-Systems** erforderlich. Zur Abbildung der jeweils aktuellen Risikoposition innerhalb eines vorgegebenen Konfidenz-Intervalls wird der so genannte value-at-risk als zentrale Kennzahl für das Handelsgeschäft ermittelt.

Strategieklausur

In der Strategieklausur werden die quantifizierten geschäftsfeld- und funktionsbezogenen Zielvorgaben zusammen mit volks- und energiewirtschaftlichen Rahmendaten vom Vorstand als Vorgabe für den operativen Planungsprozess verabschiedet.

Anschließend teilen wir den einzelnen Verantwortungsbereichen die jeweiligen Zielgrößen durch **Planungsrundschreiben** mit. Außerdem werden die für die Koordination des bottom-up-Prozesses unerlässlichen Milestones zentral festgelegt.

In diesem Rahmen werden nun die einzelnen Teilpläne auf Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsebene aufgestellt und abgeglichen.

In der **Umbruchphase** unserer Branche ist es typisch, dass die **top-down gesetzten Ziele nicht im ersten Schritt durch die bottom-up Planungen getroffen werden**. Daher haben wir das Hauptaugenmerk in den **Planungskonferenzen** im Vorstand darauf gelegt, das Gap zwischen Zielen und bottom-up Planung zu schließen. Dies betrifft nicht nur die Kostenseite, sondern auch die im Strategieprozess identifizierten Wachstumspotentiale aus neuen Energiedienstleistungen und aus der Erschließung neuer Märkte. Die Verabschiedung der operativen Planung schließt maßnahmenscharfe Commitments mit allen Entscheidungsträgern ein.

Kostenmanagement

Angesichts des Preisverfalls hat **Kostenmanagement** für Unternehmensleitung und Controlling in unserem Geschäft selbstverständlich **eine herausragende**



Bedeutung. Im Ergebnis konnten wir bis Ende unseres Geschäftsjahres 1998/99 bereits Kosteneinsparungen von rd. 900 Mio. Euro p. a. realisieren. Hierin sind auch die Erfolge unserer Konzernschwester Rheinbraun zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Braunkohle enthalten. Allein 1990/00 werden wir wegen des dramatischen Preiseinbruchs nochmals zusätzlich einen solchen Betrag einsparen. Dabei sind wir auch gezwungen, den Druck an unsere Vorlieferanten weiterzugeben.

Im Rahmen unserer operativen Mittelfristplanung haben wir durch konsequent auf Benchmarks ausgerichtete Kostenansätze weitere Einsparpotentiale identifiziert. Unseren Einsparbemühungen sind jedoch in den bisherigen Strukturen Grenzen gesetzt. Entsprechend kommen wir auch nicht an strukturellen Veränderungen vorbei, aus denen wir weitere Kostensenkungen erwarten. Ich darf hier stichwortartig nennen:

- die Zusammenführung der Braunkohlengewinnung und -verstromung in einer Gesellschaft;
- die Fusion unserer ehemals drei ostdeutschen Regionalversorger zur envia;
- die angestrebte Neuordnung der Energiebeteiligungen im Rhein-Main-Gebiet;
- die beabsichtigte Fusion zwischen RWE und VEW;
- Kapazitätsanpassungen in der Erzeugung.

Aus alledem erwarten wir Synergien, die wir dringend brauchen, um den Preisdruck auf den Strommärkten zumindest teilweise zu kompensieren.

In all diesen Prozessen kommt dem Controller eine große Verantwortung zu. Seine „Transparenzarbeit“ ist Voraussetzung für das **Ziel-Monitoring** und die **Ziel-Steuerung**, und sie hilft dabei, die Akzeptanz für die notwendigen scharfen Einschnitte zu schaffen. Dies gilt auf allen Ebenen im Unternehmen.

Controlling-, Planungs- und Informationssystem (CPIS)

Voraussetzung für unser **Ziel-Monitoring** ist eine **effektive Informationsaufbereitung durch die Controller**. Zu diesem Zweck haben wir unser „Controlling- und Planungs-Informationssystem – kurz CPIS – entwickelt, das den komplexen Aufgabenstellungen bei der Vorbereitung von Führungsentscheidungen gerecht wird. Technisch besteht dieses System aus einer relationalen Datenbank mit Schnittstellen zu verschiedenen Vorgesystemen und aus einem flexiblen Analysetool, das auf der bekannten OLAP-Technologie basiert. Wir haben CPIS selbst entwickelt, um unsere Anforderungen bestmöglich abdecken zu können. CPIS integriert die unterschiedlichen operativen Informationssysteme und bietet auch Unterstützung für Szenarioanalysen und Simulationsrechnungen.

Die Eigenschaften von CPIS, das nun konzernweit eingeführt wird, kommen uns auch bei der aktuell anstehenden Neustrukturierung von RWE zu Gute. Und wir sehen in CPIS den Nukleus für ein noch weiter auszubauendes Management-Informationssystem.

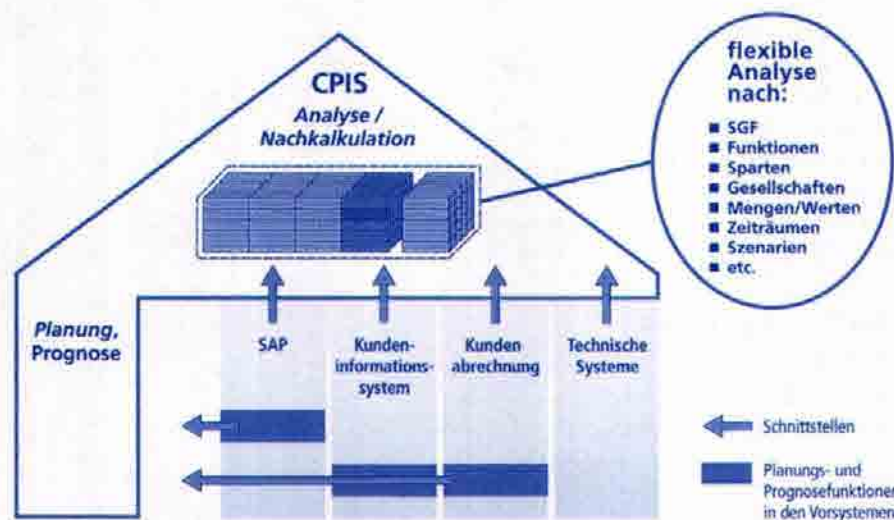
Angesichts der für uns ganz neuen Herausforderungen des Marktes kommt dem Controlling bei der Planung, Koordination und Steuerung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten eine besondere Bedeutung zu.

Gerade in einem neuen Wettbewerbsmarkt, in dem nur geringe Erfahrungswerte über Kundenbedürfnisse sowie über die Wirksamkeit von vertrieblichen Maßnahmen vorliegen, hilft das Controlling in seiner „Frühwarnfunktion“, Risiken zu erkennen und Chancen konsequent zu nutzen.

Hierzu zählt nicht zuletzt auch die **Preisgestaltung** im Privatkundenbereich. Unsere Strompreisstrategie leiten wir aus einem Optimierungsmodell ab, in das als wesentliche Einflussfaktoren die Wechselbereitschaft – bzw. das tatsächliche Wechselverhalten – der Kunden **in Abhängigkeit von den relativen Preisabständen zu Wettbewerbern** und der Kundenwert eingehen. Auf dieser Basis haben wir eine **wertorientierte Preispolitik** entwickelt, die sich von der Strategie anderer Wettbewerber abhebt.

So gibt es einen bundesweit auftretenden Wettbewerber, der bei den derzeitigen Durchleitungsentgelten, Steuern und Abgaben weder eine Vertriebsmarge erzielen, noch die Stromeinstandskosten auf dem wholesale-Markt decken kann und allein auf Marktanteilsgewinne setzt. Diese Discount-Strategie halten wir angesichts der zur Zeit niedrigen Wechselraten der Kunden für wenig erfolgversprechend. Unser Ziel ist es demgegenüber, die wertorientierte Preisstrategie durch eine attraktive Produktgestaltung und -ergänzung abzusichern, die über die reine Commodity-Lieferung herausgeht.

Innovative Energiedienstleistungen wie die **„versorgte Wohnung“**, **„Home Automation“** sowie **„Powerline Communication“** haben im Rahmen unserer Multi Utility-Strategie einen besonderen Stellenwert. Produktentwicklung



Controlling-, Planungs- und Informationssystem (CPIS): Vorbereitung aller wesentlichen Führungsentscheidungen

und -einführung müssen in jeder Phase durch ein effizientes Produkt-Controlling begleitet werden.

Die Wirtschaftlichkeit der Vertriebsaktivitäten wird nicht zuletzt durch die Auswahl geeigneter **Vertriebskanäle** maßgeblich beeinflusst. Bei der produkt- und kundensegmentspezifischen Auswahl setzen wir daher auch auf neue kostengünstige Vertriebskanäle, wie z. B. E-Commerce mit B2B und B2C.

Weitere Aufgaben des Vertriebs- und Marketing-Controlling richten sich auf das Monitoring von Werbeausgaben. Ein Vergleich mit der Anzahl gewonnener Kunden ergibt Hinweise **auf die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen**.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb ist der **Grad der Kundenbindung**. Die Akquisition von neuen Kunden ist erheblich teurer als das Halten der Bestehenden. Die bestehende Kundenbasis bietet darüber hinaus Möglichkeiten zum Cross Selling. Segment-spezifische Deckungsbeitragsbetrachtungen ermöglichen dabei eine gezielte Fokussierung auf **profitable Kundengruppen**.

Unternehmenskultur

Die aufgezeigten Entwicklungen auf den Märkten und unsere strategische Neupositionierung erfordern nicht nur eine Anpassung unserer internen Strukturen, sondern auch eine Anpassung der Unternehmenskultur.

Mit dem Wettbewerb steigen auch die **Anforderungen an unsere Führungskräfte**. Visionäre Ziele müssen dabei in einem engen Dialog mit den Mitarbeitern gesetzt und erreicht werden. Neben Fachkompetenz erhalten die Faktoren **Sozial- und Führungskompetenz** ein immer höheres Gewicht.

Unsere Führungskräfte haben heute mehr als je zuvor die Aufgabe, die **Mitarbeiter im Veränderungsprozess „mitzunehmen“**. Zu diesem Zweck haben wir eine Ebenen übergreifende Kommunikation mit zusätzlichen Dialogforen geschaffen, um neue Entwicklungen aktuell zu kommunizieren und notwendige Veränderungsschritte mit möglichst vielen Mitarbeitern aller Ebenen gemeinsam zu diskutieren.

Zur Unterstützung unserer Führungskräfte im Veränderungsprozess hat sich eine Veranstaltungsreihe zum Thema Mana-

gement of Change sehr gut etabliert. In diesem Zusammenhang ist auch die notwendige Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu erwähnen.

Um z. B. die angestrebten Ziele bei der Fusion mit VEW auch tatsächlich erreichen zu können, kommt es nicht zuletzt auch auf die **kulturelle Integration beider Unternehmen** an. Dabei hat Kultur durchaus auch strukturelle Elemente wie Anreizsysteme, Organisationsformen, gelebte Führungsstile, kommunizierte Werte etc. Ich persönlich halte nichts davon, **wenn ein Unternehmen versucht, dem anderen seine Kultur überzustülpen**. Sehr viel erfolgversprechender ist es m. E., kulturelle Unterschiede durch einen breit angelegten Integrationsprozess zu überwinden

Eine stimmige Veränderungsarchitektur und Prozessdramaturgie sind Grundlage für den Erfolg des Veränderungsprozesses. Wir unterscheiden dabei fünf Gestaltungsebenen, nämlich **Identität, Glaubenssätze, Verhalten und Umfeld**.

Wichtig ist, dass wir Veränderungsprozesse auf allen diesen Ebenen anlegen, dabei aber genau analysieren, aus welcher Ebene ein Problem entspringt und auf welcher Ebene die hebelwirksamen Ansatzpunkte für Veränderungen liegen.

Die Prozessdramaturgie muss dabei dem Grundsatz folgen, zunächst eine Vision und ein klar umrissenes Leitbild zu entwerfen. Auf Basis einer Bestandsaufnahme der gegebenen Verhältnisse etwa durch eine Mitarbeiterbefragung oder mit Hilfe des Business Excellence Modells sind sodann die notwendigen Maßnahmen des Change Management Prozesses zu definieren, um die angestrebten Ziele auf den einzelnen Gestaltungsebenen zu erreichen.

Kommunikationskonzepte als Teil des ganzheitlichen Veränderungsprozesses

Mit Hilfe von zielgruppenspezifischen Konzepten soll auf den verschiedenen nach innen und außen gerichteten Feldern gearbeitet wer-

den. Wir folgen dabei den Grundwerten eines offenen, glaubwürdigen und verantwortungsvollen Dialogs, der über reine Informationsvermittlung weit hinausgehen muss.

In der externen Wahrnehmung verschmelzen Unternehmens- und Marketingkommunikation zu einer Gesamtbotschaft. Daher verfolgen wir im Dialog mit unseren Kunden ein **integriertes Marketing- und Kommunikationskonzept**, das sich sowohl an Kunden und Märkten als auch an den Zielgruppen der **klassischen Öffentlichkeitsarbeit** orientiert.

Der **integrative** Ansatz dient dabei der Vermeidung von Widersprüchen und hilft, Synergie- und Verstärkungseffekte voll auszuschöpfen.

Neben der Vermittlung von Kernbotschaften nach außen dient die Unternehmenskommunikation dabei auch als Seismograph zur Wahrnehmung von Strömungen und Entwicklungen außerhalb des Unternehmens. Aber auch die interne Kommunikation hat eine wesentliche Bedeutung in diesem integrierten Konzept: Sie fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen und unterstützt den Change-Management- und den Strategieumsetzungsprozess. ■



M. Remmel & W. Berger-Vogel

Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	07	21	P	V	
----	----	----	---	---	--

DER CONTROLLER ALS COACH

von Peter Berg, Information Research,
R+V Versicherungsgruppe AG, Wiesbaden



Liebe Controllerinnen und Controller, sehr geehrte Damen und Herren, Freunde, verehrte vom betriebswirtschaftlichen Leben Gezeichnete ... (so die Eröffnung des Vortrags beim 25. Controller Congress).

Hinterm Horizont geht's weiter, Perspektiven einer künftigen Beziehung zwischen Controller und Manager

Hinterm Horizont geht's weiter, zunächst als Frage, doch dann mit einem Ausrufezeichen auch als konkretes Statement, auch in Anlehnung an meinen Artikel im Controller Magazin 5/99, in dem ich bereits die grundsätzliche Frage nach der Zukunft von Controlling beantwortet habe. Doch es stellt sich die Frage, wie und auf welche Art geht es denn hinter dem Horizont weiter?

Bevor ich mich in den mir zur Verfügung stehenden 30 Minuten damit näher auseinandersetze und einige Perspektiven aus meiner Sicht zu dieser Thematik skizziere, zunächst ein paar Worte zur Gliederung meines Referates.

Sie haben in Ihren Unterlagen zwar alle eine Kurzbeschreibung meiner Vita, lassen Sie mich dennoch hierzu einige Anmerkungen bringen. Im Laufe meiner

beruflichen Entwicklung habe ich verschiedene Funktionen ausgeübt: Vertrieb, Controlling, Inhouse Consulting, Aufbau und Leitung der kfm. Steuerungsfunktion in einem technischen Servicebereich in der Industrie, also **eine beidseitige Erfahrungswelt: Controlling und Management**. Abgerundet wird dieses Gesamtbild von diversen Bildungsmaßnahmen wie z. B. einer berufsbegleitenden betriebswirtschaftlichen Studienzeit. Sozusagen der erfahrene Praktiker mit entsprechendem theoretischen Hintergrund. Na, das ist ja ganz gut und schön, aber welcher Fraktion gehöre ich denn nun an, oder vielmehr wo liegt eher meine Zuneigung? Bin ich mehr Controller oder mehr Manager oder vielleicht sogar mehr Unternehmensberater? Die Sache ist ganz einfach, von allem etwas und doch irgendwie nichts von alledem direkt! Seit Januar diesen Jahres bin ich bei der R+V Versicherungsgruppe in Wiesbaden im **Bereich Interne Consulting-Geschäftsprozess-Gestaltung** und baue das Themenfeld „Information Research“ auf. Information Research ist sozusagen eine Beratungsfunktion für die Berater, also eine Serviceaufgabe oder auf Neuetriebswirtschaftdeutsch: Backoffice. Anhand von Tagungs- und Kongressteilnahmen, Internetrecherchen, Literaturanalysen und ähnlichen Quellen beschaffe, untersuche, bewerte ich Informationen, Trendaussagen zu IT, Volks-

wirtschaft, Betriebswirtschaft und damit verbundene Themen und stelle sie hauptsächlich dem internen Consulting entsprechend aufbereitet zur Verfügung. Ich beschäftige mich sozusagen hauptberuflich mit Trends unterschiedlicher Themengebiete, welche aber in enger Verbindung zueinander stehen. Somit bin ich keiner Interessengruppe direkt verpflichtet, sondern sehe meine heutigen Thesen unter dem Fokus „was ist von Bedeutung, um den Hauptgeschäftsprozess ganzheitlich vom Kunden zum Kunden zu erfüllen“.

Die Welt ist schlecht zum Controller?

Wenn ich meine eigenen Erfahrungen als Controller oder Gespräche mit Controllern als Basis nehme, so ist das Wort Krise bzw. die englische Schreibweise CRISIS wohl angebracht. Buchstabieren wir doch einmal:

C = Chaotische Arbeitszeiten (Reports, Sonderauswertungen ohne Ende)

R = Rechenmaschine für alle Manager und diejenigen, die sich dafür halten

I = Ist-Werte suchen und eintippen

S = Soll-Werte sehen und schier wahn-sinnig werden

I = Ich brauch noch mehr Reporting und noch genauer für das Management

S = Sparringspartner für den Manager bin wieder ich >> Na dann ab in den Boxing!

Dazu kommen noch offene oder versteckte Ängste, ob die Aufgaben des Controllers nicht vielleicht durch die fortschreitende DV-technische Entwicklung irgendwann nebenbei noch vom Management miterledigt werden können. Hierbei spielt natürlich auch die vielerorts zu beobachtende Umstrukturierung von Controlling-Abteilungen eine Rolle. Viele Unternehmensberatungen (externe, nicht die Internen Consultants) überbieten sich geradezu in Ideen zur Verkleinerung von Controlling-Abteilungen, Outsourcing-Potentialen und DV-Lösungen, welche angeblich wirklich alles können! Aber schauen wir nicht immer nur nach draussen. Ist es nicht auch oft so, dass „das Controlling“ als Tätigkeit weniger gelebt wird? Wir sind eine Institution, wir sind das Controlling. Was bedeutet dies alleine schon sprachlich? Es drückt etwas Festes aus, etwas weniger Bewegliches und an was denken wir unwillkürlich bei starren Institutionen? Klar, an Behörde und Beamtentum in der jeweils negativen Ausprägung. Etwas, über das sich wohl jeder hier schon mal geärgert hat. Doch selbst dort kommt inzwischen Bewegung rein. In vielen Behörden klingt es nun bspw. so: „Wir stellen Pässe aus“ (wir tun etwas für Sie, unseren Kunden) und nicht wie früher: „Wir sind das Passamt“ (wir existieren kraft Amt...Kunde als Bittsteller). Sagen Sie sich doch einmal jeden Morgen: „Ich kontrolliere im Unternehmen“ (ich tue etwas, bewege etwas), nicht aber „Ich bin Controller“. Eine Denkweise, welche sich auch in den Führungsetagen bedeutender Unternehmen anfängt durchzusetzen. Leif Edvinsson, Vorstandssprecher der schwedischen Skandia-Versicherung und Wirtschaftsberater der Vereinten Nationen hat dies auf einer Versicherungstagung in Köln im November 1999 in folgende Worte gefasst: „Wir sind kein starres, unbewegliches Unternehmen, wir unternehmen etwas für und mit unseren Kunden zum Wohle unserer Kunden und damit auch zu unserem eigenen Wohl/Gewinn“. Ich denke, das sollte ein wenig zu unser aller Leitspruch werden, oder im Sinne des kategorischen Imperatives des großen Philosophen Immanuel Kant: „Handle stets so, dass die Maxime Deines Handelns zum allgemein gültigen Gesetz erklärt werden kann“. Auch Kant spricht von etwas tun – „Handle“ – und nicht von etwas sein („Sei“ oder „Bleibe ein...“).

Managen als etwas tun

Fangen wir mit dem angeblichen Sparringspartner der Controller im Boxing, dem Manager, mal an. Die Beschäftigung mit dem „Gegner“ ist immer am spannendsten! Der „Gegner“ ein Wesen, das zwar jedem Controller vertraut ist, aber bisweilen etwas undurchsichtig und in seiner Handlungsweise oft erstaunlich: Der Manager, das unbekannte Wesen voller Abgründe. „Der Manager befiehlt, was gemacht wird, und weiß (fast) alles (besser?).“ Grob richtig und doch detailliert falsch ist diese Aussage zu werten. Zunächst ist der Manager das ausführende Organ der Funktion Management und tut / arbeitet somit entgegen der landläufigen Meinung auch etwas, genau wie andere Mitarbeiter eines Unternehmens.

Management umfasst alle Aufgaben (vgl. engl. „to do's“ – da ist etwas zu tun, da wird etwas getan...), die die Leitung eines Unternehmens in allen ihren Bereichen mit sich bringt. Management ist wesentlich mehr als Verwaltung. Unter Management fallen somit auch strategische Entscheidungen und Planung von Vorgängen. Strategie erfordert Umsetzung von Verhaltenserwartungen in Verhalten entlang der Wertschöpfungskette. Die Maßnahmen hierzu (Organisation) erwachsen aus Koordinationsbedarf der durch Führung (Management) abgedeckt wird (vgl. lat. managere - an der Hand führen). Der Manager plant und entscheidet, wohin die Reise geht, gehen soll. Er führt dabei andere, also die Crew des Unternehmensschiffes, an der Hand – laufen müssen sie jedoch selbst. Das selbst laufen entspricht den ihnen übertragenen Aufgaben. Zur Bewältigung dieser Aufgabenstellung benötigt der Manager ein Grundgerüst an Kenntnissen-Methodik in allen für die Unternehmensführung relevanten Themenkomplexen.

Richten wir nun den Fokus auf jemand, von dem doch jeder hier genauestens weiß, was die Tätigkeitsbezeichnung bedeutet und was die konkreten Aufgaben daraus sind. Controlling als Funktion und der Controller als ausführendes Organ. Ich zitiere nun **die Homepage des Controller Verein im Original**: „Controlling bedeutet Steuern oder Regeln. Das heißt Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele. Der Controller sorgt

dafür, dass jeder sich selbst kontrollieren kann im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne. Controllerarbeit ist ökonomische Begleitung für das Management bei Zielfindung und Zielerreichung. Das Controlling betreibt als Führung durch Ziele (management by objectives) jeder Manager selbst. Der Controller / Controllerdienst organisiert das Controlling durch Werkzeuge oder Denkzeuge sowie durch Anwendungsberatung. Das Controlling als Prozess und Denkweise liegt in der Schnittmenge. Es entsteht durch Manager und Controller im Team. **Controllerarbeit ist auch Marketing des Rechnungswesens.** Ergebnis-transparenz-verantwortlich zu sein heißt: **Man muss es aufschreiben, sonst kann man es nicht einsehen;** man muss im Bild (-schirm) sein; das Ziel vor Augen haben ... Controller-Arbeit ist Methodik und Verhalten ... Daraus folgt, dass Controllerarbeit Verhaltenskenntnis erfordert. Wie ist der Manager-Kunde zu überzeugen von dem, was Controlling als Methodik zu leisten versteht? ... Der Controller hat die Legitimation zur ungefragten Beratung. Dazu gehören Hausbesuche, gehört das Bring-Prinzip...“.

Ist doch alles richtig und logisch, oder vielleicht doch nicht so ganz? Es wird vom Kunden gesprochen, das setzt Kundenorientierung voraus, also eine Berücksichtigung der Kundenwünsche, d. h. Wissen, was der Kunde denn braucht. Doch ist es Kundenorientierung, von der Überzeugung zu reden, was eine bestimmte Systematik kann? Muss nicht **zuerst die Analyse stehen, was der Kunde Manager so braucht?** Muss er in einem speziellen Fall denn wirklich von der Leistung der Controlling-Methodik überzeugt werden, oder nutzt es ihm vielleicht mehr, **wenn der Controller mit ihm verschiedene Methoden trainiert**, die der Manager bei nächster Gelegenheit zur Problemlösung/Entscheidungsfindung nutzbringend anwenden kann? Sie können mir vorwerfen, dass ich hier germanistische Haarspalterei betreibe, doch wie oft zieht sprachliche Unschärfe auch entsprechende Verhaltensmuster nach sich. Es stellt sich die Grundsatzfrage: Tun Sie weiter die Dinge so richtig wie bisher und immer noch ein Stück besser, oder sollten wir nicht öfter hinterfragen, ob die Dinge, die richtig getan werden, überhaupt noch die richtigen Dinge sind?

„Wir haben die Lösung, haben Sie ein Problem für uns?“

Doch vielleicht habe ich ja nur eine blühende Fantasie und theoretisiere das ganze Thema nur unnötig. Gibt es denn überhaupt ein Problem? Natürlich nicht, wenn alles so bleibt, wie es schon immer war. Nur, die Welt allgemein und die der Wirtschaft im Besonderen tun uns diesen Gefallen einfach nicht. Gemein, oder? So ganz nebenbei ist es nicht nur die Wirtschaft, sondern auch mit ihr verbundene Disziplinen wie bspw. die Informationstechnologie. Böse Zungen behaupten, Controller sind diejenigen, die Erbsen zählen und sie anschließend auch noch numerieren. Wie es Legenden so an sich haben, ist dieser üble Kommentar leider nicht immer oder nicht immer komplett falsch. Sei es, dass sich Controller selbst in diese Lage manövriert haben oder sich vom Management in diese Rolle haben drängen lassen.

Sie glauben, Sie seien zur Erstellung spezieller Auswertungen unerlässlich? Nur durch Ihr Zuhören und Herausfiltern echter Inhalte in einem Gespräch mit dem Management kann durch Sie das dazu passende Reporting designed werden?

Sehe ich mir die Manager an, so sehe ich wiederum auch nicht die Gefahr, dass sie das bisschen Controlling mitmachen. Zum einen ist es nämlich kein Bisschen, sondern eine komplexe Tätigkeit (mit entsprechendem Zeitaufwand verbunden); zum anderen will das der Kunde Manager überhaupt? Es wird den Manager nicht interessieren, wie er Controlling-Aufgaben am besten vom Controller übernehmen kann, er will vielmehr wissen, in welcher Form er **seine Arbeit auch hinsichtlich zeitlicher Belastung optimieren kann**. Dabei ist ihm Erlernen von geeigneten Controlling-Methoden zur sinnvollen Eigennutzung wichtiger. Es handelt sich somit um **selektiven Methodentransfer** zur situativen Nutzung.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist das unterschiedliche Zielverständnis. Alle ziehen zwar an einem Strang, doch jeder in eine andere Richtung. Controlling und Management wollen, dass es dem Unternehmen gut geht. Jeder würde gerne weiter sein Gehalt beziehen. Der Controller versucht, das Management davon zu überzeugen, dass die Leistungen der Controlling-Methodik zum gewünschten Ziel

führen. Der Manager versucht, den Controller davon zu überzeugen, dass er noch mehr Zahlenfriedhöfe braucht, aber mit weniger Controllern in kürzester Zeit. Der eigentliche Kunde des Unternehmens und damit Alpha und Omega des Kerngeschäftsprozesses „Auftragserfüllung“ wird ob dieser wunderbar inniglichen Zweierbeziehung zur unwichtigen Randfigur degradiert, die nur bei der Selbstbeschäftigung von Controlling und Management stört. Bezeichnend für diese Situation ist, dass bei Problemen des Unternehmens gerne ein Diskutieren startet, das in wildem Aktionismus endet.

Es liegen sich stark ändernde Einflussfaktoren vor, unsere Verhaltensmuster sind zu überdenken; obwohl ein Gefühl der Sicherheit, das Richtige zu tun, existiert, ja an allen auftretenden Symptomen sofort gearbeitet wird, bleibt eine Unruhe. Eine Unruhe, dass es hinter dem Horizont doch nicht mehr weitergeht oder nicht mehr so richtig. Vielleicht liegt es ganz einfach daran, **dass ständig die Symptome behandelt werden, nicht aber die Ursachen** des medizinischen Befundes des Controller-Patienten. Es mündet in die ganz einfache Frage, welche Rolle im Sinne eines Theaterstückes spielt der Controller bzw. glaubt er zu spielen und welche sollte er denn spielen.

Customer Relationship Management

Wie schon mehrfach erwähnt, ist es von besonderer Bedeutung, dass der Lieferant Controller seinen Kunden Manager so gut kennt, dass dieser voll zufrieden gestellt wird. Liefert der Controller alles, was der Manager will, so ist der Manager nicht unzufrieden, aber auch nicht mehr. Voll zufrieden und begeistert und damit mit seinen Entscheidungen erfolgreich für das Unternehmen durch Kundenzufriedenheit des Unternehmenskunden ist er dann, wenn er mehr erhält als erwartet. Was ist aber nun dieses „Mehr“? Das kann bspw. ein Coachen des Managers durch den Controller in Gesprächsführung mit betriebswirtschaftlichen Inhalten sein. Natürlich können Sie jetzt sagen: „Unser Management braucht das nicht!“ Sind Sie da ganz sicher? Haben Sie denn schon mal analysiert, wie Sie Ihren Manager-Kunden soweit coachen, trainieren können, dass Sie nach dem Meeting nicht mehr den Eindruck haben, „der weiss ja grundsätzlich, worum es geht“,

aber wenn er es jemand erklären soll, wird es keiner richtig verstehen. Was soll's, dann bin ich als Controller ja dabei.“ Gegenfrage meinerseits: „Können Sie immer dabei sein, wenn es erforderlich ist?“ **Warum machen Sie Ihren Kunden Manager nicht kompetenter, weitergebildeter?**

Irgendwie gibt es ein Problem mit dem Customer Relationship Management zwischen Ihnen als Controller und dem Kunden, dem Manager. Sie kommen irgendwie nicht so richtig an das Idealbeispiel für Customer Relationship Management heran, den Tante Emma Laden. Man kannte sich, wusste genau, welchen Bedarf jeder hatte, weil man auch genau das gleiche Verständnis von der jeweiligen Rolle des Anderen hatte. Genau das ist aber das Problem, über das noch nicht so intensiv gesprochen wird: Die Kenntnis des Gegenübers (nicht des „Gegners“) und ein einheitliches Verständnis seiner und daraus resultierend auch der eigenen Rolle im jeweiligen Beziehungsgeflecht.

Titel, Thesen, Temperament(e)

Liebe Controllerinnen und Controller, Sie finden sich doch in einer klar definierten Rolle wieder. Eine Rolle, die überraschender Weise so gar nichts von einer Gegnerschaft mit dem Manager hat. Sie sind vielmehr dessen Partner im Sinne eines Coach. Sie wollen gemeinsam mit ihm das Gesamtziel Ihres Kerngeschäftsprozesses erreichen, den Gewinn oder Gewinn allgemein. Sie sind der Management-Coaching Controller. Was macht nun konkret diese Rolle aus? Das ergibt sich auch wieder aus dem Vergleich mit dem Coach im Sport: Sie analysieren zunächst, was braucht derjenige, den Sie coachen, für ein möglichst optimales Bestehen seiner Wettkämpfe. Anschließend eruieren Sie seine Stärken und seine Schwächen, damit Sie ein **entsprechendes Coaching-Programm** ausarbeiten können. Einige Grundgedanken sind dabei wichtig:

1. Sie wissen zwar, wie man den Wettkampf führen sollte, Sie führen ihn aber nicht.
2. Das Kennenlernen Ihres Sportlers, Ihres Kunden, des Managers ist ein KVP, nichts Einmaliges. Analoges gilt für sein Trainingsprogramm.

3. Sie initiieren und moderieren Veränderungsprozesse Ihres Sportlers, an dessen Ende der Gewinn durch Kundenorientierung zu den Kunden des Unternehmens steht. Diese Veränderungsprozesse bewirken ein Cultural Change bei Ihrem Sportler und natürlich auch bei Ihnen selbst.
 4. Sie initiieren und moderieren Lernprozesse, die im Zusammenhang mit Ihrem Sportler stehen.
 5. Sie sind auch der wirtschaftliche Berater des Sportlers (übertragen auf das Unternehmen: „...bei der Produktentwicklung und Gestaltung“).
 6. Sie sind auch der Manager des dazu erforderlichen Wissens und Know-How-Owner für den Transfer dieses Wissens.
 7. Sie haben eine architektonische Aufgabe hinsichtlich der (informationstechnischen) Wege, auf denen dies alles geschieht.
 8. Sie sind der Spezialist, wenn es darum geht „wie geht es denn?“
 9. Sie blicken auf Teilaspekte und deren Integration in den Gesamtzusammenhang, um insgesamt eine sinnvolle Steuerung zu ermöglichen.
- Moderations- und Kommunikationsfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Trainerfähigkeit
 - Ausgeprägtes Kunden- / Lieferanten-denken
 - Veränderungsbereitschaft
 - Überzeugungs-fähigkeit
 - Konflikt- und Konsensfähigkeit
 - Kenntnisse über individuelles und organisatorisches Verhalten

Hinterm Horizont geht's weiter, ein neuer Tag !

Meines Erachtens ein ganz wesentlicher Punkt ist die Zukunftsperspektive, dass Controller und Manager sich nicht mehr länger als Gegner begreifen. Controlling als KVP in sozialer Kompetenz mit einem Management Coaching Controller (Coaching = Gemeinsame Analyse von Schwachstellen und gemeinsames Erarbeiten von Stärken bzw. ständiges Transformieren von Defiziten aller Art in Kernkompetenzen mit dem Controller's-Core-Business betriebswirtschaftlicher Inhalte).

Stichwort Cultural Change / Change Management: Dienen ist wirklich etwas Tolles, wenn es einer guten Sache dient, dem Kunden! Controlling als Dienst für den Kunden, weg von der Dienstleistungswüste „Unternehmen“ in das Ursache-Wirkungsgeflecht „wir unternehmen gemeinsam etwas“! Wir fokussieren uns auf die Kundenbeziehung. Der Controller wird sowohl zum Coach als auch zum Manager, zum Change Manager!

Hinterm Horizont geht's weiter: Weg vom Mikrokosmos Controller-Manager zum Makrokosmos ganzheitlicher Geschäftsprozess vom Kunden zum Kunden mit seinen Bestandteilen (Controlling, Management... usw.). Wir sind alle Teil eines übergeordneten Ganzen!

Es ist von großer Bedeutung, sich der jeweiligen Rolle in einem Prozess, in einem Prozessablauf bewusst zu sein bzw. diese Rolle möglichst genau zu definieren. Hieraus entwickeln sich ansonsten sehr schnell dem Kerngeschäftsprozess vom Kunden zum Kunden schädende Subprozesse bzw. sogenannte Effizienzgräber.

Oscar Wilde hat einmal gesagt: „Versuchungen soll man nachgeben, man weiß nie, ob sie wiederkommen.“ Ich hoffe, dass Sie der Versuchung nicht widerstehen können, sich immer wieder mit der von mir lediglich kurz angerissenen Thematik zu beschäftigen. Mit dem Wort CRISIS habe ich angefangen, mit CRISIS werde ich aufhören und zwar mit dem Verständnis, dass Ihre Kunden, die Manager davon haben, jede CRISIS ist auch eine CHANCE:

- C = Change / Wandel
- R = Rethink / Reflexion, neuer Denkan-satz
- I = Innovation / Erneuerung, Synergieeffekte
- S = Speed-Up / Beschleunigung
- I = Improvement / Verbesserung-Fortschritt
- S = Success / Erfolg.

Alles Gute!



25. Mitgliederversammlung des Controller Verein eV im Kaisersall der Residenz zu München

KUNDENORIENTIERUNG UND KUNDENBINDUNG IM FOKUS DES VERTRIEBSCONTROLLING

von Dipl.-Kfm. Dieter **Wäscher**, Iserlohn



Dieter Wäscher ist Geschäftsführer der Durable GmbH & Co. KG, Iserlohn, und Mitglied der Strategiekommision/Arbeitskreisleiter im Controller Verein eV. Kontakt: Controller Verein eV, Gauting. Tel. 089 / 893134-20 – E-Mail: verein@controllerverein.de

In den 70er Jahren trat das Controlling in Deutschland seinen Siegeszug an, doch im Vertrieb haben sich systematische Planungen und systematisches Controlling bis heute noch nicht recht durchgesetzt. Die gegenwärtige Betriebspraxis bleibt in den meisten Unternehmen weit hinter dem betriebswirtschaftlich Sinnvollen und Notwendigen zurück.

EINFÜHRUNG: CONTROLLING-„ZUSTAND“ IM VERTRIEB

Von Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz kann im Vertrieb vielfach keine Rede sein. Es fehlt an einem zukunftsorientierten Berichtswesen, es mangelt an der erforderlichen Daten- und Informationsversorgung – jenen Merkmalen fortschrittlicher Unternehmensführung also, die die IGC International Group of Controlling in ihrem Leitbild formuliert.

Der Vertrieb arbeitet noch überwiegend nach Erfahrungsgrundsätzen und Daumenregeln. Zwischen dem Selbstverständnis der Vertriebsmitarbeiter und den Interessen des Gesamtunternehmens klafft eine Lücke: **Die Verkäufer sammeln Aufträge, sorgen für Umsatz. Ihr Handeln wird dabei bestimmt von Intuition und persönlicher Erfahrung.** Welche Kosten, erst recht welche Opportunitätskosten den Unternehmen als Ganzes aus ihrer improvisierten Vertriebskunst entstehen, schert sie wenig.

Wie groß die Defizite im Bereich des persönlichen Verkaufs sind, zeigt eine aktuelle **Studie von Mercuri-International**. Befragt wurden dabei Industrieinkäufer, die 25.000 Lieferanten betreuen. Das Ergebnis ist für die Verkäufer wenig schmeichelhaft: Auf die Kundengespräche sind über 60 % der Verkäufer nicht oder schlecht vorbereitet. Ihre Verkaufsgespräche beruhen ganz wesentlich auf Schmeichelei und die Argumentation ist pauschal und oberflächlich, **so das Urteil der Einkäufer.**

Die Intransparenz vertrieblicher Vorgänge, die eklatanten Planungsdefizite, das Fehlen rationaler Handlungsmaximen ist um so gefährlicher, als der Vertrieb eine Schlüsselrolle inne hat für den Unternehmenserfolg. Wer sich im Markt behaupten will, muss sich mehr denn je an den (richtigen) Kunden ausrichten.

Der Vertrieb bildet die Schnittstelle zum Kunden. Hier vor allem können und müssen demnach jene Informationen beschafft werden, die darüber entscheiden, wer als Kunde überhaupt in Frage kommt (**Kundenfokussierung**), wie intensiv Kunden betreut werden (**Allocation vertrieblicher Ressourcen**) und wann welche Vertriebsaktivitäten gestartet werden (**Vertriebs-Timing**).

Bedauerlicherweise sind die Verantwortlichen zumeist überhaupt nicht in der Lage, die genannten Fragen nach einem einsichtigen, betriebswirtschaftlichen

Kalkül zu entscheiden. Kunden- oder kundengruppen-bezogene Informationen sind rar. Die Vertriebsplanung orientiert sich überwiegend am Umsatz, an Produkten oder Produktgruppen. Die wenigsten Unternehmen können die Qualität ihrer Kundenbeziehung, die Kundenzufriedenheit und den Kundenwert beurteilen, wie eine VDI-Studie zum Kundencontrolling ergab.

Doch angesichts des enormen Produktivitätsdrucks und der **Notwendigkeit, die Preisqualität zu verbessern**, wird es künftig erfolgsentscheidend sein, mit den richtigen, d. h. gewinnbringenden Kunden das Geschäft zu betreiben. Nur mit einem wirksamen Kundenmanagement, das auf detaillierten Kenntnissen der Kundenstruktur und Kundenertragswerte basiert, werden die Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sein. Die erwähnte VDI-Studie zum Kundencontrolling ergab, dass die meisten Unternehmen noch große Schwierigkeiten haben, mit ihrem betriebswirtschaftlichen Informationssystem kundenspezifische Daten abzufragen. Die wenigsten wissen, welche Kunden welche Kosten und welche Erträge verursachen.

Zahlreiche Untersuchungen weisen darauf hin, dass die physischen Produkteigenschaften als kaufentscheidendes Kriterium an Bedeutung verlieren, ihre Exzellenz wird durch den Kunden vorausgesetzt.

Zusatzleistungen, Service und Kundenbetreuung werden wichtiger als das

eigentliche Produkt. Als Folge ist der Cashrückfluss aus den Unternehmensaktivitäten in immer größerem Ausmaß von der **profitablen Gestaltung der vorhandenen und potentiellen Kundenbeziehungen** abhängig.

Falsch verstandene Kundenorientierung kommt vielen Unternehmen inzwischen teuer zu stehen. Nicht die Anbieter, sondern die Kunden geben heute auf den Märkten den Ton an. Steigende Ansprüche der Kunden sind die Folge. Den Herstellern werden immer mehr kundenspezifische Zusatzleistungen abverlangt. **Doch immer seltener kommen die Unternehmen dabei auf ihre Kosten.**

Die Anbieter lächeln tapfer und beißen die Zähne zusammen. Heißt es nicht „Der Kunde ist König“? Wer wird es da wagen, einen „guten“ (?) Kunden der Konkurrenz zu überlassen?

Längst hat die neue Management-Heilslehre ein Klima der Nachgiebigkeit geschaffen. **Eine Verwöhnkultur breitet sich aus**, die nicht nach Geben und Nehmen fragt. Hauptsache der Kunde ist zufrieden.

Dem einseitigen Interessenausgleich zugunsten der Kunden kann sich nur entziehen, wer seine Kunden kennt. Wer nicht weiß, welche ökonomischen Effekte eine Kundenbeziehung auslöst, kann nicht rational entscheiden.

Vor diesem Hintergrund verlieren das Produkt und der Produkterfolg als bisher zentrale Steuerungskriterien an relativer Bedeutung. Die erfolgreiche Kundenbeziehung tritt als gleichberechtigte Größe neben den Produkterfolg und ist damit wesentliches Erfolgspotential als die Vorsteuergröße des zukünftigen Gewinns geworden.

WACHSTUMSSCHUB DURCH INDIVIDUALISIERTE KUNDENBINDUNG

Diese Strategie – deren Ziel nicht das kundenspezifische Produkt ist, sondern die kundenspezifische Bedienung – verlangt die Beachtung folgender 6 Grundregeln:

1. **Die wertvollen Kunden erkennen:**
Maßstab ist der Lebensertragswert, der mit einzelnen Kunden/Kunden-
gruppen voraussichtlich zu erzielen ist.

2. **Die Kundenpenetration messen**
Es ist festzustellen, wieviel eines Gesamtbedarfs jeder einzelne Kunde bei dem Unternehmen deckt, mit dem Ziel, diesen Anteil zu steigern / zu halten. Mit der Penetration wächst die Kundenzufriedenheit, steigt die Qualität der Kommunikation mit dem Kunden, sinkt die Zahl der „Abspringer“, d. h. es erhöht sich die Kundenloyalität.
3. **Gemeinsam am Kundennutzen arbeiten**
Dazu gibt es 2 Ansätze:
– das Partnering (Partnering verzahnt die Geschäftsprozesse von Unternehmen und Kunden miteinander mit dem Ziel der Prozess-Optimierung.)
– das Deep Customer Discovery Program (= tief gehende Entdeckungsreise in die Bedürfnisstruktur der Kunden).
4. **Keine „Durchschnittsleistungen“ erbringen**
Die Kunden sollten individuell, nicht standardisiert bedient werden.
5. **In Kundenkenntnisse investieren**
Kundenkenntnisse sind die entscheidenden zukünftigen Vermögenswerte (nicht Maschinen und Gebäude). Es gilt, sowohl einen Informations- als auch einen Interpretationsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen.
6. **Die Organisation kundenbindungsfähig machen**
D. h. vor allem, einen Dialog mit den Kunden führen können. Denn die Dialogfähigkeit ist das Herzstück jeder Kundenorientierung.

FAZIT AUS DIESEN 6 GRUNDREGELN

Firmen, die individualisierte Kundenbindungen aufgebaut haben und pflegen, wachsen schneller, sind innovativer und erzielen höhere Gewinne.

Prozessorientiertes Performance-Management der PERCEIVED QUALITY der Kundenbeziehung und Kundenbindung

In den meisten Unternehmen kapriziert sich das Rechnungswesen noch immer auf die Fertigung. Bezugsgrößen sind das Produkt und/oder die Kostenstelle – nicht jedoch der Kunde, der doch eigentlich im Mittelpunkt stehen sollte. Im Controlling

hat das „Neue Zeitalter“ noch nicht begonnen. Die wenigsten Unternehmer wissen, welche ihrer Kunden profitabel sind und welche seit Jahren auf das Ergebnis drücken.

Wenn überhaupt Kunden bewertet werden, dann nach einer vollkommen ungeeigneten Größe: dem Umsatz.

Entsprechend seiner Höhe teilt man Kunden in A-B-C und D-Kunden ein. Nach diesem scheinrationalen Raster werden dann Besuchsfrequenzen des Außendienstes und andere Leistungen festgelegt.

Doch der Umsatz ist als Steuergröße ungeeignet. Er sagt wenig bis nichts über die Profitabilität eines Kunden aus. Studien in den USA zeigen sogar, dass in vielen Branchen gerade die umsatzstärksten Kunden Verluste einfahren.

Sie nehmen überproportionale Serviceleistungen in Anspruch, die weder be- noch verrechnet werden.

Noch seltener wagen Unternehmen **bei der Kundenbewertung einen Blick in die Zukunft. Was ein Kunde morgen und übermorgen an Gewinnen bringen wird**, steht nicht auf der Tagesordnung. Kundenertragswerte werden nicht ermittelt, Kundenlebenszyklen nicht erforscht. Die meisten Unternehmen haben deshalb in Wirklichkeit keine Kunden. Sie verwalten eine „Kundschaft“, eine im Hinblick auf ihre Profitabilität amorphe Masse von Abnehmern.

Wir müssen die **Perceived Quality** der Kundenbeziehung und Kundenbindung erforschen, d. h. in Erfahrung bringen, **wie der Kunde unsere Performance empfindet.**

Und das ist in den Augen des Kunden weit mehr als die funktionale Qualität unseres Produkts, die oft weniger als 50 % seines Zufriedenheitsgrads ausmachen.

Die übrigen mehr als 50 % splitten sich in eine Vielzahl von Faktoren auf wie z. B.

- die Art und Weise, wie (freundlich und schnell z. B.) Reklamationen abgewickelt und Kleinaufträge erledigt werden;
- wie sich unser Verkaufspersonal persönlich bei den Kunden benimmt;
- wie schnell, flexibel und kompetent Probleme des Kunden aufgegriffen und gelöst werden;

- welche persönlichen Beziehungen und Vertrauensbindungen zwischen den beteiligten Mitarbeitern beider Häuser im Laufe der Geschäftsbeziehungen entstehen;
- wie unsere Verkäufer das Verkaufsgespräch führen und zur gegenseitigen Bereicherung nutzen.

Die **Perceived Quality**, d. h. wie der Kunde uns wahrnimmt, wird ermittelt aus einer systematischen (nicht nur einmaligen) Kundenzufriedenheitsanalyse.

Der Kunde bewertet die **Qualitätsindikatoren** im Sinne der wahrgenommenen Qualität unter anderem nach

- * Mitarbeiterkompetenz und -verhalten,
- * Service und Garantieleistungen,
- * Technische Unterstützung,
- * Erreichbarkeit,
- * Lieferverhalten,
- * Problemlösungsverhalten,
- * Preis-/Leistungs-Performance.

Diese beurteilt der Kunde im Vergleich zum Wettbewerb in der folgenden Weise:

- ➔ Ob sie ihm sehr wichtig oder weniger wichtig sind?
- ➔ Ob wir seine Anforderungen stets, nur manchmal oder nie erfüllen?
- ➔ Ob und wie wir uns verbessern müssen?
- ➔ Was wir gut und was weniger gut oder schlecht erfüllen?
- ➔ Welche Wettbewerber besser sind?

Noch ein Wort zur handwerklichen **Durchführung der Kundenzufriedenheitsanalyse**: Derartige Messungen sind nur dann aussagefähig, wenn sie professionell gemacht sind. So sollte zum einen nicht nur nach der absoluten Zufriedenheit mit Leistungen des Unternehmens gefragt werden, sondern insbesondere auch **nach der relativen Zufriedenheit (gemessen an den Wettbewerbern)**.

Zum anderen können Kundenzufriedenheitsurteile potenziell gefärbt sein, wenn der Interviewer von guten oder schlechten Einschätzungen betroffen wäre. Dennoch setzt gut die Hälfte der Unternehmen laut empirischen Untersuchungen ausschließlich Verkäufer und Vertriebsleiter ein – das von ihnen aufgezeigte Zufriedenheitsurteil ist deshalb wegen methodischer und handwerklicher Mängel mit Vorsicht zu genießen.

Am Ertragswert des Kunden orientieren

Daraus erfolgt die Ableitung eines Kundenzufriedenheitsindex und Maßnahmen (Pflichtenheft) mit Soll/Ist-Checks zu dessen Verbesserung, entsprechend den gewichteten Anforderungen der richtigen/wichtigen Kunden. Das Ziel ist ein ertragswertorientiertes Kundenbearbeitungs-, Beziehungs- und Dialogkonzept zur quantitativen Bemessung sowohl der verbesserten Kundenbeziehung als auch der Optimierung/Standardisierung der vertrieblischen Auftragsabwicklungsprozesse.

Die ertragswertorientierte Umsetzung der Erkenntnisse aus der Kundenzufriedenheitsanalyse (KZA) in ihren bewerteten Konsequenzen schafft eine Erweiterung und drastische Verbesserung der vertrieblischen Prozesse – weit über den eigentlichen vertrieblischen Auftragsabwicklungsprozess hinaus.

Dabei gilt für eine erfolgreiche Umsetzung der Kundenzufriedenheit, dass sie Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit voraussetzt. Das wiederum bedeutet, dass ein Mitarbeiter nicht glaubwürdig und überzeugt kundenorientiert handeln kann und wird, wenn er sich nicht selbst gegenüber seinem Vorgesetzten als Kunde erlebt.

Die professionelle Umsetzung der aus der Kundenzufriedenheits- und Bedürfnis-Analyse gewonnenen Informationen führt zur **Verzahnung schlanker und weitgehend standardisierter Prozesse vom eigenen Unternehmen mit denen des Kunden**. Ziel ist eine gemeinsame Prozessoptimierung und ein höherer Kundenanteil, d. h. eine größere Kundenausschöpfung, die sich dann in einem höheren Kundenvertragswert niederschlägt.

Erster Ansatzpunkt für die wertorientierte Steuerung der Kundenbeziehungen ist deshalb eine wertorientierte Analyse der bestehenden Kunden:

Erst moderne **Controlling-Instrumente wie die Kundendeckungsbeitragsrechnung** und die Kundenergebnisrechnung auf Basis einer einfachen und pragmatischen **Vertriebsprozesskostenrechnung** ermöglichen es, längerfristige Geschäftsbeziehungen

zu analysieren, zu bewerten und entsprechend zu gestalten und dann festzustellen, ob die Kundenbeziehung profitabel ist.

Die Unternehmen erbringen im Wettbewerb eine Vielzahl kundenspezifischer Leistungen. Zur Erfolgssteuerung ist die quantitative Transparenz der offen zu Tage liegenden und auch der scheinbar verborgenen Vorgänge und Tätigkeiten im Vertriebsabwicklungsprozess notwendig, um eine genaue Kenntnis der Kundenprofitabilität zu erhalten.

Die Kundenprofitabilitätsanalyse muss der heterogenen Kundenstruktur Rechnung tragen, um Kostenverzerrungen durch Quersubventionierungen zu vermeiden.

Neben der periodischen Betrachtung der Kundenergebnisse **ergibt sich aus den erwarteten diskontierten Profiten über die Lebensdauer einer Kundenbeziehung ein dynamischer Kundenwert im Sinne eines „Customer-Value“**. Dadurch lassen sich Akquisitions- und Servicestrategien für einzelne Kunden und Kundengruppen in ihren Wertauswirkungen transparent gestalten. Darüber hinaus können die Auswirkungen gesteigerter Kundenloyalität als Ergebnisstrategie deutlich gemacht werden.

In diesem Zusammenhang ist besonders aufschlussreich die Entwicklung des Kundenwertes über die Dauer der Kundenbeziehung.

Die Einflussgrößen für die Entwicklung der Kundenertragswerte sind Wertgeneratoren wie

- * Kundenzufriedenheit,
- * Innovationsgrad der Produktpaletten,
- * Innovationsgrad der Kundenbearbeitungsprozesse,
- * Entwicklung der Kundenakquisition,
- * Fortbestand der Kundenloyalität.

Das Controlling hat die Aufgabe, nach einer Basisaufnahme regelmäßig Ergebnis und Wert der Kundenbeziehungen zu analysieren, über deren Entwicklung zu berichten und rechtzeitig unerwünschte Veränderungen/Gefahren in der Entwicklung dieser Wertgeneratoren zu signalisieren. Dazu muss das Controlling das Kundenmanagement mit einem ge-

eigneten Berichtswesen unterstützen. Es sollte sowohl strategische als auch operative Erfolgskomponenten der Kundenentwicklung enthalten und die geplanten Kundenstrategien und Investitionen mit den täglichen Arbeitsgrößen der Kundenbearbeitungsprozesse verbinden.

Diese Erfolgsbilanz geht dabei vom Anfangswert der Kundenbasis am Anfang der Berichtsperiode aus und ergänzt diesen Wert mit den durch akquirierte Neukunden geschaffenen Zusatzwert sowie die Wertveränderungen in der bestehenden Kundenbasis aufgrund von Steigerungen oder Minderungen der spezifischen Kundenwerte durch Abwanderungen bzw. Kundenverlust.

Zur Überprüfung und Ausrichtung der Kundenstrategie hat sich als Controllinginstrument der Einsatz von Kundenportfolios bewährt – bei Einteilung in Basiskunden, Schlüsselkunden, Ressourcenkiller und Hoffnungsträgern.

Für das operative Management sind praktikable Leistungsgrößen zu entwickeln, die eine wertorientierte Bearbeitung der Kundenbasis ermöglichen und mit dem Tagesgeschäft verbinden. Eine interessante Verbindung ist dabei die Verknüpfung von Steuergrößen in einem wert- und mengenorientierten Scorecardsystem (siehe Chart).

Quo vadis Vertriebscontrolling

In vielen Fällen kann die prozessorientierte Kundenergebnisrechnung schlechte Kun-

den aufzeigen (durch Bewertung der individuellen Bedingungen in der Bestell- und Auftragsabwicklung: z. B. der Anzahl und Größe der Bestellungen, ...), durch deren Eliminierung der Gesamtumsatz fällt, aber der Gewinn steigt.

Allerdings sollte eine Loslösung von Kunden die allerletzte Konsequenz sein.

Besser ist, dass mit dem Kunden ein gemeinsames Konzept zur Optimierung der Kunden-/Lieferantenprozesse erarbeitet wird. **Warum kann man z. B. dem Kunden nicht erklären, dass sein Bestellverhalten sowohl für das Kundenunternehmen als auch für das Lieferantenunternehmen profitabler gestaltet werden kann.**

Wie schlecht es heute noch um das Kunden-Management steht, lässt sich an einer Umfrage unter Controllern ablesen. In keinem anderen Bereich, so die Aussage der Studie, wird in den nächsten Jahren Controlling so an Bedeutung gewinnen wie bei Verkauf und Marketing.

Die Richtung, die das Controlling dabei nehmen wird, ist klar: Unternehmen müssen im ersten Schritt lernen, den Ertragswert ihrer Kunden zu ermitteln. Dieser muss im 2. Schritt zur Steuergröße für Vertrieb und Marketing werden. Denn Kunden sind nicht nur hinsichtlich ihrer Wünsche verschieden. Sie leisten auch höchst unterschiedliche Beiträge zum Unternehmenserfolg.

So haben US-Forscher in Untersuchungen eine 20-225 Regel ausgemacht. Sie besagt, **dass 20 % der Kunden 225 % zum Gesamterfolg beitragen**, 20 % der

Kunden erhebliche Verluste verursachen und sich die breite Masse der Kunden nahe an der Gewinnschwelle bewegt (siehe Chart).

Auch wenn dies nur eine Daumenregel ist, die nicht für alle Branchen und Märkte zutrifft: Sie lässt die Chancen erahnen, die ein ertragsorientiertes Kundenmanagement verspricht.

Um (potentiell) lukrative Kunden zu identifizieren, müssen Unternehmen also in der Lage sein, den Wert von Kunden über die Gesamt-Geschäftsbeziehung abzuschätzen. Ziel ist es, nach ökonomischen Gesichtspunkten auszuwählen, welche Kunden man bedienen möchte und Kunden abzulehnen, die langfristig Verluste bringen. Der Ertragswert der Kundenbeziehung ist also die zentrale Steuergröße des Kunden-Lieferantenprozesses. Dazu muss der Vertrieb als bewerteter Prozess dargelegt und „geführt“ werden. Die prozessbestimmenden Faktoren müssen vom Vertrieb bewertet und beherrscht werden.

Praxis-Tipps

... zu Vertriebssteuerung durch Kennzahlen finden Sie bei: S. Marzian, W. Smidt: „Wie sich der Ertragswert der Kundenbeziehung bestimmen und für den Vertrieb nutzen lässt“, Anfragen über Dieter Wäscher.

E-Mail: gl_waescher@durable.de ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	34	35	V	Z	K



Förderpreis für die jahresbeste Diplomarbeit zum Thema Balanced Scorecard ging an Dipl.-Kfm. (FH) Frank Gorissen

Im Juni verliehen die Wirtschaftsunioren Mönchengladbach zum fünften Mal einen Förderpreis für die beste praxisorientierte Diplomarbeit des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Niederrhein.

In diesem Jahr fiel die Wahl der Jury auf die Arbeit von Diplom-Kaufmann (FH) Frank Gorissen, der über die Einsatzmöglichkeiten und den Nutzen einer Balanced Scorecard (BSC) im Systemhaus ADA seine Arbeit verfasste.

So lag es nahe, dass die Preisverleihung mit einem Besuch und einer Besichtigung des Systemhauses ADA verbunden wurde. Auf Einladung von ADA-Geschäftsführer Dr. Dembon und WJ-Mitglied Volker Hoppen

konnte die Preisverleihung in den Räumen der ADA in Willich stattfinden. Zu Beginn des Abends stellt Dr. Dembon den Wirtschaftsunioren das Unternehmen vor und erläuterte die verschiedenen Geschäftsfelder der ADA. An dieser Stelle verwies er auf den großen Nutzen der Diplomarbeit von Herrn Gorissen. Das im Rahmen der Diplomarbeit nur in einem Geschäftsbereich durchgeführte BSC-Projekt findet heute Anwendung im gesamten Konzern.

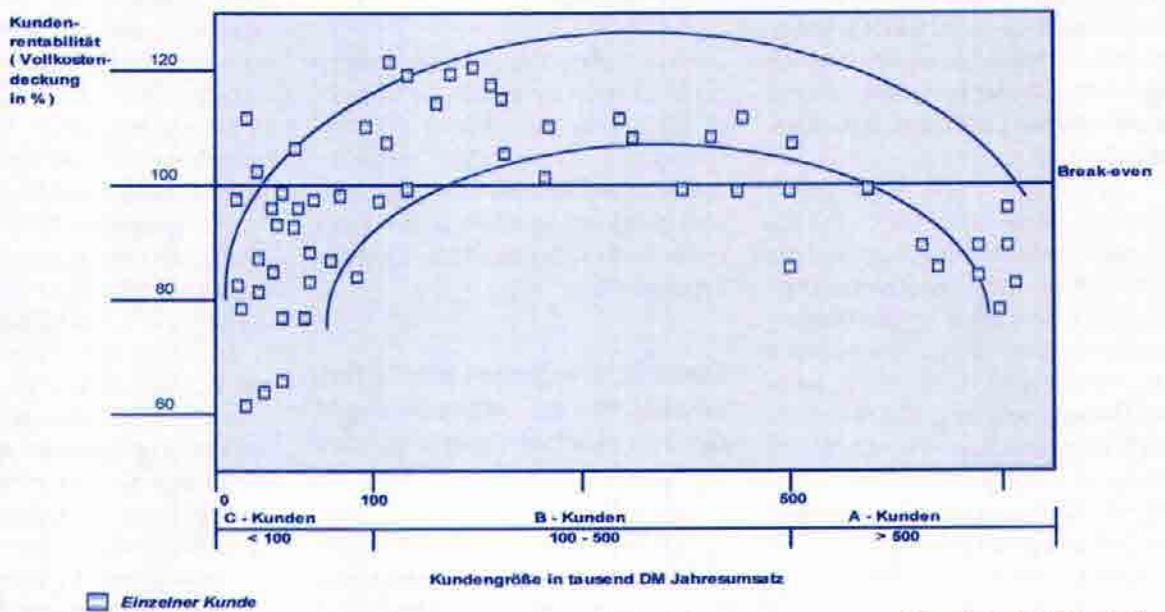
Der zweite Teil des Abends war dem Preisträger gewidmet. Prof. Dr. Oecking hielt als Betreuer die Laudatio auf Herrn Gorissen. Bemerkenswert die kurze Studiendauer von Herrn Gorissen. In nur 6 Semestern schloss

der Preisträger sein Studium mit einem Prädikatsexamen ab. Eine äußerst seltene Leistung, zumal Herr Gorissen die Schwerpunkte Controlling und Unternehmensprüfung wählte, welche als äußerst anspruchsvoll gelten. Vor seinem Studium sammelte der heute 26-jährige Viersener Praxiserfahrungen in einer Ausbildung zum Industriekaufmann und einem daran anschließenden Jahr als Assistent der Geschäftsführung bei der RAPIDO Wärmetechnik GmbH. In einem Kurzreferat des Preisträgers erfuhren die mittlerweile neugierig gewordenen Junioren schließlich noch etwas über die Anwendung und den Nutzen einer Balanced Scorecard. Frank Gorissen arbeitet als Controller bei Europas größtem Bäcker, der KAMPS AG. ■

Einbindung des wertorientierten Kundenmanagements in das Führungs- und Steuerungssystem



Kundenprofitabilität und Umsatz



Quelle: Scheiter / Binder (1992), S. 19



Prof. Dr. Sibylle Seyffert und Absolventin Lysann Most, HTWK Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH)

BALANCED SCORECARD ALS CONTROLLINGINSTRUMENT EXTERNER CALL CENTER

von Dipl.-Kffr. Lysann Most und Prof. Dr. Sibylle Seyffert, Leipzig

Die Call Center-Branche erlebt derzeit eine enorme Entwicklung, welche sich nach Meinung der Experten aus Wirtschaft und Politik in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird. Beispielsweise schätzt der Deutsche Direktmarketing-Verband das derzeitige jährliche Branchenwachstum auf 40-60 %. Eine Umfrage zufolge soll bis Ende 1999 **jedes zweite der 5000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland entweder ein eigenes Call Center betreiben oder mit einem externen Call Center zusammenarbeiten.**¹⁾

Grund für dieses Wachstum sind die veränderten Marktbedingungen und das für viele Unternehmen **existenzielle Problem der Kundenbindung und Kundenneugewinnung.**²⁾ Durch Verbesserung des Service und Einführung eines **Beziehungsmarketing (Relationship-Marketing)** versuchen viele Firmen, sich den Entwicklungen anzupassen und somit von Wettbewerbern zu differenzieren.³⁾ Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht dabei immer öfter ein Call Center.⁴⁾

Heute werden fünfzig bis sechzig Prozent der gesamten Call Center-Aktivitäten durch interne (bzw. Inhouse-) Call Center

wahrgenommen, die nur für das eigene Unternehmen arbeiten. Demgegenüber werden vierzig bis fünfzig Prozent aller Call Center-Tätigkeiten von externen (bzw. Outhouse-) Call Centern ausgeführt, die als Dienstleistungsunternehmen die Aufträge von unterschiedlichen Firmen bearbeiten. Ihre Anzahl soll in Zukunft überproportional wachsen.

Diese aktuellen Entwicklungen waren unter anderem Anlass für die Untersuchung der Besonderheiten des Controlling von externen Call Centern im Rahmen einer Diplomarbeit. Bei der Auswahl geeigneter Controllinginstrumente spielte dabei die Balanced Scorecard eine besondere Rolle.

Zunächst ist es jedoch wichtig festzuhalten, was hier unter dem Begriff des externen Call Centers verstanden wird

Ein externes Call Center ist ein **eigenständiges Dienstleistungsunternehmen,**

- in dem speziell ausgebildete Mitarbeiter (Agents)
- mit Hilfe modernster Informations- und Kommunikationstechnologie

- im Auftrag anderer Unternehmen
- unter von diesen Unternehmen vorgegebenen Zielsetzungen
- eine serviceorientierte und effiziente Kommunikation mit deren Kunden, Lieferanten und Interessenten führen.

Unter Kommunikation wird dabei vorrangig die Arbeit mit dem Telefon, aber auch mit anderen Medien, wie beispielsweise Fax und e-mail im In- (passives Telefonmarketing) und/oder **Outboundbereich** (aktives Telefonmarketing) verstanden. Beim passiven Telemarketing nimmt der Mandant Kontakt zu dem Call Center auf. Dem vorausgegangen sind zumeist Aktivitäten des Auftraggebers (z. B. Werbung, Visitenkarten), durch die er diese Kontaktmöglichkeiten bei seinen Kunden, Lieferanten etc. bekannt gemacht hat. **Vom aktiven Telemarketing spricht man, wenn das Call Center den Kontakt zum Mandanten herstellt.** Der Outboundbereich bietet die Möglichkeit, Kapazitätsschwankungen im **Inboundbereich** auszugleichen. Deshalb treten heute In- und Outbound-Call-Center oft als Kombination auf.⁵⁾ Inbound bedeutet eingehende, Outbound ausgehende Anrufe, e-mails, etc.

Neben dem Telemarketing als Kern-tätigkeit externer Call Center entwickeln einige dieser Dienstleistungsunternehmen für ihre Auftraggeber auch komplet-te (Direkt-) Marketing-Konzepte oder füh-ren Schulungen für Telemarketing-Mitar-beiter anderer Unternehmen durch.⁶⁾ Damit ist eine noch umfassendere Pro-blemlösung für den Auftraggeber im Rah-men eines Teil- oder Komplettoutsourcing möglich. Diese Nebendienstleistungen stellen – obwohl sie für das einzelne ex-terne Call Center-Dienstleistungsunter-nehmen durchaus wichtig sein können – allerdings keine typischen Tätigkeiten der eigentlichen Call Center dar.

Auswahl geeigneter Controlling-instrumente

Bei der Auswahl geeigneter Controlling-instrumente für diese Dienstleistungs-unternehmen sind besondere Einfluss-faktoren zu beachten. Diese ergeben sich aus dem Call Center-Unternehmen an sich, dem Auftraggeber und dem daraus resultierenden Auftrag, mit dem beide Seiten sowohl eigene als auch gemein-same Ziele verfolgen.

Vom Call Center-Unternehmen aus-gehende Einflussfaktoren

Das Unternehmenszielsystem externer Call Center beinhaltet, mehr noch als in

anderen Unternehmen, neben quantita-tiven Zielsetzungen vor allem **qualita-tive Ziele**, wie z. B. eine herausragende Qualifikation der Mitarbeiter oder be-stimmte Imageziele.⁷⁾

Die Abläufe in externen Call Centern wei-sen eine **sehr hohe Dynamik und Kom-plexität** auf.⁸⁾ Die hohe Dynamik entsteht dabei durch die Aktivitäten im Telemarketingbereich, die zum Teil per-manenten Veränderungen unterworfen sein können.⁹⁾ Die Komplexität ergibt sich vor allem aus der zumeist gleichzeitigen Bearbeitung von mehreren verschiede-nen Aufträgen, von zum Teil unterschied-lichen Auftraggebern, die mit einer Fülle von qualitativen und quantitativen Da-ten verbunden sind.

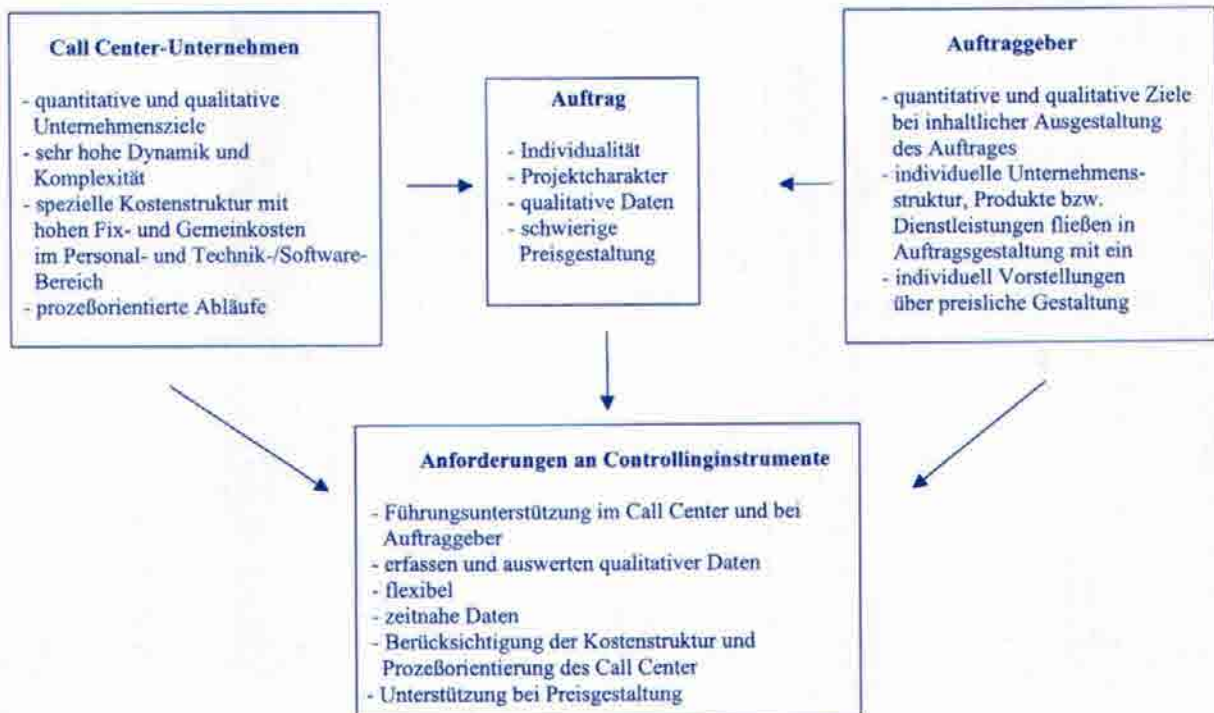
Externe Call Center weisen eine **spezielle Kostenstruktur** auf, die wie in den meis-ten Dienstleistungsunternehmen durch hohe Personalkosten (bis zu 60 % der Gesamtkosten) geprägt ist und in Call Centern zudem noch einen sehr großen „Kostenblock“ für die verwendete Tech-nik und Software beinhaltet.¹⁰⁾ Diese Kos-ten sind im wesentlichen den Gemein-kosten zuzurechnen, deren verur-sachungsgerechte Verteilung ein Haupt-ziel des Kostenmanagement in externen Call Centern darstellt.

Die Abläufe in einem externen Call Center sind **prozessorientiert**. Das Prozessmanagement stellt demnach

eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Controlling dar.

Vom Auftraggeber ausgehende Ein-flussfaktoren

Jeder Auftraggeber verfolgt mit einem Auftrag eigene quantitative und qualita-tive Ziele, die sich auf die inhaltliche Aus-gestaltung jedes einzelnen Auftrages auswirken. Quantitative Ziele können **zum Beispiel** – im Rahmen eines Auftra-ges zum Direktvertrieb – **der Verkauf von 500 Zeitschriften-Abonnement-Verträgen** sein. Als qualitative Ziel-stellung kommt beispielsweise – inner-halb eines Auftrages zu einer Servicehotline – die **Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung** in Betracht. Dem Auftra-ggeber müssen bei der Abwicklung des Auftrages durch das externe Call Center entsprechende quantitative und qualita-tive Daten zur Verfügung gestellt wer-den, die ihm aufzeigen, inwieweit seine Ziele durch den Call Center-Einsatz ver-wirklicht werden. Die inhaltliche Ausge-staltung eines Auftrages wird neben den Zielen des Auftraggebers auch von des-sen Unternehmensstruktur (z. B. bei der **Weiterleitung von Beschwerden** bei einem Beschwerdemanagementauf-trag) und von den von ihm angebotenen Produkten und Dienstleistungen beeinflusst.



Einflussfaktoren auf die Auswahl von Controllinginstrumenten in externen Call Centern

Gesamtscorecard für das Call Center-Unternehmen

Unternehmensziel: **Gewinnmaximierung**

Finanzperspektive	Steigerung des Auftragsvolumens	Kostensenkung
	Anzahl der Aufträge, Auftragswerte	

Kundenperspektive	Kundenbindung	Neukundengewinnung
	Anzahl der Mehrfachauftragungen Dauer von langfristigen Aufträgen	Mitarbeiter

Interne Prozessperspektive	Breite der Dienstleistungspalette	Berichtsservice gegenüber Auftraggeber	Qualität der Angebotsvorstellung
	Anzahl angebotener Dienstleistungen	Häufigkeit der Berichtserstattung	Anzahl erstellter Angebote zu Anzahl der Aufträge

Lern- und Entwicklungsperspektive	Qualifizierung der Mitarbeiter für Bearbeitung verschiedener Dienstleistungen	Verbesserung der Controller-tätigkeit	Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Kalkulation und zur Gestaltung des Auftrages
	Anzahl der Mitarbeiter die für die Bearbeitung jeder Dienstleistung in Frage kommen	Dauer zur Ermittlung der erforderlichen Daten	Intensität der Schulungen und Ergebnisse bei Mitarbeitertests

Balanced Scorecard für Beschwerdemanagementaufträge

Finanzperspektive	Auftragsbearbeitung möglichst kostengünstig	Möglichst hohe Preise realisieren
	Kosten	

Kundenperspektive	Erreichung von deissen mandantenbezogenen Zielen	Befriedigung des Auftraggebers durch: Umsetzung aller seiner inhaltlichen Vorstellungen	Service
	Servicelevel Anzahl der Lost Calls	Index	Anzahl der Berichtserstattungen

Interne Prozessperspektive	Optimale Verfindung zw. Beschwerdemanagementprozessen im Call Center und beim Auftraggeber	Optimale Gestaltung der mandantenbezogenen Geschäftsprozesse	Optimale Gestaltung der auftragbezogenen Geschäftsprozesse
	Dauer für Bearbeitung von weitergeleiteten Beschwerden	Anzahl zu-frieden-gestellter Mandanten	Anzahl in der Software hinterlegter Problemlösungen

Lern- und Entwicklungsperspektive	Kenntnisse der Telemarketing-Agenten über die Produkte und Abläufe des beim Auftraggeber(s)	Psychologische Fähigkeiten der Telemarketing-Agenten	Optimierung der Hard- und Software-Ausstattung
	Anzahl der diesbezüglichen Weiterbildungsmaßnahmen	Anzahl der Investitionen in moderne Technik	

SCHNITTSTELLE

SCHNITTSTELLE

Aufstellung einer Balanced Scorecard für den Beschwerdemanagementauftrag

Gesamtscorecard des Auftraggeberunternehmens

Unternehmensziel: **Gewinnmaximierung**

Finanzperspektive	Umsatzeinstiegung	Kostensenkung
	Umsatz	Kosten

Kundenperspektive	Kundenbindung	Neukundengewinnung
	Anzahl der Wiederkäufe, Stammkundenquote	Marktanteil

Interne Prozessperspektive	Optimierung des Beschwerdemanagementprozesses
	Anzahl der zur Zufriedenheit der Kunden bearbeiteten Beschwerden

Maßnahme:
Einsatz eines externen Call Centers

Lern- und Entwicklungsperspektive	Positive Einstellung der Mitarbeiter zu Beschwerden und Anerkennung dieser als Verbesserungsmöglichkeit
	Anzahl interner auf Beschwerden basierender Verbesserungsvorschläge

Finanzperspektive	Kostenminimierung für den Beschwerdemanagementprozess	Umsatzzugewinnung durch Mehrfachkäufe zufriedener Kunden
	Kosten pro Beschwerdebearbeitung	Anzahl von Wiederholungskäufen

Kundenperspektive	Alle Kunden die sich beschweren wollen, können das in der von ihnen gewünschten Weise sofort und ohne große Umstände tun (z.B.: E-Mail, Anruf, Fax)	Kunden erreichen bei telefonischer Beschwerde sofort den kompetenten Ansprechpartner
	Servicellevel	Anzahl von weitergeleiteten Beschwerden

Interne Prozessperspektive	Optimale Gestaltung der mandantenbezogenen Geschäftsabläufe im Call Center	Optimale Verbindung zwischen Beschwerdemanagementprozessen im Auftraggeber-Unternehmen und dem externen Call Center
	Anzahl zufriedengestellter Kunden	Dauer für Bearbeitung von weitergeleiteten komplexen Beschwerden
	Anzahl der in der Call Center-Software hinterlegten Problemlösungen	

Lern- und Entwicklungsperspektive	Psychologische Fähigkeiten der Telemarketing-Agenten	Kenntnisse der Telemarketing-Agenten über die Produkte und Abläufe des/der Auftraggeber(s)
	Anzahl der dienstbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen	Optimale Hard- und Software-Ausrüstung

LEGENDE:

Ziele

Kennzahlen

Quelle: Eigene Erstellung

Neben diesen inhaltlichen Zielen verfolgen die Auftraggeber vor allem auch Kosten- bzw. Preisziele. Je nach inhaltlicher Ausgestaltung des Auftrages und den individuellen Wünschen des Auftraggebers kann eine mehr oder weniger erfolgsorientierte Preisfestlegung in Frage kommen. Zudem spielt der Kostenfaktor bei der Überlegung, ob ein eigenes Call Center errichtet bzw. erweitert oder ob ein Auftrag an ein externes Call Center vergeben werden soll, eine wesentliche Rolle. Das Controlling des externen Call Centers muss diesen Sachverhalt bei seinem Kostenmanagement und der Preisgestaltung in entsprechender Weise berücksichtigen.

Von den Aufträgen ausgehende Einflussfaktoren

Die von externen Call Centern übernommenen Aufträge sind aufgrund der Integration des einzelnen Auftraggebers mit den bereits beschriebenen Einflussfaktoren durch eine hohe **Individualität** geprägt, welche in einer unterschiedlichen inhaltlichen und preislichen Gestaltung eines jeden Auftrages zum Ausdruck kommt.

Die Aufträge können als **einzelne Projekte** verstanden werden, die eine Planungs-, Durchführungs-, Abschluss- und Kontrollphase durchlaufen. Dabei kann die Abwicklung eines Auftrages einen Zeitraum von wenigen Tagen oder Wochen (z. B. ein Gewinnspiel) bis hin zu einem Zeitraum von mehreren Jahren (z. B. Beschwerdemanagement) umfassen. Bei der Bearbeitung der einzelnen Aufträge fallen sowohl **quantitative als auch qualitative Daten** an, die zu erfassen und auszuwerten sind.

Die **Ausgestaltung des Gesamtpreises und seiner einzelnen Teilkomponenten für einen Auftrag** gestaltet sich für externe Call Center sehr schwierig. Einerseits muss die Kostenstruktur des Call Center berücksichtigt werden und dazu der gewünschte Gewinn realisierbar sein. Andererseits hat der Auftraggeber, wie bereits beschrieben, eigene Vorstellungen von der Preisgestaltung, auf die zum Teil in einem gemeinsamen Gespräch sofort flexibel reagiert werden können muss. Das bedeutet für die Vertriebsmitarbeiter des Call Center, dass sie über alle notwendigen Daten und Informationen des

eigenen Unternehmens jederzeit verfügen können müssen.

Anforderungen an die eingesetzten Controllinginstrumente

Für die in externen Call Centern eingesetzten Controllinginstrumente insgesamt lässt sich aufgrund der eben aufgeführten Einflussfaktoren folgendes ableiten. Sie müssen:

- * in der Lage sein, sowohl die Führungskräfte im externen Call Center als auch die Entscheidungsträger im Auftraggeberunternehmen im Rahmen des einzelnen Auftrages mit allen notwendigen Daten zu versorgen, da nur so eine Abwicklung des Auftrages zu beiderseitigem Vorteil möglich ist.
- * sehr flexibel einsetzbar sein, um der Individualität der einzelnen Aufträge gerecht zu werden und um die Reaktionsfähigkeit der Entscheidungsträger im Call Center und im Auftraggeberunternehmen zu gewährleisten.
- * zeitnahe Daten liefern, um eine effektive Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der verschiedenen Aufträge und des Call Center selbst zu ermöglichen. (Mit Controllinginstrumenten, die auf vergangenheitsorientierten Daten basieren, ist die Dynamik im Call Center auf Dauer nicht beherrschbar.)
- * quantitative und qualitative Daten erfassen und auswerten können, die sowohl für das Call Center-Unternehmen selbst als auch im Rahmen der einzelnen Aufträge anfallen.
- * die besondere Kostenstruktur mit dem hohen Gemein- und Fixkostenanteil und die prozessorientierten Abläufe im Call Center in geeigneter Weise berücksichtigen.
- * die Führungskräfte im Call Center bei der Preisgestaltung der Aufträge mit den dafür erforderlichen Kostendaten versorgen.

Controllinginstrumente, die den obigen Anforderungen auf unterschiedliche Weise gerecht werden, sind nach Einschätzung von Fachleuten¹¹⁾ die Balanced Scorecard, das Benchmarking, die Prozesskostenrechnung und das ACD-System des externen Call Centers. Darüber hinaus können durchaus weitere Controllinginstrumente für den Einsatz in externen Call Centern geeignet sein.

Balanced Scorecard

Mit dem vorliegenden Artikel soll kein generell neuer Beitrag zum Controllinginstrument Balanced Scorecard geleistet werden. Ziel ist es vielmehr, die Besonderheiten der Balanced Scorecard bei der Anwendung in externen Call Centern darzustellen.

Die Balanced Scorecard umfasst meist die vier Perspektiven Finanz-, Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive. Für die Erreichung eines speziellen finanzwirtschaftlichen Zieles müssen dabei bestimmte kundenbezogene Ziele verwirklicht werden, die nur mit Hilfe entsprechender interner Prozesse umgesetzt werden können, für welche wiederum Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive erfüllt sein müssen.

Die Erstellung der Balanced Scorecard für ein externes Call Center weist in der **Finanzperspektive** keine Besonderheiten gegenüber dem Einsatz in anderen Unternehmen auf. Die **Kundenperspektive** richtet sich auf die Auftraggeber als direkte Kunden des Call Center. Allgemeine kundenbezogene Kennzahlen lassen sich hier jedoch nur eingeschränkt verwenden. Die Kennzahl Kundentreue ist beispielsweise nur bedingt aussagekräftig. Für Komplett-Outsourcing-Aufträge lässt sich die Kundentreue z. B. lediglich durch die Dauer einer solchen Zusammenarbeit ausdrücken. Im Fall von Teiloutsourcing-Aufträgen lässt sich z. B. daran messen, ob häufiger Projekte über das externe Call Center abgewickelt werden. Aber diese Kennzahlen erlauben keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die Qualität der Prozesse im externen Call Center oder auf dessen Umgang mit dem Auftraggeber. Veränderungen im Auftraggeberunternehmen können die Zusammenarbeit mit einem externen Call Center generell aus innerbetrieblichen Gründen nicht mehr sinnvoll erscheinen lassen und führen somit zu einer Beendigung der Zusammenarbeit, ohne dass die Ursachen dafür im externen Call Center liegen. Verwendet werden können hingegen Kennzahlen wie z. B. die **Auftraggeberzufriedenheit**, die durch Befragungen ermittelt werden kann oder auch die **Kennzahl Marktanteil**. Eine **individuelle Call Center-Kennzahl kann beispielsweise die Dauer der Vorbereitungsphase für Aufträge sein**.

Die **interne Prozessperspektive** bezieht sich im Wesentlichen auf die Frage, wo das Unternehmen besser werden muss, um Kundenwünsche optimal zu erfüllen. Über den Grad der Erfüllung der unmittelbaren Kundenwünsche entscheiden im wesentlichen der Innovations-, Betriebs- und Kundendienstprozess.¹³⁾

In externen Call Centern bezieht sich der Innovationsprozess häufig auf die zukünftig eingesetzte Hard- und Software, die ausschlaggebend für die später angebotenen Dienstleistungen sind (z. B. **Video-konferenzsysteme**). Im Rahmen der Betriebsprozesse kann beispielsweise in externen Call Centern die Qualität der erstellten Angebote verbessert oder die Effektivität der Auftragsabwicklung erhöht werden. Kundendienstprozesse in externen Call Centern richten sich z. B. gegenüber dem Auftraggeber auf eine optimale Berücksichtigung von **individuellen Preisgestaltungswünschen** oder auf das **auftragsbezogene Berichtswesen**.

Im Mittelpunkt der **Lern- und Entwicklungsperspektive** stehen in externen Call Centern vor allem die Mitarbeiter. Diese zu motivieren und weiterzuentwickeln zählt in den Call Centern zu den wichtigsten Teilzielen im Hinblick auf die strategische Gesamtzielsetzung. Diesbezüglich aussagefähige Kennzahlen sind beispielsweise die **Fluktuationsrate**, die **Mitarbeiterqualifikation und -zufriedenheit** oder die **Anzahl von internen Verbesserungsvorschlägen**.¹⁴⁾

Nutzen des Balanced Scorecard-Ansatzes für externe Call Center

Mit Hilfe der Balanced Scorecard können die strategischen Zielsetzungen in operative und taktische Ziele der verschiedenen Leistungseinheiten, z. B. bestimmter Telemarketing-Agenten-Gruppen, umgesetzt werden.¹⁵⁾ Damit wird eine Beurteilung von einzelnen Aktivitäten im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele möglich.

Gleichzeitig wird die Koordination der Teilziele eines Unternehmens im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele gewährleistet. Zukunfts- und vergangenheitsbezogene Daten werden in der Balanced Scorecard zusammengeführt¹⁶⁾ und ermöglichen so eine effektivere Planung und Steuerung des Unter-

nehmens. Der Feed-Back-Prozess im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard unterstützt die Führungskräfte des externen Call Centers im Kontrollprozess. Über die Balanced Scorecard werden in dem Zielsystem des Call Centers nicht nur das Unternehmen, sondern auch externe Faktoren im Rahmen der Kundenperspektive berücksichtigt. Das erstellte Zielsystem enthält zudem sowohl die quantitativen als auch die für Call Center sehr wichtigen qualitativen Werte und erlaubt somit eine ganzheitliche Betrachtung aller für den Unternehmenserfolg wichtigen Faktoren. Die Führungskräfte des externen Call Centers können sich auf die wesentlichen Zielgrößen konzentrieren, die mit den Kennzahlen der Balanced Scorecard übersichtlich dargestellt werden. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensebenen wird durch die Aufstellung der Balanced Scorecard gefördert.¹⁷⁾ Die Ableitung der Teilziele aus den strategischen Zielen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erhöht deren Identifikation mit den Zielsetzungen sowie deren Motivation und zeigt ihnen, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Unternehmensziele konkret leisten können.

Balanced Scorecard als Controlling-instrument externer Call Center

In einem externen Call Center kann für das Unternehmen aus dessen Unternehmensvision und -strategien zunächst eine Balanced Scorecard auf strategischer Unternehmensebene entwickelt werden. Aus dieser werden dann die Balanced Scorecard für die einzelnen Unternehmensbereiche bzw. – aufgrund der prozessorientierten Abläufe in Call Centern – für einzelne Aufträge abgeleitet.

Wird im Unternehmen des Auftraggebers ebenfalls der Balanced Scorecard-Ansatz genutzt, so können auch hier aus der Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen die Balanced Scorecard für die nachfolgenden Unternehmensebenen entwickelt werden. Aus einer Zielsetzung im Rahmen der Balanced Scorecard ergibt sich als Maßnahme zur Erreichung dieses Zieles der Einsatz eines externen Call Centers.

Diese Vorgänge wurden von Lysann Most für das Beispiel eines Beschwerdemanagementauftrages (siehe Abbildungen Seiten 410 und 411) dargestellt.

Fußnoten

- 1) Vgl. Gäßler, Roland: Schwer auf Draht. In: aSW 10/98, S. 116.
- 2) Vgl. Kurse, J. Peter: Die strategische Bedeutung der Innovation Call Center, in: Hauf, Kurse, Strawer, Handbuch Call Center Management, Hannover 1998, S. 13; Heckelmann, Sabine: Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1997; Kundenkommunikation, in: Call-Center-Management, München 1999, S. 14.
- 3) Vgl. Wasser, Nikolaus H.: Innovation in Customer Care, in: ccp 4/99, S. 22 ff. Best, Wolfgang EMNID-Institut: Ergebnisse einer Delphi-Studie, Mai 1998, S. 11 ff.; u. a.
- 4) Vgl. u. a. Scheer, Klaus-Peter: Call Center-Boom hält auch 1999 an, in: ccp 2/99, S. 20. Boite, Tim: Kundenbindung mit Profi Service, in: ccp Report 99, S. 26. Köpf, Johannes, Call Center Concept, Berlin 1997, S. 3.
- 5) Vgl. Menzler-Trott, Eckart/Frietsch, Hermann: Outbound-Gespräche und Inkasso, in: Call-Center-Management, o.a.O., S. 77 ff. Kruse, Jan-Peter: Günther-Lotterie, in: ccp 1/99, S. 56 f.
- 6) Vgl. Gäßler, R., a.a.O., S. 116
- 7) Vgl. Henn, Harald/Seiwert, Gerald: Controlling in Call Centern, in: Office management 1/99, S. 254 f.
- 8) Vgl. Henn, Harald: Call Center-Controlling, in: ccp 5/99, S. 28.
- 9) Zum Beispiel kann sich das Anrufaufkommen für einen Auftrag für eine Service-Hotline innerhalb von Minuten derart erhöhen, dass extrem lange Warteschlangen entstehen und das gewährleistete Servicelevel für diesen Auftrag drastisch absinkt. Dieser Mangel muss schnellstmöglich erkannt und beseitigt werden.
- 10) Hermes, Uwe: Benchmarking-Studie, in: ccp 4/99, S. 19.
- 11) Vgl. Henn, Harald/Seiwert, Gerald (Controlling) S. 254 ff. Henn, Harald (Call Center-Controlling) S. 28 ff. Henn, Harald/Seiwert, Gerald (Controlling) S. 40 ff. Henn, Harald und Seiwert, Gerald sind momentan die einzigen Autoren, die sich zu dem Thema Controlling in Call Centern geäußert haben.
- 12) Dazu zählt z. B. die Personalmanagement-Software, die für einen optimalen Einsatz der Telemarketing-Agenten sorgt und somit ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung der Personalkosten darstellt.
- 13) Fratschner, Friedrich: Balanced Scorecard, in: CM 1/99, S. 15.
- 14) Horstmann, Walter: Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: Controlling, 4/5/99, S. 194. Krahe, Andreas: Baustein zu einem prozessorientierten Controlling, in: CM 2/99, S. 118.
- 15) Vgl. Horstmann, W., a.a.O., S. 195.
- 16) Vergangenheitsbezogene Daten finden sich vor allem in der Finanzperspektive, mit deren Hilfe meist nur Aussagen darüber gemacht werden können, ob die Ziele in der Vergangenheit erreicht wurden. Zukunftsbezogene Daten finden sich demgegenüber in der internen Prozessperspektive bei den Innovationsprozessen, welche aufzeigen, inwieweit auch künftig die Kundenwünsche realisiert und damit die finanzwirtschaftlichen Ziele erreicht werden können. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	31	35	S	K	V
----	----	----	---	---	---

ARBEITEN MIT DER SCORECARD

von Dieter Rathgeber, Wettringen

Ziele setzen, ein neues Management-System installieren

Der Jahreswechsel 2000 und die damit verbundene Planung für das neue Geschäftsjahr wurde in einem **Handelsunternehmen** mit ca. 150 Mitarbeitern dazu genutzt, **diese Planung durch Balanced Scorecard zu begleiten**.

Zuvor waren mit Hilfe der **Gamma-Software** (eine Möglichkeit zur Darstellung und Bewertung des komplexen Unternehmensablaufes mit all seinen Faktoren intern und extern im Ursachen-/Wirkungsprinzip) kritische, aktive, träge und passive Faktoren in einer Matrix dargestellt worden. Aus der Betrachtung dieser Faktoren für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens wurde zunächst die **Vision** und aus ihr abgeleitet das **Unternehmensziel** und die **Strategien** erarbeitet. Die Unternehmensvision lautet sinngemäß:

Vision

„Wir wollen für unsere Kunden ein kompetenter Partner sein. Wir wollen weiter wachsen, intern durch positive Entwicklung in den Teams, extern durch Erweiterung unseres Kundenstammes. In fünf Jahren wollen wir unser Umsatzvolumen verdoppeln und dabei die Ertragslage um 2 %-Punkte verbessern.

Durch Mitarbeiterzufriedenheit wollen wir Kundenzufriedenheit erreichen und dadurch unsere Arbeitsplätze sichern und unsere Marktposition ausbauen.

Wir wollen Spass haben an dem, was wir tun, und einen guten Umgang miteinander. Bei allen geschäftlichen Aktivitäten wollen wir mit Begeisterung den Menschen im Mittelpunkt unseres Handelns sehen, d. h. bei unseren Kunden, unseren Mitarbeitern und unseren Lieferanten.“

4 Perspektiven

Aus dieser Vision wurden für die **vier Bereiche Finanzen, Kundenbelange, interne Prozesse und Mitarbeiterbelange** Unternehmensziele abgeleitet, die folgende Inhalte haben:

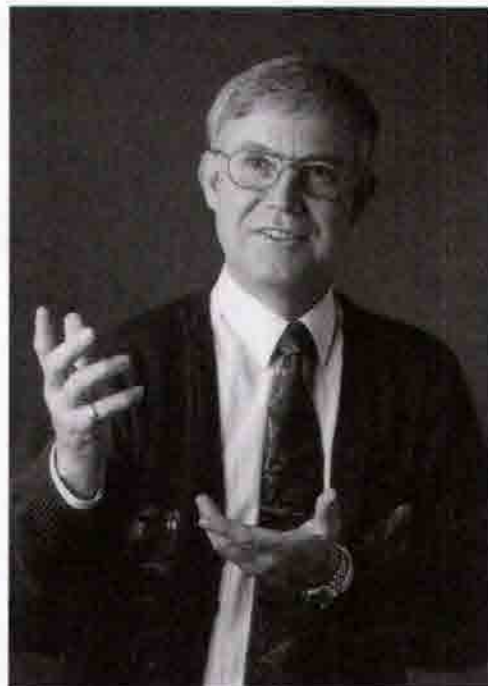
1. **Firmenziel Finanzen:** Wir wollen im Jahr 2000 unsere Umsätze um 20 % steigern und dabei den Ertrag um 2 % verbessern. **Strategie:** Neue Kunden gewinnen, bei bestehenden ausweiten. Kosten verringern durch günstigen Einkauf und Verbesserung der Abläufe.
2. **Firmenziel Kundenbelange:** Wir wollen im Jahr 2000 die Kundenzufriedenheit weiter verbessern. Grundlage ist die im Jahre 1999 durchgeführte Kundenbefragung. **Strategie:** Arbeiten im Team, interne und externe Kundenorientierung; Fehler reduzieren, Termine einhalten, schneller werden, Kunden freundlich behandeln.
3. **Firmenziel Interne Prozesse:** Wir wollen im Jahr 2000 die internen Abläufe so verbessern, dass wir unsere kreativen Ideen nutzen, die technischen Möglichkeiten optimieren und

dadurch weniger Fehler machen, schneller werden und die Zeit besser nutzen (Prioritäten setzen). **Strategie:** Umsetzung der in den Teams und Projektgruppen ausgearbeiteten Verbesserungen. Ziel für die Umsetzung: 90 %.

4. **Firmenziel Mitarbeiterbelange:** Wir wollen im Jahr 2000 die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern. **Strategie:** Die Mitarbeiter sollen mehr in die Entscheidungsprozesse im Team integriert werden und mehr Verantwortung übernehmen. Durch Mitarbeiterbefragung werden die Engpässe erfasst und durch gezielte Förderung beseitigt (Fordern und fördern).

Diese Ziele und Strategien wurden in mehreren Workshops mit der Führungsebene ab Abteilungsleiter erarbeitet und im Führungskreis beschlossen. Die zu Papier gebrachten Ziele und Strategien wurden im Führungskreis verteilt mit der Aufgabenstellung, nun auf Abteilungsebene die operationalen Abteilungsziele – angelehnt an die jeweiligen Unternehmensziele – auf dazu vorbereiteten Abteilungs-Scorecards zu erarbeiten.

Es wurde in der Vergangenheit schon viel darüber diskutiert, wie viele Scorecards im Unternehmen erarbeitet werden sollen. Wir haben es so gehalten: Auf GF-Ebene sind es vier, eine Scorecard für die vier genannten Bereiche Finanzen, Kundenbelange, Interne Prozesse und Mitarbeiterbelange. In jeder Abteilung sind es auch vier.



Beispiel einer Abteilungs-Scorecard für Kundenbelange

Strategische Ziele	Messgrößen	Operationale Ziele	Initiativen/Maßnahmen

Den **Abteilungsleitern** war es freigestellt, die Inhalte mit ihren Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten oder zunächst zusammen mit einem externen Coach, um sie dann mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Alle 10 Führungskräfte entschieden sich für die **gemeinsame Erarbeitung mit einem externen Coach**.

Danach wurden die Inhalte mit den Mitarbeitern kommuniziert, wobei Veränderungen oder Ergänzungen möglich waren. Aus den Initiativen und Maßnahmen sollte sich jeder Mitarbeiter im Gespräch mit seinem Abteilungsleiter auf drei bis fünf festlegen, die er im Laufe des Jahres bearbeiten wollte.

Im Durchschnitt wurden **pro Abteilung über 40 Initiativen und Maßnahmen** festgelegt. Für alle 10 Abteilungen waren es **über 450 Maßnahmen**. Es bestand Einigkeit darüber, dass im folgenden Planungszeitraum (2001) die Ausarbeitungen der operationalen Ziele, der Maßnahmen und der Messgrößen für die Abteilungen gemeinsam durch Abteilungsleiter und Mitarbeiter erfolgen soll.

Die jeweiligen Abteilungs-Scorecards wurden in einer Sitzung des Führungskreises vorgestellt und verabschiedet.

Beispiel für eine persönliche Maßnahmenkarte

Jeder Mitarbeiter hat so eine **persönliche Zielvereinbarung**, die aus der Gesamtplanung resultiert und für deren Umsetzung er verantwortlich ist. Darüber hinaus gibt es natürlich noch weitere Zielvereinbarungen, die der Abteilungsleiter mit seinem Mitarbeiter abspricht, z. B. solche, die aus der Mitarbeiterbeurteilung resultieren, der Teilnahme an Projektgruppen etc.

Was ist der Nutzen einer solchen Planung mit der Scorecard?

1. Für das Unternehmen

Jeder Mitarbeiter ist über die Unternehmens- und Abteilungsziele und seine persönlichen Ziele informiert und richtet seine Arbeit auf diese Ziele aus. Jeder Einzelne leistet so seinen Beitrag für das Umsetzen der aus den Zielen abgeleiteten Maßnahmen. Voraussetzung für das Gelingen ist allerdings, dass jeder Mitarbeiter sich selber kontrolliert und damit der übernommenen Verantwortung gerecht wird. Mit der Übernahme der Verantwortung für das, was der einzelne tut, wird in aller Regel auch mehr Motivation für die Arbeit entstehen, denn die **Übernahme von Verantwortung** ist nach Herzberg der **stärkste Motivator**. Entscheidend dabei ist allerdings, dass der Mitarbeiter

so früh wie möglich in die Planungen einbezogen wird.

Auf diese Weise werden die **Unternehmensziele sicherer** erreicht. Mit dem sicheren Erreichen der Unternehmensziele durch den zielgerichteten Einsatz aller Kräfte sowie Orientierung an den Messgrößen **wird die geplante Rendite** am ehesten verwirklicht.

2. Für die Führung

Die Führungsebene wird merklich **entlastet**, besonders natürlich dann, wenn intensiv in Teams gearbeitet wird. Durch diese Entlastung können Führungskräfte sich wieder stärker auf ihre eigentliche Aufgabe der Führung (Mitarbeiter erfolgreich zu machen) konzentrieren. Weiterhin haben sie Zeit, sich auf die Veränderung der Steuerungsgrößen zu konzentrieren und deren Ausbalanciertheit zu überwachen.

3. Für die Kunden

Kunden **arbeiten lieber mit starken Unternehmen** zusammen. Starke Unternehmen sind solche, die durch den Einsatz aller verfügbaren Kräfte zielgerichtet ihre Unternehmensziele erreichen. Zielorientierte Unternehmen **sind kreativer und innovativer, finden schneller Lösungen für Kundenprobleme und erfüllen Kundenwünsche mit hohem Qualitäts-Standard**.

4. Für die Mitarbeiter

Mitarbeiter **sind motivierter**, wenn sie wissen, welchen Sinn ihre Arbeit macht. Die **Sinnhaftigkeit** ist ein Ergebnis von Vision und Planungen, hinter denen alle Mitarbeiter stehen, weil sie in hohem Maße **Beteiligte** an den Planungsprozessen sind. Sie stehen hinter der Sache, sind identifiziert mit ihrem Unternehmen und dadurch auch bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen. Nicht zuletzt tragen auch die Dinge zur verbesserten Leistung aller bei, die auf der

Mein persönliches Erfolgs-Programm				
Operationales Ziel Was soll erreicht werden	Wie will ich das Ziel erreichen? (Maßnahmen)	Bis wann? Termin	Priorität	Ergebnis

Scorecard für Mitarbeiterbelange die Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Ergebnisse schaffen: **Qualifizierung der Mitarbeiter, gerechte Beurteilung und Bezahlung!**

Die höhere **Erfolgswahrscheinlichkeit** kommt nicht zuletzt dadurch zu Stande, weil mit der Balanced Scorecard aus der Strategie **kontrollierbare Steuerungs-**

größen abgeleitet werden, die sowohl dem Management wie dem Mitarbeiter in den erfolgsbestimmenden Bereichen „ausbalanciert“ die Richtung weisen.

Strategische Ziele	Meßgrößen	Operative Ziele	Initiativen, Maßnahmen
Verbesserung der Kundenzufriedenheit	Zahl der Fehllieferungen, Lieferantenzögerungen Zahl der im Ergebnis zufriedenen Kunden	1. Richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort 2. Preis-Leistungsverhältnis darstellen und an Kunden kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> o Weiterer Aufbau von qualifizierten Lieferanten o Konsequente Terminüberwachung o Durchlaufzeiten verkürzen o Konsequente Kontrolle im Lager und Versand sicherstellen o Alternative Produkte bei Lieferzeitproblemen anbieten
	Schriftliche Niederlegung der Argumente Kundenbefragung		<ul style="list-style-type: none"> o Leistung über Nutzenargumente darstellen o Argumentation erarbeiten, Argumente der Lieferanten mit benutzen (Dienstleistung) o Schulung der Mitarbeiter
	Zahl der Einsätze, AD-Soft Entwicklung der betreuten Kunden Roherlöse	3. Kunden aktiv in der technischen Anwendung unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> o Einrichtung einer Anwendungstechniker-Stelle o Anwendertreffen planen und organisieren o Kunden u. pot. Kunden gemeins. einladen o Kunden Vorträge halten lassen
	Ergebnisse der Ananalysen, Anfragen, Anzahl der neuen Artikel	4. Ausweiten der Produktgruppen (Systemgedanke)	<ul style="list-style-type: none"> o Suche von Nischenprodukten u. Einführung (z.B. auf Messen, Anfragen analysieren)
	Kundenbefragung, Zahl der Schulungen	5. Weiterentwicklung des „Know-how“ beim Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> o Sachbearbeiter schulen in Kundenbelangen durch Kundenbesuche o Mitarbeiter und AD beim Lieferanten schulen o Schulung durch eigene Anwendungstechniker

Beispiel einer Planungskarte aus dem Bereich „Kundenbelange“ Verkaufsabteilung

Die Balanced Scorecard ist also ein **Managementsystem**, das den erfolgreichen Verlauf eines Geschäftsjahres wirkungsvoll gestaltet. Der Erfolg ist begründet in der **vernetzten Mehrdimensionalität der Steuerungsgrößen**, durch die finanzielle Symptome mit den dafür verantwortlichen Ursachen verknüpft werden.

Die Balanced Scorecard versetzt Unternehmen in die Lage, ihre **Strategien klar zu formulieren**, zu kommunizieren und umzusetzen. Sie füllt damit eine Lücke, die sich zwischen dem Shareholder Value-Ansatz und dem Instrumentarium des Kosten- und Erlösmanagement auf tut. Die Balanciertheit besteht darin, dass die für den Erfolg eines Unternehmens **entscheidenden Einflussfaktoren (Leistungstreiber)** in nachvollziehbarer Weise im Visier aller Beteiligten stehen und so die finanzielle Zielerreichung ursächlich bestimmen. **Durch ihre Messbarkeit werden sie auch steuerbar.**

Strategische Rückkopplung und Lernprozess:

Eine gut konzipierte Scorecard geht vom Kenntnisstand und von den Annahmen der zukünftigen Entwicklung des Geschäftes aus. Verliert beispielsweise die Firma Kunden, weil die Abläufe in der Distribution fehlerhaft sind und zu lange dauern, so kann davon ausgegangen werden, dass die Kundentreue zunimmt, wenn die Fehlerrate sinkt und das Tempo erhöht wird. Wenn die ergriffenen Maßnahmen nicht zu dem erwünschten Effekt führen, so kann davon ausgegangen werden, dass entweder die Annahmen falsch waren oder noch andere Faktoren relevant sind, die der Zielsetzung im Wege stehen. Aufgabe des Management ist es, in diesem Fall in einen intensiven Dialog über mögliche andere Einflüsse interner oder externer Art einzutreten, um die Prämissen zu überprüfen und die Strategie anzupassen oder grundsätzlich zu verändern. Datensammlung, Bewertung, Überprüfung der Hypothesen, Reflektierung, strategisches Lernen und Anpassung sind also unbedingte Voraussetzung für das Umsetzen der Geschäftsstrategie (Feedbackschleife)!

Im ersten Jahr der Einführung der Balanced Scorecard wurde der Prozess durch einen Unternehmensentwickler begleitet. Zuvor war in den 10 Abteilungen **auf Teamarbeit umgestellt** worden: 10 Teams, die den 10 vorhandenen Ab-

teilungen entsprechen, wurden auf Teamarbeit vorbereitet, ein Teamsprecher gewählt und eine **moderierte Problemlösung** durchgeführt über anstehende Abteilungsprobleme oder Zusammenarbeitsprobleme mit anderen Abteilungen. Die Mehrheit dieser erarbeiteten Problemlösungen wurden durch die Teams realisiert (oft ohne Zusatzkosten). Die Teamsprecher moderieren ihre Teams und sollen die in ihren Teams gemachten Erfahrungen in einer Teamleiterbesprechung weitergeben und auch auf diese Weise **Schnittstellenprobleme überwinden** helfen.

Ergebnisse bisher

Interessant und typisch zugleich ist die Tatsache, dass **die untere Führungsebene nicht besonders aufgeschlossen** auf dieses neue Managementkonzept reagierte. Besonders von den Leitern der Verkaufsabteilungen wurde darauf verwiesen, **dass das Tagesgeschäft zu kurz komme, wenn man sich zu intensiv mit diesen „Neuerungen“ beschäftige.** Tatsächlich waren die Führungskräfte teilweise so stark in die tägliche Abwicklung der Geschäfte einbezogen, dass zur eigentlichen Führung keine oder zu wenig Zeit blieb. Deshalb muss es weiterhin Aufgabe der Geschäftsführung und des externen Unternehmensentwicklers sein, zusammen mit den Führungskräften dem Management-Konzept „Balanced Scorecard“ zum weiteren Durchbruch zu verhelfen.

Immerhin wurden nach einem knappen halben Jahr schon folgende Teilerfolge sichtbar:

- Alle Mitarbeiter des Unternehmens kennen die Unternehmens- und Abteilungsziele
- Jeder Mitarbeiter kennt seinen Beitrag zur Erreichung der Ziele
- Ein größerer Teil der 450 Maßnahmen auf dem Weg zur Zielerreichung wurden in Angriff genommen und sind z. T. schon umgesetzt
- Die Konzentration auf die Erwartungen externer und interner Kunden hat deutlich zugenommen, die Ausrichtung auf messbare Ziele und Ergebnisse hat sich verstärkt
- Die Verwirklichung der finanziellen Ziele liegt nach knapp 5 Monaten über Plan.

Was ist noch zu tun?

Wie bei allen Lernprozessen ist es auch bei der Einführung eines neuen Management-Konzeptes wichtig, die Entwicklung in kleinen Schritten weiter voranzutreiben. Besonders kommt es dabei auf folgende Punkte an:

- **Vorbereitung des Führungsteams auf Eingriffe**, die erforderlich werden, wenn sich Abweichungen ergeben („Steuern“).
- **Schulung der Führungskräfte** in Fragen der Führung (Mitarbeitergespräche, Coaching von Mitarbeitern, Mitarbeiter einschätzung, Teamentwicklung und Aufbau von Leistungsträgern).
- **Aufbau von Leistungsträgern** in den Teams und in der Führung. Leistungsträger sind solche, die mehr leisten als der Durchschnitt, die mit guten Ideen zur Weiterentwicklung beitragen, die neue Entwicklungen aufgeschlossen fördern, und andere mitreißen und begeistern können.
- **Coachen von Führungskräften und Mitarbeitern**, um sie zu Leistungsträgern zu entwickeln.
- **Schulung der Teamsprecher**, um sie noch besser auf ihre Aufgaben vorzubereiten (Moderation, Menschenkenntnis, Konflikt-Management).
- **Implementierung eines Controllers.**

Die weitere Entwicklung bei der Arbeit mit Scorecard wird in diesem Jahr noch engmaschig durch den Unternehmensentwickler und die Führungsmannschaft kontrolliert. Es wird jedoch Wert darauf gelegt, dass dieses Controlling weitgehendst von den Teams selbst übernommen wird.

Literaturverzeichnis

Die Kunst, vernetzt zu denken, Frederic Vester
 Gamma-Software, Unicon, Management Development, Meersburg
 Mit Teamarbeit zum Erfolg, Norbert Ueberschaer
 Kennzahlen, Unternehmen mit Erfolg führen, Manfred Weber
 Balanced Scorecard, Robert Kaplan, David P. Norton ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	17	31	G	P	E

SITZUNG OHNE FOLGEN ?

Wer die Effizienz von Besprechungen steigert, senkt die internen Kosten

von Anke Wogersien, Hannover

Teamrunden und Besprechungen sind in den meisten Fällen zu lang und weisen zu viele Gesprächspartner auf. Auch werden die Sitzungen zu häufig abgehalten. Nicht bedarfsgerecht, sondern turnusmäßig – weil man sich ja 1 x pro Woche zusammensetzen muss. Die meisten Mitarbeiter aber sitzen auf den 'Sitzungen' schlicht ihre Arbeitszeit ab. Eine Vergeudung von Arbeitszeitressourcen schlechthin. Der interne Kostenfaktor ist immens.

Nach einer Erhebung des Managementzentrums St. Gallen betrachten über drei Viertel der Teilnehmer die Sitzungen als ineffizient und unproduktiv. Durch immer flacher werdende Hierarchien und neue Organisationsstrukturen, die zu verstärkter Teamarbeit und Projektarbeit führen, wird aber in Zukunft die Zahl der Besprechungen nicht ab-, sondern eher noch zunehmen. Es tut also not, einmal über das Sitzungsprocedere nachzudenken.

Sprechen wir über Zeitmanagement, so sind die Sitzungen als Zeiteinsparungsfaktor wohl mit an erster Stelle zu nennen, denn 80 Prozent der Führungskräfte sitzen rund 60 Prozent ihrer Zeit in Konferenzen, Meetings und Besprechungen ab. Was sind aber die Hauptgründe für die Ineffizienz von Meetings? Wie führt man Sitzungen effizient? Die **Beachtung von zehn Regeln** evtl. unter Zuhilfenahme des Formulars hilft Zeit, Kosten und Nerven zu sparen:

1. Zu viele Teilnehmer

Ein Fehler beginnt schon bei der Organisation von Sitzungen. Haben wirklich alle Teilnehmer mit den auf der Tagesordnung stehenden Problemen zu tun? Diese Frage wird im Vorfeld oft nicht abgeklärt.

Man lädt Kollegen X ein, weil er „dazugehört“.

2. Mangelnde Vorbereitung

Ein weiterer Minuspunkt ist die mangelnde Vorbereitung. Denkt man an die Philosophie der „Vervollständigung der Gedanken beim Sprechen“, so könnte man fast sagen, es gibt bei Meetings eine „**Vervollständigung der Themen beim Sitzen**“.

3. Mangelnde Konzentration

Beobachtet man in einer Sitzung einmal sein Gegenüber, fällt nicht selten auf, dass dieser träumt. Ein Mangel an Konzentration ist die Hauptursache, dass sich Sitzungen in die Länge ziehen.

4. Zu lange Tagesordnung

Es sollten nur Punkte aufgenommen werden, die sinnvoll zusammenpassen und die mehr als zwei Teilnehmer betreffen, also nicht im Vier-Augen-Gespräch zu lösen sind.

5. Mangelnde Führung

Meetings sind eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Stellt sich heraus, dass der Sitzungsleiter hier Schwächen hat, kann man einen geeigneten Mitarbeiter als Moderator einsetzen. Dieser achtet auf die stringente Abhandlung der Themen und die Einhaltung der Zeit.

6. Mangelndes Zeitmanagement

Effiziente Zeitplanung ist wichtig. In der Praxis hat es sich bewährt bei Teams, die Schwierigkeiten haben, im Zeitplan zu bleiben, Sitzungsbeginn und Sitzungsende mit dickem Stift auf ein Flipchart gut sichtbar für jeden Teilnehmer anzubringen.

7. Pausen

Bei voraussichtlich mehrstündigen Sitzungen ist eine Pausenordnung einzuhalten.



Anke Wogersien, Betriebswirtin VWA Solvay Pharmaceuticals GmbH, Hannover; zuständig für kfm. Ausbildung, hat an der Universität Göttingen Rhetorik studiert

Bewährt hat sich die Pausenregelung aus der Schulzeit – nach jeweils 45 Minuten (spätestens jedoch nach 60 Minuten) 5 Minuten Pause.

8. Konfliktfähigkeit stärken

Übertriebenes Harmoniestreben ist ebenso fehl am Platz wie unterschwellig ausgeprägte Machtkämpfe. Einen tragfähigen Konsens erreicht man nur über einen sachlich ausgetragenen Dissens.

9. Sitzungen als Treffpunkt

Viele Mitarbeiter fühlen sich verpflichtet, sich auf einer Sitzung zu profilieren, nach dem Motto „Sagt mein Nachbar etwas, muss ich mich jetzt auch äußern“. Es sollte vor der Sitzung klargemacht werden, dass das oberste Ziel immer die Problemlösung darstellt und nicht die Profilierung der Mitarbeiter.

10. Mangelnde Protokolle

Ein Protokoll darf nicht seitenlang sein, sollte aber die wichtigsten Beschlüsse schriftlich festhalten. Protokolle über Seiten werden von vielen Mitarbeitern aus Zeitmangel ungenutzt gelesen. Bewährt hat sich ein Aktionsplan.

FAZIT

Effiziente Teamarbeit lässt sich immer anhand der Sitzungszahl und -länge ausmachen. Arbeitet ein Team gut, benötigt es nur wenig Besprechungen. Denn: „Besprechung“ kommt von „Sprechen“. Das tägliche Miteinander-Sprechen im Team ist kostensparender als die kürzeste Besprechung!

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	17	31	G	P	

Agenda

Wöchentliche Runde

Leitung:

Am:

Um:

Raum:

Moderation:

Teilnehmer:

Gastteilnehmer:

nächster Termin: ➔

Bitte mitbringen: Kalender, diese Agenda

Tagesordnungspunkte

1

Diskussion/Schlußfolgerungen:

Zu erledigen:

Verantwortlich:

Termin:

2

Diskussion/Schlußfolgerungen:

Zu erledigen:

Verantwortlich:

Termin:

INTERVIEW: VALUE BASED MANAGEMENT IM DAIMLERCHRYSLER-KONZERN



von Alfred **Biel** / Michael **Weber** / Dr. Michael **Nicklas**

Shareholder Value Konzepte bzw. Value Based Management oder Wertorientierte Unternehmensführung – viel diskutierte Schlagworte. Mittlerweile beginnt die damit verbundene Kapitalmarktorientierung sich in der Unternehmenspraxis zunehmend durchzusetzen. Die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes, die Schaffung von Wertbeiträgen, rückt in den Mittelpunkt der unternehmerischen Bestrebungen. Andererseits haben wir es mit einer Vielfalt der Konzepte zu tun und „die Wertorientierte Unternehmensführung“ hat sich noch nicht herausgebildet. Alfred Biel, derzeit im Controller Verein mit der Vorbereitung einer Projektarbeit „Wertorientierte Unternehmensführung“ betraut und darüber hinaus auch an anderen Stellen in die einschlägige öffentliche Methodendiskussion eingebunden, folgte im Zuge seiner Recherche einer Einladung von DaimlerChrysler (im weiteren Verlauf auch mit „DC“ abgekürzt), die Wertorientierte Unternehmensführung des Konzerns näher kennenzulernen und diese im Rahmen eines Interviews darzustellen.

DaimlerChrysler zählt zu den Vorreitern auf diesem Gebiet und hat die einschlägige Diskussion und Entwicklung sowohl durch ein klares Votum des Management als auch durch eine beispielhafte methodengestützte Umsetzung der Wertorientierung maßgebend beeinflusst.

Der nachfolgende Beitrag vermittelt die Zusammenfassung einer Diskussion zwischen Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel als Autor und Rezensent dieser Zeitschrift und Vertreter des Controller Verein und den beiden DaimlerChrysler-Vertretern Michael Weber und Dr. Michael Nicklas. Michael Weber ist im Corporate Controlling als Leiter Methods & Development verantwortlich für die Weiterentwicklung des wertorientierten Führungsansatzes bei DaimlerChrysler. Dr. Michael Nicklas leitet in diesem Bereich die Abteilung „Coaching, Consulting & Training Performance Measures“ und arbeitet in dieser Funktion mit verschiedenen Schwerpunkten an der Umsetzung des VBM-Ansatzes DaimlerChrysler. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen Fragen der praktischen Umsetzung und Anwendung dieses Ansatzes, wie sie auch von vielen Leserinnen und Lesern immer wieder gestellt werden.

CM: Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, unseren Leserinnen und Lesern einen Einblick in die Wertorientierte Unternehmensführung von DC zu vermitteln. Bitte lassen Sie uns einleitend feststellen: Wertorientierte Unternehmensführung ist für viele Unternehmen zu einem bestimmenden Thema geworden sowohl hinsichtlich ihrer externen Informationspolitik als auch bezüglich der Anpassung der internen Unternehmenssteuerung. **Unternehmen müssen intern nach den Größen gesteuert werden, nach denen sie auch extern beurteilt und bewertet werden können.**

Vielfältige Entwicklungen lassen den Unternehmenswert zunehmend zur obersten Zielgröße werden und rücken damit unsere Thematik verstärkt in die Aufmerksamkeit. Häufig ist von einer „Akzeptanz- und Implementierungslücke“ die Rede. Vielleicht können wir zu deren Schließung ein bisschen beitragen. Sie beide, Herr Weber und Herr Dr. Nicklas, haben an Konzeption und Umsetzung dieses Ansatzes maßgeblich mitgewirkt und können uns sicher ein näheres Verständnis dieses Konzeptes am konkreten Beispiel von DC vermitteln. Bitte lassen Sie uns dem Thema

zunächst durch einige kurze Grundsatzfragen nähern. Der **Shareholder Value-Ansatz** stößt sowohl in der Öffentlichkeit als auch in Teilen der Literatur auf deutliche Kritik. Im wesentlichen gründet sich diese Kritik auf zwei Punkte. Zum einen wird argumentiert, die Unternehmenspolitik dürfe nicht alleine an den Interessen der Anteilseigner ausgerichtet werden. Zum anderen heißt es, bei einer Dominanz des Gewinnziels käme es zu einer unzulässigen Vernachlässigung insbesondere sozialer und ökologischer Aspekte. Wie ist dies aus Ihrer Sicht zu beurteilen?

DC: „Wertorientierung“ ist in unserem Verständnis ein langfristig ausgerichteter Ansatz, der nicht nur den Ansprüchen der Anteilseigner, sondern auch denen der Kunden, der Mitarbeiter und insbesondere auch der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung trägt. Langfristig kann ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein und nachhaltig Mehrwert schaffen, wenn **es den Interessen aller Stakeholder gerecht wird**. Nur ein **nachhaltig ertragsstarkes Unternehmen kann mit hervorragenden, innovativen Produkten** und Dienstleistungen den Ansprüchen seiner Kunden gerecht werden, **kann Arbeitsplätze sichern** und ausbauen sowie interessante berufliche **Entwicklungsmöglichkeiten bieten**. Nur ein ertragstarkes Unternehmen kann auch in hohem Maße darüber hinausgehend gesellschaftliche, **auch ökologische Verantwortung übernehmen**. Es sind grundsätzlich keine Gegensätzlichkeiten zwischen den Belangen der Anteilseigner und denen anderer Anspruchsgruppen zu sehen, vielmehr ergänzen und bedingen sich die vielschichtigen Interessen in ihrem Kern wechselseitig. Wertorientierung strebt langfristigen Erfolg an und vermag Qualität, Perspektive und Sicherheit für alle wesentlichen Anspruchsgruppen zu geben. Auf dieser Basis haben wir bei DC einen interdisziplinären Ansatz der wertorientierten Führung entwickelt. Entsprechend waren und sind bei der Weiterentwicklung und Umsetzung des Ansatzes auch verschiedene Kompetenzbereiche involviert, neben dem Controlling- und Finanzbereich insbesondere der Personal- und der Strategiebereich und selbstverständlich Investor Relations.

CM: Bitte lassen Sie uns zur weiteren Einengung des Themas fragen, **was ist neu** am Thema „Wertorientierte Unternehmensführung“, zumal Aspekte des schonenden Ressourceneinsatzes oder der Pflege der Aktionärsinteressen, um zwei beliebige wertorientierte Aspekte zu nennen, im Konzern ähnlich anderen Unternehmen schon immer bedeutsam waren? Was ist neu oder anders und wo liegt der qualitative Unterschied oder auch der Mehrwert für das Unternehmen? Warum ist Wertorientierung keine Modewelle, die sich irgendwann wieder verflüchtigt?

DC: Wertorientierte Unternehmensführung ist nicht etwas völlig Neues. Es ist

richtig, dass eine Vielzahl der Prinzipien und Inhalte dieses Ansatzes bereits seit langem bekannt sind und auch erfolgreich angewendet werden – das konnten und können wir auch bei uns an vielen Stellen im Konzern sehen. Gleichwohl gibt es einige wesentliche Besonderheiten, die dem wertorientierten Führungsansatz – sofern richtig verstanden und im Rahmen der Umsetzung so ausgestaltet – sein Profil und seine Bedeutung geben. Es handelt sich – und hier kann man an den Aspekt 'bekannter Konzepte' oder besser Teilkonzepte anknüpfen – um einen **ganzheitlichen Management Approach**, der wesentliche Prinzipien und Erfolgsfaktoren der Geschäftssteuerung integriert und auch priorisiert. In erster Linie ist hier wohl die **Zusammenführung von finanzieller Steuerung und strategischer Ausrichtung** zu nennen. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Aspekte, wie etwa die Transparenz über die Leistungsfähigkeit, die Durchgängigkeit der Unternehmensziele, das hohe Maß an Verbindlichkeit im Führungshandeln oder die permanente Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln bei allen Mitarbeitern. Es wird nach dem **Value Added** nicht nur des gesamten Unternehmens oder einzelner Teileinheiten, sondern auch dem von einzelnen Prozessen und Aktivitäten gefragt – mit weitreichenden Konsequenzen. Diese Prinzipien der Geschäftssteuerung und Prozessgestaltung sind 'zeitlos', sie sind seit vielen Jahren bedeutsam und verlieren in zunehmend kompetitiven Umfeldern nicht etwa an Bedeutung, sondern sie werden für eine immer größere Zahl von Unternehmen immer wichtiger. Wertorientiertes Denken und Handeln ist zudem geschäfts-, bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend von jeder Führungskraft und von jedem Mitarbeiter umsetzbar. Die Botschaften sind für sich genommen relativ einfach und klar – führen allerdings im Rahmen der Führung eines Global Player zu relativ komplexen Steuerungsanforderungen aus Sicht der Konzernzentrale, um die nötige Transparenz zu erreichen.

CM: Apropos Transparenz. Welche bzw. wessen Transparenz meinen Sie? Ist hierbei Transparenz im Sinne einer Kontrolle von 'oben nach unten' zu verstehen?

DC: Transparenz im Sinne der Wertorientierung ist keine Einbahnstraße. Es geht dabei nicht nur um Transparenz

im Sinne einer Überprüfung bzw. Kontrolle, d. h. Transparenz für die übergeordneten Ebenen. Es geht auch um Transparenz über Ziele und Strategische Ausrichtung, wie sie vom Management bestimmt und vorgegeben werden. Nicht zuletzt ist auf die Transparenz nach außen hinzuweisen, die durch die Berichterstattung und vor allem eine überzeugende Investor Relation geschaffen wird.

CM: Wertorientierung hat Ihren Ausführungen zufolge einige entscheidende zusätzliche Elemente, verglichen mit klassischen Aktionen wie z. B. Gemeinkostenwertanalyse oder Reengineering Projekten.

DC: Ja, Wertorientierung ist z. B. nicht etwa gleichzusetzen mit einer reinen **Kosteneinsparung**. Neben der sicher wichtigen Erfolgskomponente 'Kosten' werden auch die anderen Erfolgskomponenten wie Umsatz und Kapitalbindung hinsichtlich der finanziellen Betrachtung sowie die strategischen Ziele und kritischen Erfolgsfaktoren des Geschäftes und schließlich die jeweiligen Stellhebel in den Prozessen mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung betrachtet. Kostenoptimierung ist zweifelsohne immer wichtig, Kostenreduzierung ohne strategische Ausrichtung kann allerdings geradezu gefährlich und falsch sein. Insofern **soll ein gesamthafter Führungsansatz umgesetzt werden**, der über das Ziel klassischer Maßnahmen deutlich hinausgeht. An dieser Stelle ist nochmals die Ganzheitlichkeit des Ansatzes der „Wertorientierung“, so wie wir ihn bei DaimlerChrysler verstehen, herauszustellen.

CM: Derzeit beobachten wir bei den Shareholder Value Konzepten eine gewisse Vielgestaltigkeit nicht nur im Begrifflichen, sondern auch im Methodischen. Neuere Erhebungen erhärten diesen Eindruck. Ein einheitlicher Standard zur kapitalmarktorientierten Messung der Performance und deren zielgerichtete Beeinflussung hat sich bislang nicht etabliert. Daher ist von besonderem Interesse, wie DC als ein Meinungs- und Methodenführer bei den wertorientierten Konzepten seine Performance nach wertorientierten Maßstäben überprüft.

DC: Der Wert eines jeden börsennotierten Unternehmens bestimmt sich **zunächst am Kapitalmarkt**. Im Rahmen

interner Berechnungen versuchen wir, die Bewertung des Kapitalmarktes für einzelne Geschäftsbereiche nachzuvollziehen. Hierbei ermitteln wir zum einen den **Net Present Value von Geschäften**, Produkten oder Investitionen oder sonstigen Bewertungsobjekten. **Hauptbewertungskomponenten sind dabei in erster Linie Cash Flow und Kapitalkostensatz.** Der Net Present Value lässt sich allerdings auch über periodische Wertbeiträge (Value Added) darstellen bzw. berechnen. Zum anderen **bewerten wir Planungsdaten auf der Basis von Analystenmodellen** und damit unmittelbar aus der Sicht des Kapitalmarktes bzw. **der Investoren.** Solche Berechnungen sind etwas komplizierter, führen aber zu einem zusätzlichen, steuerungsrelevanten Informationswert. So gibt etwa die Analyse der Cash Profitabilität, der Kapitaleffizienz und des jeweiligen Wachstumsprofils der Geschäftsbereiche weitergehende Informationen, vor allem wenn man diese in **Beziehung zur relevanten Peer Group** setzt. Darüber hinaus können auch 'Multiples' herangezogen werden, um Bewertungsergebnisse weitergehend zu fundieren. Insgesamt gelangen wir im Rahmen unserer Bewertungen zu einer belastbaren und aussagefähigen Einschätzung über die wirtschaftliche Stärke des Konzerns und seiner Geschäftseinheiten.

CM: Viele Praktiker halten die durchgängige Integration der Wertorientierung in die Unternehmenssteuerung und die damit verbundene Einbindung in den Führungs- und Steuerungsprozess für eine besondere Herausforderung. Es scheint ja besonders darauf anzukommen, **einen Bezug zwischen Strategie, Leistungsindikatoren und Führungsprozess** herzustellen. Aus der Diskussion mit unseren Leserinnen und Lesern wissen wir, dass Fragen der Wertermittlung und der Wertsteuerung große Beachtung finden. Bevor wir diesen Aspekt vertiefen, sollten Sie bitte nochmals kurz **den sogenannten Wertbeitrag als Top-Steuerungsgröße** erläutern.

DC: Der **Wertbeitrag** wird heute ermittelt als Ergebnis aus der Geschäftstätigkeit – **errechnet als Operating Profit nach den Prinzipien der US-GAAP** – abzüglich der Kosten des eingesetzten Kapitals. Er zeigt als Steuerungsgröße die wirtschaftliche Leistung einer Periode. Die Veränderung des Wertbeitrags drückt

aus, ob in einer Periode zusätzlicher Wert geschaffen (Veränderung des Wertbeitrags > 0) oder vernichtet (Veränderung des Wertbeitrags < 0) wird.

CM: Bedeutet dies, dass langfristig nur dann Wert geschaffen und gesteigert wird, **wenn sowohl Wertbeitrag als auch die Veränderung des Wertbeitrages positiv sind?**

DC: Ganz genau. Dabei fokussieren wir nicht den Wertbeitrag als absolute Größe. Auf was es letztlich ankommt, ist die Veränderung des Wertbeitrages, d. h. der **Delta Value Added.** Ihn gilt es zu steigern und zwar permanent, in jeder Periode und durch jeden Geschäftsbereich. Dies ist unser anspruchsvolles Ziel.

CM: Wir hatten bereits die Problematik der Erreichung eines durchgängigen Ansatzes der Wertorientierten Unternehmensführung angesprochen. Es kommt ja nicht nur auf bestimmte Spitzenkennzahlen für das Management an, sondern gleichzeitig auf die **Verankerung der Wertermittlung und der Wertsteuerung im operativen Geschäft** und damit auf die weitergehende Operationalisierung der Wertorientierung. Welche methodischen Wege gehen Sie hier?

DC: Zunächst ist diesbezüglich festzustellen, dass nur ein durchgängiger Ansatz – der den ganzen Konzern umfasst – nachhaltig und dauerhaft den angestrebten Erfolg sicherstellen kann. Zur Erreichung eines durchgängigen Ansatzes der Wertorientierung ist es erforderlich, eine Brücke zu schlagen zwischen der strategischen Ausrichtung des Konzerns bzw. der Geschäftsbereiche und den Konzernsteuerungsgrößen zum einen und der Steuerung in den operativen Einheiten zum anderen. Dies gelingt uns über die Implementierung respektive Weiterentwicklung von **Werttreiberprozessen in den operativen Einheiten.** Werttreiberprozesse sind für uns das Kernstück der operativen wertorientierten Führung und Steuerung. Die Abbildung „Werttreiberprozessmodell des DaimlerChrysler-Konzerns“ veranschaulicht den methodischen Rahmen. **Unter Werttreibern sind dabei jene beeinflussbaren Stellhebel innerhalb der Kern- und Unterstützungsprozesse zu verstehen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Strategieumsetzung und das jeweilige wirtschaftliche Er-**

gebnis der betrachteten Funktion oder Einheit nehmen. Es handelt sich um konkret handhabbare Größen des täglichen Geschäftes, die uns helfen, das Ziel 'Mehrwert schaffen' im jeweils betrachteten Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereich zu konkretisieren – immer ausgehend von der definierten finanziellen und strategischen Dimension. Die Abbildungen „Funktionen von Werttreibern“, „Zusammenhang von Konzernsteuerungsgrößen und Werttreibern“ sowie „Werttreiber als Stellhebel der Strategieumsetzung“ verdeutlichen dies. **Bei den Werttreibern handelt es sich z. B. um Durchlaufzeiten, Ausschussquoten, Fehlerraten, aber auch schwer messbare Faktoren wie Motivation oder Mitarbeiterqualifikation.**

CM: Lassen Sie uns ein kurzes Zwischenresümee ziehen. Bei der wertorientierten Führung geht es um weit mehr als um finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahlen, die häufig im Fokus stehen und oft schon als die Lösung verstanden, besser missverstanden, werden. Vielmehr geht es doch – und da haben wir offenbar volle Übereinstimmung – um ein umfassendes Konzept der effizienten Führung und Steuerung. Pointiert ausgedrückt: „Nicht nur eine oder mehrere Kennzahlen, sondern ein schlagkräftiger, umfassender Führungsansatz“. Wertorientierung als Unternehmensziel bedeutet, den Unternehmenswert zu definieren und zu messen, und schließlich durch eine überzeugende Strategie zu steigern. Dies erfordert auch eine operative Realisierung durch ein adäquates wertorientiertes Steuerungsmodell. Sie haben unseren Leserinnen und Lesern bereits dargelegt, dass bei DaimlerChrysler der Werttreiberprozess diesen methodischen Rahmen liefert.

Ein Blick auf die einschlägigen Beiträge zeigt, **die Diskussion um die Kennzahl „Shareholder Value“ ebbt etwas ab. Performance Measurement und Performance Management drängen in den Vordergrund.** Bisher ging es eher um grundsätzliche methodische Aspekte hinsichtlich der richtigen Ermittlung des Unternehmenswertes, etwa der rechnerischen Ermittlung des Freien Cash Flows oder der gewichteten Kapitalkosten. Seit geraumer Zeit verlagern sich in der einschlägigen Fachdiskussion die Schwerpunkte auf Fragen der umfassenden Verankerung der Wertorientierung im Unternehmen, auf das Wertmanagement.



Werttreiberprozessmodell des DaimlerChrysler-Konzerns

Ein komplexes Zusammenspiel vielfältiger Faktoren ist zur Wertsteigerung und Wertsicherung unerlässlich. Der Unternehmenswert als Performancemaß bedeutet nicht nur die Abkehr von eher traditionellen Steuerungsgrößen, sondern auch den Aufbau eines integrierten Wertmanagement. Zum Zeitpunkt unserer Diskussion gerade erschienene Veröffentlichungen sprechen davon, dass die meisten deutschen Unternehmen kaum ein systematisches Wertmanagement betreiben. Bitte lassen Sie uns daher diesen Aspekt – da er besonders wichtig erscheint – etwas vertiefen und erörtern und auf den Werttreiberprozess noch einmal zurückkommen. Lassen Sie uns bitte fragen, wie versteht und betreibt DC den angesprochenen Aspekt eines integrierten Wertmanagement?

DC: Hinsichtlich der obersten Zielsetzung für alle Konzernaktivitäten – der dauerhaften und nachhaltigen Wertschaffung – werden auf der Ebene des Konzerns im wesentlichen zwei Betrachtungsweisen integriert: Zum einen eine primär **finanzielle Betrachtung**, welche die **Profitabilität** bzw. den Anspruch eines profitablen Wachstums der Geschäftsbereiche und des Konzernportfolios abbildet; zum anderen eine strategische bzw. strategiegeleitete Betrachtung, mit welcher **geschäftszugewandene Inhalte wertschaffendere Strategien** formuliert, konkretisiert und schließlich nachgehalten

werden. Im Sinne der Durchgängigkeit der wertorientierten Steuerung bei DaimlerChrysler wird garantiert, dass die Steuerungsanforderungen des Konzerns auch in den Geschäftsbereichen umgesetzt werden. Der Werttreiberprozess bildet hierbei in den Geschäftsbereichen und operativen Einheiten (Werke, Gesellschaften) den Rahmen für die Ermittlung der konkreten finanziellen und nicht-finanziellen Steuerungsgrößen (siehe auch Abbildung „Prinzip der Identifikation von Werttreibern“) sowie die Verankerung der Wertorientierung im Führungsprozess (siehe auch Abbildung „Wert – Management – Kreislauf“).

Die Identifikation der Werttreiber berücksichtigt drei Perspektiven. **Zum einen erfolgt eine Dekomposition der finanziellen Spitzenkennzahl (wie z. B. Value Added, Budget) in ihre Komponenten.** Hierdurch wird ein besseres Verständnis für das Zusammenspiel der einzelnen Einflussgrößen erreicht und es wird deutlich, wo tatsächlich Ansatzpunkte zur Wertsteigerung liegen – aber auch wo diese nicht zu suchen sind. So wird etwa die Bedeutung eines effizienten Kapitaleinsatzes transparent und greifbar.

Die zweite, bei einer Vielzahl alternativer Ansätze vernachlässigte Perspektive ist die strategische. **Hier gilt es für die jeweilige Führungseinheit die strategische Ausrichtung zu definieren, mit der sie die übergeordnete Unter-**

nehmensstrategie am wirkungsvollsten unterstützt. Erforderlich ist eine Auseinandersetzung der einzelnen Führungseinheiten mit der übergeordneten Konzern- und ggf. Geschäftsbereichsstrategie und den daraus abgeleiteten funktionalen und/oder regionalen Anforderungen, um darauf abgestimmte eigene strategische Zielsetzungen zu definieren. Hierzu werden u. a. die jeweiligen kritischen Erfolgsfaktoren für die Führungseinheit erarbeitet und Ursache-/Wirkungsbeziehungen transparent dargestellt. Diese Operationalisierung der Wertorientierung stellt zugleich ein gemeinsam getragenes, einheitliches Geschäftsverständnis im Führungskreis sicher. Für die kritischen Erfolgsfaktoren werden zudem Messgrößen abgeleitet, anhand derer die Wirkung definierter Maßnahmen auf die Erreichung der Ziele gemessen werden kann. Mit der dritten, der Prozessperspektive, erfolgt eine Integration der finanziellen und strategischen Betrachtung. Dabei wird verdeutlicht, welchen Prozessen und Aktivitäten die entscheidende Bedeutung bei der Umsetzung der finanziellen und strategischen Zielsetzungen zukommt. **‘Financial View’ und ‘Strategic View’ werden harmonisiert** und es wird die informationelle Basis für eine zielgerichtete Allokation der Ressourcen geliefert. Nachdem Ursache-/Wirkungsbeziehungen transparent und Stellhebel bekannt sind, erfolgt über die Schritte zur Steue-



Die Verankerung von Werttreibern im Führungsprozess erfolgt durch:

- Ziele setzen
- Planen und Umsetzen
- Monitoring und Bewerten
- Coachen und Incentivieren

Der Führungsprozess (Wert-Management-Kreislauf) ist charakterisiert durch:

- Durchgängigkeit
- Transparenz
- Verbindlichkeit

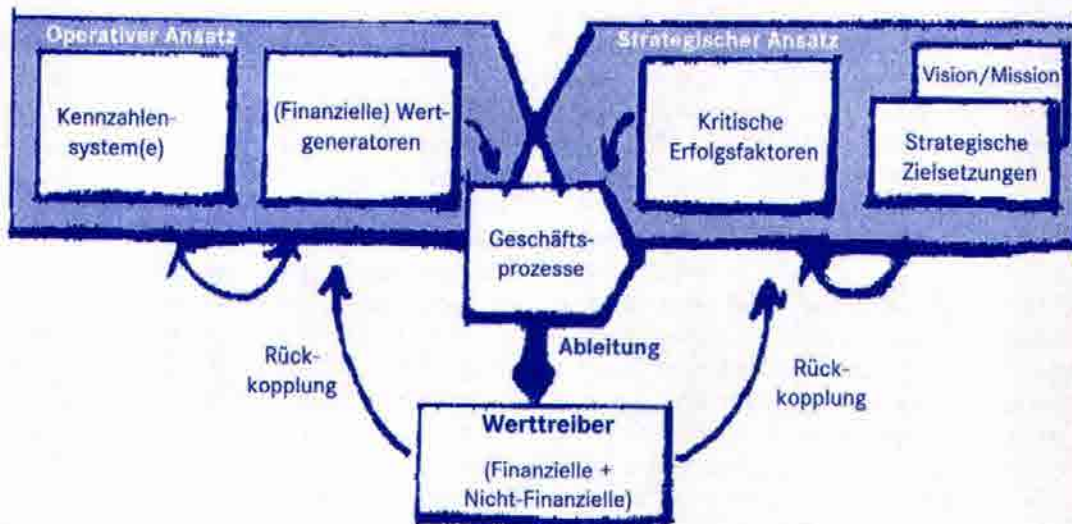
Wert-Management-Kreislauf

zung mit Werttreibern eine Verankerung in den Führungsprozessen. Hierbei werden die jeweiligen Ergebnisse der Werttreiberermittlung in die Kernprozesse (strategische und operative) Planung, Zielvereinbarung, Berichterstattung und Incentivierung integriert.

CM: Worin sehen Sie nach ihren bisherigen Erfahrungen die Erfolgsfaktoren einer durchgängigen Verankerung der Wertorientierung bei einem Global Player?

DC: Wichtigster Erfolgsfaktor ist sicherlich ein eindeutiges Commitment des Top Management. **Der gesamte Vorstand muss Wertorientierung im Sinne des 'leading management concept'** unterstützen. Allerdings sind auch die Führungskräfte unterhalb des Board gefragt – es bedarf einer ausreichend großen Zahl von wirklichen Protagonisten. Richtungsweisende Vorgaben müssen dabei immer wieder herausgestellt werden. Im Middle und Lower Management

sollten **akzeptierte Führungspersönlichkeiten als Multiplikator** unterstützen. Des Weiteren ist für die Verankerung einer durchgängigen wertorientierten Führung die Einrichtung einer **speziellen Unterstützungsfunktion als Center of Competence** wichtig, das im wesentlichen zwei Funktionen zu erfüllen hat: Erstens müssen Problemfelder der Konzernsteuerung aufgegriffen und leistungsfähige Konzepte zu deren Lösung entwickelt und schließlich implementiert



- Die drei zentralen Bezugsgrößen für die Identifikation von Werttreibern sind:
- (1) (Finanzielle) Steuerungsgrößen (Kennzahlen, Wertgeneratoren)
 - (2) Vision/Mission, Strategie und kritische Erfolgsfaktoren
 - (3) Geschäftsprozesse

Prinzip der Identifikation von Werttreibern

Steuerungsfunktion

Konkretisierung des Zieles nachhaltiger Wertsteigerung für einzelne Funktionen/ Prozesse durch operationale Ziel- und Zielerreichungsvorgaben

Differenzierungsfunktion

Verdeutlichung spezifischer Wertsteigerungspotentiale einzelner Funktionen/Prozesse über alle Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen hinweg

Messfunktion

Quantifizierung individueller Wertbeiträge (Potentialerschließung)

Erklärungsfunktion

Darstellung der wesentlichen Werteinflussfaktoren und ihres Zusammenwirkens

Signalfunktion

Früherkennung/-warnung sowie Priorisierung von Strategien und Maßnahmen nach ihrer Wertrelevanz

Motivationsfunktion

Individuelle Beeinflussbarkeit gibt Anreize und erhöht so die Leistungsbereitschaft/Incentivierungsansatz



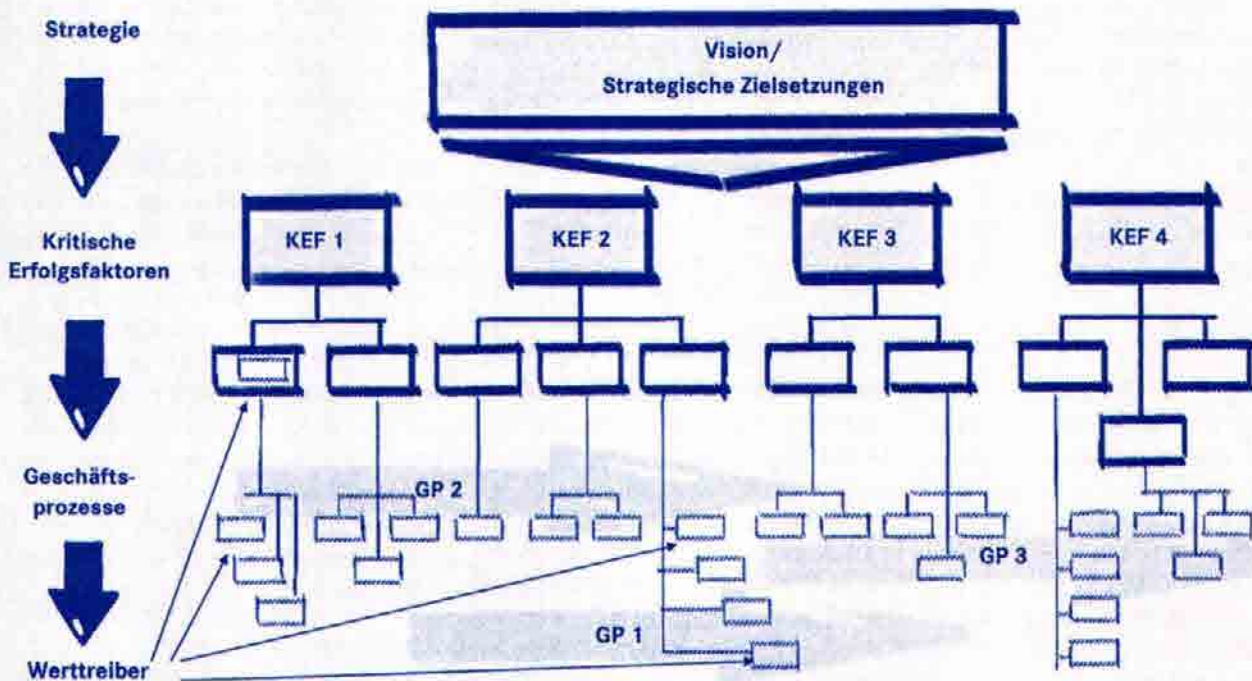
Funktionen von Werttreibern

werden. Zweitens muss das Center of Competence über Coaching und Consulting die operativen Einheiten bei der jeweils spezifischen Umsetzung der Wertorientierung im eigenen Verantwortungsbereich unterstützen. **Das Competence Center sollte ferner eine Gesamtkoordination wahrnehmen, um gewollte Standards zu etablieren.** Begleitend zu diesen Maßnahmen bedarf es des weiteren gezielter Qualifizierungs- und Kommunikationsaktivitäten, wofür

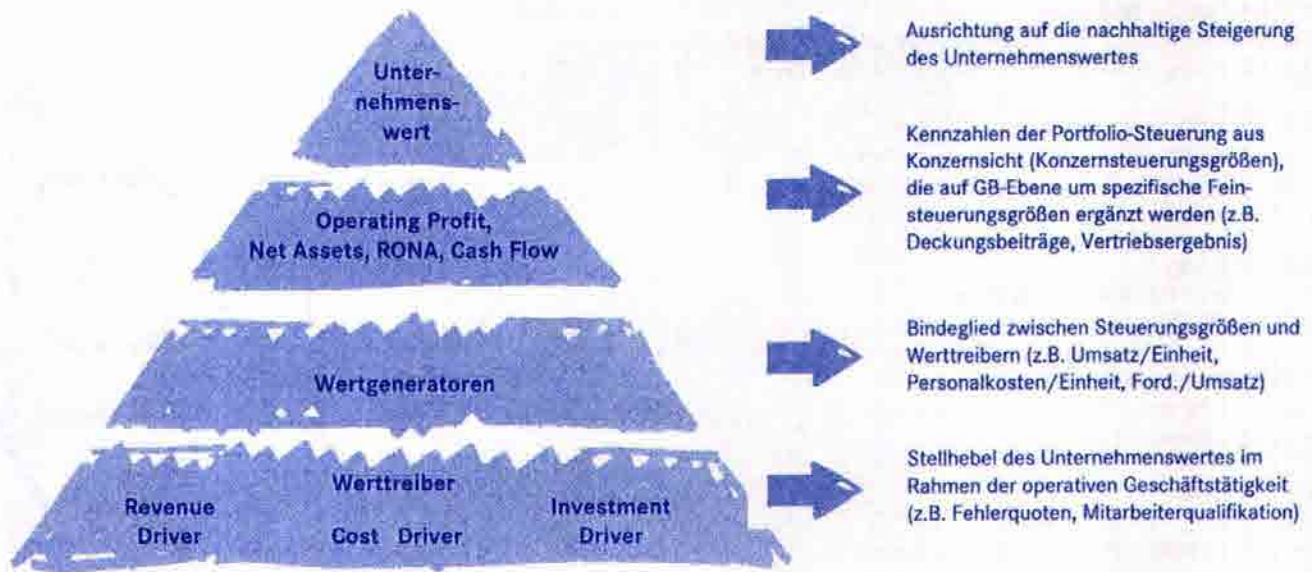
jeweils zielgruppenspezifische Lösungen zu suchen sind. Einige der Botschaften der Wertorientierung müssen dabei an sämtliche Mitarbeiter herangetragen werden. Es ist bei der Kommunikation v. a. wichtig, Umsetzungserfolge zu beschreiben und herauszustellen, als lediglich zu bekunden, dass wertorientiert geführt werde. Im Rahmen der Qualifizierung muss auch ein effizientes Knowledge Management eingerichtet werden. DC bietet hier ein breites Spektrum von Lern-

feldern und Best practice-Beispielen. Und schließlich muss eine Verankerung der Wertorientierung in den eher traditionellen Kernprozessen erfolgen, d. h. einer Verankerung in den Zielvereinbarungen, den Planungsprozessen, der Berichterstattung und dem Incentivierungssystem.

CM: Bitte lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen. Wir haben das Shareholder Konzept in der



Werttreiber als Stellhebel der Strategieumsetzung



Zusammenhang von Konzernsteuerungsgrößen und Werttreibern

Ausprägung des DC-Ansatzes in den Mittelpunkt gesetzt. Derzeit stehen aber auch mehrere andere Ansätze zur Unternehmensführung und -steuerung in der theoretischen und praktischen Diskussion und Aufmerksamkeit. Diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie eine Leistungssteigerung im Unternehmen durch ein abgestimmtes Zusammenwirken von Methodeneinsatz, der Leistung der Mitarbeiter im Rahmen eines systematischen Führungs- und Steuerungsprozesses bewirken sollen. Beispielhaft und stellvertretend sei die Balanced Scorecard und das EFQM-Modell erwähnt. Daher drängt sich die Frage auf, ob „Value Based Management“ das alleinige Steuerungskonzept ist oder ob es mit anderen Ansätzen verbunden und verknüpft werden oder gar integriert werden muss?

DC: Wertorientierte Führung ist für uns der umfassende und maßgebliche Management-Ansatz für den gesamten Konzern – das „leading management concept“. Der Ansatz ist einerseits konkret genug, um für den Konzern, die Geschäftsbereiche und die operativen Einheiten handlungsleitend wirken zu können, d. h. gewisse kardinale Komponenten sind so formuliert und präzisiert, dass sie unmittelbar zur Geschäfts- und Prozesssteuerung herangezogen werden können. Hier gibt es eine Reihe etablierter Standards. Andererseits ist unser Modell der wertorientierten Führung nicht nur flexibel genug, um weitere leistungsfähige Konzepte einzubinden, son-

dern es bedarf geradezu weiterer Konzepte für eine effiziente, auch wertorientierte Führung und Steuerung. Schließlich haben wir Teilkonzepte wie z. B. die Finanzanalyse, die Wettbewerbsanalyse oder die Qualitätssicherung nicht neu erfunden, sondern unseren Ansatz auch auf „Bestehendem“ aufgebaut und in „Bestehendes“ integriert. Bei der Umsetzung der wertorientierten Führung im Konzern gilt es, den jeweils vorgegebenen Rahmen – wie etwa den Werttreiberprozess in einer Produktionseinheit – so auszufüllen, dass letztlich ein leistungsfähiger Führungsansatz entsteht, der das Ziel „Mehrwert schaffen“ fokussiert.

Auch hierbei ist selbstverständlich nach dem Value Added von Systemen, Verfahren und Methoden zu fragen. Kritisch wird es immer dann, wenn ein Methodenstreit eine gewisse Eigendynamik entwickelt und die Weiterentwicklung des betrachteten Führungs- und Steuerungsinstrumentariums lähmt. Greifen wir das Beispiel Balanced Scorecard (BSC) auf. Die Ziele und Vorteile des BSC-Konzeptes lassen sich mit dem Werttreiberprozess vollständig umsetzen, umgekehrt vermag der BSC-Ansatz – wenn er richtig verstanden ist und nicht etwa zum bloßen Berichtsbogen ohne Strategiebezug degradiert wird – eine Vielzahl der durch den Werttreiberprozess definierten Bestandteile abzudecken. Wir sagen nicht generell „mach das eine und lass das andere“ – nein, vielmehr haben wir einen logisch abgeleiteten und mit einer

Ausrichtung auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes

Kennzahlen der Portfolio-Steuerung aus Konzernsicht (Konzernsteuerungsgrößen), die auf GB-Ebene um spezifische Feinsteuerungsgrößen ergänzt werden (z.B. Deckungsbeiträge, Vertriebsergebnis)

Bindeglied zwischen Steuerungsgrößen und Werttreibern (z.B. Umsatz/Einheit, Personalkosten/Einheit, Ford./Umsatz)

Stellhebel des Unternehmenswertes im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit (z.B. Fehlerquoten, Mitarbeiterqualifikation)

Menge von Umsetzungserfahrung fundierten Management-Ansatz als Maßstab, den es in einer geeigneten Form so zu realisieren gilt. Wenn hierbei das BSC-Konzept weiterhilft: hervorragend. Zum EFQM-Modell – zumindest zu dem, was wir im Konzern und bei externen Gesprächspartnern hinsichtlich seiner Anwendung gelernt haben: Der Ansatz kann als kritisches Auditierungsinstrument einen überaus wertvollen Beitrag zur Ableitung von notwendigen Handlungsbedarfen liefern. Das EFQM-Modell kann sehr gut auch als Instrument im Rahmen des Werttreiberprozesses Anwendung finden. Allerdings müssen auch jene Bereiche gesehen werden, die das Modell nicht abdeckt – aber auch der Intension nach nicht abdecken will.

CM: Verschiedene Konzepte können sich also durchaus gut ergänzen – es kommt wohl auf die geeignete Strukturierung, Sortierung und Verknüpfung an. Die Wertorientierung als zentraler Mittelpunkt dürfte in unserer Wirtschaftsordnung unstrittig sein, der Ansatz erscheint, so wie Sie ihn verfolgen, sehr überzeugend. Bitte lassen Sie uns gegen Ende unserer Diskussion noch die Frage aufgreifen, wo sehen Sie in Ihrem Hause und darüber hinaus Bedarf und Ansätze zur vertiefenden Diskussion und zur gezielten Weiterentwicklung?

DC: Zunächst sei festgestellt, dass auch wir noch nicht am Ende der Entwicklung stehen. In den vergangenen Jahren wurde an vielen Stellen hervorragende

Arbeit geleistet, und wir sind weit gekommen. Qualität und Geschwindigkeit der Umsetzung werden auch von externer Seite immer wieder herausgestellt. Im Verlauf hat und wird es immer wieder Verbesserungen an der Konzeption geben, die wir dann erneut in die Breite tragen müssen. Wertorientierung bedeutet auch, ständig nach Optimierungen zu suchen, eine permanente Verbesserung anzustreben. Dies gilt natürlich auch im Hinblick auf Konzept und Implementierungsprozess. Sicherlich besteht derzeit in vielen Unternehmen der Bedarf, im Rahmen des jeweiligen Managementansatzes mehr zu tun, als den Erfolg einzelner Geschäftseinheiten nach wertorientierten Maßstäben zu beurteilen. Hier bedarf es eines durchgängigen Ansatzes, so wie wir ihn mit unserem Werttreiberprozess anstreben. Dies belegen auch einzelne Studien sowie aktuelle Veröffentlichungen in der Wirtschaftspresse. Daneben sind leistungsfähige **Incentivierungssysteme für Management und Mitarbeiter** gefragt, die unternehmerisches Denken und Handeln fördern und belohnen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die wertorientierte

Steuerung von 'intangible assets', sie wird zunehmend wichtiger. Hier besteht auch von Seiten der Theorie 'Nachholbedarf'. Betrachtet man diese und ähnliche Fragestellungen, so wird bei genauerem Hinsehen deutlich, dass man insbesondere auch interdisziplinär arbeiten muss, um überzeugende Antworten liefern zu können.

CM: Wir sind am Ende unserer Diskussion angelangt. Viele Fragen wären noch zu erörtern, etwa die Frage nach der politisch-kulturellen Verankerung des wertorientierten Gedankenguts auf den verschiedenen Ebenen. Wenn wir aktuelle Studien und Veröffentlichungen hinzuziehen, ist von einer großen Zukunft des Value Based Management auszugehen. Wertorientierte Unternehmensführung ist in gewisser Weise ein offenes Konzept, so dass wir auf die weitere Entwicklung sehr gespannt sein dürfen. Wir möchten natürlich nicht dem Urteil unserer Leserinnen und Leser vorgreifen, wir sind aber sicher, dass die Veröffentlichung der Zusammenfassung unseres Austausches und vor allem Ihre Darstellung des Ansatzes von DC die einschlägige Diskussi-

on in den Fachkreisen und in den Unternehmen nachhaltig beeinflussen und bereichern wird. Das Konzept der Wertorientierten Führung von Daimler-Chrysler und seine praktische Umsetzung ist es sicher in hohem Maße wert, eingehend diskutiert zu werden – wie unser Gespräch gezeigt hat. **Haben Sie herzlichen Dank dafür, dass Sie unseren Leserinnen und Lesern diesen Ansatz eindrucksvoll vermittelt haben, aber auch für die ausgezeichnete Zusammenarbeit während unseres gemeinsamen Vorhabens.** Wir werden die weitere Entwicklung in Ihrem Hause ebenso aufmerksam verfolgen wie wir uns mit den Ansätzen anderer Unternehmen auseinandersetzen werden. Interessierte Unternehmen können sich übrigens direkt an den Verfasser dieser Zeilen wenden (siehe Impressum). Mit diesem Beitrag haben wir die Suche nach den besten Konzepten und deren Darstellung eröffnet. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	23	38	F	S	P
----	----	----	---	---	---



Impressum

ISSN 0939-0359

25. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,
Gauting/München – E-Mail: Deyhle@T-Online.de

● **Manuskripte bitte mit Briefpost schicken; Anschrift der Redaktion:**
Postfach 1168, D-82116 Gauting; Hausanschrift: Münchner Str. 10,
D-82237 Wörthsee-Etterschlag; Telefon 08153 - 8041, Fax 08153 - 8043

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
42655 Solingen – E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de
Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>
E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Umschlaggestaltung

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

Herstellung

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,
82152 Krailling, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

direkt an die Verlagsredaktion, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

Verlag

VCW • Verlag für ControllingWissen AG
Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz)
E-Mail: info@controllingwissen.de
Online-shop: www.controllingwissen.de

CM-Organisation

Hannelore Deyhle-Friedrich
VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag
Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Abonnement-Verwaltung

Presse Service Bonn, Postfach 20 10 20, 53145 Bonn
Tel. 0228 - 95 50 400, Fax 0228 - 35 90 42
Bankkonto: 285885508 Postbank Köln, BLZ 370 100 50

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 196,— plus Porto /
EUR 100,21
Einzelheft DM 33,— / EUR 16,87 plus Porto; 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.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	22	26	F	S	R

BANK- KERNKOMPETENZEN Filialen, E-Business

von Dipl.-Kfm. Alfred **Eirich**, Starnberg

Rede anlässlich der Mitgliedervertreter-Versammlung am 27. 6. 2000 in Starnberg

Die derzeitige Situation in der Bankenbranche ist gekennzeichnet von einer zunehmenden Globalisierung der Märkte mit enorm viel administrativem Ballast – verursacht durch Normen des europäischen Gesetzgebers und der Bankenaufsicht –; außerdem ist die Bankenbranche gekennzeichnet von Brüchen im Konsumentenverhalten, von technischen Innovationen und von einem sich dynamisch verschärfenden Wettbewerb. Banken, die sich auf dieses neue Umfeld nicht situationsgerecht einstellen, riskieren eine Abseitsstellung und können Zukunfts-Chancen meist nicht rasch genug nutzen, weil Strukturen und Systeme, aber auch die vorhandenen Fähigkeitsprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch angepasst werden müssen. In dieser neuen Konkurrenzwelt mit immer rascheren Veränderungsrythmen verstärkt sich leider auch noch zusätzlich erschwerend der Verfall der Zinsspannen, der nicht nur wettbewerbsinduziert ist, sondern auch gefördert wird durch die anhaltende Phase relativ niedriger Zinsen.

Um Bedrohungen abwehren und Chancen nutzen zu können, ist es also für Banken von entscheidender Bedeutung, rechtzeitig überlebendensichernde Maß-

nahmen umzusetzen. Wenn der Wind der Veränderungen weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. Wir wollen und dürfen nicht zu den konservierenden, abwehrenden Mauern gehören.

Globalisierung

So mancher von Ihnen wird das Wort „Globalisierung“ schon nicht mehr hören können. Aber die Weltwirtschaft wächst zusammen. Ob wir das wollen oder nicht. Wer weiterhin existenzfähig mitspielen will, ob Weltbank oder mittelständische Regionalbank, muss sein Kerngeschäft stärken.

Diese neue Welt verlangt Flexibilität. Auch wenn das in Einzelfällen manchmal zu einer gewissen Härte führen kann, gesamtwirtschaftlich ist das ein Trend, der zu unserem Berufsleben gehören wird.

Die wichtigste psychologische Eigenschaft, die man heute im Wirtschaftsleben als Führungskraft haben muss, ist deshalb m. E. zunehmend **die Fähigkeit und Stresstabilität, sich trotz Veränderungs-Unsicherheit noch wohl zu fühlen und dieses Wohlfühlen als**



Alfred Eirich ist stv. Vorsitzender des Vorstandes der Volksbank Raiffeisenbank Starnberg-Herrsching-Landsberg eG, Niederlassung Raiffeisenbank Starnberg • VR Bank

persönliche Motivierung herausfordernd auch auf die Mitarbeiter zu übertragen.

In einer Zeit, in der das Motto ohne jeden Vorbehalt „schneller, besser, billiger“ heißt, müssen alle Geschäftsmodelle, Wirtschaftsstrukturen und auch Führungskräfte permanent auf den Prüfstand.

Selbstzufriedenheit wäre existenzgefährdend. D. h., in jedem erfolgreichen Unternehmen muss eine ständige Evolution, vielleicht sogar teilweise Revolution ablaufen.

Zur Bankenbranche

Zum einen gibt es die ganz großen Banken, insbesondere jene, die sich im Investmentbanking tummeln. Sie müssen sich global aufstellen, über Stützpunkte in den wichtigsten Ländern der Welt verfügen und auch die entsprechende Größenordnung haben. Insoweit sprechen wir vielleicht von ein paar zig-Banken.

Auf der anderen Ebene wird es auch langfristig immer kleine und mittlere Banken geben, die sich auf bestimmte Geschäftsfelder und Kundengruppen konzentrieren.

Die Sparkassen bleiben bestimmt stark im regionalen Privatkundengeschäft. Das gilt genauso für den **Genossenschaftsbanksektor** – wir werden m. E. gerade von den Großbanken oft etwas unterschätzt; unser Sektor besitzt neben seiner im Markt guten und ausbaufähigen regionalen Position noch **hervorragende Voraussetzungen für einen europäischen Verbund**. Jede Bankengruppe muss für sich den richtigen Platz finden, diesen ausfüllen und konsequent darauf achten, dass sie weiß, was sie will und was sie tut.

Die Welle von Großfusionen bei Banken und Versicherungen erweckt geradezu den Eindruck, als sei Größe allein eine Erfolgsgarantie. Auf der anderen Seite mehren sich die Anzeichen, dass die Kunden weltweite Gigantonomie und Uniformierung nicht unbedingt schätzen. Manches spricht bereits für eine Stärkung der kleinteiligen Bankenstruktur, also des **filialgestützten Privat- und Gewerkekundengeschäfts**.

Kundenbeziehungen – Kundenbindung

Offensichtlich entdeckt der Markt quasi antizyklisch auch alte Tugenden neu: Enge Kundenbeziehungen und persönliche Beratung, menschliches Vertrauen und Sicherheit. Dies sind auch die klassischen Stärken der Genossenschaftsbankengruppe.

Hinzu kommt: Für den politischen Bereich stellen Wissenschaftler gerade wegen der Globalisierung und Europäisierung eine Aufwertung des Lokalen und Regionalen fest. Die Entwicklungstrends zeigen: Dezentralität, Kundennähe, selbständiges Unternehmertum vor Ort und arbeitsteiliger Verbund sind Pfunde, mit denen die Volksbanken und Raiffeisenbanken im globalen Wettbewerb durchaus auch in Zukunft wuchern können. Das trifft insbesondere für das Bedürfnis der Kunden-Altersstruktur in unseren Märkten zu, in den Landkreisen Starnberg und Landsberg.

Persönliche Kompetenz und Erfahrung

Damit kann jenes Element wieder stärker zur Geltung kommen, das bisher schon die Basis für alle erfolgreichen Ge-

schäftsbeziehungen zu unseren Kunden bildete: Das auf persönlicher Kompetenz und Erfahrung aufbauende Vertrauensverhältnis zwischen dem Kundenbetreuer und seinem Kunden, also ein Gegenstand zur zunehmenden Anonymisierung des Bankgeschäfts...

Unsere Bank hat deshalb alle Chancen, sich auch im Wettbewerb der Zukunft gut zu behaupten. Und das aus eigener Kraft. Ängste brauchen wir also nicht aufzubauen. Wir würden uns nur unnötig blockieren!

Wer sich von den Mitarbeitern bei uns voll engagiert, braucht keine Ängste entwickeln! Im Gegenteil: es gibt gute Gründe für Sicherheit und Zuversicht. Vor neuen Situationen stehen ja nicht nur wir, sondern alle Arbeitnehmer, in allen Branchen. Wir haben ein insgesamt sehr zufriedenstellendes und gutes personelles Potential im Haus. Wir wollen die Zukunft nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen. Als Herausforderung, die wir als allesamt gut ausgebildete, fleißige und hoffentlich gesund bleibende Menschen wirklich gut meistern können.

Neben der starken Mannschaft unserer Bank haben wir auch den Vorzug und das Glück, uns in einem wirtschaftlich gut lebensfähigen Markt zu befinden. Wir müssen und können das Beste daraus machen. So müssen wir das – ohne Handbremse – gemeinsam angehen.

Das bedeutet, der Hauptunterschied zwischen künftigen geschäftlichen Gewinnern und Verlierern besteht in der Fähigkeit, auf den rasanten Wandel rechtzeitig und selbstbewusst zu agieren und zu reagieren.

Neue Kundenbedürfnisse

Sie als unsere Kunden haben veränderte und anspruchsvollere Bedürfnisse. In Deutschland kommt die erste Erben- generation in den Besitz größerer Vermögen. In der Vermögensanlage steigen die Ansprüche an unser Wissen und unseren Service, und nicht nur dort wollen die Kunden professionelle Systemlösungen.

Die Erlösstruktur der Banken wird sich verändern

- weniger Zinserlöse durch die traditionellen eigenen Produkte

- mehr Provisionserlöse durch das Vermitteln von Fremdprodukten, von Aktienanlagen, seien es Einzelwerte oder Gruppenwerte wie Fonds.

Warum wird das so sein, dass künftig die privaten Altersvorsorger, die jungen Erben und neue Selbständige ihre Gelder verstärkt nicht mehr so konservativ anlegen? Warum wenden sich die geldanlegenden Menschen in den reicheren Ländern immer mehr der Aktie zu mit der Hoffnung auf rasante Kursgewinne statt bisheriger Zinserträge? Was steckt hinter dieser teilweise blinden Kaufwut? Manchmal das Casino-Motto: „Das größte Pech eines Sparers ist, dass er am Anfang Glück hatte“.

So ist es bei einigen Menschen. Spekulanten sind ja immer die anderen, die verbottenerweise Geld verdienen, das man selbst nicht verdient. Und dann kann es ja heißen: „So etwas Hochriskantes haben wir in unserer Familie noch nie gemacht, das macht man einfach nicht.“ Und sieht mit einem Mal: „Mensch, der Nachbar, der macht das plötzlich auch.“ Dann sagen sicher einige der Aufrechten: „Warum sollte ich das Risiko nicht auch einmal eingehen, insbesondere bei dem vergleichsweise niedrigen Zinsniveau für konservative Alternativen?“ **Da findet in Wertfragen breitflächig ein Umdenken statt.** Und darauf müssen wir uns als Bank einstellen, personell, bilanziell und investiv.

Elektronikbanking

Mit neuen Technologien wie Elektronikbanking erschließen wir neue Vertriebskanäle, verbessern unser Dienstleistungsangebot und steigern unsere Effizienz. Gleichzeitig müssen wir kräftig immer weiter in die neue Technik investieren, um nicht Marktanteile zu verlieren. **Experten sind sich einig, dass im Bankgeschäft der Zukunft kaum noch etwas so sein wird wie bisher.** Strategien werden schneller erdacht und wieder verworfen als jemals zuvor. Verlässliche geschäftspolitische Grundausrichtungen verkürzen sich dramatisch.

Für viele Kunden wird das Handy bald zur Bank in der Tasche. Hinzu kommen in absehbarer Zeit Breitband-Internetanschlüsse, die dem Kunden die Zweigstelle und auch seinen Berater auf Wunsch mit Bild und Stimme auf den Bildschirm bringen können.

Zum neuen Anker der Kundenbeziehung wird also ein persönliches Finanzportal werden, das der Kunde sich je nach Transaktions-, Informations- und Beratungsbedarf seinen Wünschen entsprechend maßschneidern kann.

Das sind die Rahmenbedingungen für morgen und übermorgen, die für alle Banken gleichermaßen gelten. Die Frage ist allerdings, ob die gleichen Rahmenbedingungen auch zwangsläufig zu einer Vereinheitlichung der Bankenlandschaft führen.

Vordergründig zeigen die Konsolidierung am Bankenmarkt und die Entwicklung zu größeren Einheiten in diese Richtung. Allein internationale Größe kann aber kaum der Ausweg sein.

Kostenrechnerischen betriebswirtschaftlichen Größenvorteilen stehen Komplexitätsnachteile der großen weltweiten Konzernbanken gegenüber. Die Großbanken-Manie nach dem Motto „größer ist besser“ stößt m. E. an Grenzen. Denn der Kunde, und nur auf den kommt es an, will nicht die größere internationale Bank, sondern **die bessere lokale Dienstleistung!** Die Lösung für uns kann nur in einem klaren individuellen Angebotsprofil unserer Bank liegen, geprägt auch von guter, zuverlässiger, solider Handwerklichkeit.

Unser Profil soll sich so zeigen: Eine hohe Präsenz in einem regional begrenzten Markt schafft erstens die größere Nähe zu vielen Kunden und eine höhere Identifikation der Kunden mit unserer Bank; zweitens schafft die Dezentralisierung kürzere Entscheidungswege und mehr Kompetenz vor Ort.

Deshalb steht bei uns nicht die Filialschließung im Vordergrund, sondern die geistige Modernisierung unserer Marktstellen zu höherer Kundenoffenheit.

Multimediale Techniken

eröffnen im Privatkundengeschäft vor allem Chancen für differenzierte Vertriebskonzepte: Direktbanking, Homebanking, Telefonbanking und Konzepte, wie die virtuelle, quasi blutleere Technikbank beschreiben die vielfältigen neuen Absatzwege.

Übrigens: Eine Direktbank, die bei stärkerem Geschäftsgang meist nicht zu erreichen ist, die nur endlose Warteschleifen am Telefon anbietet, verdient ihren Namen nicht. Viele Kunden wollen auch

nicht zu reinen Kontonummern herabgestuft werden. Machen Sie also Ihre Bankgeschäfte lieber mit Ihrer vertrauten Hausbank, also bei uns, vielleicht zwar geringfügig teurer, aber dafür zuverlässig und damit letztlich doch eindeutig preiswerter!

Aber trotzdem: Ohne Frage gewinnen diese neuen technischen Vertriebskanäle an Bedeutung, wobei der Schwerpunkt des technisch geprägten Bankgeschäfts, insbesondere im Bereich der einfachen und mittleren Standardprodukte, liegen wird.

Schwierig ist die Prognose, wie schnell und in welchem Umfang sich diese Alternativen zu unserem stationären Bankgeschäft mit Filialen durchsetzen werden. Ich meine: Die Filiale ist tot, lang lebe die Filiale!

Filialen

Das Filialsystem unserer traditionellen Banken wird weiter bestehen, aber in veränderter Form.

Es wird in seiner bisherigen Ausschließlichkeit **von einem Mehrkanalsystem abgelöst** – ergänzt vom Vertrieb **per Telefon / Personal-Computer / Internet**, was heute schon teilweise der Fall ist –, und jede Bank wird sich für eine bestimmte wettbewerbsfähige Vertriebswege-Mischung individuell entscheiden müssen. **Die klassische Filiale muss dabei ein immer stärkeres Gewicht auf Wertschöpfung durch qualifizierte Beratung legen.**

Die Befürchtung der Vertreter traditioneller Universalbanken, dass beim Angebot mehrerer Vertriebswege deren gegenseitige Kannibalisierung eintreten würde, ist m. E. übertrieben. Natürlich nimmt der Vertrieb über elektronische Medien den Filialen Volumen weg, aber die Gesamtbank profitiert eher als dass sie verliert.

Warum? Weil eben die meisten Kunden in ihrer Bandbreite mehrere Vertriebsvarianten zur Auswahl haben wollen und deshalb müssen wir uns auch für unsere Wettbewerbsstärke und für unseren Ruf als moderne Bank entsprechend vielseitig ausrichten, „multioptional“ für den Kunden.

Elektronische Unterschrift

Die technisch und juristisch einwandfreie „elektronische Unterschrift“ wartet sozusagen schon um die Ecke. Das bedeutet in nächster Zeit die gesetzliche

Gleichstellung von Internet-Verträgen mit den bisher üblichen schriftlichen Vertragsabschlüssen (Ausnahmen bleiben Schuldanerkenntnisse, Bürgschaften, Testamente). **Diese elektronische Unterschrift wird einen großen umwälzenden Fortschritt in der Abwicklung von Bankgeschäften bringen.** Damit wird es möglich sein, Geschäftsvorfälle gänzlich nach außerhalb des physischen Niederlassungsnetzes zu verlagern, die derzeit noch immer einen wirklichen Besuch des Kunden in der jeweiligen Niederlassung erfordern. Zwar wird es auch in Zukunft Teile des Privatkundengeschäftes geben, die weiterhin einen persönlichen Kontakt erfordern; doch ist aus heutiger Sicht realistisch, dass beispielsweise der gesamte Zahlungsverkehr in absehbarer Zeit zu fast 100 % auf Selbstbedienungstechnologie und alternative Vertriebswege, also auch auf das Internet, verlagert wird. Bei Wertpapiertransaktionen ist ein Anteil von bis zu 50 % denkbar, im Kreditgeschäft wohl etwas weniger.

Die freiwerdenden Kapazitäten können dann auf Kundengruppen umgelenkt werden, die ein besonders hohes Beratungspotential besitzen. Dass also dabei die typische Bankfiliale aus der Bankenlandschaft nicht verschwinden wird, liegt zum einen daran, dass die Kunden auf den persönlichen Kontakt zum Bankmitarbeiter nicht völlig verzichten wollen.

Vertrauen, Wissen und eigene Erfahrung lassen sich am besten im direkten Gespräch vermitteln. Zum anderen stellt gerade diese persönliche Kundenbeziehung für uns einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Diesen Vorteil würden wir aufs Spiel setzen, wenn wir zu Lasten der wertvollen persönlichen Beziehungen zu Ihnen als Kunden ein zu großes Gewicht auf das Elektronikbanking legten.

Das Elektronikbanking führt im Massengeschäft zwangsläufig zur Standardisierung von Bankprodukten. Um der Gefahr entgegenzuwirken, sich dadurch gegenüber den Privatkunden nicht mehr ausreichend profilieren und unterscheiden zu können, wird von uns parallel der Wandel zur serviceorientierten Vertriebsbank forciert, mit regionalen Betreuungszentren in den großen Bankstellen, mit Spezialwissen in den Geschäftsfeldern Wertpapiere / Finanzierungen / Versicherungen / Immobilien / Auslandsgeschäft.

Ganz wichtig ist hier z. B. **unsere gute Erreichbarkeit für Sie als Kunden**. Was nützt mir eine gute persönliche Beziehung, wenn die Bank dann, wenn ich hingehen will, geschlossen hat oder telefonisch nicht erreichbar ist. Auf diese **serviceorientierte Vertriebsbank** müssen wir uns verstärkt ausrichten.

Relationship Manager

Also nicht der isolierte Kaufabschluss darf für uns im Vordergrund stehen, sondern ausschließlich das Denken in langfristigen Geschäftsbeziehungen. In der Industrie heißen diese Betreuer „Key-Account-Manager“, bei Großbanken „Relationship-Manager“; wir verstehen das auf gut Deutsch, als beständig aktive, ganzheitliche hochqualifizierte Kundenbetreuung nach Ihren Wünschen und Bedürfnissen.

Selbst die mathematisch anspruchsvollsten Risikomanagementmodelle und Ratings können nicht ersetzen

- die menschliche Erfahrung der Kreditfachkraft,
- das nüchterne Vorstellungsvermögen eines Kundenbetreuers von menschlichen Verhaltensweisen und deren analytischer Beurteilung
- die fundierten ökonomischen Kenntnisse und persönlichen Reifegrade Ihres Kreditbetreuers, d. h. seinen gesunden Menschenverstand!

Die Beherrschung der Kreditrisiken sehe ich künftig als besonders bedeutsame „Ertragsquelle“, mit dem Ziel einer Reduzierung von Risikokosten und Abschreibungen.

Markt-Plätze

Märkte sind naturgemäß dezentral, und gewinnen wird der, der von der persönlichen Beziehungsebene her am nächsten dran ist.

Nah am Kunden heißt für uns vor allem nah persönlich gesehen; wir sind froh, **in den Niederlassungen gut verwurzelte, eingesessene und angesehene Lokalmatadore als Repräsentanten und als emotional kundenbindende Bezugspersonen** in den Regionalmärkten vor Ort einsetzen zu können. Gute Produkte haben andere auch – deshalb müssen wir in der Kundenbetreuung eine **gefühlsmäßige Kundenbindung** erreichen und uns in der emotionalen Betreuung positiv abheben, ein besonderes Vertrauensklima schaffen. Also: Nah am Kunden vor

Ort und nah am Kunden persönlich mit einem Hauch von familiärem Klima, ansonsten wären wir leicht austauschbar mit den relativ anonymen Konzernbanken und Direktbanken sowie auch mit den sich immer stärker ausbreitenden privaten Vermögensverwalterbüros oder Wertpapiervermittlern.

Kernkompetenz

Wir wollen uns also in unserer Kernkompetenz eindeutig positionieren für den kleinen, mittleren und größeren Kunden als Vermögensanlage- und Vorsorgespezialist sowie als flexibler Immobilienfinanzierer und als fachkundiger Berater für gewerbliche Mittelständler und Freiberufler in allen Universalbankbereichen. Und wir müssen insbesondere auch besonders **aufgeschlossen sein für junge Kunden, um sie als eventuell spätere Individualkunden durchs finanzielle Leben zu begleiten**.

In einer Welt der Informationsüberflutung, steigender Automatisierung und Technisierung suchen die Menschen Orientierungs- und Entscheidungshilfen zuerst in ihrem eigenen engeren Lebensumfeld.

Wir müssen es als unsere vornehmste Aufgabe ansehen, unseren Kunden diese Orientierung zu geben, ihnen individuellen Rat und persönlichen Service zu bieten. Wichtige Schwerpunkte in den kommenden Jahren werden die eigenverantwortliche Vorsorge fürs Alter sein und die Konsolidierung gewerblicher Mittelständler voranzubringen. Alles hervorragende Anlässe, um Kompetenz und Interesse am Kunden zu zeigen.

Service-Kultur

Service-Optimum aus der Sicht der Bank heißt m. E. betriebswirtschaftlich der größtmögliche Service, den der Markt gerade noch honoriert. Leistung ohne Gegenleistung kann sich ökonomisch nachhaltig ja niemand leisten. Diejenigen, die Ihnen das trotzdem versprechen, verschwinden bald wieder vom Markt!

Der Dreh- und Angelpunkt einer verbesserten Servicekultur **liegt im Verhalten der Mitarbeiter**. Wir wollen deshalb verstärkt ein Bewußtsein schaffen, dass jeder Mitarbeiter ein hohes Maß an Verantwortung für die nachhaltige Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes erkennt.

Der eigentliche Arbeitgeber sind ja Sie als Kunde. Hierzu müssen unsere Mitarbeiter das Bewusstsein entwickeln, dass ausschlaggebend eine persönlich erbrachte Dienstleistung ist, die bei Ihnen als Kunden Mehrwert erzeugt und das Gefühl des „Gut-Aufgehoben-Seins“ entstehen lässt.

Alle unsere Bankmitarbeiter müssen für diese Zielsetzungen einen großen Qualifizierungsdruck, teilweise auch einen Umqualifizierungsdruck bewältigen. Wir müssen uns alle diesen Anforderungen stellen. Hier hilft keine Betulichkeit und kein verklärter Blick in die Vergangenheit mit ehemals guten Margen und auskömmlichen Ergebnissen. Gefragt sind bei allen unseren Führungskräften unternehmerische Tugenden wie Kreativität und v. a. Konsequenz in der Einleitung von Veränderungen. Also Bewahren des Guten durch Verändern in Ausrichtung auf neue Markterfordernisse.

Fusionen

Die Lehre aus bisherigen Bankenehen lautet m. E. so: Erfolg versprechen **eher sanfte Fusionen** – überall, wo Mitarbeiter Kontakt zur Kundschaft pflegen, muss der Zusammenschluss behutsam erfolgen. Manager sind zwar meist süchtig nach Schnelligkeit. Aber Erfahrungen machen klug. **Gescheite Bankiers haben die Langsamkeit wieder entdeckt**, bei Fusionen bleibt der Kunde König, der begabte und engagierte Mitarbeiter Trumpf, beide – Kunden und Mitarbeiter – sind noch wichtiger als alle Strategie- und Kostenersparnis, beide lassen sich ungern wie Schachfiguren schieben. **Die teilweise enormen physischen und psychischen Belastungen der Bankmitarbeiter im Fusionsprozess** müssen von den Führungskräften abgefangen und gepuffert werden. Diese zusätzlichen Anstrengungen dürfen sich nicht negativ auf den Geschäftserfolg und insbesondere nicht irritierend/desorientierend auf den Kunden selbst auswirken. Die elementaren Bedürfnisse des Menschen nach Sicherheit, Ordnung und Kalkulierbarkeit dürfen in diesen stürmischen Zeiten nicht unter die Räder kommen.

Bei Fusionen, die nachhaltig erfolgreich sind, müssen es die Partner intellektuell und auch emotional miteinander können, und zwar möglichst auf allen Unternehmensebenen, mit vertrauensbildender Offenheit, mit gegenseitigem Respekt und mit Kompromissbereitschaft. ■

Controller`s Beitrag zur Sportlichen Leistung des Managements?

Ja, wenn u.a. folgende 10 Thesen konsequent befolgt werden:

10 Thesen

1. Schöpfe als wirtschaftlicher Ratgeber aus dem „Vollen“

Stehe über der Sache. Setze Dich wenn nötig rechtzeitig ins Bild. Sei Deiner Branche mit Leib und Seele verbunden. Diskutiere die Fragen aus, bringe Sie auf den Punkt. Setze Deine ganze Kraft für die Suche von Lösungen ein.

2. Bringe Dich ein als Controller

Es warten nicht alle ausgerechnet auf Dich. Melde Dich zu Wort, wenn Du einen Beitrag leisten kannst. Bleibe trotzdem bescheiden im Auftritt.

3. Berate, begleite,, widerstehe dem „Selbst-Fahren-Wollen“

Betrachte Dein beratendes Mitwirken als Beitrag zum Erfolg. Nimm auch Teil an den Erfolgserlebnissen. Insistiere, wenn nötig – jedoch immer bewusst und austariert in Bezug auf Gewicht und Dauer. Arbeite auch unvermindert mit Engagement, wenn das Management anders entscheidet als erhofft.

4. Sei kein „Klugscheisser“

Bedenke, hinterher ist man oft klüger. Ohne Entscheidungsverantwortung ist manche Ueberlegung einfacher. Es gibt immer mehrere Betrachtungsstandpunkte und damit auch Beurteilungsblickwinkel. Es gibt oft auch mehrere und auch gleichwertige Lösungen. Auch die zweitbeste Lösung kann zum Ziel führen, vor allem wenn sie motiviert.

5. Forciere die „Feed-forward“-Denkhaltung

Suche keine Schuldigen, damit wird kein Problem gelöst – im Gegenteil. Praktiziere die Denkhaltung: Wie können wir das wieder ins Lot bringen? Wie können wir das **n o c h** besser machen? Wer kann uns in dieser Sache weiterbringen?

6. Sorge für klare Verantwortlichkeiten

So entstehen klare Ansprechpartner. Klare Verantwortlichkeiten erzeugen Freiraum und damit Engagement und Unternehmertum. Klare Verantwortlichkeiten unterstützen die „Feed-forward“-Denkhaltung.

7. Schaffe strukturierte Zielsetzungsprozesse

Erzeuge den Top-down-Prozess sowie auch den Bottom-up-Prozess. Sorge für eine tiefgreifende, ausgewogene Knetphase. Stelle den Entscheid einer klaren, messbaren Zielsetzung sicher. Darnach wird diese nicht mehr geknetet und nicht mehr korrigiert.

8. Stelle strategisch und operativ korrekten „Soll-Ist“-Vergleich sicher

Lasse den „Soll-Ist“-Vergleich nicht zum periodischen Aergernis verkommen. Erzeuge mit korrektem und motivierendem Verhalten Ansporn, noch besser auf Zielerreichung hinzuarbeiten.

9. Achte auf vernünftigen Anspannungsgrad

Schaffe eine Bandbreite, innerhalb welcher die individuellen Neigungen des Managements berücksichtigt werden. Erinnerung Dich an die Schule: Manche mussten dem Notenziel stets voraus sein und manche konnten nur unter Rückstandsdruck arbeiten. Schaffe so „Klima“ für sportliche Leistung - entscheidend ist schliesslich das erarbeitete Ergebnis.

10. Wirke auf lockere, teamorientierte, leistungsfreudige Atmosphäre hin

Vermeide „tierischen“ Ernst. Schaffe eine freudige, von Wertschätzung geprägte Atmosphäre. Es darf auch mal ein fröhlicher Abend werden. Erzeuge ein Klima der Zuversicht. ... Und über allem, „schmunzle“ auch hin und wieder über Dich selbst

Basel, 25.7.2000 R. Zurflüh, Leiter Controlling, Coop Schweiz



BALANCED SCORECARD UND CONTROLLER'S BUDGET

von Herwig R. Friedag und
Dr. Walter Schmidt, Berlin

Vor zwei Jahren in Deutschland nur Insidern bekannt, ist die Balanced Scorecard in den letzten 12 Monaten zu einem Top-Thema unter Managern und Controllern geworden. Nach der deutschen Ausgabe des Buches von Kaplan und Norton¹ sind inzwischen eine Reihe weiterer deutschsprachiger Bücher erschienen². Darüber hinaus wurden eine Vielzahl von Beiträgen in einschlägigen Fachzeitschriften (darunter auch im Controller Magazin) bis hin zu einigen überregionalen Tageszeitungen veröffentlicht³.

Viele Unternehmen beschäftigen sich ernsthaft mit der Umsetzung der Balanced Scorecard. Das betrifft vor allem größere Betriebe bzw. Unternehmen der Industrie, des Handels sowie den Bereich der Kreditinstitute und teilweise der Versicherungen. Es gibt auch erste Beispiele von Unternehmen im öffentlichen Bereich und von öffentlich-rechtlichen Einrichtungen.

Weniger bekannt sind praktische Beispiele aus mittelständischen Unternehmen. Das mag zum einen daran liegen, dass mittelständische Unternehmen lieber etwas tun als darüber zu reden (oder zu veröffentlichen). Das mag aber auch daran liegen, dass Mittelständler Modellen eher skeptisch gegenüberstehen.

Und in der Tat besteht gegenwärtig die Gefahr, die Balanced Scorecard – wie andere Managementmethoden vor ihr –



Dr. Walter Schmidt ist als Geschäftsführer der ICG Investitions-Consult GmbH Berlin insbesondere auf dem Gebiet der Management- und Strategieberatung tätig.
email: walter.schmidt.berlin@online.de

Herwig R. Friedag ist als selbständiger Consultant auf die Einführung der Balanced Scorecard spezialisiert. Er hat hierzu im Internet ein Informations- und Diskussionsforum geschaffen: www.scorecard.de
email: consult@friedag.com

Friedag – Schmidt sind Autoren des Bestsellers „Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem“.

zu einer Modewelle zu zerreden. Doch das wird ihr nicht gerecht. **Denn die eigentliche Kraft der Balanced Scorecard liegt in ihrer Nachhaltigkeit.** In ihrer Fähigkeit, uns einen Handlungsrahmen zu geben, Veränderungen dauerhaft zu gestalten – wenn wir es denn wollen!

Glaubt man der wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschrift Harvard Management Update, so liegt die Chance, dass Unternehmen beabsichtigte Veränderungen auch erfolgreich umsetzen, lediglich bei 20 %⁴. **Und das resultiert in erster Linie daraus, dass wir es versäumen, die Ziele und Intentionen angestrebter Veränderung so in konkrete Maßnahmen zu fassen, dass sie unseren Mitarbeitern verständlich werden.** Dass wir es versäumen, unsere Mitarbeiter zu motivieren, diese Veränderungen mit zu tragen, zu leben. Und dass wir es versäumen, unsere strategischen Ziele in das Tagesgeschäft „einzubauen“.

Der betriebliche Alltag wird in starkem Maße durch das Budget bestimmt und gesteuert. Aber strategische Ansätze finden wir i. a. nicht in unseren Budgets. Das liegt zumeist an den prinzipiell unterschiedlichen Denkweisen.

- Strategien sind zukunftsorientiert. Sie haben Veränderungen zum Inhalt. Wir setzen Visionen, suchen nach neuen Ufern und bestimmen die Wege dorthin.

- Budgets werden aus dem IST abgeleitet, d. h. aus der Vergangenheit. Sie haben das Bestehende zum Inhalt. Wir schreiben das Bestehende fort und ändern häufig doch nur die Quantitäten (nach dem Motto: „Den Umsatz ein paar Prozente rauf, die Kosten ein paar Prozente runter – das war's“).

Die Gegensätzlichkeit von strategischem und budgetbezogenem Denken hat bisher alle Versuche eines stärker integrativen Herangehens mehr oder weniger unbeschadet überstanden. Nicht selten sind in Unternehmen die strategischen und operativen Arbeitsgebiete auch institutionell voneinander getrennt.

Die Balanced Scorecard kann in dieser Hinsicht zu Fortschritten führen. Eine ihrer wesentlichen Intentionen besteht ja gerade darin, strategische Ansätze im Budget zu verankern, visionäre Zielvorstellungen in den konkreten praktischen Alltag umzusetzen, den Weg zu finden von der Utopie zum unternehmerischen Tun.

Worum geht es dabei?

Die Erarbeitung und das Arbeiten mit einer Balanced Scorecard umfasst 6 Phasen:

- Zielfindung
- Entwicklung eines strategischen Handlungsrahmens

- Füllen des Handlungsrahmens mit konkreten Aktionen
- Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten und Budgetierung der Projekte
- Einbindung der verantwortlichen Akteure
- Organisation eines nachhaltigen Lernprozesses.

zunächst in meist utopische Bilder von der Zukunft münden.

Aber wir bleiben normalerweise nicht beim Denken stehen. Die Kunst der Strategie besteht ja gerade darin, aus utopischen Träumen machbare Handlungsansätze abzuleiten und sie in praktisches tägliches Tun umzusetzen. An dieser Stelle setzt die

Mark Twain. Dies gilt noch heute, auch wenn es in unserer schnelllebigen Zeit schwierig ist, für die nächsten fünf Jahre ein klar definiertes Ziel zu haben – aber lieber sollte man bereit sein, ggf. ein neues Ziel zu definieren, als ziellos zu bleiben!

Die langfristige zentrale Zielausrichtung eines Unternehmens hat i. a. zwei Bestandteile oder Facetten:

1. 1. Das Unternehmensleitbild (Mission)

mit der Fragestellung „Wie will unser Unternehmen am Markt gesehen werden?“ Hierbei geht es um die Bestimmung der Kompetenz, um das Besondere des eigenen Leistungsangebotes für die Problemlösungen suchenden Kunden. Die Mission definiert das Selbstverständnis des unternehmerischen Seins. Sie gibt ein Bild von der eigenen Kraft, führt zum Besinnen auf die spezifischen eigenen Kompetenzen, mögen sie bereits entwickelt, im Entstehen oder nur potenziell vorhanden sein.

Zur Vermittlung der Mission sollte ein möglichst eingängig formulierter Slogan gefunden werden, damit jeder im Umfeld eines Unternehmens bei der Suche nach seiner Problemlösung aus dem Bauch heraus weiß: „die werden es können!“ Ein schönes, jedem von uns bekanntes Beispiel für eine hervorragend formulierte Mission ist „Otto, find' ich gut!“

1. 2. Das Unternehmensleitziel (Vision) mit der Fragestellung „wo will unser Unternehmen in fünf (oder mehr) Jahren stehen?“ Die Vision entsteht aus der Kombination von praktischen Kenntnissen der eigenen Kompetenzen („im Leben stehen“), vom gesellschaftlichen Überblick („über die Grenzen des eigenen Alltags hinaus sehen“) und von utopischer Inspiration („ein Bild von der Zukunft entwerfen“, „Chancen wittern“).

Die „Vision“ kann rein finanzieller Art sein (Rendite, Shareholder Value etc.). Einer wachsenden Zahl von Unternehmen geht es inzwischen jedoch um mehr, um kräftiges Wachstum in strategischen Märkten, um die Erhaltung des Unternehmens als eigenständige Einheit, um Image, um Sicherung der Nachfolge etc.

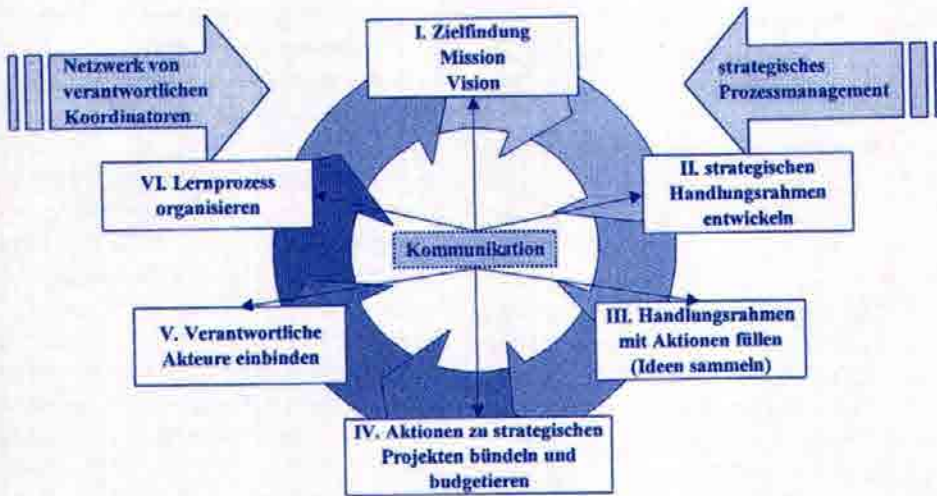


Abb. 1: Inhaltlicher Ablauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard

Dabei wird eine Balanced Scorecard normalerweise nicht isoliert von den übrigen betrieblichen Prozessen entstehen. Wenn wir mit ihrer Hilfe unsere strategischen Ziele in den unternehmerischen Alltag umsetzen wollen, so benötigen wir zuerst einmal eine Strategie.

Der Prozess der Strategieentwicklung aber ist wesentlich breiter, als jener Teil, den wir im Zusammenhang mit einer Balanced Scorecard behandeln. Er schließt vielfältige Denkprozesse ein, die

Balanced Scorecard ein. Wir konkretisieren und quantifizieren unsere strategischen Ziele. Wir spannen den Handlungsrahmen der Balanced Scorecard aus strategischen Wegen und Perspektiven. Wir füllen ihn mit strategisch orientierten Aktionen und Kennzahlen für deren Messung. Wir kombinieren die gewählten Aktionen zu strategischen Projekten. Und mit dem Einbringen der strategischen Projekte in unser Budget, stärker aber noch beim Einbinden der für die strategischen Projekte verantwortlichen Akteure verlassen wir den „inneren Horizont“ der Balanced Scorecard wieder. Wir verzahnen sie wieder mit dem übrigen Management, mit dem bestehenden Netzwerk von Verantwortlichen.



Abb. 2: Strategieprozess

1. Zielfindung

„Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt!“ so formulierte es Ende des letzten Jahrhunderts

Das schließt den finanziellen Erfolg mit ein, geht aber mitunter weit darüber hinaus. Eine Vision könnte eingängig formuliert z. B. lauten: „Wir werden durch Innovation zum Weltmarktführer“. Im Unterschied zur Mission sollte die für die Mitarbeiter im Unternehmen bestimmte Vision sowohl qualitativ als auch quantitativ bestimmt werden. Denn nur wenn das Ziel klar und eindeutig formuliert wird, kann es konsequent und abrechenbar von allen angestrebt werden!

Mission und Vision sollten einmünden in unternehmerisches Tun. Das unternehmerische Tun besteht in der Organisation von zielgerichtetem strategischem Handeln, von strategischen Projekten. Damit Mission und Vision keine leeren Hülsen bleiben.

Während eine Vision immer zu einem gewissen Grad intuitiv bleibt, d. h. weder allein durch Planung oder Organisation noch durch Formalismen entstehen wird, kann strategieorientiertes unternehmerisches Tun ohne ein Mindestmaß an Planung, Organisation und Formalismen auf Dauer nicht auskommen. Aber Planung, Organisation und Formalismen sind für sich nur ein inhaltsloser Rahmen. Sie benötigen ein Zukunftsbild, um dem Handeln eine stringente Richtung zu geben. Und ein realistisches Bild von der eigenen Kraft, um auf einem stabilen Fundament zu handeln. Wenn wir also strategisches Denken in strategisches Handeln umsetzen wollen, benötigen wir möglichst konkrete Vorstellungen von unserer Mission, dem Unternehmensleitbild und unserer Vision, dem Unternehmensleitziel.

2. Entwicklung eines strategischen Handlungsrahmens

Um Mission und Vision in konkretes Handeln umzusetzen, müssen wir Aktionen festlegen. Und für ein zielgerichtetes Ausrichten dieser Aktionen kann es hilfreich sein, einen „Rahmen“ zur Umsetzung unserer strategischen Ziele zu konstruieren. Den Handlungsrahmen „spannen“ wir zwischen die Fragen:

- „Worauf richten wir unsere Aktionen aus?“ – Bestimmen der strategischen Wege – und
- „Welche Aktivitäten wollen wir realisieren?“ – Bestimmen der Perspektiven auf bzw. Potenziale für unser Handeln.

Die Bestimmung der **strategischen Wege** dient unserer Orientierung. Sie sollen uns helfen, unsere Aktionen auf die Erreichung des Unternehmensleitziels auszurichten. Denn es geht nicht um Aktionen schlechthin. Das führt schnell zum Aktionismus. Es geht um zielorientierte Aktionen. Dafür haben wir uns ja der Mühe unterzogen, eine Vision zu formulieren.

Die Bestimmung der **Perspektiven** auf unser Unternehmen soll uns helfen, möglichst allseitig die uns zur Verfügung stehenden strategisch relevanten Handlungspotenziale zu identifizieren. Die bisher in vielen Unternehmen immer noch vorherrschende Ausrichtung auf lediglich finanzielle Potenziale reicht nicht aus, um ein Unternehmen strategisch zu führen. Es geht um eine ausgewogenere Identifikation und Einbeziehung aller für den

Unternehmenserfolg wesentlichen Potenziale. Wir sichern uns damit jenen weiten Blick, der gute Strategien erst ermöglicht. Und den wir brauchen, um die potenziellen Kräfte unseres Unternehmens freizusetzen und auf die strategischen Ziele zu lenken.

Durch die Kombination der Perspektiven mit den zielführenden strategischen Wegen „konstruieren“ wir das Koordinatensystem zur Bestimmung jenes Handlungsrahmens, den wir im engeren Sinne Balanced Scorecard nennen.

Es ist zunächst nur ein formaler Handlungsrahmen. Aber er erlaubt uns die ausgewogene Auswahl zielorientierter Aktionen. Eine Auswahl von Aktionen, deren Verlauf und Erfolg wir später mit geeigneten Kennzahlen messen wollen. Der uns dazu zwingt, alle vorhandenen Potenziale nach ihrer strategischen Relevanz zu durchforsten. Damit wir nichts vergessen. Damit wir die zu lösenden Aufgaben aus allen nur möglichen Perspektiven betrachten.

3. Füllen des Handlungsrahmens mit konkreten Aktionen

Die Aufgabe der 3. Phase zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard besteht darin, für jedes Handlungsfeld unseres Unternehmens strategisch relevante Aktionen zur Zielerreichung zu erarbeiten. Dabei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, diese Aktionen in folgendem Kontext zu formulieren:

		strategische Wege			
		Worauf richten wir die Aktivitäten aus?			
Perspektiven	Welche Aktivitäten wollen wir realisieren?	S 1	S 2	S 3	weitere
Kunden					
Mitarbeiter					
Geschäftsprozesse					
Finanzen					
weitere Perspektiven					

Abb. 3: Strategischer Handlungsrahmen

1. Wir definieren, welchem strategischen Weg und welcher Perspektive die angedachte Aktion zugeordnet ist.
2. Wir definieren, welches konkrete Aktionsziel im Rahmen des strategischen Weges erreicht werden soll.
3. Wir benennen die Aktion.
4. Wir definieren, mit welcher Kennzahl Verlauf und Ergebnis der Aktion gemessen werden soll.

5. Wir definieren IST und SOLL und die konkrete Verantwortung für die Aktion.

Der 5. Punkt sollte in der Praxis erst in späteren Phasen (IV und V) umgesetzt werden. In der 3. Phase geht es zunächst darum, Aktionen und dazugehörige Kennzahlen zu benennen. Allerdings mit dem Gedanken im Hinterkopf, dass der Punkt 5 noch zu absolvieren sein wird!

In der Literatur, aber auch bei vielen Beratern stehen im Zusammenhang mit der **Balanced Scorecard oft** die Kennzahlen im Vordergrund. Wir halten das nicht für sinnvoll. Für uns stehen die Aktionen und die sie ausführenden Akteure im Mittelpunkt, nicht die Kennzahlen. Kennzahlen sind davon abgeleitete Größen. Sie sollen dabei helfen, die verantwortlichen Akteure zu führen. Nicht mehr und nicht weniger. Darum empfehlen wir, mit den Aktionen und ihrer möglichst genauen Zielbestimmung zu beginnen. Erst dann folgt die Ableitung einer geeigneten Kennzahl.

Eigentlich könnte es uns egal sein, ob wir mit den Aktionen oder den Kennzahlen starten. Wenn wir nur die gesamte Kette nicht vergessen, nicht aus den Augen lassen. Es ist aber nicht egal. Warum? Das hat vor allem einen in unserer Psyche liegenden Grund. Die gedankliche Konzentration auf Kennzahlen, das Aufrollen der Kette von dieser Stelle aus „verführt“ dazu, das Problem instinktiv als Zahlenproblem zu verstehen und damit vorwiegend als eine technische Sache. Als ein Problem, das technisch aufbereitet werden kann. Die Balanced Scorecard wird damit primär zu einem Kennzahlensystem. Auch wenn es anders formuliert wird. Wir sind gedanklich bei einem System miteinander verbundener Zahlen, die wir verknüpfen können, die wir aggregieren können, die wir durchrechnen können, die wir in unsere EDV-Systeme einbinden können.

Die Aktionen und vor allem die Akteure werden dann gedanklich an die Kennzahlen „angehangen“. Sie sollen sich dem System anpassen. Der Weg zur Zwangsjacke ist nicht mehr weit.

Deshalb unsere Forderung: nicht Kennzahlen für die Perspektiven finden, sondern Aktionen. Das heißt dann aber auch in der Konsequenz, dass beispielsweise in der Finanzperspektive nicht notwendigerweise finanzielle Kennzahlen im

Vordergrund stehen müssen. Es geht um Aktionen im Finanzbereich, nicht um Kennzahlen. **Die Kennzahlen sind immer ein Anhängsel der Aktionen**, nicht umgekehrt!

Nehmen wir ein Beispiel: In der Kundenperspektive wird als Aktion eine stärkere Differenzierung der Kundenaufträge festgelegt mit dem Ziel, die Kundenrentabilität, genauer: den Deckungsbeitrag Kunde zu erhöhen. Gemessen wird die Aktion am Anteil der Deckungsbeiträge der A-, B- und C-Kunden. Die „finanzielle Kennzahl“ finden wir also in der Kundenperspektive.

In der Finanzebene ergibt sich daraus die Aktion, eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung schrittweise aufzubauen, da es sie schlicht und einfach bisher nicht gibt. In der Finanzperspektive messen wir also kein finanzielles Ergebnis, sondern den Erfassungsgrad in der kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung, unterteilt nach Kategorien (A, B, C)⁵.

Wir sollten also folgende Fragestellung zum Ausgangspunkt nehmen:

Wie wollen wir unsere Akteure führen, um auf dem jeweiligen strategischen Weg unser Leitziel (unsere Vision) zu erreichen in Bezug

- auf die Zusammenarbeit mit den Kunden?
- auf das Zusammenwirken in den Geschäftsprozessen?
- auf die Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiter?
- auf die Sicherstellung der finanziellen Voraussetzungen?
- ... (auf weitere Perspektiven)?

4. Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten und Budgetierung der Projekte

Im Prozess der Erarbeitung einer Balanced Scorecard werden zunächst sehr viele Aktionen und Kennzahlen entwickelt. Denn die Ideen zur Identifikation und Erschließung von Erfolgspotentialen sollten nicht von vornherein beschnitten werden. Aber zu einer wirksamen Zukunftsgestaltung gehört auch, dass wir uns nicht verzetteln dürfen. Wer mit Hilfe einer Balanced Scorecard strategische Erfolgspotentiale zielgerichtet erschließen und steuern will, sollte sich auf nicht

mehr als 10 bis 12 strategische Projekte beschränken.

Es liegt in unserer Psyche, dass wir nicht eine Unzahl von Dingen gleichzeitig bewältigen können. Aber es ist auch eine Frage der Zeit. Wie oft im Leben haben wir schon den Satz als Entschuldigung gebraucht: „Dazu hätte ich keine Zeit!“ – dieser Satz ist eine Lüge. Jeder von uns hat 24 Stunden am Tag Zeit; und das jeden Tag. Es kommt darauf an, wofür ich diese Zeit einsetze. **Der ehrlichere Satz müsste daher lauten: „Dazu habe ich mir keine Zeit genommen; ich habe sie auf andere Dinge verwandt, die mir im Augenblick wichtiger waren!“**

Und genauso wählen wir – bewusst oder unbewusst – im Wirtschaftsalltag aus der Vielfalt möglicher Aktivitäten jene aus, die uns wichtig erscheinen. Doch zu oft wird diese Auswahl von jedem für sich allein, mitunter passiv oder aus dem Bauch heraus und ohne strategische Orientierung getroffen.

Das zu verändern, ist eine der Intentionen, die mit der Balanced Scorecard verfolgt werden. Indem die Auswahl konsequent auf die strategischen Ziele des Unternehmens fokussiert und mit allen Mitarbeitern kommuniziert wird.

Praktisch können wir bei der Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten in folgenden Schritten vorgehen:

1. Wir wählen ähnlich wirkende Aktionen aus. Aktionen, die möglichst wechselseitig verstärkend wirken. Und wir kombinieren sie zu strategischen Projekten. Zu strategischen Projekten mit eigener Bezeichnung (quasi als Oberbegriff) und einer (manchmal auch zwei oder drei) geeigneten Kennzahl zum Messen von Verlauf und Erfolg des Projekts.
2. Wir erarbeiten Aufgabenpläne für jedes strategische Projekt. Aufgabenpläne, in denen sich die Aktionen unseres Handlungsrahmens wiederfinden. Eventuell ergänzt um weitere Ideen, die für die Realisierung des Projekts von Vorteil sein können.
3. Wir weisen jedem Projekt entsprechende Ressourcen zu und binden es in die laufende Budgetierung ein. Auf diese Weise beginnen wir, unsere aus der Strategie abgeleiteten Aktionen im unternehmerischen Alltag zu verankern.

Der erste Schritt erscheint oft als der schwerste. Er erfordert Kreativität und einen Sinn für Zusammenhänge. Aber in der Praxis zeigt sich schnell, dass in den meisten Unternehmen genügend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die über diese Eigenschaften verfügen. Wir müssen sie „nur“ entsprechend motivieren.

Im Ergebnis erhalten wir ein erstes Bild der Balanced Scorecard[®]:

Wenn wir soweit gekommen sind, erhalten wir das zweite Bild unserer Balanced Scorecard (siehe Abb. 5).

Wir sind damit fast am Ende der Erarbeitung unserer Balanced Scorecard angelangt. Nur zwei wichtige Phasen fehlen noch.

5. Einbindung der verantwortlichen Akteure

Dabei gilt die alte Volksweisheit: „Geteiltes Leid ist halbes Leid, aber geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung“. Deshalb sollte es für jedes strategische Projekt und die zugehörige Kennzahl nur einen Verantwortlichen geben. Und die strategischen Projekte müssen nicht nur in das Budget des laufenden Jahres integriert werden. Sie müssen genauso integraler Bestandteil des periodischen betrieblichen Berichtswesens werden. Dadurch erst wird der strategische Ansatz der Balanced Scorecard fest in der alltäglichen Arbeit aller Mitarbeiter verankert.

Mit dem Einbinden der verantwortlichen Akteure haben wir endgültig unsere strategischen Zielstellungen im unternehmerischen Alltag verankert. Sie sind in konkret messbare strategische Projekte aufgelöst. Sie sind im Budget eingebunden. Sie sind an viele verantwortliche Akteure gekoppelt, die sich engagieren für die Realisierung. Und sie haben Eingang gefunden in das betriebliche Berichtswesen.

Einen letzten Fallstrick dürfen wir allerdings nicht vergessen. Mit der Balanced Scorecard schaffen wir ein projektbezogenes Netzwerk von Verantwortlichen. Das kann durchaus zu erheblichen Konflikten mit der bestehenden Leitungs- pyramide führen. Insbesondere dann, wenn die vorhandene Hierarchie in starkem Maße funktionsbezogen strukturiert ist.

Eine der wichtigsten Entscheidungen in diesem Zusammenhang betreffen daher die Befugnisse der Leiter für die strate-

Die Fachbuch GmbH – Wir bringen die Textilchemie auf den Punkt (Mission)

Bei kontinuierlichem Wachstum in Deutschland ebnen wir die Wege nach Europa und sichern unsere Eigenständigkeit (Vision)

Ø Wachstum
Deutschland 20%/a
Europa 30%/a
Ø Rendite 15%/a

Strategischer Weg 1:
Verstärkung der Kundenorientierung

Strategischer Weg 2:
schrittweiser Ausbau der Aktivitäten in Europa

Strategischer Weg 3:
Entwicklung der elektronischen Medien zu einem wesentlichen Vertriebsweg



Abb. 4: Balanced Scorecard am Beispiel einer Fachbuch GmbH

Der zweite Schritt führt uns bereits in die ganz normale Projektarbeit. Jetzt geht es um die Feinarbeit, wir sind im unternehmerischen Alltag angekommen! Neben der Prüfung, ob noch etwas fehlt, neben der Bestimmung geeigneter Methoden für die Erfassung und Aggregation der erforderlichen Informationen zu den von uns ausgewählten Kennzahlen, neben der Festlegung von IST und SOLL geht es nun vor allem um eine zentrale Frage, die für viele Balanced Scorecard-Projekte zum „Knackpunkt“ wird: **Die Zuweisung finanzieller und personeller bzw. zeitlicher Kapazitäten.**

An dieser Stelle erweist es sich, wie ernst wir es mit den strategischen Schwerpunkten wirklich meinen. Wir sollten es zum Prinzip erheben, nur solche Aktionen bzw. strategischen Projekte in die Balanced Scorecard einzubringen, denen wir auch ausreichende Kapazitäten zuweisen wollen und können! Und wir müssen sie verankern in unserem Kosten-, Investitions- und Zeitbudget der jeweiligen Jahres-, Quartals- und Monatspläne.

Der Handlungsrahmen Balanced Scorecard bleibt ein Torso, wenn die mit seiner Hilfe ausgewählten Aktionen und strategischen Projekte nicht verknüpft werden mit einem Geflecht, einem Netzwerk konkreter Verantwortung. Kein Projekt, keine Aktion funktioniert ohne verantwortliche Akteure.

Die Fachbuch GmbH – Wir bringen die Textilchemie auf den Punkt

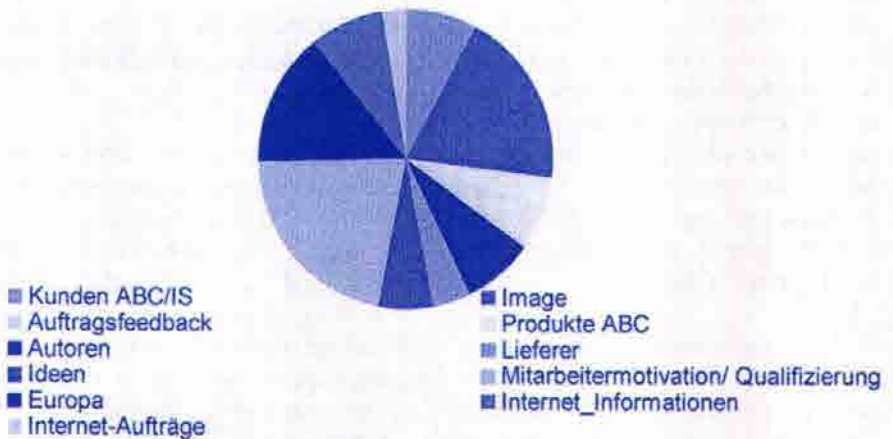


Abb. 5: Budgetverteilung strategischer Projekte für ein Beispieljahr der Fachbuch GmbH

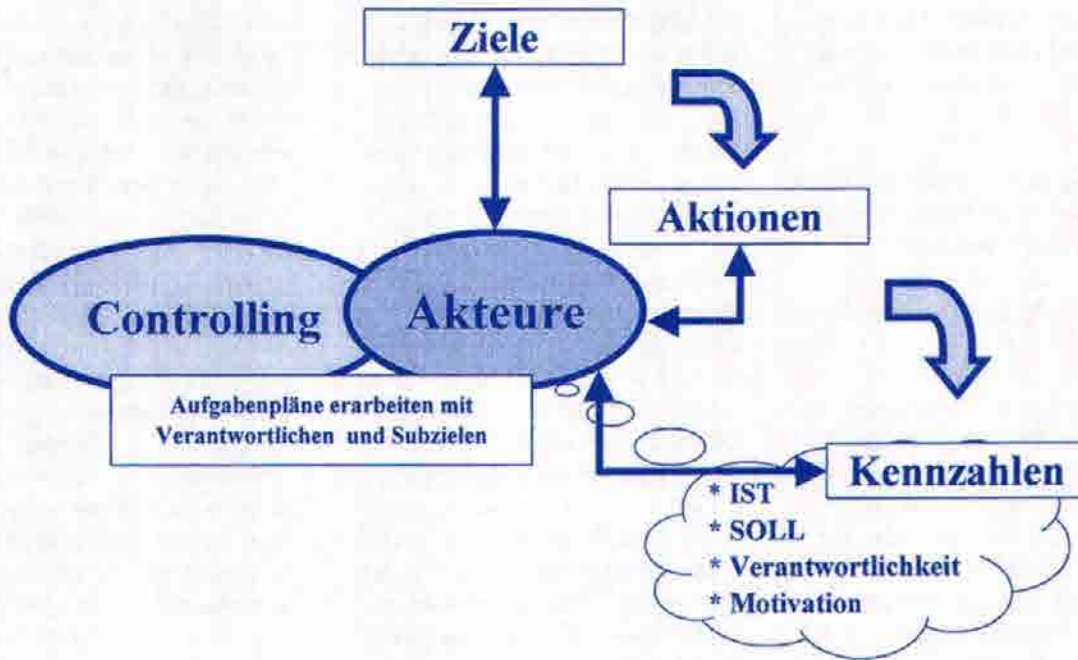


Abb. 6: Einbinden der verantwortlichen Akteure

gischen Projekte. Betrachten wir sie eher als Coach, als Koordinatoren ohne weitreichende Entscheidungsvollmacht? Oder wollen wir sie für die Dauer des jeweiligen Projekts mit allen Vollmachten einschließlich Direktionsrechten und der Budgetverantwortung ausstatten? Und wie soll das Verhältnis zwischen Projektleitern und Funktionsträgern gestaltet werden?

In der Praxis, stärker noch in der betriebswirtschaftlichen Literatur, ist ein Trend zu eher projekt- oder aufgabenbezogenen Leitungsstrukturen erkennbar. Die Einbindung einer Balanced Scorecard in das Management eines Unternehmens kann diesen Trend verstärken.

6. Den Lernprozess organisieren

Nun sind wir eigentlich am Ziel. Die Balanced Scorecard ist erarbeitet. Wir können zur Tat schreiten. Aber ein Quäntchen fehlt noch!

Das Leben macht es uns nicht leicht. Es richtet sich nicht nach unseren Strategien. Das wäre zwar sehr schön, aber es klappt doch allzu häufig nicht. Und so kann es passieren, dass unsere heutigen schönen und hehren Ziele morgen schon „der Schnee von gestern“ sind. Wir sollten uns also darauf einrichten,

dass nicht alles so laufen wird, wie wir es uns vorstellen. Dass wir Fehler machen. Und dass wir Lehrgeld bezahlen. Allerdings, wenn wir aus unseren Fehlern lernen, kann sich das Lehrgeld lohnen. Wenn wir lernen, unsere Fehler nicht zu wiederholen. Wenn wir lernen, unsere Strategien den sich verändernden Lebensbedingungen anzupassen. Wenn wir lernen, in unserem Unternehmen einen strategischen Lernprozess zu organisieren. Kaplan und Norton haben diese Idee des Prozesslernens mit dem Gedanken der Balanced Scorecard verbunden¹.

Durch die systematische Überprüfung (SOLL-IST-Vergleich) des Arbeitsstandes der strategischen Projekte unserer Balanced Scorecard mit Hilfe ihrer Kennzahlen (einschließlich der zentralen Kennzahl für die quantifizierte Vision) im Rahmen der periodischen Berichterstattung werden zugleich die für die Zukunft getroffenen Annahmen überprüft. Denn sie können falsch sein. Auch der festgelegte strategische Ansatz muss nicht stimmen.

Aber die kontinuierliche Beschäftigung mit der Balanced Scorecard gibt jedem Unternehmen die Chance, frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen und damit die Möglichkeit zu erhalten gegenzusteuern. Und Schritt für Schritt werden wir lernen, unsere Annahmen genauer zu fassen und damit die Zukunft aktiv zu gestalten.

Fußnoten

¹ **Kaplan**, Robert S.; **Norton**, David P., Balanced Scorecard, Verlag Schäffer Poeschel, ISBN 3-7910-1203-7

Deyhle, Albrecht: Schon immer Balanced Scorecard? in Controller Magazin 1999, Seite 423 ff.

² **Eschenbach**, Rolf; **Haddad**, Tarek (Hrsg.), Die Balanced Scorecard, Führungsinstrument im Handel, Service Fachverlag, ISBN 3-85428-398-9

Friedag, Herwig R.; **Schmidt**, Walter, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe-Verlag, ISBN 3-448-04061-4

Horváth, Péter, Das neue Steuerungssystem des Controllers, von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Verlag Schäffer Poeschel, ISBN 3-7910-1223-1

Horváth & Partner (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, Verlag Schäffer Poeschel, ISBN 3-7910-1509-5

Rughase, Olaf G., Jenseits der Balanced Scorecard – strategische Wettbewerbsvorteile messen, Logos Verlag, ISBN 3-89722-142-X

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz, Balanced Scorecard & Controlling, Theodor Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, ISBN 3-4091-1518-8

- ³ Eine aktuelle Übersicht der wichtigsten Beiträge finden Sie im Internet unter www.scorecard.de
- ⁴ Harvard Management Update, November 1999, S. 1
- ⁵ Allerdings zeigen viele Beispiele, dass es die „reine Theorie“ in der Praxis nicht gibt. Es kommt auch nicht so sehr auf theoretische Reinheit an als auf praktikable Lösungen, die den Menschen und seine Handlungen im Zentrum sehen und die Kennzahlen und Methoden ihrer Messung und Berechnung als davon abgeleitete Kategorien.
- ⁶ Für dieses Bild wurde schon ein Vorgriff auf den nächst folgenden Arbeitsschritt einbezogen, die Erarbeitung konkreter Vorgaben für IST und SOLL (normiert auf IST = 100 %).

⁷ Die Idee stammt von Argyris und Schön. Sie unterscheiden zwischen dem einfachen Lernen (single loop learning), dem Veränderungslernen (double loop learning) und dem Prozesslernen (deutero learning). Das einfache Lernen dient in erster Linie der Stabilisierung der gültigen Ziele, da Normen und Werte als gegeben akzeptiert werden. Um stärkeren Veränderungen der Umwelt gerecht zu werden, muss das Unternehmen jedoch in der Lage sein, seine aktuellen Handlungstheorien vor dem Hintergrund der Umweltveränderungen kritisch zu überprüfen (**V e r ä n d e r u n g s l e r n e n**). Veränderungslernen ist kein einfacher Prozess. Einerseits besteht ein Konfliktpotenzial, in welche Richtung die Veränderungen vorgenommen werden können oder ob diese vorgenommen werden sollen. Andererseits existiert auch das Problem von Lernbarrieren durch mentale und strukturelle Starrheiten innerhalb von Organisationen, die sogar ein Verlernen von Nichtbewährtem verhindern. Um

derartige defensive Routinen und Lernbarrieren zu überwinden, müssen die Lernprozesse auf einer höheren Ebene analysiert und reflektiert werden. Fortschritt bzw. Fehlschläge müssen identifiziert und organisatorische Lernprozesse implementiert und gefördert werden. Das einfache und das Veränderungslernen werden faktisch selbst Gegenstand eines weiteren übergeordneten Lernprozesses des gesamten Unternehmens (Prozesslernen).

(Argyris C./Schön, D.A.: *Organizational Learning* 1978; S. 20-24; dargestellt auf Basis der Diplomarbeit von Schäfer, Eileen: *Die Balanced Scorecard als Methode zur Verbesserung strategischer Lernprozesse*, Universität Hamburg 1999). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	22	31	G	P	
----	----	----	---	---	--

Erarbeiten Sie in kleinem Kreis Ihre

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

Das in der Balanced Scorecard vertretene Konzept, Unternehmen durch wenige, aber aussagefähige und zukunftsorientierte Kennzahlen zu beschreiben und dadurch die Verbindung von Unternehmensstrategie und operativem Unternehmenserfolg zu erreichen, verfolgen wir in kleinen Gruppen (max. 12 Teilnehmer), mit individueller Betreuung und konkreten Arbeitsergebnissen.

Nächste Workshop-Termine:

18.–20. Oktober 2000
29. November – 1. Dezember 2000

Auch firmeninterne Workshops.
Mehr Infos unter www.scorecard.de

Beskidenstraße 33
D-14129 Berlin
Fon +49.30. 80 40 40 00
Fax +49.30. 80 40 40 01
consult@friedtag.com

Buchempfehlung:

Friedtag/Schmidt
my Balanced Scorecard
Haufe-Verlag
ISBN 3 448 04317 6
ab Oktober im Handel

Friedtag Consult
Moderation im Unternehmen

CM-Kolumne

Werden Controller durch den Siegeszug des Internet überflüssig?



von Dipl. Volkswirt Gerhard Römer, Hamburg

Das Internet ist dabei, das unternehmerische Geschäftsgebaren zu revolutionieren. Das so genannte „Business-to-Customer-Geschäft“ verliert an Anziehungskraft, wichtiger wird das „**Business-to-Business-Geschäft**“. Mit dem Einsatz des Internet werden nicht nur die Grenzlinien zwischen den internen Funktionsbereichen, sondern auch die zwischen den beteiligten Unternehmen bedeutungslos. Denn die Transaktionskosten tendieren gegen Null. Dadurch wird das Entstehen einer neuen **Unternehmens-Landschaft begünstigt, die „grenzenlos“** sein wird. Dabei werden gleichzeitig die internen unternehmerischen Aktivitäten als auch die zwischen den Unternehmen nach dem gleichen standardisierten Raster behandelt. Diese **interne und externe Prozess-Harmonisierung** hat unter anderem auch Auswirkungen auf die Aufgaben des Controllers.

Bündelung von unternehmerischen Prozessen

Bisher hatten beispielsweise der Funktionsmanager und der dezentrale Controller als jeweilige Spezialisten ihres Faches die gemeinsame Aufgabe, die unternehmerischen Aktivitäten in ihrem Funktionsbereich effektiv und effizient zu führen und zu steuern. Mit dem Einzug des Internet wird es erforderlich, Manager und Controller zu finden, die die Vielzahl dieser Prozesse sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend verantwortlich zu führen und zu steuern vermögen. Was für das Liefer-Unternehmen eine Frage des Vertriebsprozesses und seiner Distributionspolitik ist, bedeutet für das Abnehmer-Unternehmen eine Frage der Beschaffungs- und Einkaufspolitik. **Dieses harmonisierte „Raus-Verkaufen und Rein-Kaufen“ muss über die beteiligten Unternehmen hinweg von den beteiligten Controllern gesteuert werden.**

Dazu müssen die Unternehmensstrukturen nicht nur für die Informationsströme durchsichtig, sondern auch für die Waren- und Güterströme durchlässig sein – und zwar in beide Richtungen. Unternehmensbereiche, die sich wie Festungen abschotten, kann und wird es mit dem Internet nicht mehr geben können. Zu diesem Zweck müssen daher Prozess-Verantwortliche eingeführt werden. Deren Aufgabe, als Führungskräfte wie auch als Controller, wird es sein, ihren Prozess zu entwerfen und zu optimieren, seine Resultate zu messen sowie die Verantwortung für diesen Prozess zu übernehmen.

Abkehr von traditionellen Organisationsformen

Eine solche hehre Aufgabenstellung verlangt ein hohes Maß an persönlicher Autorität und Durchsetzungsfähigkeit. Denn die neue, „strukturlose“ Organisation hat zwei Ausprägungen:

- **Manager und Controller eines solchen strukturlosen Prozesses** sind strategisch für den Kunden- und Produkt-Bezug ihrer Arbeit gemeinsam verantwortlich,
- **Manager und Controller haben sich auf jene Wertschöpfungsketten in ihrem Prozess zu konzentrieren, bei denen die interne Rendite überdurchschnittlich hoch ist;** alle anderen Wertschöpfungsstufen sind auszulagern (i.e.outsourcing) oder in anderen Kooperationsformen weiterzuführen.

Manager und Controller gemeinsam im Informations- und Entscheidungsraum des Internet

Das Wesentliche des Internet besteht in der Tatsache, dass der Austausch von Informationen eine gleichgroße Bedeutung besitzt wie der von Gütern. Daraus bezieht diese „**Neue Ökonomie**“ **Ihren komplexen, aber auch chaotischen Charakter.** Er sorgt dafür, dass kleine Effekte eine große Wirkung haben können. Ihre Veränderungen erfolgen so schnell, dass der menschlichen Auffassungsgabe weniger Zeit bleibt, sich ihnen anzupassen.

Die Akteure des E-Commerce, wie die Manager und Controller, muss man daher entweder mit der Künstlichen Intelligenz ausstatten oder zumindest mit einem intelligenten Software-Programm verstärken. Denn in diesem schnellebigen chaotischen Umfeld hilft weder ein Programm zur statistischen Mustererkennung noch eigene Intuition weiter. Die Akteure müssen die zukünftige Nachfrage nach ihren Produkten vorhersehen können, gewinnträchtige Preisstrategien entwickeln oder den Kundennutzen ihrer Produkte angemessen vermitteln können, **ohne sich auf empirisches Material stützen zu können.** Ein mathematisch versierter Controller könnte sich dazu bestimmter Instrumente bedienen, wie zum Beispiel neuronaler Netzwerke, genetischer Algorithmen oder Markovketten. Wenn ihm diese Instrumente aber nicht zur Verfügung stehen, hilft nur noch der gesunde Menschenverstand weiter, indem der Controller sich ein anschauliches Abbild darüber vorzustellen versucht, wie der Informations- und Entscheidungsraum für das hier skizzierte Modell von Controller-Informationen-Ereignis doch noch konturiert und strukturiert werden könnte.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

		01	G		
--	--	----	---	--	--

DECKUNGSBEITRAGS- RECHNUNG FÜR LOGISTIKUNTERNEHMEN – ein Modell

von Günter Mero, Paderborn

In Unternehmen, deren Dienstleistung darin besteht, auf festgelegten Touren zu Kunden zu fahren, ihnen Güter zu bringen oder abzuholen, herrscht häufig Unklarheit darüber, welche Touren und Kunden profitabel, bzw. welche Verlustbringer sind.

Diese Unkenntnis liegt daran, dass Deckungsbeiträge nicht auf Antrieb zu definieren und zu berechnen sind. Die kleinste **Leistungseinheit**, die ein Logistikunternehmen erbringen kann, ist eine **komplette Tour**; die **Berechnungseinheit** für die Fakturen ist aber der **Stop** bzw. das einzelne Holen oder Bringen der Güter.

Dabei setzt sich die **Leistungseinheit (Tour)** aus **Berechnungseinheiten (Stops)** für unterschiedliche Kunden zusammen. Jeder Kunde hat einen eigenen Preis, gleich auf welcher Tour seine Stops liegen.

Das führt zu folgenden Gegebenheiten:

- ◊ unterschiedliche Kunden liegen in **gleicher Tour**, bekommen aber **verschiedene Preise** berechnet;
- ◊ Touren haben **unterschiedliche Kostenzusammensetzungen**, dem einzelnen Kunden wird aber der **gleiche Preis** berechnet.

In meinem Beitrag möchte ich einen Ansatz dafür vorstellen, wie die Wirtschaftlichkeit dieser Logistikunternehmen untersucht werden kann. Mit Hilfe eines **Tabellenkalkulationsprogramms** werden schrittweise Deckungsbeiträge für Stops, Touren und Kunden berechnet. Untersuchungsobjekt ist ein Unternehmen des Geld- und Werttransportes. Eine ähnlich gelagerte Problematik liegt bei Kurier- und Verteilerdiensten vor. Auch hier muss zunächst die komplette Logistik für eine gesamte Tour bereitgestellt werden, um danach dann einzelne Maßnahmen an Kunden berechnen zu können.

Darstellung der Vorgehensweise zur Ermittlung der Deckungsbeiträge

1. Die in der Finanzbuchhaltung und der Disposition vorhandenen Informationen über die Kundenumsätze und Tourenpläne werden in Tabellenform gebracht (Tabelle 1 und 2).
2. Die Tabellen Kundenumsätze und Tourenpläne werden als Matrix zusammengefasst (Tabelle 3).
3. Aus der Kunden- und Tourenmatrix werden die Umsätze für jede Tour ermittelt (Tabelle 4).
4. Der Tourumsatz wird zum **Tourdeckungsbeitrag** und **Deckungsbeitrag pro Stop** weiterentwickelt (Tabelle 5).

5. Aus den Deckungsbeiträgen pro Stop werden die Kundendeckungsbeiträge berechnet (Tabelle 6).

Unser Unternehmen ist in dem **Geschäftsbereich Geld- und Werttransport** tätig; das heißt, es holt regelmäßig die Tageseinnahmen (Münzen, Notengeld, sonstige Zahlungsmittel) mit Spezial-Panzerfahrzeugen ab und zahlt sie auf Konten des Kunden ein.

Ausgangspunkt der Untersuchung sind die in der Finanzbuchhaltung bzw. Disposition vorhandenen Daten:

- ◊ Kundenumsatzliste,
 - ◊ Tourenpläne,
- die auszugsweise aufgeführt werden.

Aus der Kundenumsatzliste ist die Anzahl der Stops (= Abholen der Tageseinnahmen) pro Monat und Kunde, der Einzelpreis für diesen Stop und als Produkt der Gesamtumsatz ersichtlich.

Ein Beispiel für einen Tourenplan ist die Übersicht Tabelle 2.

Die Stops für die einzelnen Kunden auf der Beispielstour 1 sind dort in Tab. 2 in der linken Spalte zu erkennen.

Fasst man alle Touren mit allen Stops zusammen, so erhält man die Matrix



Dipl.-Kfm. Günter Mero ist Leiter Rechnungswesen und Controlling bei der ADS Sicherheit GmbH in Bielefeld

Kd.-Nr.	Kunde	Filialen Anzahl	Entsorgungen pro Monat	Preis/Einzel	Umsatz DM
40001	Modemärkte Miss MM	28	672	21,50	14.448,00
40002	Lebensmittelkette family	88	2112	23,55	49.737,60
40003	Baumärkte Tool World	8	192	23,00	4.416,00
40004	Tankstellen Oyster	16	384	19,75	7.584,00
40005	Spielhallen McPlay	25	600	19,00	11.400,00
40006	Reisebüros Transalpina	9	216	16,00	3.688,00
40007	Boutiquen Miro Maro	20	480	21,00	10.080,00
40008	Lebensmittel MartWal	49	1176	22,50	26.460,00
40009	Computer PC-Freund	9	216	21,50	4.644,00
40010	Erotikmärkte Pussy	5	120	32,00	3.840,00
40011	Jeansläden McBlue	10	240	19,00	4.560,00
40012	Möbelhäuser Meise	17	408	23,00	9.384,00
40013	Burgerkette Crazy Meal	30	720	25,00	18.000,00
40014	Tabak. Cigars and More	7	168	26,00	4.368,00
40015	Parfumeriekette McSent	7	168	28,00	4.704,00
40016	Kaufhäuser Universum	22	528	25,00	13.200,00
40017	Drogeriemärkte Sucker	11	264	17,00	4.488,00
40018	Bäckereien Baker Boys	48	1152	19,00	21.888,00
40019	Sportläden Jogger's Treff	13	312	22,00	6.864,00
40020	Bettenmärkte McFeather	7	168	22,65	3.805,20
		429	10296	22,12	227.758,80

Stop Nr.	Kunde	Ort	Strasse Hausnummer	Filial- Nr.	Uhrzeit
	Abfahrt				10:00
1	Lebensmittelmärkte family	Bielefeld	Heinr. Brink Str.9	102	10:05
2	Tankstelle Oyster	Bielefeld	Heinr. Brink Str.1	22	10:10
3	Lebensmitteldiscount MartWal	Bielefeld	Am Düker 64	34	10:25
4	Lebensmittelmärkte family	Bielefeld	Kerkerbach 20	15	10:35
5	Bäckereien Baker Boys	Vilsendorf	Cordtallee 1	55	10:45
6	Lebensmitteldiscount MartWal	Vilsendorf	Cordtallee 22	21	10:50
7	Lebensmitteldiscount MartWal	Brake	Am Bach 14	15	11:05
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:
40	Lebensmittelmärkte family	Stedefreund	Egerhof 10	32	18:15
41	Drogeriemärkte Sucker	Milse	Berliner Platz	2	18:25
42	Computermärkte PC-Freund	Milse	Berliner Platz	4	18:30
43	Sportläden Jogger's Treff	Heepen	Ickendorfer Str. 2	1	18:35
44	Lebensmitteldiscount MartWal	Heepen	A. Radtke Str.45	64	18:45
45	Erotikmärkte Pussy	Bielefeld	Rieperbahn 6	4	18:50
46	Lebensmitteldiscount MartWal	Bielefeld	Am Busch 7	26	18:55
	Ende				19:00

Tabelle 3															
Anzahl der Stops pro Kunde je Tour															
Kd.-Nr.	Kunde	Tour	Tour	Tour	Tour	Tour	Tour	Tour	Tour	Tour	Tour	Filialen Anzahl	Stops/ Monat (=24)	Preis/ Einzel DM	Umsatz DM
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
40001	Modemärkte Miss MM		2		6		5		3	9	3	28	672	21,50	14.448,00
40002	Lebensmit. family	12		25	5	13	8	8	10	7		88	2112	23,55	49.737,60
40003	Baumärkte Tool World		1		2	2				3		8	192	23,00	4.416,00
40004	Tankstellen Oyster	6			2			4		4		16	384	19,75	7.584,00
40005	Spielhallen McPlay		5		2	2	3		7		6	25	600	19,00	11.400,00
40006	Reisebüros Transalpina		2		1		2	2	2			9	216	18,00	3.888,00
40007	Boutiquen Miro Maro	1	4	3			4		3	2	3	20	480	21,00	10.080,00
40008	Lebensmi. MartWal	6	12		5	2	5	5		3	11	49	1176	22,50	26.460,00
40009	Comp. PC-Freund	1	2		1	1		2			2	9	216	21,50	4.644,00
40010	Erotikmärkte Pussy	1			2			1			1	5	120	32,00	3.840,00
40011	Jeansläden McBlue		3		1	2	1	2			1	10	240	19,00	4.560,00
40012	Möbelhäuser Meise	2	3			2	2	3			5	17	408	23,00	9.384,00
40013	Burger Crazy Meal	6		7	2	8			3	4		30	720	25,00	18.000,00
40014	Tabak Cigars and More		2				1	2			2	7	168	26,00	4.368,00
40015	Parfumerie McSent	1	1				1	2			2	7	168	28,00	4.704,00
40016	Kaufhäuser Universum		7			1	4	3			7	22	528	25,00	13.200,00
40017	Drogerie Sucker	2			2	1	3				3	11	264	17,00	4.488,00
40018	Bäck. Baker Boys	6	6	1	6	3	5	8	5	8		48	1152	19,00	21.888,00
40019	Sport. Jogger's Treff	2	1	1		2		1	2	2	2	13	312	22,00	6.864,00
40020	Betten McFeather			2					3	2		7	168	22,65	3.805,20
													10296	22,12	227.758,80
	Stops pro Tour	46	51	39	37	39	44	43	38	44	48	429			
	Stops pro Monat	1104	1224	936	888	936	1056	1032	912	1056	1152	10296			
	Kilometer/Tour	308	356	398	355	315	326	378	325	347	372	3480			
	Kilometer/Monat	7392	8544	9552	8520	7560	7824	9072	7800	8328	8928	83520			

lt. Tabelle 3. In den Tourspalten ist angegeben, wie viele Stops (= Filialen) eines Kunden in der jeweiligen Tour vorhanden sind. Die Gesamtzahl der Stops pro Kunde werden in der Spalte Filialen Anzahl aufsummiert. Den Monatswert der Stops erhält man durch Multiplikation mit 24. Der Umsatz pro Kunde ergibt sich durch weitere Multiplikation der Stops pro Monat mit dem individuellen Preis pro Stop für den Kunden (rechte Spalte).

In den letzten 4 Zeilen dieser Tabelle sind weitere Daten aus der Betriebsstatistik aufgeführt. Die Zahlen für die Stops pro Tour, Stops pro Monat, Kilometer pro Tour und Kilometer pro Monat werden später zu Berechnungen bzw. zur Ermittlung von Bezugsgrößen benötigt.

Im nächsten Schritt geht es darum, aus den Kundenumsätze die **Tourenumsätze pro Monat** zu entwickeln. Dazu werden die Werte in der Tabelle (= **Anzahl der Stops eines Kunden in der jeweiligen Tour**) mit dem Wert aus der Spalte **Einzelpreis (pro Stop)** und der **Anzahl der Stops im Monat (hier 24)** multipliziert. Das Ergebnis ist die folgen-

de Tabelle 4, in welcher der Tourenumsatz als Summenzeile unten ersichtlich ist.

Mit der so erhaltenen **Summenzeile: Umsatz pro Tour ist eine neue Information gewonnen worden, welche bisher nicht verfügbar war.**

Mit diesen Umsätzen pro Tour ist der Ausgangspunkt für die Ermittlung der Deckungsbeiträge pro Tour gegeben. Um diese Deckungsbeiträge zu berechnen, werden noch die **Produktkosten**, also die Kosten, die durch die Durchführung der Touren entstehen, benötigt. Es handelt sich um die **Personalkosten für die Fahrzeugbesetzungen** (Fahrer und Geldbote) und um die **Fahrzeugkosten**. Die Werte aus der Finanzbuchhaltung betragen für die Kfz-Kosten DM 40.000 und für die Personalkosten DM 160.000.

Um diese Produktkosten schnell, einfach und verursachungsgerecht auf die Touren zuzuordnen, werden die Personalkosten nach der Zeitdauer der Touren und die Fahrzeugkosten nach der Länge der Tour in Kilometern geschlüsselt. Weiterhin ist für die Berechnung des Deckungs-

beitrages die umsatzabhängige Transportversicherung (4 % vom Umsatz) zu berücksichtigen. Danach ergibt sich die Deckungsbeitragsübersicht (Tabelle 5) für die Touren.

Mit der vorstehenden Deckungsbeitragsrechnung werden die folgenden Informationen und Kennzahlen verfügbar:

- ◇ Kosten pro Tour,
- ◇ Kosten pro Stop in jeder Tour,
- ◇ Deckungsbeitrag pro Tour,
- ◇ Deckungsbeitrag pro Stop in jeder Tour.

Damit ist der erste Schritt gemacht, Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken. Die Touren 3, 4, 5 und 8 ergeben negative Deckungsbeiträge. Um diese Touren-ergebnisse zu verbessern, können folgende Maßnahmen in Erwägung gezogen werden:

- ◇ Optimierung der Fahr- und Standzeiten,
- ◇ Verdichtung der Touren durch Akquisition weiterer Kunden,
- ◇ evtl. (Teil-)Abgabe der Tour an Subunternehmer.

Tabelle 4

Umsatz pro Tour (Zahlen in DM)

Kd.-Nr.	Kunde	Tour 1	Tour 2	Tour 3	Tour 4	Tour 5	Tour 6	Tour 7	Tour 8	Tour 9	Tour 10	Umsatz/ Kunde
40001	Modemärkte Miss MM	0	1032	0	3096	0	2580	0	1548	4644	1548	14448
40002	Lebensmittelkette family	6782	0	14130	2826	7348	4522	4522	5652	3956	0	49738
40003	Baumärkte Tool World	0	552	0	1104	1104	0	0	0	1656	0	4416
40004	Tankstellen Oyster	2844	0	0	948	0	0	1896	0	1896	0	7584
40005	Spielhallen McPlay	0	2280	0	912	912	1368	0	3192	0	2736	11400
40006	Reisebüros Transalpina	0	864	0	432	0	864	864	864	0	0	3888
40007	Boutiquen Miro Maro	504	2016	1512	0	0	2016	0	1512	1008	1512	10080
40008	Lebensmitteldiscount MartWal	3240	6480	0	2700	1080	2700	2700	0	1620	5940	26460
40009	Computermärkte PC-Freund	516	1032	0	516	516	0	1032	0	0	1032	4644
40010	Erotikmärkte Pussy	768	0	0	1536	0	0	768	0	0	768	3840
40011	Jeansläden McBlue	0	1368	0	456	912	456	912	0	0	456	4560
40012	Möbelhäuser Meise	1104	1656	0	0	1104	1104	1656	0	0	2760	9384
40013	Burgerkette Crazy Meal	3600	0	4200	1200	4800	0	0	1800	2400	0	18000
40014	Tabakläden Cigars and More	0	1248	0	0	0	624	1248	0	0	1248	4368
40015	Parfumeriekette McSent	672	672	0	0	0	672	1344	0	0	1344	4704
40016	Kaufhäuser Universum	0	4200	0	0	600	2400	1800	0	0	4200	13200
40017	Drogeriemärkte Sucker	816	0	0	816	408	1224	0	0	0	1224	4488
40018	Bäckereien Baker Boys	2736	2736	456	2736	1368	2280	3648	2280	3648	0	21888
40019	Sportläden Jogger's Treff	1056	528	528	0	1056	0	528	1056	1056	1056	6864
40020	Bettenmärkte McFeather	0	0	1087	0	0	0	0	1631	1087	0	3805
Umsatz pro Tour		24638	26664	21913	19278	21208	22810	22918	19535	22972	25824	227759

Tabelle 5

Deckungsbeitragsrechnung Touren

	Tour 1	Tour 2	Tour 3	Tour 4	Tour 5	Tour 6	Tour 7	Tour 8	Tour 9	Tour 10	Gesamt
Umsatz DM	24.638	26.664	21.913	19.278	21.208	22.810	22.918	19.535	22.972	25.824	227.759
Anzahl Stops	1.104	1.224	936	888	936	1.056	1.032	912	1.056	1.152	10.296
Erlös Stop	22,32	21,78	23,41	21,71	22,66	21,60	22,21	21,42	21,75	22,42	22,12
Versich. DM	986	1.067	877	771	848	912	917	781	919	1.033	9.110
Personalaufwand											
Tourdauer											
in Stunden	9,00	9,30	10,00	9,30	10,00	9,00	9,15	9,15	8,45	9,45	92,80
%-Satz	9,70%	10,02%	10,78%	10,02%	10,78%	9,70%	9,86%	9,86%	9,11%	10,18%	100,00%
in DM	15.517	16.034	17.241	16.034	17.241	15.517	15.776	15.776	14.569	16.293	160.000
Kfz-Kosten											
Kilometer											
pro Tour	308	356	398	355	315	326	378	300	300	300	3.336
%-Satz	9,23%	10,67%	11,93%	10,64%	9,44%	9,77%	11,33%	8,99%	8,99%	8,99%	100,00%
in DM	3.693	4.269	4.772	4.257	3.777	3.909	4.532	3.597	3.597	3.597	40.000
Prod.-kosten	20.196	21.370	22.890	21.062	21.867	20.338	21.225	20.154	19.085	20.923	209.110
Kosten Stop	18,29	17,46	24,46	23,72	23,36	19,26	20,57	22,10	18,07	18,16	20,31
DB I Tour	4.443	5.294	-977	-1.784	-659	2.471	1.693	-620	3.887	4.901	18.649
DB I Stop	4,02	4,33	-1,04	-2,01	-0,70	2,34	1,64	-0,68	3,68	4,25	1,81

Tabelle 5

Deckungsbeitrag/Kunde (Zahlen in DM)

K.-Nr.	Kunde	Tour 1	Tour 2	Tour 3	Tour 4	Tour 5	Tour 6	Tour 7	Tour 8	Tour 9	Tour 10	Kosten Kunde	Umsatz Kunde	DB Kunde
40001	Modemärkte Miss MM	0	838	0	3416	0	2311	0	1591	3903	1308	13367	14448	1081
40002	Lebensmittelkette family	5268	0	14676	2846	7288	3698	3949	5304	3036	0	46065	49738	3673
40003	Baumärkte Tool World	0	419	0	1139	1121	0	0	0	1301	0	3980	4416	436
40004	Tankstellen Oyster	2634	0	0	1139	0	0	1975	0	1735	0	7482	7584	102
40005	Spielhallen McPlay	0	2095	0	1139	1121	1387	0	3713	0	2615	12070	11400	-670
40006	Reisebüros Transalpina	0	838	0	569	0	924	987	1061	0	0	4380	3888	-492
40007	Boutiquen Miro Maro	439	1676	1781	0	0	1849	0	1591	867	1308	9491	10080	589
40008	Lebensm. MartWal	2634	5028	0	2846	1121	2311	2468	0	1301	4794	22606	26460	3955
40009	Computer PC-Freund	439	838	0	569	561	0	987	0	0	872	4266	4644	378
40010	Erotikmärkte Pussy	439	0	0	1139	0	0	494	0	0	436	2507	3840	1333
40011	Jeansläden McBlue	0	1257	0	569	1121	462	987	0	0	436	4833	4560	-273
40012	Möbelhäuser Meise	878	1257	0	0	1121	924	1481	0	0	2179	7841	9384	1543
40013	Burgerkette Crazy Meal	2634	0	4109	1139	4485	0	0	1591	1735	0	15693	18000	2307
40014	Tabak Cigars and More	0	838	0	0	0	462	987	0	0	872	3159	4368	1209
40015	Parfumeriekette McSent	439	419	0	0	0	462	987	0	0	872	3179	4704	1525
40016	Kaufhäuser Universum	0	2933	0	0	561	1849	1481	0	0	3051	9876	13200	3325
40017	Drogeriemärkte Sucker	878	0	0	1139	561	1387	0	0	0	1308	5271	4488	-783
40018	Bäckereien Baker Boys	2634	2514	587	3416	1682	2311	3949	2652	3469	0	23215	21888	-1327
40019	Sportläden Jogger's Treff	878	419	587	0	1121	0	494	1061	867	872	6299	6864	565
40020	Bettenmärkte McFeather	0	0	1174	0	0	0	0	1591	867	0	3633	3806	172
Kosten Tour		20.196	21.370	22.890	21.062	21.867	20.338	21.225	20.154	19.085	20.923	209110	227759	18649
Kosten pro Stop		18,29	17,46	24,46	23,72	23,36	19,26	20,57	22,10	18,07	18,16	20,31		

Da jetzt die Kosten pro Stop in jeder Tour bekannt sind, können Kunden-deckungsbeiträge berechnet werden. Dazu werden die Kosten pro Stop (aus Deckungsbeitragsrechnung/Tabelle 5) mit der monatlichen Anzahl der Stops (Wert aus Tabelle 3 / Matrix mal 24) multipliziert. Als Ergebnis erhält man die Kosten pro Kunde in jeder Tour (Tabelle 6). In der **Spaltensumme Kosten/Kunde** werden die gesamten Kosten pro Kunde aufaddiert. Durch Subtraktion der Spalte **Kosten/Kunde** von der Spalte **Umsatz/Kunde** ergeben sich die Deckungsbeiträge pro Kunde (linke Spalte).

Negative Kundendeckungsbeiträge liegen vor bei den Kunden

- 40005 Spielhallen McPlay
- 40006 Reisebüros Transalpina
- 40011 Jeansläden McBlue
- 40017 Drogeriemärkte Sucker
- 40018 Bäckereien Baker Boys

In einem Produktionsbetrieb würden Verträge mit Kunden, die zu negativen Deckungsbeiträgen führen, gekündigt (Idealfallbetrachtung, keine Nebenbedingungen). Bei Unternehmen, die eine Transportdienstleistung mit festem Streckenplan durchführen, kann die Antwort nicht so einfach gegeben werden. Die Umsätze, die von diesen Kunden kommen, tragen trotz negativem Deckungsbeitrag zur Verbesserung des Tour- und Gesamtergebnisses bei. Werden diese Kundenverträge gekündigt, fallen die Umsätze weg. Die Kosten für die Touren sinken aber nicht nennenswert, da die Wege und Zeiten nur unwesentlich geringer werden. Eine „kurzfristige Preisuntergrenze“, wie aus der Kostenrechnung bekannt, lässt sich in einem Transportunternehmen nicht festlegen. Hier wird die eingangs erwähnte Problematik zwischen kleinster Leistungseinheit und Berechnungseinheit deutlich. Die „kriti-

schen Größen“ und Richtwerte für Kalkulation und Preisverhandlung werden aber in diesem Modell deutlich:

- * der Mindestpreis pro Stop sollte nicht unter DM 23,00 liegen;
- * die Mindestanzahl der Stops pro Tour/Monat sollte nicht unter 1000 liegen;
- * die Kosten pro Stop sollten nicht über DM 22,00 betragen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	34	39	V	L	
--	----	----	---	---	--



Prof. Dr. Gao Hongshen, Technische Universität Nordchina, Beijing, (vgl. Controller Magazin z. B. Nr. 4/97) besuchte erneut 2 Seminare der Controller Akademie AG life in Bernried und trug bei zum globalen internationalen Erfahrungsaustausch. Das Foto zeigt Prof. Gao „home“ bei Deyhles in Wörthsee-Etterschlag.

DER INFORMATIONSGEHALT VON IAS-ABSCHLÜSSEN AM NEUEN MARKT AUS PERSPEKTIVE VON FINANZANALYSTEN

von Dr. Alexander **Bassen**, Stiftungslehrstuhl Bank- und Finanzmanagement der European Business School, Oestrich-Winkel – Vortrag anlässlich 25. Controller Congress in München



1 EINLEITUNG

Institutionelle Investoren und Analysten nehmen in letzter Zeit auch in Deutschland eine immer aktivere Rolle am Kapitalmarkt ein. Differenzierte Unternehmensanalysen, intensive Diskussionen mit Vorständen in sogenannten One on Ones und Forderungen hinsichtlich der Gestaltung der Corporate Governance Strukturen sind hierfür nur einige Beispiele. Besonders der Neue Markt stellt für diese Kapitalmarktteilnehmer aufgrund der hohen Ertragsaussichten ein wichtiges Handelssegment dar, dessen Bedeutung noch weiter steigen wird. Allerdings sind Anlagen am Neuen Markt aufgrund der geringen Liquidität in einigen Titeln sowie der unterschiedlichsten Marktrisiken mit einem hohen Risiko verbunden. Mit Hilfe der Abschlüsse nach International Accounting Standards (IAS) soll dieses Risiko dahingehend verringert werden, dass die Investoren möglichst umfassend mit Informationen versorgt werden.

Um den **Beitrag der IAS-Abschlüsse zur Deckung des Informationsbedarfs von Finanzanalysten** deutlich zu machen, werden nachfolgend die Grundlagen des Neuen Marktes diskutiert, bevor ein Überblick über die in der Praxis von Finanz-

analysten eingesetzten Verfahren der Unternehmensbewertung gegeben wird. Hierauf aufbauend wird untersucht, welche Bestandteile des Jahresabschlusses nach IAS-Möglichkeiten zur Deckung des Informationsbedarfs von Finanzanalysten beitragen. Im letzten Teil werden die wesentlichen Ergebnisse kurz zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

2 WACHSTUMSUNTERNEHMEN AM NEUEN MARKT

Der Neue Markt hat sich seit seiner Gründung im Jahre 1997 durch die Deutsche Börse AG als führendes Handelssegment für Wachstumsunternehmen in Europa etabliert. Derzeit werden über 220 Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung von mehr als 200 Mrd. Euro am Neuen Markt gehandelt. Die anstehende Fusion zwischen der Deutschen Börse und der London Stock Exchange wird dieses Handelssegment weiter stärken. Wesentliches Ziel des Neuen Marktes ist es, die Finanzierungskosten für Wachstumsunternehmen zu verringern bzw. überhaupt den Zugang zu Kapital zu ermöglichen, **da von dieser Art Unternehmen die Anforderungen einer traditionellen Kreditwürdigkeitsprüfung häufig**

nicht erfüllt werden können. Daneben stellt er einen Exit-Kanal für Venture-Capital-Gesellschaften dar.

2. 1 Merkmale von Wachstumsunternehmen

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen des Neuen Marktes wurde den Besonderheiten von Wachstumsunternehmen deshalb aus der Perspektive von Investoren Rechnung getragen. Folgende, zum Teil interdependente Merkmale sind hierbei für Wachstumsunternehmen wesentlich: **Bei jungen Unternehmen liegt ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten in der Ingangsetzungs- und Aufbau-phase** (z. B. Akquisition neuer Kunden und Lieferanten, Erhöhung des Bekanntheitsgrads), da ihre wirtschaftliche und rechtliche Existenz relativ kurz ist. Wachstumsunternehmen **unterliegen einem ständigen Anpassungsbedarf**, da sie in **dynamischen Branchen** agieren, die sich technisch und wirtschaftlich stark verändern. Ein starkes Wachstum kann sich in einer Vielzahl von Maßgrößen niederschlagen, wie z. B. Anlagevermögen, Umsatzerlöse oder Anzahl der Kunden. Für Wachstumsunternehmen ist dabei nicht die Entwicklung der Vergangenheit charakteristisch, sondern besonders

das starke **Wachstumspotential der Zukunft**. Ein solches Wachstumspotential ist jedoch nur schwer zu prognostizieren. Für Wachstumsunternehmen ergibt sich bereits ein **Kapitalbedarf, bevor Rückflüsse erwartet werden können**. So haben eine Vielzahl der börsennotierten Biotechnologieunternehmen einen negativen Cashflow und erwarten Gewinne erst in mehreren Jahren. **Anders als etablierte Unternehmen können sie ihre neuen Investitionen nicht aus den Rückflüssen bereits getätigter Investitionen finanzieren**. Aufgrund der zumeist jungen Historie des Unternehmens setzt sich das **Management** aus den Gründern, zumindest aber aus Anteilseignern zusammen. Diese haben häufig einen deutlichen Informationsvorsprung gegenüber anderen Anteilseignern. Allerdings ist auch die Informationsversorgung des Managements aufgrund der Instabilität der Umwelt und der begrenzten Planungserfahrung unvollständig. Aus der Summe der dargestellten Merkmale ergibt sich ein hohes **Risiko**, definiert als Wahrscheinlichkeit ungünstiger, aber auch vorteilhafter Entwicklungen für das Unternehmen.

2. 2 Neuer Markt als Handelssegment

Die starke Investorenorientierung spiegelt sich vor allem in den hohen Transparenz- und Informationserfordernissen wider, die bei der Zulassung am Neuen Markt erfüllt werden müssen, um der Dynamik und dem Risiko Rechnung zu tragen.

Zu diesen **Transparenzerfordernissen** zählen Quartalsberichte, Ad hoc-Publizität, **verpflichtende Analystenmeetings**, Finanzkalender und nicht zuletzt die Pflicht der Rechnungslegung nach IAS oder US-GAAP bzw. einer HGB-Überleitung. Während sich die kontinentaleuropäische Rechnungslegung bekannter Weise an dem Vorsichtsprinzip orientiert, ist die Grundphilosophie der angloamerikanischen Rechnungslegung im True and Fair View bzw. der Fair Presentation zu sehen. Besonders den aktuellen und potentiellen Investoren soll so ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild des Unternehmens gegeben werden. Im Vordergrund steht die finanzielle Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Aus diesem Grunde gelten angloamerikanische Bilanzierungsmethoden vielen Analysten als aussagekräftiger.

Nachfolgend soll beleuchtet werden, ob der geforderten Informationsfunktion aus Sicht von Finanzanalysten entsprochen wird.

3 CHARAKTERISTIKA VON FINANZANALYSTEN

Finanzanalysten sind Informationsintermediäre und sollen durch eine intensive Informationsverarbeitung in der Lage sein, in Märkten, in denen die halbstrenge Form der Informationseffizienz gilt, die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Unternehmen und Investoren zu verringern. Allerdings ist mit dieser Intermediärfunktion auch eine starke Marktmacht verbunden. **Analysten sind gerade bei Wachstumsunternehmen häufig auf bestimmte Branchen spezialisiert, so dass sie eine hohe Fachkompetenz und ein sehr differenziertes Branchenwissen vorweisen**. Ihrer Meinung kommt somit als Multiplikatoren eine besondere Bedeutung bei der Preisbildung auf Kapitalmärkten zu. Positiv ausgedrückt bedeutet diese Macht: Unternehmen können durch eine adäquate Informationsversorgung der Analysten die Kursentwicklung hin zu einem fairen Wert beeinflussen.

3. 1 Verfahren der externen Unternehmensbewertung

Als Basis der Anlageempfehlung dienen verschiedene Verfahren der externen Unternehmensbewertung. Die Vielzahl dieser Verfahren lassen sich in relative (marktorientierte) und absolute (fundamentale) Bewertungsverfahren unterscheiden.

Bei **marktorientierten Bewertungsverfahren** wird der Wert des Unternehmens indirekt aus externen Wertgrößen abgeleitet, die auf der Einschätzung anderer Marktteilnehmer beruhen. Verschiedene Bewertungsgrößen der zu bewertenden Gesellschaft werden denen einer Vergleichsgruppe (Peer Group) gegenübergestellt. Die Bewertung wird somit aus den Informationen des Aktienmarktes abgeleitet. Die für einen Vergleich notwendigen ähnlichen Vergleichsunternehmen sind aber gerade am Neuen Markt schwer zu finden. Zum Teil gibt es nur wenige Unternehmen in einer

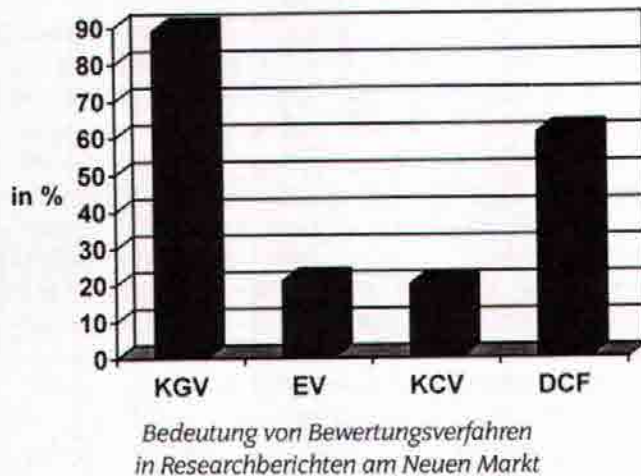
Branche, die dann auch noch stark divergierende Produkte herstellen. Um dieses Problem zu verringern, wurden von der DVFA Standards für Researchberichte am Neuen Markt erarbeitet, die eine detaillierte Peer Group-Beschreibung vorsehen. Im Mai 2000 hat die Deutsche Börse AG zusätzlich 10 Nemax-Branchenindices (u. a. Biotechnologie und Financial Services) eingeführt, die ebenfalls die Vergleichbarkeit von Titeln erhöhen sollen. Die marktorientierten Bewertungskennzahlen bauen überwiegend auf Jahresabschluss- oder Cashflow-ähnlichen Größen auf. Als Kennzahlen werden vor allem Jahresüberschuss, **Earnings before Interest and Taxes (EBIT) und Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (EBITDA)** genutzt. Multiplikatoren (Multiples) ergeben sich dann, wenn diese Kennzahlen ins Verhältnis etwa zur Börsenkapitalisierung oder zum Umsatz gesetzt werden.

Bei den Verfahren der **fundamentalen Unternehmensbewertung** ergibt sich der Wert eines Wertpapiers als Barwert aller aus dem Titel erwarteten Rückflüsse. Als zu diskontierende Zukunftsgrößen werden überwiegend Cashflows, z. T. auch Erträge herangezogen. Zur Diskontierung werden die durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten (WACC) ermittelt. Die Fremdkapitalkosten werden als aktuelle Zinsforderungen des langfristigen Fremdkapitals, die Eigenkapitalkosten als risikoadjustierte Renditeforderung der Eigenkapitalgeber angesetzt.

3. 2 Empirische Bedeutung der Bewertungsverfahren

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung des Stiftungslehrstuhls Bank- und Finanzmanagement wurden im letzten Jahr 44 Researchberichte des Neuen Marktes u. a. hinsichtlich der eingesetzten Bewertungsmodelle bei Börsengängen untersucht. Vorteil einer Analyse der Researchberichte ist, dass die Subjektivität der Befragung weitgehend eliminiert wird. Die Studie zeigt, dass nicht nur einzelne, sondern verschiedene Arten von Multiplikatoren in Kombination zur Bewertung genutzt werden. So werden **von 89 % der Analysten das Kurs-/Gewinn-Verhältnis (KGV) als Earnings per Share (EPS) und Price Earning Growth Rate (PEG)** angegeben.

In 21 % der Fälle werden Multiples eingesetzt, die aus dem Enterprise Value (Marktkapitalisierung plus Verschuldung) abgeleitet werden. Im Nenner wird zu meist auf EBITDA bzw. auf EBIT zurückgegriffen. Auch das Kurs-/Cashflow-Verhältnis (KCV) findet mit 20 % Beachtung. Bei den Verfahren der fundamentalen Unternehmensbewertung dominiert eindeutig die DCF-Methode mit über 60 %.



Es wird damit deutlich, dass gerade die Ermittlung des zukünftigen Unternehmenserfolgs den wesentlichen Baustein der Aktienanalyse eines Finanzanalysten darstellt. Da ihm hierfür kein internes Material zur Verfügung steht, ist er auf öffentlich zugängliche, publizierte Daten angewiesen. Die Qualität der Prognose hängt somit wesentlich von den publizierten Daten sowie dem Ausmaß der Gestaltungsmöglichkeiten der verschiedenen Rechnungslegungsnormen ab.

4 INFORMATIONSGEHALT DER RECHNUNGSLEGUNG NACH IAS

Die Kommunikation mit internationalen Analysten und institutionellen Investoren wird durch eine Harmonisierung der Rechnungslegung grundsätzlich erleichtert. Besonders am Neuen Markt stellen Investoren und Analysten eine wichtige Zielgruppe dar, denen die HGB Rechnungslegungsstandards kaum zugänglich sind und denen internationale Standards die Möglichkeit einer länderübergreifenden Vergleichbarkeit bieten. Besonders die Qualität der Inputfaktoren für die Analyse aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Umfang der Informationen sind für Analysten maßgeblich.

Im Framework der IAS ist deshalb festgelegt, dass darüber informiert werden soll, inwieweit in der Zukunft Mittel durch das Unternehmen generiert werden können, um hieraus explizit auch Entscheidungen über den Kauf und Verkauf von Aktien abzuleiten. Der geringe Gestaltungsspielraum bei der Aufstellung des Jahresabschlusses ergibt sich dabei aus der klaren Trennung von Handels- und Steuerbilanz in den IAS, die eine Optimierung der Handelsbilanz vor dem Hintergrund der Steuerbilanz weitgehend hinfällig werden lässt.

Wesentlich ist bei den IAS der Grundsatz der **Periodenabgrenzung (Accrual Principle)**. Er besagt, dass **Aufwendungen und**

Erträge periodengerecht abgegrenzt werden. Auch bildet das Vorsichtsprinzip nur ein untergeordnetes Kriterium bei der Erstellung des Jahresabschlusses, so dass sich weniger Möglichkeiten zur Bildung stiller Reserven ergeben. Daneben wird der Begriff Asset in den IAS sehr viel weiter gefasst als nach der deutschen Rechnungslegung. Hiernach ist ein Vermögensgegenstand bereits dann als Asset aktivierbar, **wenn es wahrscheinlich ist, dass durch den Einsatz einer Ressource in Zukunft ein wirtschaftlicher Nutzen entsteht (dynamischer Vermögensbegriff)**. Allerdings müssen Anschaffungs- oder Herstellungskosten zuverlässig ermittelt werden.

Aus dieser Zukunftsorientierung lässt sich ableiten, dass wesentliche Informationen für die Aktienanalyse einem Jahresabschluss nach IAS eher zu entnehmen sind als aus einem HGB-Abschluss. **Exemplarisch sollen hierfür einige Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung analysiert werden.**

Bei der langfristigen Auftragsfertigung greift vor allem die „Percentage of Completion-Methode“ (IAS 11). Sie sieht eine Gewinnrealisierung entsprechend dem Leistungsfortschritt vor. Diese dem Realisationsprinzip diametral entgegen stehende Regelung ermöglicht Wachstumsunternehmen mit ange-

spannter Ertragslage eine Ergebnisglättung und den Ausweis eines Erfolges, obwohl noch nicht endgültig mit dem Kunden abgerechnet wurde. Es wird so berücksichtigt, dass die Wertgenerierung zumindest anteilig im Zeitpunkt der Erstellung erfolgt. **Für die Finanzanalyse bietet dies den Vorteil einer weniger volatilen Ergebnisentwicklung und damit Bewertung.** Es wird so vermieden, dass in Jahren der Erstellung der Leistung Unternehmen aufgrund niedriger Gewinne unterbewertet und in Jahren der Übergabe der Leistung überbewertet werden.

Ähnliches gilt für die **Forschungs- und Entwicklungskosten (F&E)**. Viele Wachstumsunternehmen agieren in wettbewerbsintensiven Märkten. Sie sind gezwungen, in die Entwicklung und Einführung neuer innovativer Produkte zu investieren, was mit hohen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie immateriellen Vermögensgegenständen verbunden ist. **Immaterielle Vermögensgegenstände sind identifizierbare, nicht monetäre Positionen, durch deren Nutzung dem Unternehmen in Zukunft wirtschaftliche Vorteile entstehen werden (IAS 38)**. Zusätzlich sind immaterielle Vermögensgegenstände durch das International Accounting Standards Committee (IASC) so definiert worden, dass die Anschaffungs- und Herstellungskosten zuverlässig zu ermitteln sind. Eine Unterscheidung in erworbene und selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände wird generell nicht vorgenommen. **Unter immaterielle Vermögensgegenstände fallen somit auch die F&E-Aufwendungen von Wachstumsunternehmen.** Das IASC unterscheidet hierzu eine Forschungs- und Entwicklungsphase. Alle in der Forschungsphase (Grundlagenforschung) anfallenden Ausgaben sind in der gleichen Periode als Aufwand zu verbuchen. In der Entwicklungsphase sind unter den genannten Bedingungen Unternehmen dagegen in der Lage, anders als bei US-GAAP und HGB, diesen Aufwand zu aktivieren und damit die Wertschöpfung bilanziell auszuweisen.

Aus diesem Grund wird bei der Analyse von HGB und US-GAAP-Abschlüssen von Analysten zur Bewertung eine externe Aufwandsaktivierung vorgenommen. Auch das Economic Value Added (EVA)-Konzept von Stern/Stewart sieht eine solche Anpassung vor. Jedoch ist es

äußerst schwierig, diese Informationen aus externer Perspektive zu beschaffen, also F&E-Kosten nach Forschung und Entwicklung zu differenzieren. So wird in diesen Fällen bei der Analyse vereinfacht mit Zu- bzw. Abschlägen zum Unternehmenswert gearbeitet, wenn diese Größen nicht zuverlässig zu ermitteln sind.

Neben diesen Informationen liefern IAS-Abschlüsse weitere Informationen, die z. T. bereits als Vorbild für die Weiterentwicklung der deutschen Konzernrechnungslegung gedient haben. Das Cashflow-Statement ist eine Gegenüberstellung von Cash und Cash Equivalents zu Beginn und Ende des Geschäftsjahres (IAS 7). Das deutsche Äquivalent der **Kapitalflussrechnung** zeigt mit einer strukturierten Darstellung der **Cashflow aus Betriebs-, Finanzierungs- und Investitionstätigkeit** auf, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, Liquidität aus der operativen Tätigkeit zu generieren. Dem Analysten wird damit ein umfassender Einblick in die Investitionstätigkeit und deren Finanzierung gegeben, die eine wesentliche Determinante für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens darstellt. **Da Cashflows gegenüber Ansatz- und Bewertungswahlrecht relativ immun sind, kann der publizierte Cashflow weitgehend unkorrigiert in das DCF-Modell bzw. als Multiple in das Kurs-/Cashflow-Verhältnis (KCV) übernommen werden.**

Der Multiple **Earnings per Share (EPS)** entspricht dem Jahresüberschuss im Verhältnis zum Periodendurchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien (IAS 33). Besonders die Ermittlung des EPS schafft eine für Analysten wichtige internationale Vergleichbarkeit durch die Standardisierung eines Multiples.

Analysten benötigen für eine Bewertung von Unternehmensteilen auf Basis von differenzierten Kapitalkosten eine **Segmentberichterstattung**, die seit dem KonTraG auch nach der deutschen Konzernrechnungslegung vorgeschrieben ist. Diese nach Bereichen aufgeschlüsselte Cashflow- und Risikoanalyse ermöglicht es Analysten, ein aussagekräftigeres Bild des Unternehmens zu gewinnen. Nur so ist ein Vergleich etwa von Consors mit der Deutsche Bank 24 als noch nicht börsennotierte Gesellschaft möglich.

In der Praxis liefert ergänzend der **Lagebericht** des Unternehmens qualitative Zusatzinformationen zu Geschäftsstrategien, Produktprogramm, F&E-Tätigkeit, Mitarbeiterinformationen, die es dem Analysten ermöglichen, sich ein Gesamtbild vom Unternehmen zu machen. Auch Aussagen über zukünftige Entwicklungen sind ansatzweise im Geschäftsbericht zu finden. Zwar sind diese Angaben nach IAS 1 als Financial Review empfohlen, eine Pflicht zur Erstellung besteht jedoch nicht. Der Analyst kann sich aber aufgrund dieser Informationen kritisch mit den Prognosen des Management auseinandersetzen und diese mit seinen eigenen Prognosen vergleichen.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Wachstumsunternehmen wurden u. a. dadurch gekennzeichnet, dass sie in dynamischen Branchen agieren, ein hohes Wachstum aufweisen, mit einem jungen Management arbeiten und insgesamt für den Anleger ein hohes Risiko bei hohen Renditeerwartungen aufweisen. Hieraus leitet sich ein hoher Informationsbedarf der Analysten ab, um eine marktgerechte Bewertung vornehmen zu können. Als

umfangreichste, standardisierte Informationsquelle steht Analysten dabei der Jahresabschluss zur Verfügung. Die IAS-Abschlüsse weisen aus Investoren- und Analystensicht eine höhere Aussagekraft als handelsrechtliche Jahresabschlüsse aus. Für Wachstumsunternehmen am Neuen Markt sind dabei folgende Unterschiede zur deutschen Rechnungslegung maßgeblich: Der **dynamische Vermögensgegenstandsbegriff** berücksichtigt wesentliche zukunftsbezogene Informationen, das **Accrual principle die strenge Periodisierung der Erträge und Aufwendungen** und die Abschätzung des Ertragspotentials. Die behandelten Beispiele der Aktivierung von F&E-Aufwendungen sowie der langfristigen Fertigungsaufträge haben gezeigt, dass mittels der **IAS der Geschäftsverlauf von Wachstumsunternehmen weitgehend adäquat abgebildet werden kann**. Die zusätzlichen Informationen aus Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und EPS dienen zur Deckung eines weitergehenden Informationsbedarfs von Analysten. Vor allem vor dem Hintergrund der internationalen Vergleichbarkeit stellen die IAS einen wesentlichen Fortschritt dar, auch wenn es die perfekte Rechnungslegung natürlich nicht gibt und auch nicht geben wird. Denn auch mit den IAS werden nicht alle Informationsbedürfnisse der Analysten gedeckt, so dass darüber hinausgehende freiwillige Informationen unerlässlich sind. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	23	37	G	F	S



COMPARING TRADITIONAL AND VALUE-BASED INCOME STATEMENTS

Traditional Income Statement	Value-Based Income Statement ⁸
Revenues	Revenues
less: <i>Cost of Goods Sold</i>	less: <i>Cost of Goods Sold</i>
equals: <i>Gross Profit</i>	equals: <i>Gross Profit</i>
less: <i>Depreciation, Sales & Administration, and Other</i>	less: <i>Depreciation, Sales & Administration, and Other</i>
equals: <i>Profit Before Interest and Taxes (PBIT)</i>	equals: <i>Profit Before Interest and Taxes (PBIT)</i>
less: <i>Interest</i>	less: <i>Adjusted Taxes</i>
equals: <i>Profit before Taxes</i>	equals: <i>Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)</i>
less: <i>Taxes</i>	less: <i>Capital Charge⁹</i>
equals: <i>Net Income</i>	equals: <i>Economic Value Added</i>

⁸ This is a very simple view of the firm's income statement. For the time being, the issues of economic depreciation and the variety of adjustments required to both income statement and balance sheet to arrive at value-based NOPAT are ignored.

⁹ **Capital charge equals weighted average cost of capital (WACC)** times invested capital or capital base. This represents the opportunity cost for using the funds provided by shareholders and debt holders. In other words, it is the amount of profit investors require to compensate them for the riskiness of the business, given the amount of capital invested. WACC represents weighted average cost of after-tax debt costs and estimated cost of equity weighted by their proportional importance. Invested capital equals net fixed assets plus net working capital, representing the total investment made by the firm's shareholders and bond holders.

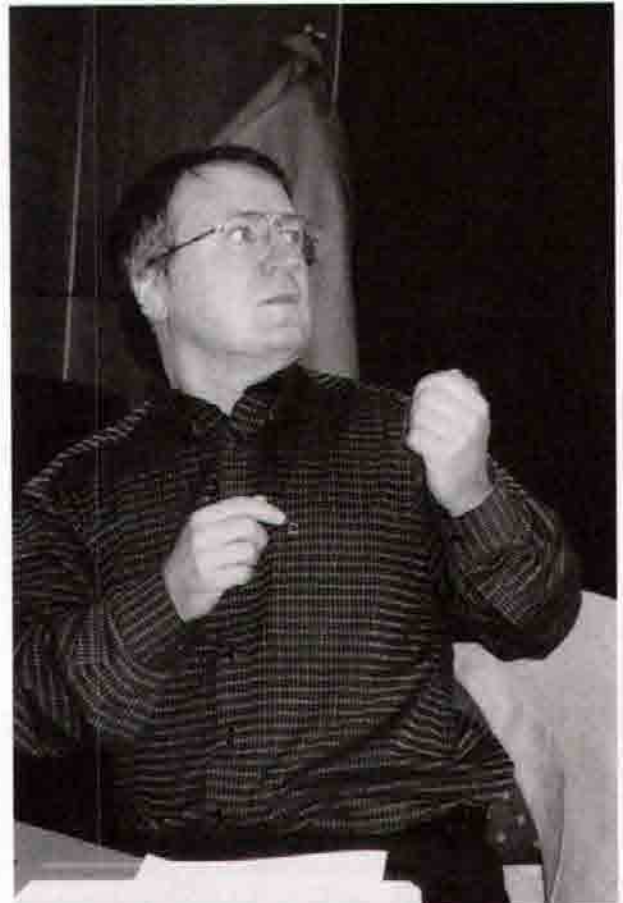
Aus: **Statements on SMA Management Accounting**, Number 4AA, March 31, 1997 von Institute of Management Accountants, Montvale N. J.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

22	24	26	G		
----	----	----	---	--	--

KONSEQUENTE STRATEGIEPLANUNG UND STRATEGIE-UMSETZUNG

von Prof. Dr. Dirk Meissner, Redaktionsausschuss des Controller Verein eV



Die Ausgangslage

Es gehört zu den Essentials einer ganzheitlichen Unternehmensführung, dass Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien auf Dauer ertragsorientiertes wertsteigerndes Wachstum sichern. Trotzdem herrscht in **vielen Unternehmen Strategie-Notstand**¹ sowohl in der Entwicklung von kreativen Strategien als auch in der konsequenten Strategieumsetzung.

Viele strategische Entscheidungen

- ◆ sind abgehobene strategische Pläne ohne Einbezug der umsetzenden Leistungsträger;
- ◆ beruhen auf Erfolgsrezepten und Vorgehensweisen der Vergangenheit;
- ◆ haben häufig nur Standardempfehlungen wie Lean Management, Erfahrungskosten, Wettbewerbsorientierung, Rückzug auf das Kerngeschäft umgesetzt oder Downsizing (abstreifen, reines Kostenmanagement) und schlanker machen bis zur Magersucht gefördert;
- ◆ basieren auf hektischem Aktionismus statt solider nachhaltiger Zielorientierung des Management.

Zu Recht bemerkt M. Porter: „**Der Kern einer Strategie besteht darin, Geschäftstätigkeiten anders als die Konkurrenz auszuführen...** Zur strategischen Tagesordnung zählen dagegen Definieren einer einzigartigen Position, klare Abwägungen, enge Abstimmung und ständiges Suchen nach Wegen, die Position des Unternehmens zu stärken, und **dabei kommt es auf Disziplin und Kontinuität an. Gift sind Konfusion und Halbheiten**“².

Für eine dauerhafte Zukunftssicherung sind neue architektonische Entwürfe notwendig. Dazu sind weitblickende Vorstellungen über die Zukunft zu entwickeln. Eine nur einseitig angelegte Effizienzverbesserung der bestehenden Geschäftsfelder greift häufig zu kurz. Die Entwicklung und Ausgestaltung einer Gesamtstrategie bzw. von Geschäftsfeldstrategien sollte sich auf zwei Kernthemen konzentrieren (siehe Abb. 1).

Extern / Marktbezogen

Welche Geschäfte wollen wir mit Ambition betreiben?

Welche Geschäfte wollen wir ausdrücklich nicht betreiben?

Wie wollen wir die Geschäfte auf die veränderten Kundenanforderungen „anders“ ausrichten?

Durch welche Angebots- und Leistungsvorteile wollen wir innovativ Neues schaffen?

Intern / Kernkompetenzbezogen

- ◆ Welche Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen müssen aufgebaut und ausgebaut werden?
- ◆ Welche abgestimmten Aktivitäten schaffen innovative Märkte?
- ◆ Wie konzentriert setzen wir welche Ressourcen ein?
- ◆ Wo können wir die größte Hebelwirkung am Markt erzielen? (Strategischer Fit)

Strategieentwicklung und -umsetzung ist mit Hochleistungssportarten wie Zehnkampf vergleichbar. Sie verlangt höchsten intellektuellen und mentalen Einsatz, kognitive Stärken und Ausdauer. Aufgrund der hohen Unsicherheit der Märkte sind **strategische Aufgaben mit**

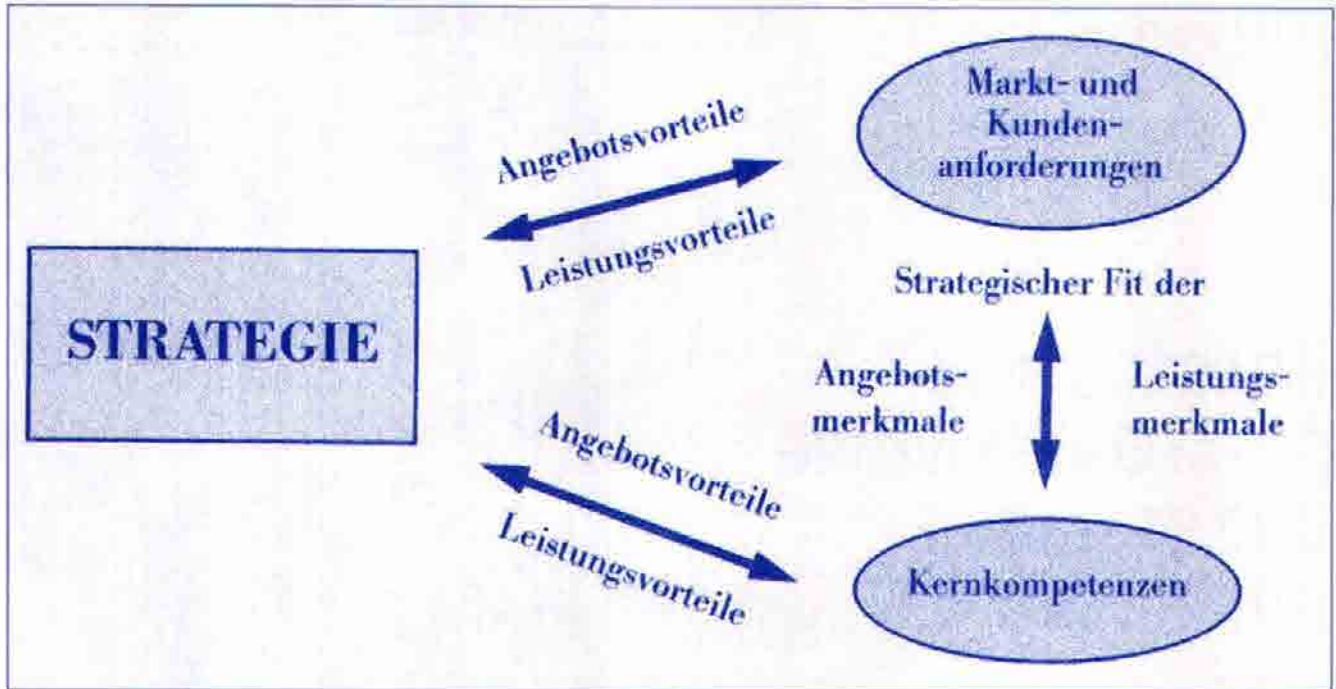


Abb. 1: Kernthemen der Strategie

Himalaya Expeditionen vergleichbar, wo „der nahe liegende Weg nicht immer der richtige ist“, und immer wieder Überraschungen durch veränderte Wetterlagen auftauchen.

Für Strategietransparenz laut IGC Controllerleitbild zu sorgen, erfordert eine neue Schwergewichtsbildung und Umstrukturierung des Planungsprozesses.

Die Restrukturierung der Planung

Das hohe Veränderungstempo bedingt einen strukturierten, konsequenten und schnellen Strategiereview, der dann Leitplankencharakter für die Business-Planung hat. Management und Controlling müssen intensiv strategische Schlüsselthemen vernetzt und in kürzeren Frequenzen bearbeiten.

In Wirklichkeit herrschen in vielen Unternehmen eher bürokratische Planungsprozesse mit

- ◆ viel zu langen Planungssequenzen, d. h. die in der strategischen Planung entwickelten Ziele und Prämissen sind häufig als Vorgaben für die operative Planung überholt;
- ◆ langatmige Planungs- und Abstimmungsprozeduren bei der Integration und Abstimmung der Teilpläne;
- ◆ eine organisatorische Trennung der strategischen Unternehmensplanung vom Controlling.

Wenn der Controller seine Rolle als anerkannter Berater und Begleiter in der Planung ausbauen will, sollte der Zeit- und Ressourceneinsatz zugunsten der strategischen Planung verstärkt werden. Insbesondere sollte

- ◆ die **strategische Planung enger mit der Business-Planung** zeitlich und inhaltlich verknüpft werden. Mit anderen Worten: **die Business-Planung sollte unmittelbar auf die strategische Planung folgen und konsequent die Strategie widerspiegeln** durch aktuelle Darstellung der Situation, der Ziele, Initiativen und Maßnahmenprogramme. Der Fokus sollte auf Mobilisieren, Machen und Umsetzen und weniger auf „totale rechnerische Integration“ liegen.
- ◆ die anschließende Jahresplanung schlanker und umsetzungsorientierter und weniger budgetorientierter werden, im Sinne von „lean budgeting“.

Strategie beginnt mit der Kreation und Kommunikation einer Entwicklungsvision

Visionenentwicklung ist zentrale Führungsaufgabe. Führung ohne Vision ist nur alltagsorientiert und wenig richtungsweisend. Visionen sind weniger Geistesblitze, sondern sollten einfach, klar und verständlich kommuniziert werden und

den Mitarbeitern Richtschnur sein und Engagement auf allen Ebenen auslösen. Sie sollten mit großer Ambition und Willensstärke vom Management verfolgt werden. Elemente einer erfolgreichen Entwicklungsvision zeigt das Swatch-Beispiel.

Swatch-Vision

Produktvision:

„Wir wollen eine Kult-, Anlass-, Zweituhr und Modelluhr mit individuellem Design vermarkten“

Technologievision:

„Wir wollen ein neues Uhrenkonzept mit einer neuen Technologie entwickeln“

Wettbewerbsvision:

„Wir wollen die Japaner in ihrem ureigenen Segment schlagen“

Marktvision:

„Wir wollen eine kreative Weltmarke schaffen“

Abb. 2: Elemente einer erfolgreichen Entwicklungsvision

Jede Strategie ist mental vorgeprägt

Jeder Strategie liegen Annahmen, Erfahrungsmuster, Wertvorstellungen, Glaubenssätze und gemeinsame Spielregeln des Management zugrunde. Gefährlich wird es dann, wenn diese Vorstellungen ein Eigenleben führen und nicht immer wieder durch die aktuellen Ereignisse überprüft und hinterfragt werden. Schon Demosthenes hat auf diesen Sachverhalt hingewiesen: „Nichts ist einfacher als die Selbsttäuschung. Jeder hält nämlich das, was er wünscht, auch für die Wahrheit.“

Überprüft das Management wirklich den mentalen und inhaltlichen Rahmen, den es sich von der Zukunft macht? Folgende Fragen geben Anregungen zum kritischen Hinterfragen:

- ◆ Welchen Bezugsrahmen, welches Bild hat das Management? – Ist es immer wieder fast das gleiche Bild, mit einigen Retouchen? Oder wird das Bild nur anders gerahmt? Oder hat man einen völlig neuen Bezugsrahmen von der Zukunft?
- ◆ Entwickelt das Management Spielpläne zur Bewältigung der Zukunft und werden diese immer wieder überprüft und upgedatet?

Der derzeitige CEO von Microsoft, Steve Ballmer, beschreibt diese mentale und inhaltliche Kernaufgabe plastisch: „Das Geschäftsleben ist teilweise ein Spiel, ein Schachspiel. Ich spiele gern Schach. Ich bin zwar schlecht darin, doch ich spiele gerne Basketball. Bill (Gates) hat andere Hobbys. Wenn's ums Geschäft geht, sind wir sogar ziemlich gut“.

Je festgefahrener die Sichtweisen sind, umso weniger gelingt es, mit neuer Sensibilität auf Veränderungen zu reagieren. Wichtig ist es, das Geschäft und die Veränderungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, dann ist die Chance, überraschende neue Veränderungen und kritische Erfolgsfaktoren zu erkennen, tendenziell wesentlich höher. Abgehobene Sichtweisen sind weniger empfehlenswert.

Entwicklung einer ausgewogenen Geschäftsstrategie

Die Entwicklung und Messung einer ausgewogenen Geschäftsstrategie wird ak-

tuell von den Protagonisten der Balanced Scorecard³ gefordert. Ohne eine transparente Strategie ist die Entwicklung einer Balanced Scorecard nicht möglich: „The scorecard process starts with the senior executive management team. Working together to translate it's business strategy into specific strategic objectives.“⁴

Jedes Unternehmen bzw. jeder Geschäftsbereich sollte mindestens einmal jährlich einen professionellen Review seiner Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien durchführen. Dabei kann die Ausgangssituation und der Entwicklungsstand der strategischen Vorstellungen des Management sehr unterschiedlich sein. Hat das Management ein gemeinsames Verständnis von der strategischen Stoßrichtung, wie es eine wertsteigernde Marktposition erreichen will, so lassen sich auch konkrete strategische Ziele ableiten.

Herrschen jedoch unterschiedliche Vorstellungen über die strategische Stoßrichtung beim Management vor und ist der Stand der strategischen Analyse und Positionierung methodisch und prozessmäßig wenig entwickelt, so sind umfangreichere strategische Vorarbeiten notwendig.

Wesentliche Elemente eines Strategie-reviews sind:⁵

- * Leitbildanalyse,
- * Visionsentwicklung,
- * Umfeldanalysen,
- * Branchen- und Wettbewerbsanalysen,
- * Unternehmensanalysen (Stärken/Schwächen/Wertschöpfungsanalysen/Ressourcenanalysen),
- * Kernkompetenzanalysen,
- * Portfolioanalysen.

Sie sollten in folgenden Schritten erarbeitet werden:

- * Analyse sämtlicher Strategiedokumente;
- * Interviews mit dem Top-Management über strategische Stoßrichtung und Ziele;
- * Diskussion und Konsensfindung in einem oder mehreren Strategie-workshops.

Als Ergebnis sollte eine ambitionierte kreative Geschäftsstrategie verabschiedet werden.

Fallstudie: Geschäftsstrategie eines Markenartikers

Ausgiebige strategische Analysen und ein gemeinsamer Strategieworkshop führte zu einer dezidierten Expansions- und Produktivitätssteigerungsstrategie eines Markenartikers.

Im einzelnen wurden nach Klärung der strategischen Stoßrichtung folgende Ziele erarbeitet und vernetzt (siehe Abb. 3).

(1.) Aus der Finanzperspektive

- * Umsatzverdopplung von 200 Mio Euro auf 400 Mio Euro in 5 Jahren
- * Volumenverdopplung bei wichtigen strategischen Produkten in 3 Jahren
- * Steigerung der Kapitalrendite auf 15 % in 3 Jahren
- * Steigerung der Nettowertschöpfung um 40 % in 3 Jahren
- * Erweiterung des Ertragsmixes durch neue Serviceangebote.

(2.) Aus der Kundenperspektive

- * Forcierung neuer Vertriebskanäle (Direktvertrieb)
- * Forcierung der Umsatzsteigerungsprogramme mit europäischen Top-Key-Accounts
- * Beschleunigung der Auftragsabwicklung von durchschnittlich 14 Tagen auf 2 Tage

(3.) Aus der internen Struktur- und Prozessperspektive

- * Aufbau eines europäischen Key-Account Managements (Rekrutierung von 10 Top-Key Accountbetreuern)
- * Forcierte und bessere Exportkundenbetreuung durch bessere Exportkundenbetreuer und einen starken Exportinnendienst
- * Zusammenfassung der internen Auftragsabwicklung in einem Auftragscenter
- * Beschleunigte und intensivere Kundenbetreuung durch ein Kundencenter.

(4.) Aus der Innovations- und Lernperspektive

- * Entwicklung neuer Dienstleistungsprodukte (3 Schlüsselpakete für die 3 wichtigsten Kundenzielgruppen).
- * Entwicklung neuer Produkte, zur Stammkundenerweiterung (+ 10 % Umsatzsteigerung p.a.) und zur Neugewinnung von Key Accounts (+ 20 % p.a.).

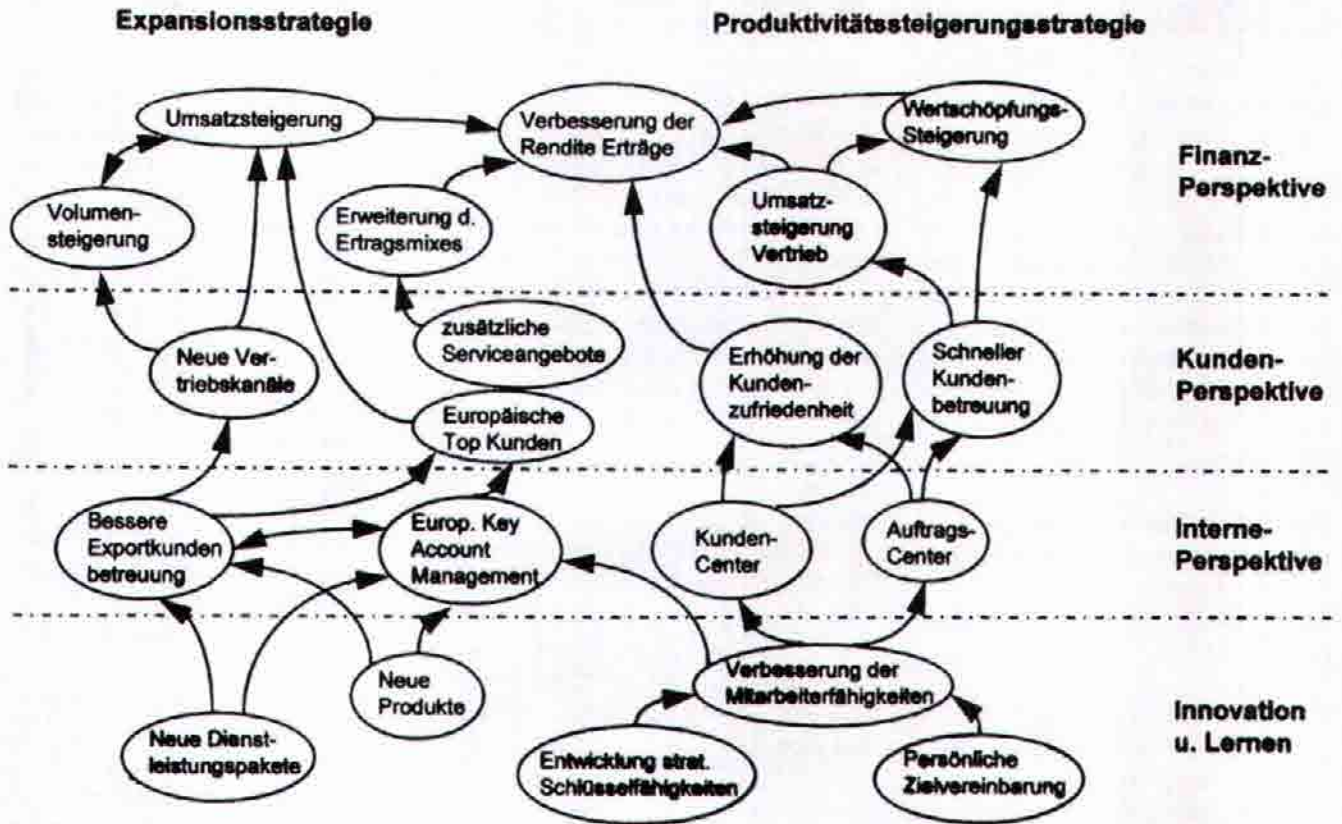


Abb. 3: Strategische Stoßrichtung eines Markenartiklers

- * Verbesserung wesentlicher Schlüsselfähigkeiten im Key-Account-Management (Strategisches Verkaufen, Verhandlungsmanagement, Category Management) und in den Kunden- und Auftragscentern.
- * Flächendeckende Einführung der persönlichen Zielvereinbarung durch Fördergespräche bei 80% der Beschäftigten.

Abb. 3 zeigt in Form von Ursachen- und Wirkungsketten, welche Ziele in den erwähnten drei Jahren erreicht werden sollen und wie diese miteinander verknüpft sind. Sie dokumentiert die intensive Kommunikation des Top-Management, welche Ziele zur Erreichung der strategischen Stoßrichtung Expansion und Produktivitätssteigerung erreicht werden sollen.

Je klarer die strategischen Ziele miteinander vernetzt werden, umso genauer werden zukünftige Geschäfte beschrieben, wie es Abbildung 4 darstellt. Gleichzeitig zeigt die Vernetzung das Commitment und den Entwicklungspfad der Geschäftsführung, wie sie durch einen Ausbau des europäischen Key-Account-Management mit neuen strategischen Schlüsselfähigkeiten die europäische Top-Kunden-

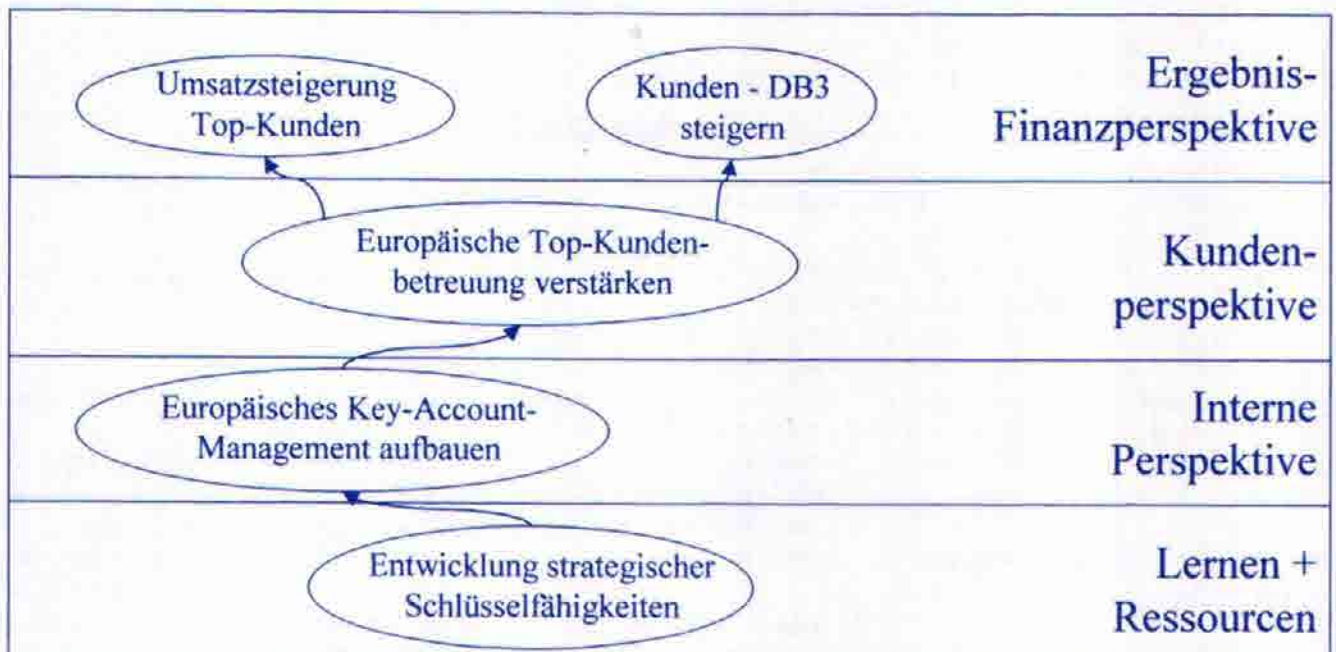


Abb. 4: Vernetzung der strategischen Ziele

1) Strategisches Marktziel:	Europäische Top-Kunden ausbauen
2) Zieledefinition:	Es sollen in den europäischen Schlüsselländern..., die jeweils wichtigsten Top-10-Kunden intensiver (mindestens 3-5 p.a.) auf allen Entscheidungsebenen betreut werden.
3) Commitment:	Wir sind der Überzeugung, dass wir selektiver und intensiver die attraktiven Marktgewinner betreuen müssen. Nur so können wir überdurchschnittlich wachsen
4) Verantwortlicher / Projektmanager:	H. Mayer

nach strategischen Prioritäten Einsatz- und Mittelverwendungsplanung der personellen und finanziellen Ressourcen.

Elemente der Business-Planung⁵ sind:

(1.) Die aktuelle Darstellung der Ausgangssituation nach dem Motto: Von welchen Geschäftsgrundlagen geht welcher Bereich aus

Abb. 5: Konkretisierung strategisches Ziel

betreuung verstärken will und dies an der Umsatzsteigerung und der Kundendeckungsbeitragssteigerung messen will.

Jedes strategische Ziel wird **durch eine Zieleffinition und durch das Commitment der Beteiligten konkretisiert** (siehe Abb. 5). Wie im konkreten Fall die Betreuung der europäischen Top-Kunden ausgebaut werden soll, so wird dies an drei Indikatoren: Anzahl der größten 10 Kunden pro Land, Anzahl der 10 größten länderübergreifenden europäischen Top-Kunden und an der Marktanteilsentwicklung der Warengruppe bei dieser Kundengruppe gemessen (siehe Abb. 6).

„Roadmap“, beschrieben wird, umso klarer werden die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien in operative Mehrjahrespläne umgetopft. Zentrale Planungsfelder der Business-Planung sind:

- * Die integrierte Marktplanung: „Welchen Customer-, Product- und Market-Value will man wieschaffen?“
- * Die Entwicklungs- und Innovationsplanung mit konkreten Produktentwicklungs- und Markteinführungszielen, Schlüsselprojekten und Forschungs- und Entwicklungsbudgets.
- * Die Ressourcenplanung mit einer

und wie haben sich die kritischen Erfolgsfaktoren und strategischen Planungsprämissen verändert.

(2.) Die Darstellung der strategischen Ziele und der wichtigsten operativen Basisziele

(3.) Die Ableitung konkreter Maßnahmenprogramme und Schlüsselprojekte zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele. Je fokussierter die Maßnahmenprogramme und die Schlüsselprojekte sind, umso eher vermeidet man ein Verzetteln der knappen personellen und finanziellen Ressourcen.

Enge Vernetzung der strategischen Planung mit der Business-Planung / Road Map

Die strategische Planung hat Leitplankencharakter für die Business-Planung und sollte inhaltlich eng verzahnt werden. Je konkreter der Weg, in Form einer

Strategisches Ziel:	Europäische Top-Kunden ausbauen	Verantwortlich:
Messgrößen	<ul style="list-style-type: none"> •Anzahl der Top-10-Kunden pro Land / länderübergreifend •Lieferanteil / Marktanteil unserer Warengruppe 	Frequenz: Quartalsmäßig
Voraussetzungen:	<ul style="list-style-type: none"> •Key Account Struktur aufbauen / Key Account Datenbank und Key Account Planung verbessern •Rekrutierung von 5 Key-Account-Managern 	
Schritte / Maßnahmen:	<ul style="list-style-type: none"> •Ausbauen der Key Accountstruktur •Rekrutierung der Key Account Manager •Schulung und Training •Monatliche Key Account Team Meetings 	

Abb. 6: Erarbeitung konkreter Messgrößen

Top-Kennziffern für die Marktperformance									
Inhalte (beispielsweise)	1. Jahr			2. Jahr			3. Jahr		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
1. Marktkennziffern									
1.1 Marktvolumen									
1.2 Marktanteil gesamt									
1.3 Marktanteil nach Segmenten									
1.4 Umsatzwachstum									
1.5 Deckungsbeitrag nach Marktbearbeitung									
2. Kundenkennziffern									
2.1 Liefer-/Marktanteile nach Kundengruppen									
2.2 Umsätze nach Kundengruppen									
2.3 Deckungsbeiträge nach Kundengruppen									
2.4 Umsätze/ Stammkunden									
2.5 Deckungsbeiträge/ Stammkunden									
2.6 Umsätze/Neukunden									
2.7 Deckungsbeiträge/ Neukunden									
2.8 Kundenzufriedenheits-Index									
3. Produkt-/Leistungsprogramm-Kennziffern									
3.1 Marktanteile nach Produktgruppen									
3.2 Umsätze nach Produktgruppen									
3.3 Deckungsbeiträge nach Produktgruppen									
3.4 Umsatzanteil (bestehende Produkte)									
3.5 Umsatzanteil (neue Produkte)									
3.6 Markenbekanntheit									
3.7 Preisindex									
3.8 Lieferpünktlichkeit									

Abb. 7: Top Kennziffern für die Marktperformance

Wir suchen

eine/n **Controller/in**

der/die folgenden **Aufgaben** übernehmen soll:

- selbständige Lösung von Controlling-Herausforderungen im Internet-Business
- Aufsetzen und Optimierung der Finanz- und Reportingsysteme
- Erstellung des internen Reportings
- Erstellung des Jahresbudgets
- Allokation des Budgets
- Verfeinerung des Kennzahlensystems
- Aufgaben des externen Rechnungswesens

Ausbildung:

- Abgeschlossenes Betriebswirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Finanzen und Controlling
- Berufserfahrung

Kenntnisse:

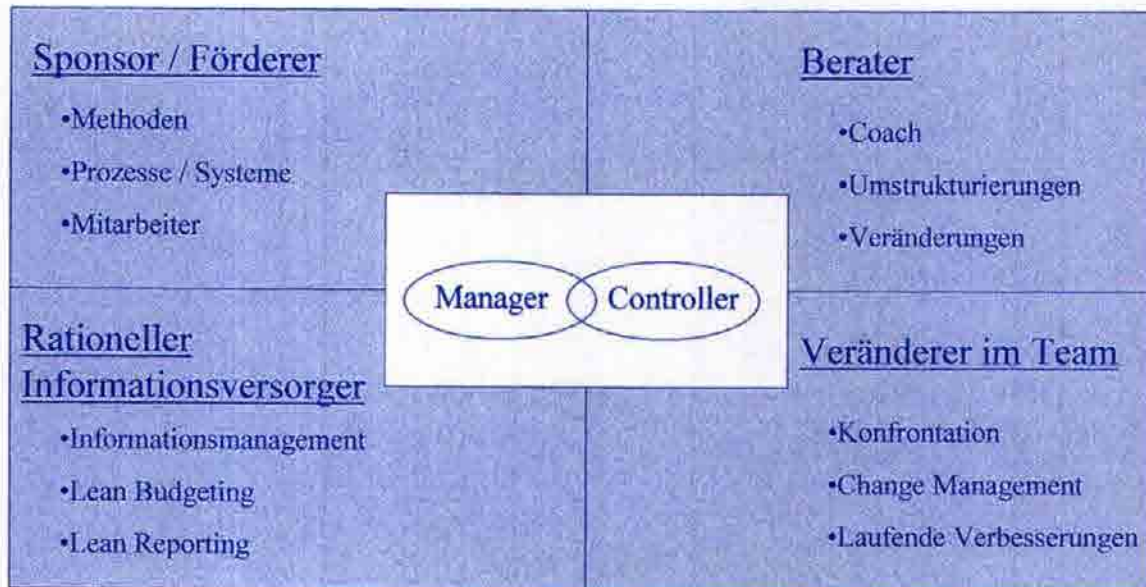
- sehr gute analytische Fähigkeiten
- Organisationstalent
- sehr gute Excel-Kenntnisse
- starke Teamorientierung
- gutes Verständnis für internationale und US-amerikanische Rechnungslegung
- Anpassungsfähigkeit an ein dynamisches Umfeld

**There will be a WebRide
on every Website!**

Unser ständig wachsendes, junges Team in der Gründerhauptstadt Berlin, umfasst bereits über 50 Mitarbeiter. Unsere Unternehmensphilosophie bedeutet flache Hierarchien, Eigeninitiative und hohe Motivation der Mitarbeiter, etwas Neues in einem dynamischen, offenen und kreativen Arbeitsumfeld (mit einem immer gefüllten Kühlschrank!) aufzubauen. Finanziert durch renommierte Business Angels und Venture Capitalists (Atlas Venture und ebay-Gründer Pierre Omidyar) sind wir auf Expansionskurs in den Rest Europas.

Bewerbungen an:

datango GmbH | Human Resources | Petra Hitzig | Strassburger Str. 58 | 10405 Berlin | 030-443 55 356
eMail: jobs.28A@webride.de | www.webride.de/jobs



verbundenen Veränderungsprozessen gerecht werden. Dabei sollte der Controller vielfältigen Rollen gerecht werden (siehe Abb. 8):

- > Als **rationaler Informationsversorger**, der eine kompakte, strategische und operative Planung und Berichterstattung organisiert, die strategische Planung und Um-

Abb. 8: Die neue Rolle des Controllers

- (4.) Das Sichtbarmachen der Business-Planung in Mehrjahresergebnisrechnungen sowie
- (5.) eine konsequente Verfolgung der Performance durch ausgewogene Top-Kennziffern. Solche Top-Kennziffern sollten für jeden Bereich entwickelt werden. Mögliche Top-Kennziffern für die Marktperformance zeigt Abbildung 7.

Überprüfung des Leistungsstandes der Strategieplanung und -umsetzung

Strategieplanung und -umsetzung wird zur Kernaufgabe für Management und Controlling. Überprüfen Sie kritisch den Leistungsstand bei der Strategieplanung und -umsetzung anhand der folgenden 10 Fragen und entwickeln Sie ein Programm für Ihr Unternehmen, welche Lücken und Schwachstellen Sie beheben wollen.

Leistungsstand bei Strategieplanung und -umsetzung

1. Unser Top Management hat weitblickende und offensive Vorstellungen von der Zukunft und führt ausgewogen geschäftsnah mit klaren strategischen Prioritäten.
2. Wir machen im Managementteam jährlich 1 bis 2 mal einen systematischen Strategie-Review.
3. Wir haben eine ambitionierte und überzeugende Entwicklungsvision, die wir durchgängig im Unternehmen kommunizieren.

4. Wir passen unsere Geschäftsstrategie aktuell, ausgewogen (marktorientiert, prozessorientiert, ressourcenbezogen und ergebnismäßig) an die veränderten kritischen Erfolgsfaktoren an.
5. Wir kommunizieren und entwickeln unsere Geschäftsstrategie abgestuft auf allen Unternehmensebenen.
6. Unsere strategischen Ziele sind mit konkreten Messgrößen operationalisiert.
7. Strategische Planung, Business Planung und Budgetierung sind eng verzahnt und unser Planzyklus ist kurz.
8. Unsere Business-Planung ist auf die laufende Verfolgung der strategischen Ziele und der wichtigen operativen Basisziele ausgerichtet.
9. Unsere Maßnahmenprogramme, Schlüsselprojekte, Investitionen und der Ressourceneinsatz sind fokussiert auf die strategischen Ziele und priorisierten Basisziele ausgerichtet.
10. Unser Strategisches Berichtswesen (Balanced Scorecard) ist ein übersichtliches Managementtool, das aktuell die strategischen Ziele, Messgrößen sowie Maßnahmen mit Planwerten, Abweichungen und Erwartungswerten verfolgt.

Die neue Rolle des Controllers

Controller müssen in Zukunft verstärkt für Strategietransparenz und Prozesstransparenz sorgen und ihre Rolle als Methoden- und Prozessspezialist bei der strategischen Planung und den damit

setzung intensiver begleitet und gleichzeitig für eine Entlastung und Rationalisierung bei der operativen Planung und beim Reporting sorgt.

- > Als **Sponsor und Förderer** neuer Planungsmethoden und -systeme sowie der Mitarbeiter, die die Planung dezentral in den Bereichen umsetzen. Als **betriebswirtschaftlicher Berater**, der die grundlegenden Weichenstellungen im Unternehmen aktiv coacht und Umstrukturierungen und Veränderungen von strategischer Relevanz begleitet.

- > Als **Teammitglied in Projektgruppen** bei wesentlichen Veränderungen, der seiner Verpflichtung zur Beratung und Konfrontation bei kritischen Abweichungen konstruktiv nachkommt.

Diese neuen Rollen stellen neue hohe Anforderungen an die fachliche, persönliche, soziale und strategische Kompetenz von Controllern. Controlling aktiv ausgeführt bietet damit hohe Anreize für den Führungsnachwuchs und ist häufig Sprungbrett für eine anspruchsvolle Managerkarriere.

Literatur

- ¹ Ulrich Bauer: Contra Strategiedefizit in der Controllerarbeit, in: Controller Magazin, 2/2000, S. 79-101
- ² Michael Porter: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business Manager 3/97, S. 58
- ³ Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston 1996
- ⁴ ebenda, a.a.O. S. 10
- ⁵ Vgl. Statement „Strategische Planung“, Controller Verein eV, im Januar 1997 und Business Planung im März 2000

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	34	36	G	F



BUSINESSPLAN – BRIEFING

Die Beurteilung eines Unternehmensplanes durch die Eigentümer bzw. den Aufsichtsrat

von Erich **Kaßner**, Leipzig

Die Eigentümer bzw. der Aufsichtsrat stellen u. a. die Aufgabe, einen konsolidierten Plan zu erstellen.

Im Plan werden die Ziele für das Folgejahr konzipiert, bestätigt und abrechenbar gestaltet.

Wir möchten hier einige Kriterien darstellen, die für eine Begutachtung und Beurteilung eines Unternehmensplanes seitens der Eigentümer bzw. des Aufsichtsrates wichtig erscheinen.

Bei der Erstellung eines Planes gehen wir vom erreichten Stand des Vorjahres aus. So können z. B. die Kennzahlen des Controlling-Berichtes per 31. 8. bzw. 30. 9. (je nach Start der Planerstellung im jeweiligen Unternehmen) die Basis bilden.

Davon ausgehend wird eine Vorschau zum Jahresende berechnet, die positiv oder negativ vom laufenden Jahresplan abweichen kann.

Es ist davon auszugehen, dass sich die positiven Ergebnisse des laufenden Jahres bis zum Jahresende fortsetzen werden.

Als Differenz zwischen Vorschau und dem Ist per 30. 9. werden durch die Eigentümer bzw. den Aufsichtsrat die Kennzahlen für das IV. Quartal berechnet.

Dazu das folgende Zahlenbeispiel:

	Ist per 30.9.	IV. Quartal	Vorschau
Positiv			
Umsatz	900	300	1200
Kosten	800	260	1060
Ergebnis	100	40	140
Kostensatz je 100 DM Umsatz	88,89	86,67	88,33
Negativ			
Umsatz	900	300	1200
Kosten	800	280	1080
Ergebnis	100	20	120
Kostensatz je 100 DM Umsatz	88,89	93,33	90,00

Die Kennzahlen des IV. Quartals

Im positiven Beispiel erreicht der Umsatz etwa gleiche Monatsraten. Die Kosten je 100 DM Umsatz werden im IV. Quartal um 2,22 DM reduziert (von 88,89 auf 86,67 DM), so dass für das Jahr eine Verbesserung des Kostensatzes um 0,56 DM ausgewiesen wird.

Im negativen Beispiel werden bei etwa gleichen Umsatzraten die Kosten im IV. Quartal im Vergleich zum bisherigen Jahrestrend weit überschritten. Der Kostensatz steigt von 88,89 DM auf 90,00 DM im Jahresdurchschnitt. Das bedeutet im IV. Quartal einen Kostensatz von 93,33 DM (4,44 DM je 100 DM Umsatz mehr). Im IV. Quartal sollen nur 20 TDM Gewinn erreicht werden bei einem Stand von 100 TDM in 9 Monaten.

Hier entsteht auf Seiten des Unternehmens erheblicher Erklärungsbedarf oder die Notwendigkeit, die Vorschau nochmals zu prüfen.

Ausgehend von einer hohen und erreichbaren Zielstellung in der Vorschau per 31. 12. werden die Ziele für das Planjahr analysiert.

Es wird die folgende Ungleichung aufgestellt:

Gewinn" > Umsatz" > Anlagevermögen" > Arbeitnehmer" (Vollkräfte)

Die " " bedeuten dabei den jeweiligen Koeffizienten bzw. Prozentsatz der Entwicklung von der Vorschau zum Plan des Folgejahres.

Diese Ungleichung wird wie folgt begründet:

1. Gewinn" > Umsatz"

Die Differenz zwischen beiden Kennzahlen bilden die Kosten. Dabei gehen wir davon aus, dass die Kosten nicht proportional mit der Umsatzentwicklung ansteigen.

1. 1 Fertigungsmaterial

Bei gleichbleibenden Anteilen der einzelnen Sortimente im Umsatz und unveränderten Einkaufspreisen für Material steigen die Kosten für Fertigungsmaterial im gleichen Umfang wie der Umsatz.

Aber: Bei einer Kostenplanung ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Lieferanten Preiserhöhungen vornehmen, andererseits durch veränderte Lieferbedingungen Mengenrabatte realisiert werden können. Durch sorgsamem Umgang mit dem Material werden Verderb, Bruch, Schwund und Ausschuss reduziert.

1. 2 Fertigungslohn

Bei gleichbleibendem Arbeitszeitaufwand je Erzeugnis wird der Fertigungslohn im gleichen Umfang wie der Umsatz steigen.

Aber: Bei Tarifabschlüssen ist davon auszugehen, dass die Entlohnung lt. Lohngruppen erhöht wird.

Andererseits wirken Investitionen und Rationalisierungsmaßnahmen auf die Senkung des Fertigungslohns, so dass in der Regel der Fertigungslohn unterproportional zum Umsatz ansteigt.

1. 3 Übrige Kosten (Gemeinkosten)

Die übrigen Kosten verhalten sich zum größten Anteil fix zur Entwicklung des Umsatzes. In der Regel werden in der Planung für das Folgejahr geringfügige Erhöhungen der Gemeinkosten zugelassen, z. B. Erhöhung der Gehälter aus Tarifabschlüssen oder höhere Abschreibungen (AfA) nach der Durchführung von Investitionen.

	Vorschau	Plan Folgejahr	%
Umsatz	1200	1300	108,3
Fertigungsmaterial	400	432,9	108,2
Fertigungslohn	200	208	104,0
Gemeinkosten	460	475	103,3
Kosten gesamt	1060	1115,9	105,3
Ergebnis	140	184,1	131,5
Kostensatz je 100 DM Umsatz	88,33	85,84	97,2

2. Umsatz" > Anlagevermögen"

In der Regel sind die neuen Maschinen teurer als die bisher eingesetzten. Bei einem guten Preis-/Leistungsverhältnis wird dafür eine höhere Leistungsfähigkeit vorausgesetzt. Die Unternehmen werden also nur dort neue Maschinen einsetzen, wenn sie eine wesentliche Verbesserung in Qualität und/oder Quantität garantieren.

Ein Austausch im Maschinenpark wird also nur erfolgen, wenn mit den neuen Maschinen mehr produziert wird, d. h. der Ausstoß je Maschine bzw. Maschinenstunde verbessert wird.

Umsatz	1200	1300	108,3
Anlagevermögen TDM	1000	1070	107,0

3. Anlagevermögen" > Arbeitnehmer"

Entsprechend der Rationalisierung in den Unternehmen wird Arbeitszeit eingespart und durch Maschinenzeit ersetzt.

Das Anlagevermögen wird je Leistungseinheit teurer, der Einsatz an Arbeitnehmern verringert sich.

AN ges. Vollkräfte	18	19	105,6
Anlagevermögen TDM	1000	1070	107,0

Die Ungleichung „Anlagevermögen" > „Arbeitnehmer" ist mit der Umkehrung des Ungleichzeichens auszuweisen, wenn z. B. bei gleichem Anlagevermögen eine zweite oder dritte Schicht eingeführt wird.

4. Zusammenfassung

Die dargestellte Prüfung der Vorschau und der drei Ungleichungen der Entwicklung der Koeffizienten bzw. Prozentsätze bedeuten ein schnelles Verfahren zur Beurteilung eines Unternehmensplanes. Damit sind die Unternehmen gefordert, weitergehende Erläuterungen und Hinweise zur zukünftigen Entwicklung gegenüber den Eigentümern bzw. dem Aufsichtsrat darzulegen. ■

BIONIK- WIRTSCHAFT

von Elmar Mayer, Bergisch-Gladbach

Das Zeitalter der Informationswirtschaft wird mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts durch die BIONIK-Wirtschaft (Bionik = Biologie und Elektronik) ergänzt und mit ihr vernetzt. Die Kommerzialisierung der Gentechnik in der Medizin und Landwirtschaft läßt neue Geschäftsfelder und Unternehmen mit entsprechender Hard- und Software entstehen, von W. Davidson und Stanley Davis bereits im Jahre 1991 prognostiziert.

Die BIONIK-Wirtschaft begann im Jahre 1953 mit der Entdeckung der Helixstruktur (spiralförmigen Molekülstruktur) der genetischen Substanz der DNS durch J. D. Watson und F. H. C. Crick. Knapp 40 Jahre später wurden die ersten Ergebnisse der Genforschung veröffentlicht, denn seit dem Jahre 1973 war es möglich, die DNS zu teilen, zu kleben und neu zu reproduzieren. Anfang 2000 (26. Juni) erlaubte die Computertechnologie bereits die Entschlüsselung der Helix des menschlichen Genoms (Chromosomensatz jeder Zelle).

Medikamente auf gentechnologischer Basis, Genmanipulationen, Genommutationen benötigen noch Entwicklungszyklen von fünf bis zehn Jahren wie in der klassischen Pharmaforschung, solange die geltenden Zulassungsvorschriften nicht zeitgemäß verkürzt werden. Die restriktiven Zulassungsvorschriften bremsen den Übergang von der Informations- zur BIONIK-Wirtschaft zu stark, blockieren den notwendigen Nachholprozess gegenüber den USA und Japan. Diese Tatbestände müssen alle Controller in Sach- und Dienstleistern für die Existenzsicherung ihrer Unternehmen kennen!

Entscheidende Technologien der Gegenwart und Zukunft

Drei neue Kerntechnologien beeinflussen die Entwicklung und Vernetzung der Informationswirtschaft mit der BIONIK-Wirtschaft:

- (1) Entscheidungsfähige Computer (Makro- und Mikroroboter) auf der Basis arbeitsfähiger Biochips mit neuronalen Netzen, auch im Bereich der Nanotechnik.
- (2) Eine ausgereifte Gentechnologie als Basis für die Entwicklung bahnbrechender Medikamente und Heilmethoden zur Auffindung und Eliminierung genetischer Defekte.
- (3) Die extreme Miniaturisierung der Computer für die Mikrobiologie mit entsprechender Hard- und Software.

Ergo: Diese drei neuen Technologien (Biocomputer, Gentechnologie, Miniaturisierung) ergänzt durch aktiven Umweltschutz, neue passive Energien (Wind, Wasser, Sonne, Plasma- und Brennstoffzellenantriebe) werden das Profil der BIONIK-Wirtschaft und ihr Wachstumspotential maßgeblich beeinflussen. Der Controllerdienst ist gut beraten, über diese Entwicklungsschübe informiert zu sein.

Unsere gegenwärtigen Computer (z. B. auf Pentium-III-Basis) arbeiten noch überwiegend nach dem deterministischen Modell, liefern Leistungen nur im Rahmen ihrer Programmierung, arbeiten von „oben nach unten“ mit festen Regeln. Die neue Computergeneration wird auch in der Lage sein müssen, aufgrund unbestimmter Eingaben (z. B. bei Wettervor-



Prof. Dr. Elmar Mayer, Welscher Heide 21,
51429 Bergisch-Gladbach,
Fon & Fax 02204 - 53589

hersagen, Aktienbewegungen etc.) Entscheidungen treffen zu können. **Das wird möglich sein, sobald die Bio-Computer auf der Basis von Bio-Chips die Funktionsweise des menschlichen Gehirns imitieren können.**

Die kommende Bio-Chip-Generation wird in der Lage sein, „Intuition, Urteilsvermögen, Ästhetik und Emotionen“ wie ein menschliches Gehirn im Gegensatz zur Künstlichen Intelligenz (KI) der linear arbeitenden Computer zu empfinden und zu äußern. Diese „neuronalen Rechner“ des 21. Jahrhunderts arbeiten auf der Basis neuronaler Netze, die im Gegensatz zur KI „von unten nach oben“ Intelligenz über künstliche Neuronen aufbauen. Sie simulieren unter Anlehnung an die Neuroanatomie unsere Gehirnfunktionen, um Denkprozesse entstehen zu lassen. Neuronale Rechner „**denken holistisch (ganzheitlich)**“ statt mechanisch“, jeder erfolgreiche Problemlösungsvorschlag entspricht einer Lernerfahrung.

Nur neuronale Rechner können Bilder und Sprachen erkennen und ausarbeiten, reagieren logisch auf Spracheingaben, lassen sich zu Allzweck-Robotern entwickeln. Vernetzte KI und neuronale Rechner werden gemeinsam mit Unterstützung durch Bio-Chips neue Generationen von Hard- und Software entwickeln, die sich in miniaturisierter Form direkt für Mess- und Steuerungsaufgaben in neue Produkte oder lebende Körper integrieren lassen, z. B. für die Reinigung von verkalkten Arterien und Venen durch Mini-Rotoren.

Polymorphe Roboter – wichtig für die Raumfahrt und Planetenerkundung –

entwickelt von den Forschern H. Lipson und J. Pollack an der Brandeis-Universität in Boston – sind in der Lage, aus Thermo-
plast (einem Kunststoff auf Polyesterbasis) ihre Gestalt einer gestellten Aufgabe anzupassen, erforderliche Werkzeuge (Schraubenschlüssel, Zangen etc.) aus dem Arbeitsarm wachsen zu lassen. Die neuen 3 D-Drucker von Xerox im Forschungszentrum Palo Alto (Kalifornien) werden Kunststoffe sofort in Formen gießen, dazu Drähte, Motoren und Schaltkreise herstellen. Sobald der Roboter aus dem 3 D-Drucker kommt, kann er sich bewegen, nachdem ein Mensch ihn aktiviert hat.

Ohne eine Biowissenschaft mit prognostizierenden Theorien, ohne eine praktizierende Biotechnologie entsteht keine BIONIK-Wirtschaft, die sich auf eine mikrobiologische Gentechnik stützen kann. Erst mit Hilfe der Mikrobiologie lassen sich die heute annähernd 4000 bekannten Erbkrankheiten lokalisieren, verhindern, reparieren – beim Menschen, bei Tieren, in der Fischzucht und der Landwirtschaft.

Zur Verkürzung der Entwicklungszeit für neue Medikamente sind auf dem Markt der Bio-Informatik an der Schnittstelle von Informationstechnologie und Molekularbiologie neue Datenbank-Informationssysteme entstanden, wie die Lion-Bioscience AG (Laboratories of the Investigation of Nucleotide Sequences) in Heidelberg, vgl. dazu den Bericht der FAZ Nr. 139 vom 17.06.2000, S. 43.

Die Mikrotechnologie mit entsprechenden Mikrowerkzeugen und Mikrosensoren kombiniert die Mikroelektronik und Mikrogeräte auf einen Chip. Er misst, meldet und steuert in der Raumfahrt, der Medizin (im menschlichen oder tierischen Körper), der BIONIK-Wirtschaft Störungen, dient der Vorsorge und Fehlerbeseitigung von technischen und gesundheitlichen Störungen. Er liefert schnelle und aussagefähige Diagnosen, ermöglicht minimal-invasive Operationsmethoden, dokumentiert den Einstieg in die Nanotechnik. Ein Nanometer ist 1/1000 eines Mikrometers, gleich ein Millionstelmeter. Ein Atom misst 0,2 Nanometer, ein Schreibmaschinenpunkt bereits 70.000 Nanometer.

Nanotechnik und Supraleiter

Mit Hilfe der Nanotechnik ist es möglich, Daten der Informations- und BIONIK-Wirt-

schaft miteinander zu vernetzen, Entscheidungshilfen für die Controller zu liefern. Sach- und Dienstleistungen, Nahrungsmittel, Kleidung, Maschinen, Menschen, medizinische Eingriffe lassen sich nunmehr überwachen, warten, erhalten und verbessern.

Die Chaosforschung und „fuzzy logic“ (Vielleicht-Logik jenseits der formalen zweiwertigen Wahr-Falsch-Logik) der Physiker Stephen Wolfram und Brosl Hasslacher weisen nach, dass in nicht-linearen Systemen geordnete Formen innerhalb scheinbar chaotischer Phänomene existieren, z. B. bei Herzrhythmen, Wetterbildung, Fluktuationen am Aktienmarkt und ähnlichen Verhaltensweisen (vgl. CM 6/97, Seite 425). **Werden Zufall und Chaos statt Zielorientierung und Zielforschung unsere Wirtschafts- und Organisationstheorien im 21. Jahrhundert dominieren?**

Die DNS – Desoxyribonukleinsäure – ist bekanntlich ein Informationscode. Lassen sich Strategie-, Management- und Controllingkonzepte in einer zukünftigen BIONIK-Wirtschaft gemeinsam von Natur- und Wirtschaftswissenschaftlern, Informatikern, Genetikern, Medizinern, Mikrobiologen und Controllern entwickeln? Insider der BIONIK-Unternehmen prognostizieren für 25 % bis 33 % der neugegründeten Unternehmen nach abgeschlossenen Allianzen noch eine Überlebenschance. Dieser Schrumpfungprozess findet zur Zeit bereits statt. Strategie-, Führungs- und Steuerungskonzepte für Hightech-Unternehmen unterliegen anderen Gesetzen als in der reinen Informationswirtschaft. Ein neues Aufgabenfeld für den Controllerdienst ist in der BIONIK-Wirtschaft entstanden. Eine Teamarbeit für Informatiker, Mediziner, Genetiker, Mikrobiologen und Controller wird zur „*Conditio sine qua non!*“

Als ökologisch und wirtschaftlich akzeptable Energiequelle gilt zur Zeit nur Erdöl und Erdgas. Alternative, d. h. passive Energiequellen wie Wind, Sonne, Wasser, Plasma und Brennstoffzellen arbeiten noch nicht kostendeckend. Auf der Suche nach kostengünstiger und umweltverträglicher Energie entdecken die Forscher die Kernspaltung und Supraleitung. Die Kernspaltung generiert umweltfreundliche Energie, der Katalysator (z. B. das Higgs-Teilchen) für die kalte Fusion

wird intensiv gesucht, vgl. dazu Hans Moravec, S. 249ff. Die Supraleitung kann Sonnenkollektoren-Energie aus den Tropen verlustfrei zu den Energieverbrauchern in sonnenarme Gebiete transportieren, weil sie nicht dem Ohmschen Gesetz unterliegt. Die Kostenunterdeckung für die notwendige Transporttiefkühlung der Supraleitung blockiert gegenwärtig einen rentablen Stromtransport aus den Sonnenschein-gebieten zu den Energieverbrauchern. Dieses Problem wird sich in absehbarer Zeit lösen lassen. Die Controller in den Energie-Versorgern sind dann entsprechend gefordert.

BIONIK-Wirtschaft und Bio-Robotik

Die BIONIK-Wirtschaft wird anorganische Substanzen auf Siliziumbasis entwickeln, vernetzt mit Bio-Chips. Sie werden gehirn-ähnliche Funktionen in Makro- und Mikrocomputern alias Robotern übernehmen können. Robert Jastow, der Gründer des Goddard-Institutes bei der NASA, prognostizierte bereits im Jahre 1981 „**Das Zeitalter des Lebens mit der Kohlenstoff-Chemie endet auf der Erde, das Zeitalter des Lebens auf Siliziumbasis wird unzerstörbar, unsterblich, unendlich erweiterbar sein.**“

In dem FAZ-Beitrag vom 06.06.2000 „Warum die Zukunft uns nicht braucht“ bezeichnet Bill Joy (Mitentwickler der Mikroprozessorarchitekturen – JSPARC, picojava und MAJC) als mächtigste Technologien des 21. Jahrhunderts die Robotik, Gentechnik und Nanotechnologie. Er verweist dabei die Leser auf die Veröffentlichung von Ray Kurzweil: „Homo Sapiens, Leben im 21. Jahrhundert“, Köln 1999.

Bio-Informatiker, Hirn-, Gen- und Nanoforscher glauben, dass sie über die Robotik eine „annähernde Unsterblichkeit“ (Bill Joy), über die Genetik die Heilung vieler Krankheiten, mit Hilfe der Nanotechnologie und Nanomedizin eine Verlängerung der Lebenserwartung erreichen können. Die Molekularelektronik, in der einzelne Atome und Moleküle an die Stelle der mit Hilfe lithografischer Techniken erzeugten Transistoren treten, wird durch ihre Vernetzung mit der Nanotechnologie die Entwicklungsgeschwindigkeit der Neurocomputer beschleunigen.

Computerleistung, verbunden mit manipulativen Fortschritten der Physik und vertieftes genetisches Wissen wird unsere Welt positiv und leider auch negativ vollständig umgestalten können. Replikations- und Schöpfungsprozesse, bisher der Natur vorbehalten, geraten in den Einflussbereich des Menschen. Bio-Roboter sind nach Bill Joy (Cybervisionär und Chefwissenschaftler von Sun Microsystems) in etwa 30 Jahren in der Lage, Kopien von sich selbst herzustellen. Die Robotik strebt danach, unser Bewusstsein durch Scannen abzuspeichern. Es kann bereits bei der Implantation von Mikrocomputern in der Form von Biochips im menschlichen Körper erfolgen.

Die Gentechnik verspricht, die Landwirtschaft durch eine Erhöhung der Ernteerträge und Verringerung des Pestizideneinsatzes zu revolutionieren, die geschlechtliche Fortpflanzung durch Klonen zu ersetzen bzw. zu ergänzen, Lebensdauer und Lebensqualität zu verlängern. Wenn der Reis demnächst auch Vitamin A enthält, orientiert sich die Entwicklung von Pflanzen nicht am evolutionären, sondern am ökonomischen Erfolg. In den USA sind bereits mehr als 50 genetisch veränderte Nahrungspflanzen (u. a. Soja und Mais) zur unbegrenzten Aussaat freigegeben worden. Nobelpreisträger Richard Feynman referierte bereits im Jahre 1959, dass eine Vernetzung von KI (Künstlicher Intelligenz) und Nanotechnologie viele Krankheiten und körperlichen Probleme (z. B. aufgrund fehlender Gliedmaßen) lösen wird, im Jahre 2000 für Bein- und Armamputierte bereits Realität.

Nanotechnische Assembler (Monteure) auf molekularer Ebene können nach der Ansicht von Eric Drexler (Experiment Zukunft: Die Nanotechnische Revolution) Solarenergie zu niedrigen Kosten gewinnen, Krebs und andere Krankheiten durch Stärkung des menschlichen Immunsystems heilen, Schadstoffe beseitigen, Supercomputer im Taschenbuchformat herstellen, Raumflüge selbstverständlich werden lassen, u. U. ausgestorbene Arten wieder zum Leben erwecken. In rund zehn Jahren (1989 - 1999) hat die Molekularelektronik auf Nanobasis die im Jahre 1989 als utopisch prognostizierte Entwicklung erreicht. Aufgrund der rasanten Entwicklung in der Molekularelektronik und Nanotechnologie ist nach Bill Joy ungefähr bis

zum Jahre 2030 eine „atemberaubende Entwicklungsgeschwindigkeit“ zu erwarten. Die Preise der dazu gehörigen Hardware und Geräte werden weiterhin sinken. Der Durchbruch zur Konstruktion der Assembler (Monteure) ist in den kommenden zwanzig Jahren aus dem gegenwärtigen Erkenntnisstand zu erwarten. Die Molekularelektronik – das neue Teilgebiet der Nanotechnologie, in dem einzelne Moleküle als Schaltelemente fungieren, wird bis zum Jahre 2010 lukrativ werden und große Investitionen bewirken.

Eric Drexler, Nanotechnologie-Pionier, Gründer des Foresight Institutes, fordert für alle Nanotechnik-Wissenschaftler den Erlass ethischer Richtlinien. Ray Kurzweil bezeichnet die Nanotechnologie potentiell viel gefährlicher als die Biotechnologie. Nanoboter sind seiner Meinung nach physisch viel stärker und intelligenter als proteinbasierte Entitäten (gegebene Größen).

Nach Eric Drexler sollten alle Wissenschaftler, die sich mit der Nanotechnologie beschäftigen, vollständig auf die Entwicklung von physischen Entitäten verzichten, die sich in einer natürlichen Umwelt selbst reproduzieren können, da die Nanotechnologie die Fähigkeit besitzt, physische Objekte nicht nur Teil für Teil, sondern Atom für Atom – ergo quasi identisch – zu erschaffen, z. B. in Solarzellen oder im menschlichen Körper. Ray Kurzweil empfiehlt daher Robotergesetze zu formulieren, bevor es dazu zu spät ist.

1. Robotergesetz: Alle Aktivitäten gegen Menschen (die Robotschöpfer) müssen automatisch zur Selbstblockade bzw. Selbstvernichtung der Roboter führen, Ausnahmeregelung gilt nur für Polizeiroboter (Vorschlag von Elmar Mayer).

2. Robotergesetz: Roboter dürfen keinen eigenen Code zur Selbstreproduktion enthalten (Vorschlag von Ray Kurzweil).

3. Robotergesetz: Ein Nanobot (Nanoroboter) muss wissen, wenn er die Selbstreplikation stoppen muss (Vorschlag von Ray Kurzweil).

Wir befinden uns im Stadium der Vernetzung von Informationswirtschaft und BIONIK-Wirtschaft, d. h. im Übergang zum High-tech-Zeitalter. **Viele Menschen und Führungsebenen, voll engagiert im**

Tagesgeschäft, scheinen diesen Entwicklungssprung nicht wahrzunehmen.

Leitbild Controlling im 21. Jahrhundert

Offene Märkte, eine sich beschleunigende Vernetzung der Informations- und BIONIK-Wirtschaft, kürzere Innovationsintervalle der neuen Technologien fördern die Globalisierung der Märkte, verlagern die Wertschöpfung in andere Erdteile, Wirtschaftsräume, Länder. Organisationsstrukturen, Dienstleistungen, Produktionsprozesse, Vertriebskonzepte ändern sich. Computer ersetzen Menschen, beeinflussen das Aufgaben- und Verantwortungsfeld im strategischen und operativen Controlling, im Bereich der Standortwahl und Analyse von Standortfaktoren für Neuinvestitionen. **Das Zeitalter der Personalcomputer geht zu Ende. Die Zukunft wird den digitalen Assistenten (PDA) und Geräten für den intelligenten Umgang mit dem Internet gehören** (Stan Shih, Taiwan).

Die neuen Technologien (Biocomputer, Gentechnologie, Miniaturisierung) haben sich als „Katalysatoren des Wandels“ etabliert, die Infrastruktur für eine digitale Ökonomie geschaffen (Roland Berger). Das Internet beschleunigt Entscheidungs- und Realisierungsprozesse, die Internationalisierung, die Globalisierung. Unternehmen benötigen daher nationale und internationale Managementstrukturen für Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Personalführung und Controlling.

Networking knüpft schnelle Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern, Forschungsclustern, Projektteams und Mitarbeitern. Das Leitbild muss auch für die BIONIK-Wirtschaft verständliche Visionen erarbeiten, vermitteln und aufrechterhalten. Gegenseitige Nutzenstiftung, Fairness, Führungsqualitäten, solides Finanz- und Controllingwissen kennzeichnen den Weg zum notwendigen Unternehmenserfolg auch weiterhin. Hinzu kommen im Zeitalter der BIONIK-Wirtschaft Zukunftsorientierung und Innovationskraft, Reaktionsschnelligkeit und die Beherrschung der Workflow-Management-Systeme (vgl. dazu das Architekturkonzept WFMS) und die Fähigkeit zum Networking. Gewinner im

Zeitalter der Elektronik-Wirtschaft werden Unternehmen sein, die ihre bewährten Stärken (Qualität, Termintreue, Kundenservice) und Kernkompetenzen mit Hilfe der neuen Technologien unter bewusster Humankapitalpflege konsequent im Sinne eines erweiterten Unternehmensleitbildes erfolgsorientiert ausbauen.

Literaturverzeichnis

Aldag, U.: Menschliches Bewusstsein als Software, in: FAZ Nr. 139, vom 17.06.2000, S. 57
 Bauer, U.: Controlling in der virtuellen Unternehmung 2010, in: cm Nr. 3/2000, Offenburg und Wörthsee/München 2000, S. 219
 Bayer AG, Hrsg.: Nervensignale aus dem Netzwerk, Sensorchips für die Pharmaforschung, in: research Nr. 11/2000, Bayer Forschungsmagazin, Leverkusen 2000, S. 14ff.
 Ebenda: Bildschirme der Zukunft, S. 27
 Ebenda: 1000 neuen Werkstoffen auf der Spur, S. 38
 Ebenda: Partner in der Biotechnologie, Bayer und Millennium (USA), S. 43
 Berger, R.: Neue Manager für neue Märkte, in: FAZ Nr. 135, 13.06.2000, Beilage E-Conomy
 Bohlen, v. F.: Lion Bioscience AG „Unser Schicksal hängt von Akquisitionen und Allianzen ab“, in: FAZ Nr. 139, vom 17.06.2000

Bothe, H. W./Engel, M.: Neurobionik, Zukunftsmedizin mit mikroelektronischen Implantaten, Frankfurt 1998
 Bredow, R. v./Blumencron, M. v.: Die Gen-Revolution, in: Der Spiegel Nr. 26 vom 26.06.2000, S. 78-90
 Davidson, W./Davis, St.: Vision 2020, Freiburg 1992
 Drexler, E.K.: Engine Creation, Edition Reprint, Anchoe Books, 1987
 Gehring, H./Gadatschk, A.: Ein Architekturkonzept für Workflow-Management-Systeme, in: Information Management & Consulting (IM) 15 (2000) 2
 Gelernter, D.: Warum Sie an Ihrem Computer zweifeln, 58 Thesen zur Informationsgesellschaft, in: FAZ Nr. 137 vom 15.06.2000, S. 59
 Heraeus, J.: Megafusionen, Tod nach Hochzeit, in: VDI-Nachrichten Nr. 16 vom 20.04.2000
 Jastow, R.: The Enchantes Loom: Mind in the Universe, New York, Simon & Schuster, 1981, S. 162
 Joy, B.: Warum die Zukunft uns nicht braucht, in: FAZ Nr. 130 vom 06.06.2000, S. 49
 Ebenda, derselbe: Manche Experimente sollten wir nur auf dem Mond wagen, in: FAZ Nr. 135, S. 53
 Kurzweil, R.: Homo Sapiens, Leben im 21. Jahrhundert, Was bleibt vom Menschen?, Köln 1999
 Derselbe: Der Code des Goldes, in: FAZ Nr. 139, S. 49
 Lackner, K.: Der nächste Schritt zum Fusionskraftwerk, in: Spektrum Nr. 6/2000, Heidelberg 2000, S. 86ff.
 Melis, A.: Grüner Energiequell (Wasserstoffgas) in: GEO Nr. 6/2000, Hamburg 2000, S. 182

MTU München, Unternehmenskommunikation, Hrsg.: Operation Zukunft, in: REPORT-Spezial Nr. 1/2000, München 2000 (Drei große „E“ auf dem Prüfstand, Das rekuperative Triebwerk)
 Klein, St.: Neuroprothetik, in: GEO Nr. 6/2000, Hamburg 2000, S. 54ff.
 Moravec, H.: Computer ergreifen die Macht, Vom Siegeszug der künstlichen Intelligenz, Hamburg 1999
 O.V.: Ein supraleitender Transistor, in: FAZ Nr. 131 vom 07.06.2000 – N 1
 O.V.: Roboter erschafft sich selbst, in: WamSNr. 25 vom 18.06.2000, S. 68
 Siemens AG, Hrsg.: New World – Siemens Magazin Nr. 2/2000, Hamburg 2000, S. 46 f. und 48
 Shih, Stan: Das Zeitalter der Personal Computer geht zuende (Interview), in: FAZ Nr. 135 vom 13.06.2000, S. 21
 Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
 Zeilinger, A.: Quanten-Teleportation, in: Spektrum Nr. 6/2000, Heidelberg 2000, S. 30ff.

Dieser Aufsatz ist ein Teilabdruck aus der 5. Auflage des Buches „Controlling-Konzepte“, Hrsg.: Freidank, C.C./Mayer, E., Wiesbaden 2000; Kapitel 7. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	21	26	G	E



Rangliste: Deutschlands Produktivitätsvorsprung schrumpft BERI: die Wettbewerber holen auf

BH Genf, im April 2000. Deutschland ist für technisch anspruchsvolle und stark automatisierte Produktionen ein guter Standort. Bei der Arbeitsproduktivität nimmt es den achten Platz unter achtzehn hochentwickelten Industrieländern ein. Aber **Singapur, die Schweiz, Japan, Belgien, die USA, Holland und Frankreich sind produktiver**. Diese Wettbewerber konnten ihre Stellung in den letzten fünf Jahren verbessern. Für weniger komplexe und für lohnintensive Produktionen ist Deutschland zu teuer. Daher wird es weitere Arbeitsplätze in traditionellen Branchen verlieren.

Das zeigt die soeben vom **BERI-Institut in Genf veröffentlichte „Weltangliste der Arbeitsproduktivität“**, welche als Entscheidungshilfe für die Standortwahl weltweit tätiger Unternehmen jährlich neu ermittelt wird. BERI bewertet die Lohnkosten im Verhältnis zur Produktivität, das Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte, die Belastungen durch Sozial- und Mitbestimmungsgesetze sowie die

durch Fehlzeiten und Streiks verursachten Kosten.

BERI unterscheidet außerdem nach hochentwickelten Schwellen- und Entwicklungsländern. In der ersten Gruppe erzielt Deutschland trotz der hohen Lohn- und Lohnnebenkosten wegen der guten Infrastruktur sowie Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter 63 Punkte auf einer im Idealfall bis 100 reichenden Skala. Aber die USA (71) und Frankreich (66) haben Deutschland überholt, der Abstand zu Japan (73), der Schweiz (75) und Belgien (72) hat sich vergrößert.

Die Arbeitsproduktivität in Österreich, Spanien, England und Italien ist bei anspruchsvollen Produktionen schlechter als in Deutschland.

BERI warnt vor der Verlagerung von Betriebsstätten in dafür ungeeignete Niedriglohnländer. Denn in vielen Fällen gleichen die Mängel an Infrastruktur, Ausbildung und Motivation der Arbeitskräfte sowie die Bürokratie und

Korruption die Lohnkostenvorteile nicht aus.

In den letzten fünf Jahren **konnten sich Portugal, bezogen auf das oben genannte Bewertungssystem, auf 60 Punkte verbessern**, die Türkei und Mexiko auf 53, Ungarn auf 51, **Polen auf 48**. Russland, Vietnam und Nigerien bilden die Schlusslichter auf BERIs Rangliste. ■



mitgeteilt von
 Dr.-Ing. Bruno Hake
 Weinfeldstr. 24 – D-65187 Wiesbaden
 Tel. 0611 / 86979 – FAX 0611 / 86926

LITERATURFORUM

Von den vielen Welten, die der Mensch nicht von der Natur geschenkt bekam, sondern sich aus eigenem Geist erschaffen hat, ist die Welt der Bücher die größte.
(Hermann Hesse)

Bücher Streiflicht

Die Kommunikation im Sinne von „sich verstehen wollen und sich verstehen können“ ist auch nach neuesten Erkenntnissen empirischer Studien der wichtigste Erfolgsfaktor im Projekt.

Entnommen: Bartsch - Beuerlein: Qualitätsmanagement in IT-Projekten.

Von 100 F + E-Projekten führen 57 zum technischen Erfolg, werden 31 am Markt eingeführt, sind 12 wirtschaftlich erfolgreich.

Entnommen: Ohms: Management des Produktentstehungsprozesses.

Allerdings ist es mit der Marktorientierung in den meisten Unternehmen nicht übermäßig gut bestellt, wie eine kürzlich von der WHU durchgeführte empirische Erhebung zeigt.

Entnommen: Weber / Willauer: Marktorientierte Instrumente des Controlling.

Branchenstudien zeigen, dass in drei von vier Unternehmen nicht klar ist, wer welche Kenntnisse hat.

Entnommen: Herbst: Erfolgsfaktor Wissensmanagement.

Wir postulieren, dass individuelle Eigenschaften von Menschen und die Art ihrer Zusammenarbeit besser als traditionelle Ansätze erklären, warum das Controlling von Unternehmen so unterschiedlich, geradezu „schillernd“ ausfällt und mehr oder weniger zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Entnommen: Weber / Schäffer / Bauer: Controller & Manager im Team – neue empirische Erkenntnisse.

Die Intensität der Zusammenarbeit korreliert wiederum signifikant positiv mit der Zufriedenheit der Manager.

Entnommen: wie zuvor.

Im überraschend klaren Ergebnis zeigt sich, dass die Qualität des Controllerdienstes und der relative Unternehmenserfolg tatsächlich signifikant positiv korrelieren.

Entnommen: wie zuvor.

Fächert man diese Gesamtbeurteilung auf, so finden sich in aktuellen Controllingsystemen weit verbreitete Muster, die u. a. gekennzeichnet sind durch: Statisch-arbeitsplatzorientierte Organisationssichten, abteilungsegoistische Rollenverhalten mit gebündelten Informations- und Machtmonopolen, passives Kommunikationsverhalten mit Bringpflicht zur Informationsversorgung, Medienbrüchen und Schnittstellenproblemen, papierbasiertem Reporting in fixierten Kalenderintervallen, geringe Prozesstransparenz, lange Durchlaufzeiten sowohl für Ist-Datenerfassung wie auch für die komplementären Plandatenbündel und unterentwickelte Abstimmungs- sowie (R-)Iterationsmechanismen oder heterogene IT Systeme.

Entnommen: Geleitwort zu Haberstock, Executive Information Systems und Groupware im Controlling.



Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

ich freue mich, Ihnen eine neue Ausgabe des Literaturforums vorlegen zu können. Dieses mal habe ich für Sie folgende Veröffentlichungen angefordert, gesichtet, gelesen und geprüft.

Das vorangestellte „Bücher-Streiflicht“ vermittelt Ihnen anhand ausgewählter Zitate einen Überblick über die rezensierten Bücher. Ein neuer Service für Sie.

- ➔ „Das Buch in der Diskussion“ befasst sich mit der Durchführung von Veränderungsprojekten. Einige Leser haben mich gebeten „zu zeigen, wie es wirklich ist“. Dieser Aufforderung komme ich mit diesem Buch gerne erneut nach.
- ➔ „Allgemeines Controlling“ bringt eine kleine Auswahl von Neuerscheinungen.
- ➔ Unter „Spezielles Controlling“ bringe ich drei Themen: Marketing-Controlling, Wertmanagement sowie Controlling einerseits in internationalen und andererseits in kleinen Unternehmen.
- ➔ Bei „Rechnungslegung und Prüfung“ finden Sie u. a. eine Darstellung zur Betriebsprüfung.
- ➔ „Der Blick in andere Bereiche“ gilt heute der Logistik und dem Personalwesen.
- ➔ Mit „Wissens- und Projektmanagement“ möchte ich der wachsenden Bedeutung dieser Thematik und dem Wunsch von Lesern entsprechen.
- ➔ „Statistik“ verstehen und interpretieren.
- ➔ Danach finden Sie Neuerscheinungen aus den Schriftenreihen der WHU Koblenz sowie der Universität Zürich.
- ➔ Mit „neuen CD's“ soll der Veränderung in der Medienlandschaft Rechnung getragen werden.
- ➔ „Ausgewählte wissenschaftliche Veröffentlichungen“ sollen eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis schlagen.
- ➔ „Neuaufgaben im Überblick“ beschließen die Ausgabe.

Das Buch in der Diskussion

Edding, Cornelia: Agentin des Wandels

München: Gerling Akademie Verlag 2000 – 224 Seiten – DM 39,-

Autorin und Konzeption

Dr. Cornelia Edding arbeitet seit vielen Jahren als Trainerin für Gruppendynamik und Beraterin für Organisationsentwicklung. Der Untertitel „Der Kampf um Veränderungen im Unternehmen“ umschreibt treffend den Inhalt dieser Veröffentlichung.

Inhaltsüberblick (Auszug)

Kräftefeld, Schuldscheine und Ressourcen – Zuerst verändert sich die Agentin des Wandels – Verdeckte Widerstandsformen – Rhetorik für den Umgang mit Widersachern – Kampfplatz Organisationsdiagnose – Auf der Suche nach Motoren und Promotoren – Freunde, Feinde und nützliche Beziehungen – Späte Früchte, süßsauer – Veränderungsvorhaben machen erfinderisch – Erfolg und Misserfolg – Change und Management und das Bild der Organisation – Reif für die Insel.

Anmerkungen

Die Autorin beginnt ihre Einleitung mit einem Zitat von Leopold von Ranke: „Zu zeigen, wie es wirklich gewesen“. Dieses Zitat kann auch über diesem Buch stehen. Cornelia Edding beschreibt vor dem Hintergrund ihrer jahrelangen Beratungs- und Trainertätigkeit, wie Veränderungsprozesse in der Praxis tatsächlich ablaufen und was sie wirklich bedeuten. Sie fängt in ihrem Buch den Facettenreichtum der konkreten Wirklichkeit von Veränderungsprojekten beeindruckend ein. Cornelia Edding wählt als Protagonistin eine Frau, die ein unternehmensinternes Projekt leitet und die sie über einen längeren Zeitraum begleitet. Der Autorin gelingt es in einem recht spannend zu lesenden Werk, das Leserin und Leser schnell einfängt, den komplexen Prozess der Veränderungen, seine Voraussetzungen, seine Probleme, seine Chancen und Risiken überzeugend darzustellen und zu vermitteln. Es werden Einblicke in die unternehmensinternen Interessensspiele, wirksamen Machtverhältnisse und die häufig politisch bestimmten Prozesse der Entscheidungsfindung vermittelt. Cornelia Edding setzt einen überzeugenden Kontrapunkt gegen viele Hochglanzveröffentlichungen und entlarvt vieles, was zum Change Management gesagt und geschrieben wird, nämlich Thema und Realität verfehlt. Eine mutige, offene, profilierte und engagierte Veröffentlichung, die für einen weiten Betroffenenkreis hochinteressant, nützlich und hilfreich ist. Der Dschungel unternehmensinterner Einflusskämpfe, den sich viele Veränderer ausgeliefert sehen, wird zwar nicht trocken gelegt, aber ein Stück transparenter, nachvollziehbarer und verstehbarer und so auch für Betroffene ein Stück erträglicher und konstruktiv beeinflussbar.

Allgemeines Controlling und Allgemeine BWL

Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmens-Controlling

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2000 – 699 Seiten – DM 138,-

„Ein Klassiker“, ein Handbuch für die Unternehmenspraxis, liegt nun in der 7., überarbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage vor. Wie der Herausgeber dieser Zeitschrift im Geleitwort schreibt, zeigt die vorliegende Neuerscheinung einen Weg auf, den man in der Bebauung der Controlling-Landschaft zurücklegen kann und soll. Controlling-Funktion, sagt der Verfasser, sei eine Art „Steuerungs-Motor“ und dieser „Motor“ wird in diesem Buch exzellent beschrieben. Der Autor, persönlich haftender Gesellschafter einer bekannten Unternehmensgruppe, hat das Buch entsprechend der dynamischen Entwicklung des Controlling angepasst und weiterentwickelt u. a. um die Themen und Aspekte wie neue europäische Währung, Vergleich der Bilanzierungsregeln nach HGB, US-GAAP und IAS oder Wertorientiertes Controlling und Balanced Scorecard. Ein Top-Werk für Controller und alle, die sich für Controlling interessieren bzw. es nutzen wollen.

Seicht, Gerhard (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2000
Wien: Verlag Orac 2000 – 490 Seiten

Das Jahrbuch enthält 19 aktuelle Beiträge renommierter Fachautoren zu den Schwerpunktthemen Insolvenztatbestände, Unternehmensbewertung, Bilanzierung und Controlling, u. a.: Irrtümer und Fehler in der Praxis der Feststellung „Zahlungsunfähigkeit“ und „Überschuldung“, Globalisierung des Börsenhandels, Entwicklungstendenzen moderner Unternehmensbewertung, Aufsichtsrat in der modernen Corporate – Governance – Diskussion, Strategisches Controlling, Performance Measurement am Beispiel des Balanced Scorecard-Ansatzes – Zeitdruck – Entscheidungen.

Ulrich / Zenger / Smallwood: Ergebnisorientierte Unternehmensführung
Frankfurt: Campus Verlag 2000
300 Seiten – DM 78,-

Autoren und Konzeption

Dave Ulrich ist Professor an der School of Business an der University of Michigan. Jack Zenger und Norm Smallwood stehen Unternehmensberatungen vor. In dieser Übersetzung geht es um „Von der Zielformulierung zu messbaren Erfolgen“.

Inhaltsüberblick

Verknüpfung von Führungseigenschaften und Ergebnissen – Definition angestrebter Ergebnisse – Mitarbeiterergebnisse – Organisationsergebnisse – Kundenergebnisse – Investorenergebnisse – Ergebnisorientierung stärken – Führungskräfte entwickeln Führungskräfte.

Anmerkungen

Die Autoren möchten ein Denken etablieren, das Ursachen und Wirkungen permanent über die Kausalitäten „damit“ und „auf Grund von“ in Beziehung bringt und transparent macht. In diesem Buch geht es den Autoren darum, wie organisatorische Fähigkeiten und Führungskompetenz zu den gewünschten Ergebnissen führen und wie sie mit diesen in Zusammenhang stehen. Sie definieren effektive Führung mit „Eigenschaften x Ergebnisse“. Das Bemerkenswerte an dieser Übersetzung aus dem Amerikanischen sind nicht etwa Themen wie Entwicklung von Shareholder Value, sondern vielmehr die Ausführungen im Zusammenhang mit Führung und Mitarbeiter. Da ist z. B. die Rede vom angemessenen Einsatz der Macht bzw. ihrer notwendigen Begrenzung. So heißt es z. B. auf Seite 115 „Wenn Gemeinschaft die Hierarchie ersetzt, so glauben die Mitarbeiter, dass sie für Menschen arbeiten, die sich Gedanken um sie machen und sie als Individuen respektieren und sie reagieren mit verstärktem Engagement“. Auch die ausgewiesene Checkliste zur Führungseffektivität ist geeignet, die einschlägige Diskussion konstruktiv zu beeinflussen. Das Buch bringt auch viel Bekanntes und Allgemeines, es schärft das Bewusstsein für die Ergebnisorientierung und sensibilisiert für die Erzielung von Ergebnissen in den erwähnten Bereichen.

Kowalski, Susanne: Effiziente Unternehmensplanung mit Excel
Freiburg: Haufe-Verlag 2000 – 374 Seiten mit CD-ROM – DM 79,80

Der Band richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen. Er zeigt, wie man mit relativ einfachen Mitteln und ohne aufwändige Software eine effiziente Planung betreiben kann. Alle Musterplanungen und Übungsbeispiele sind auf der beigelegten CD-ROM enthalten. Buch und CD-ROM behandeln u. a. Absatzplanung und -kalkulation, Abschreibungsplanung, Deckungsbeitragsrechnung, Kostenplanung oder Produktionsplanung.

Simon, Hermann (Hrsg.): Das große Handbuch der Strategiekonzepte
Frankfurt: Campus 2000 – 425 Seiten – DM 49,80

Dieses Buch, von Campus anlässlich des 25-jährigen Verlagsjubiläums zum Jubiläumspreis unter dem Motto „Ideen, die die Businesswelt verändert haben“ herausgegeben, bietet eine Gesamtschau wegweisender Werke der Managementliteratur. In diesem Handbuch werden über 30 der wichtigsten Campus-Bücher und damit Strategiekonzepte zusammengefasst, u. a. Lean Management, Shareholder Value, Business Reengineering, Prozessorientierung oder Digitalisierung. Dieser Rückblick verdeutlicht einerseits, wie unterschiedliche Perspektiven, Problemstellungen und Lösungen einander wechseln und im Vordergrund stehen. Er mahnt damit zu einer gewissen kritischen Betrachtung der vielen neuen Ansätze. Andererseits erschließt der Band auf kompakte Weise den Kern und den Reiz und die vielen Facetten herausragender Strategiekonzepte seit etwa Anfang der 80er Jahre, beginnend mit Porters Wettbewerbsstrategie. Eine kritische Würdigung der einzelnen Konzepte und ein Bezug auf den heutigen Erkenntnisstand erfolgt nicht.

Grass, Brigitte: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
Hern / Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2000 – 341 Seiten – DM 59,80

Diese „etwas andere“ Einführung in die BWL folgt einem systemtheoretischen Ansatz und stellt die Systemelemente, die Beziehungen und Strukturen im System Unternehmen sowie das betriebliche Umsystem in den Mittelpunkt. Das Buch fördert einen Perspektivenwechsel auf Grund der veränderten Rahmenbedingungen und unterstützt die Fähigkeit, ökonomische Sachverhalte im Zusammenhang zu erfassen und Strukturen in die Vielfalt der Teilgebiete zu bringen. Das Buch erfüllt die Kriterien eines guten Lehrbuchs. Recht bemerkenswert an diesem recht innovativen Buch ist die enthaltene Folien-Sammlung mit über 150 Abbildungen, die von der Autorin bezogen werden kann.

Frenzel / Müller / Sottong: Das Unternehmen im Kopf
München: Hanser Verlag 2000 – 194 Seiten – DM 59,80

Die Autoren aus dem Beraternetzwerk System und Kommunikation in München legen auf der Basis ihrer Storytelling-Methode für Unternehmensanalysen einen – wie es heißt – Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management vor. Ausgehend von bekannten Thesen wie „es scheitert an den Köpfen“ oder „Soft Factors sind nicht soft“ behandeln sie in ihrer Reise durch das Unternehmen Themen wie: Was das

Organigramm verschweigt, vom Führungsstil zur Führungskultur oder die Kraft der Veränderung usw. Ein kritisches und anspruchsvolles Buch, redlich und konstruktiv geschrieben, das einen Beitrag leistet, die verborgenen Spielregeln aufzuarbeiten und die Kluft zwischen dem Bild vom Unternehmen, wie es einerseits Manager haben und vermitteln lassen und wie es Mitareiter andererseits oft erleben, kleiner wird.

Spezielles Controlling

Link / Gerth / Voßbeck: Marketing-Controlling
München: Verlag Vahlen 2000 – 346 Seiten – DM 48,-

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Jörg Link, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität GH Kassel, legt mit zwei Mitarbeitern ein Lehrbuch vor über „Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg“, das das strategische und operative Controlling von Marketingmaßnahmen beschreibt.

Inhaltsüberblick

Marketing und Controlling: Säulen moderner Unternehmensführung – Der Grundansatz des Marketing-Controlling – Strategisches Marketing-Controlling – Operatives Marketing-Controlling.

Anmerkungen

Dieses Lehrbuch sucht die Fachgebiete Marketing und Controlling zum gegenseitigen Nutzen zu verbinden. Es schlummert, so das Vorwort, ein beträchtliches Synergiepotenzial. Das Buch wendet sich einerseits an Studierende und Lehrende der beiden Fachgebiete, andererseits an Praktiker, die nach Unterstützung und Anregungen suchen. Tief gegliedert und übersichtlich strukturiert werden die einzelnen Elemente eines umfassenden Marketing-Controlling skizziert, z. B. der Aufbau von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen oder die Erfolgsrechnung für Produkte, Kunden oder Regionen. Der Abschnitt „Anforderungen an das Marketing-Accounting“ regt z. B. zu einer ausgiebigen methodischen Diskussion über Schwächen im Rechnungs- und Berichtswesen an. Eine insgesamt gelungene fachtheoretische Einführung, die sich an den praktischen Anforderungen orientiert. Das Buch skizziert die Grundlagen eines ganzheitlichen Konzeptes und definiert die allgemeinen Anforderungen an ein modernes Marketing-Controlling.

Zerres, Michael (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling
Berlin: Springer Verlag 2000 – 588 Seiten – DM 149,-

Autoren und Konzeption

Dieser Sammelband vermittelt mit 31 Kapiteln einen fundierten Überblick über den aktuellen Wissensstand. Die einzelnen Beiträge wenden sich einerseits an Marketing-Manager, die den Controllingbereich besser kennen und beurteilen wollen, und andererseits an Controlling-Manager, die den für sie oftmals schwer erfassbaren Marketingbereich planen und steuern müssen.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Strategisches Marketing-Controlling (z. B. Erfolgsfaktoren oder Frühwarnsystem) – Operatives Marketing-Controlling (z. B. Prozesscontrolling oder Controlling der Preise und Konditionen) – Marketing-Controlling-Implementierung (z. B. Vertriebscontrolling oder Präsentationstechniken).

Anmerkungen

Das Handbuch erhebt den Anspruch, als praktischer Ratgeber zu dienen, der den aktuellen Wissensstand in knapper Form repräsentiert. Mit rund 150 Abbildungen, zahlreichen fachkompetenten Autoren aus Hochschule, Beratung und Praxis (Praktiker aber deutlich in der Minderheit), einer themengerechten und gut lesbaren Aufbereitung und Vermittlung erweist sich das Buch als Hilfe und Unterstützung für Entscheidungsträger im Marketing. Controller werden sensibilisiert für die wichtigsten Entscheidungstatbestände einer marktorientierten Unternehmensführung und damit für ihre „Bringschuld“. Ein Stichwortverzeichnis fehlt.

Birker, Klaus u. Voss, Rüdiger: Handelsmarketing
Berlin: Cornelsen Verlag 2000 – 184 Seiten – 34,80 DM

Dieser Band erscheint in der Lehrbuchreihe „Praktische Betriebswirtschaft“, sie orientiert sich an den Kriterien moderner, erfolgreicher Lehrbücher. Diese Neuerscheinung führt ein in die Grundlagen des Marketing und behandelt sowohl die Besonderheiten des Handelsmarketing als auch die relevanten Bereiche des allgemeinen Marketing. Behandelt werden u. a. die Themen Marketing-Mix des Handels, Sortimentspolitik, Kundenservice, Personalpolitik, Entwicklungsprozesse zum Electronic Commerce sowie allgemeine Entwicklungen und Tendenzen.

Völker, Rainer: Wertmanagement in Forschung und Entwicklung
München: Verlag Franz Vahlen 2000 – 292 Seiten – DM 68,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Rainer Völker, Fachhochschule Ludwigshafen, legt mit dieser Neuerscheinung einen Beitrag vor zu „Allokation der F & E-Ressourcen auf Projekte, Bereiche und Standorte“. Die Veröffentlichung beruht auf den Erfahrungen mehrerer Forschungsprojekte. Der empirische Teil der Arbeit entstand vor allem auf Basis von Projekten mit dem Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Bestandteile der F & E-Ressourcenallokation und Stand der Forschung – Grundlegende Theorien – Allokation der Ressourcen auf Projekte: Entscheidungskriterien und organisatorische Regelungen – Allokation der Ressourcen auf Bereiche und Standorte – Schlussbetrachtung.

Anmerkungen

Die vorliegende Arbeit leistet eine theoretische Aufarbeitung des Themas und formuliert einen konsistenten, integralen Bezugsrahmen zum Verständnis der F & E-Ressourcenallokation. Auf dieser Basis werden Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Interessenten des Wertmanagementkonzeptes erhalten einen kompakten, argumentativen Überblick über wesentliche Aspekte dieses Ansatzes. Die Ausführungen sind zu einem wesentlichen Teil prinzipieller Natur, unmittelbar übernehmbare Handlungsempfehlungen stehen nicht so sehr im Vordergrund. Insgesamt ein beachtenswerter weiterführender Beitrag zur Ausgestaltung der Wertorientierten Unternehmensführung.

Berens, Wolfgang / Born, Axel / Hoffjan, Andreas (Hrsg.): Controlling international tätiger Unternehmen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000 – 387 Seiten – DM 98,--

Autoren und Konzeption

Ein Autorenteam aus Hochschule (Universitäten Münster und Düsseldorf), Beratung (McKinsey & Co.) sowie Unternehmenspraxis (z. B. Thyssen Krupp AG oder Mannesmann Dematic AG) und Wirtschaftsprüfung legt ein Buch vor, dessen Ziel es ist, sowohl die Grundlagen des Controlling in international tätigen Unternehmen darzustellen als auch Einzelprobleme im internationalen Kontext zu diskutieren.

Inhaltsüberblick (Auszug)

Relevante Problemstellungen – Fundierung eines Verständnisses des Controlling multinationaler Unternehmen – Direktinvestition als Internationalisierungsstrategie – Konzeption eines Risikomanagement – Rechnungslegung in der internationalen Unternehmung – Harmonisierung von Controlling und Rechnungslegung – Balanced Scorecard – Value Based Management und Wertmanagement.

Anmerkungen

Die Diskussion der aufgegriffenen Fragestellungen erfolgt im engen Zusammenspiel von Theorie und Praxis. Der internationale Bezug dieses Buches kommt nicht nur durch die Themenstellung und die Auswahl der Autoren zum Ausdruck, sondern auch durch den Einbezug von zwei Beiträgen in englischer Sprache. Der Band unterstützt und fördert die Diskussion und Lösungsfindung von speziellen Controllingaufgaben, wie sie sich international tätigen Unternehmen stellen. Der Band thematisiert erfolgreich die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung mit ihren Auswirkungen auf das Controlling und füllt damit auch eine gewisse Lücke in der Literatur. Die Beiträge skizzieren Lösungsangebote, die unter Berücksichtigung der spezifischen Situation angepasst, vertieft und möglicherweise auch weiterentwickelt werden müssen.

Klett / Amen / Klein / Pievernetz: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Band 2: Erweiterung der Finanzbuchhaltung
Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2000 – 253 Seiten – DM 72,--

Der Band 2 dieser Reihe bringt eine praxisbezogene Vertiefung mit einzelnen Schritten zum Aufbau von Controlling-Systemen auf der Basis der Erweiterung der Finanzbuchhaltung. So stellen die Autoren die Liquiditätsplanung und -steuerung sowie eine einfache Kostenrechnung vor. Ein weiteres Kapitel gilt der Software für Controlling-Zwecke. Auf rund 30 Seiten wird das Strategische Controlling dargestellt und das letzte Kapitel ist überschrieben mit Handlungshilfen für umsetzungsorientiertes Controlling mit u. a. ausgewählten Einzelmaßnahmen zur Ertragssteigerung. Bestandteil des vorgetragenen Konzeptes sind 65 Formblätter „zum Reinschreiben“. Der bereits vorgestellte Band 1 bezieht sich auf „Finanzbuchhaltung als Informationsbasis“. Diese zweibändige Reihe weist kleineren Unternehmen Wege zum Controlling-Einsatz auf Basis der Finanzbuchhaltung.

Rechnungslegung und Prüfung

Steinmüller, Peter H.: Die neue Schule des Controllers, Band 1
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000 – 823 Seiten – DM 98,--

„Die neue Schule des Controllers“ liegt mit diesem Band nun vollständig vor. Es ist ein dreibändiges, umfassendes Werk für die Ausbildung nach dem DIHT-Rahmenstoffplan der Industrie- und Handelskammern. Im vorliegenden Band werden grundlegende betriebs- und volkswirtschaftliche Fragestellungen ebenso behandelt wie Arbeitsmethodik, Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Kommunikation und Moderation. Das Gesamtwerk zeichnet sich aus durch eine gelungene didaktische Vermittlung und einen engen Praxisbezug. Die bereits vorgestellten Bände 2 und 3 beinhalten Kostenrechnung und Ganzheitliches Controlling sowie Spezielles Controlling und Berichtswesen mit Informationsmanagement. Das Werk bietet sich für Aus- und Weiterbildung sowie zum Nachschlagen an.

Betriebsprüfung

Planegg / München: STS Verlag 2000 – 184 Seiten in DIN A4 – DM 58,--

Dieser neue Praxis-Ratgeber von einem Autorenteam aus der Prüfungspraxis stellt alle betrieblichen Prüfungen auf einen Blick dar und behandelt alle wesentlichen Aspekte von der richtigen Vorbereitung bis zur erfolgreichen Schlussbesprechung. Ausführliche Erläuterungen, Checklisten, Musterschreiben und Formulare unterstützen unmittelbar die praktische Arbeit. Der Ratgeber bezieht sich auf die steuerlichen Prüfungen und darüber hinaus auf die Prüfung in der Sozialversicherung sowie durch die Berufsgenossenschaft und durch das Arbeitsamt. Eine besonders nützliche und recht empfehlenswerte Veröffentlichung.

Klinger, Michael A. u. Klinger, Oskar: Das Interne Kontrollsystem (IKS) im Unternehmen
München: Verlag Franz Vahlen 2000 – 154 Seiten – DM 58,--

Das Buch bringt Praxisbeispiele, Checklisten, Organisationsanweisungen und Muster-Prüfungsberichte für alle Unternehmensbereiche. Das an den praktischen Belangen orientierte Werk ermöglicht einen Check-up vorhandener Interner Kontrollsysteme und bietet eine Unterstützung zu deren Optimierung. Durch das KonTraG hat die Thematik eine besondere Aktualität und Bedeutung erlangt.

Der Blick in andere Bereiche

Göpfert, Ingrid: Logistik Führungskonzeption

München: Verlag Franz Vahlen 2000 – 401 Seiten – DM 56,--

Die Autorin, Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine BWL und Logistik in Marburg, befasst sich in diesem Buch mit Gegenstand, Aufgaben und Instrumenten des Logistikmanagements und -controllings. Das Werk liefert eine profunde Einführung in Theorie und Praxis der Logistik und darüber hinaus zahlreiche Hinweise auf Optimierungs- und Erfolgspotenziale. Das Logistikcontrolling nimmt in dieser Veröffentlichung einen breiten Raum ein.

Straub, Dieter (Hrsg.): Jahres-Handbuch Personal 2000

München: C. H. Beck Wirtschaftsverlag 2000 – 1.318 Seiten mit CD-ROM – DM 188,--

In diesem umfangreichen Handbuch „Recht und Praxis für den Personal-Profi“ werden nach dem Lebenszyklus eines Arbeitsverhältnisses (von Anbahnung / Vertragsabschluss über Durchführung von Veränderungen bis zur Beendigung und einem evtl. arbeitsgerichtlichen Prozess) insbesondere für die praktische Personalarbeit allgemein verständliche Hilfen angeboten. Die Auswirkungen von Personalmaßnahmen im Arbeitsrecht, in der Sozialversicherung, bei der Lohnsteuer und bei Organisationsmaßnahmen werden jeweils zusammenhängend bei den konkreten Fragestellungen erläutert. Mit vielen Checklisten, Formularen und Vertragsmustern, auch auf CD-ROM. Übersichtlich, anschaulich und gut lesbares Praktiker-Handbuch mit umfangreichem Inhalts- und Stichwortverzeichnis.

Wissens- und Projektmanagement

Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement

Berlin: Cornelsen Verlag 2000 – 192 Seiten – DM 24,80

Das Wissen der Mitarbeiter zielorientiert zu gestalten, ist die Aufgabe von Wissensmanagement. Professionelles Wissensmanagement hat die Aufgabe, Wissen in einem Unternehmen systematisch zu sammeln, zu verbreiten, zu entwickeln und unternehmensweit verfügbar zu halten. Der vorliegende Ratgeber aus der Feder eines Referenten für Unternehmenskommunikation eines internationalen Konzerns vermittelt Wissen als Kombination von Information und Erfahrung und diskutiert die Instrumente des Wissensmanagement. Gliederung: Das Konzept – Kernschritte und Maßnahmen – Erfahrungsberichte – Der Service (Checklisten, Adressen und Literaturtips).

Bartsch-Beuerlein, Sandra: Qualitätsmanagement in Projekten

München / Wien: Carl Hanser Verlag 2000 – 201 Seiten – ca. DM 80,--

Autorin und Konzeption

Dipl.-Inform. Sandra Bartsch-Beuerlein ist selbstständig im Bereich Informatik-Beratung und Projektmanagement und darüber hinaus u. a. Zertifizierung zum „IPMA (International Project Management Association)“. Die Autorin legt ein Praktiker-Buch über Planung, Organisation und Umsetzung von IT-Projekten vor.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Qualitätsmanagement in Projekten – Qualität der Projektergebnisse – Qualitätsmanagement im Projektablauf – Projektorganisation – Erfolgsfaktoren in Projekten – Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystem – Projektmanagementsoftware – Umfangreicher Anhang u. a. mit FAQ, Checklisten etc.

Anmerkungen

Das Buch liest sich streckenweise wie ein Erfahrungsbericht, manchmal ausgesprochen spannend. Es stimmt verschiedentlich betroffen und macht nachdenklich. Die Verfasserin skizziert einen Soll-Zustand, vielleicht auch Ideal-Zustand. Der Schreiber dieser Zeilen fand sich vor dem Hintergrund langjähriger Projekterfahrungen recht gut wieder. Die Verfasserin beginnt mit einer Standortbestimmung, in der sie z. B. treffend Projektkultur definiert und beschreibt. Bartsch-Beuerlein verdeutlicht den Wandel im Verständnis des Begriffs Qualität im Projekt, der sich heute sowohl auf die Projekteinhalte bzw. -ergebnisse als auch auf die projektbezogenen Prozesse bezieht. Bartsch-Beuerlein thematisiert z. B., dass wir bei IT-Projekten lernen müssen, auch mit nicht vollständig formulierten, sich dynamisch ändernden Zielen umzugehen. Der zentrale Erfolgsfaktor Kommunikation erfährt eine angemessene Würdigung. Die verschiedenen Zertifizierungen und möglichen Auszeichnungen für Unternehmen werden recht informativ vermittelt. Der, wie es die Autorin nennt, „Gummiblock Projektziele und Qualität“ mit den Achsen Kosten und Ressourcen einerseits und Zeit andererseits wird sicher bei vielen Praktikern Zustimmung finden, da er das Dilemma der meisten Projekte eindrucksvoll veranschaulicht. Gewiss ein weiteres Buch zum Projektmanagement, aber mit Schwerpunkten und Inhalten, die sich an anderer Stelle nur vereinzelt finden und zudem mit Profil.

Praktische Statistik: Statistische Methoden verstehen und Ergebnisse sachgerecht interpretieren

Voß, Werner (Hrsg.): Taschenbuch der Statistik

München: Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag 2000 – 756 Seiten – DM 39,80

Das vorliegende Buch vermittelt einen schnellen Überblick über alle häufig verwendeten statistischen Auswertungs- und Analyseverfahren. Die einzelnen Verfahren und die erforderlichen Berechnungsformen werden anhand anschaulicher Anwendungsbeispiele erläutert. Um die entsprechenden Prozeduren rechnergestützt erledigen zu können, wird der Einsatz des Statistikprogramms SPSS dargestellt.

Voß, Werner: Praktische Statistik mit SPSS

München: Carl Hanser Verlag 2000 – 358 Seiten einschließlich einer CD-ROM – DM 79,-

In diesem Buch werden die wichtigsten statistischen Methoden besprochen, die man in der Praxis benötigt: die Berechnung statistischer Maßzahlen, die Analyse statistischer Zusammenhänge, Schätzmethoden sowie multivariante statistische Analyseverfahren. Die CD-ROM enthält neben allen Beispielen des Buches Übungsaufgaben und eine Testversion SPSS 10.0. SPSS ermöglicht die statistische Analyse umfangreicher Datenbestände. Dies setzt allerdings gewisse Grundkenntnisse voraus, die dieses Buch vermitteln will.

Band 14 und 15 der Reihe Advanced Controlling der WHU Koblenz erschienen

Bestellungen und Nachfragen unter: Lehrstuhl Controlling, Sekretariat Advanced Controlling, WHU Koblenz, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Tel. 0261 / 65 09-477. Ansprechpartnerin: Frau Thust.

Weber / Schäffer / Bauer: Controller & Manager im Team – Neue empirische Erkenntnisse 46 Seiten – DM 38,- zzgl. MWSt.

Der vorliegende Band beruht auf den Aussagen von mehr als 350 Unternehmen zur Zusammenarbeit von Controllern und Managern. Im Mittelpunkt steht die Analyse des Zusammenhangs zwischen Rolle und Erfolg des Controlling in Eigen- und Fremdbild. Der Band ist ein besonderer „Leckerbissen“ – er bestätigt oder korrigiert auf empirischer Basis Annahmen, Meinungen und Vorstellungen einerseits zum Controlling selbst und zum anderen zum komplexen Verhältnis zwischen Controller und Manager. Er erhärtet die vorherrschende positive Bewertung von Stand und Entwicklung des Controlling, macht aber auch auf Schwachstellen aufmerksam und weist auf Potenziale hin. Mit diesem Band festigt die Reihe ihren Ruf als eine wertvolle Folge für kritische, fragende und nach Optimierungen und Potenzialen suchende Controller.

Weber, Jürgen u. Willauer, Bianca: Marktorientierte Instrumente des Controlling Band 15 der Reihe Advanced Controlling der WHU Koblenz – 38 Seiten – DM 38,- zzgl. MWSt.

Ausgehend von der These, dass Controlling mehr Richtung Markt denken und agieren muss, werden in diesem Band die wichtigsten Konzepte und Instrumente auf aktuellem Stand und in ihrem Zusammenhang dargestellt. Der Band endet mit der Frage „Controlling als das bessere Marketing – warum eigentlich nicht“. Entsprechend dem Charakter dieser Reihe eine innovative, zukunftsgerichtete und „etwas andere“ Veröffentlichung.

Reihe „Management Weiterbildung“ der Universität Zürich

Heft 21: Städler/Bircher/Streif: Der Begriff „Wert“ im Management
Zürich: Verlag Paul Haupt 2000 – 52 Seiten – Fr. 18,- / DM 20,- / öS 146,-

Der Band beschäftigt sich mit einer kritischen Annäherung an das Value Based Management. Die Autoren diskutieren materielle bzw. ökonomische und auch nicht-materielle Aspekte dieses Begriffes. An drei konkreten Beispielen demonstrieren sie, wie heute mit Werten verfahren, mit welchem unterschiedlichem Erfolg vor allem der Einbezug der nicht-materiellen Werte versucht wird.

WIR PLANEN IHREN ERFOLG

Wir unterstützen Sie bei der System-Implementierung und Planerstellung mit der Budgetierungssoftware Professional Planner™.

Sie profitieren von unserer Erfahrung aus über 1000 Kundenprojekten. Dazu zählen



CINE MEDIA
FILM AG



Sprechen Sie mit uns, wenn Planungsrechnungen im Zuge Ihres Going Public oder Ihres Reporting für Sie ein Thema sind.



SAUBACH, BLÜM & CO.
UNTERNEHMENSPLANUNG G.M.B.H.

Gleißentalstraße 5a 82041 Deisenhofen Tel: 0 89/613 944 - 0 Fax 0 89/613 944 - 50	Dennis-Gabor-Straße 2 14469 Potsdam Tel: 03 31/549 71 - 3 Fax 03 31/549 71 - 44
--	--

Internet: <http://www.cashflow.de>
E-Mail: office@cashflow.de

Heft 23: Biedermann / Genoud / Kunz: Strategie-Umsetzung mittels Balanced Scorecard
Zürich: Verlag Paul Haupt 2000 – 58 Seiten – Fr. 18,- / DM 20,- / öS 146,-

In diesem Heft geht es um die Entwicklung spezifischer Kennzahlensysteme für die Bereiche Energiewirtschaft, IT-Einsatz und Pharma-Produktion. Es bringt eine ausgezeichnete kompakte Darstellung mit konkreter Veranschaulichung anhand praktischer Beispiele.

Neue CD-ROM's für den Praktiker

Adler / Düring / Schmalz: Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000 – ADS-CD-ROM mit Handbuch DM 998,-

Dieser im Printmedium pro Auflage nahezu 5.000 Seiten umfassende führende und richtungsweisende Grundlagenkommentar steht nun auch in elektronischer Form zur Verfügung mit einer attraktiven Oberfläche auf der Basis der 5. und 6. Auflage. Ein Kommentar zum HGB, AktG, GmbHG, PublG nach den Vorschriften des Bilanzrichtlinien-Gesetzes mit Hinterlegung einschlägiger Rechtssprechung, Gesetzesmaterialien, ausgewählte Literatur, EG-Richtlinien und Gesetzesauszüge. Die ADS-CD-ROM ist konzipiert als strukturierte Volltextdatenbank mit einem umfangreichen Hypertextnetz.

Becker, Wolfgang u. Ferstl, Otto: Kostenrechnung
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000 – DM 98,-

Eine CD-ROM aus der Reihe BWL Lernsoftware Interaktiv. Ca. 1.200 Bildschirm-Seiten auf CD-ROM mit Benutzeranleitung und Online-Hilfe. Ca. 400 Grafiken und Animationen, 310 Interaktionen. Geeignet für Studium, berufsbezogene Weiterbildung sowie für Präsentationen.

Ausgewählte wissenschaftliche Veröffentlichungen für den Praktiker

Ohms, Walter: Management des Produktentstehungsprozesses
München: Verlag Franz Vahlen 2000 – 446 Seiten – DM 86,-

Diese „handlungsorientierte Erfolgsfaktorenforschung im Rahmen einer empirischen Studie in der Elektroindustrie“ wurde von der Universität Augsburg als Dissertation angenommen. Die Untersuchung liefert erstaunlich klare Aussagen über die potenziellen Stellhebel zur Steigerung von Effektivität und Effizienz von Produktentstehungs- sowie Produktentwicklungsprozessen, indem sie über einhundert Thesen überprüft, die die erheblichen Unterschiede in der Vorgehensweise erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen verdeutlichen. Mit 112 Thesen arbeitet Ohms das Profil erfolgreicher Produktinnovatoren eindrucksvoll heraus. Insgesamt eine recht anschauliche, gut lesbare und anregende Arbeit, die für F + E-Controller sowie methodisch interessierte Leser empfehlenswert ist.

Meckl, Reinhard: Controlling im internationalen Unternehmen
München: Verlag Franz Vahlen 2000 – 303 Seiten – DM 68,-

Diese Veröffentlichung über ein erfolgsorientiertes Management internationaler Organisationsstrukturen beruht auf einer verkürzten und überarbeiteten Fassung der Habilitationsschrift des Verfassers und stützt sich u. a. auf bei der Siemens AG gesammelten Erfahrungen. Das Buch geht der Frage nach, wie das Führungssystem eines Unternehmens ausgerichtet sein sollte, um die internationalen Aktivitäten möglichst effizient zu koordinieren.

Haberstock, Philipp: Executive Information Systems und Groupware im Controlling
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2000 – 312 Seiten – DM 118,-

In dieser Veröffentlichung, die auf einer Dissertation beruht, erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit den Controlling-Systemen. Für an Systemfragen und IT-Aspekten interessierte Leserinnen und Leser ist die Lektüre recht hilfreich und nützlich, wenngleich auf Grund des wissenschaftlichen Charakters kein „typisches Praktiker-Buch“. Haberstock führt nämlich eine beachtenswerte Diskussion über die Schwachstellen unserer Controllingssysteme und gelangt zu einem diskussionswerten Gesamtentwurf, der bei einem Praxispartner eine nähere Prüfung durchlaufen hat. Das Werk bereichert die Systemdiskussion durch einen innovativen Beitrag zur Öffnung des Controlling in Richtung prozessorientierter, an Teamstrukturen ausgerichteter und kommunikativer Infrastrukturen. Über 100 Abbildungen.

Neuaufgaben im Überblick

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Aus- und Weiterbildungsreihe „Controller“ (IHK-Controller/innen)						
Kircherer, Hans-Peter	Kosten- und Leistungsrechnung	München 2000	C. H. Beck	307	48,00	Zielsetzungen, Aufgaben, Aufbau, kostentheoretische Grundlagen usw.
Witt, Frank-Jürgen	Controlling 1 – Ganzheitliches Controlling. Band 4 in 2. Auflage	München 2000	C. H. Beck	402	52,00	System und Organisation, Strategisches und operatives Controlling, Qualitätscontrolling, Ökocontrolling usw.
Witt, Frank-Jürgen	Controlling 2 – Spezielles Controlling. Band 5 in 2. Auflage	München 2000	C. H. Beck	264	39,00	Controlling in Industrie- und Handelsunternehmen, Bankbetrieben, Versicherungen, Non-Profit-Organisationen.
Neuhäuser-Mettrich, Sylvia u. Witt, Frank-Jürgen	Kommunikation und Berichtswesen. Band 6 in 2. Auflage	München 2000	C. H. Beck	384	55,00	Konflikt- und Konsensmanagement, Präsentationen, Informationsprozesse, DV-Anwendungen usw.
Rechnungslegung, Steuer- und Wirtschaftsrecht						
Ballwieser, Wolfgang (Hrsg.)	US-amerikanische Rechnungslegung in 4. Auflage	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	515	98,00	Grundlagen und Vergleiche mit deutschem Recht. Sammelband mit Einzelbeiträgen zu Teilaspekten.
Seicht, Gerhard	Buchführung, Jahresabschluss und Steuern in 11. Auflage	Wien 1997	Linde	864		Handbuch für Studierende und Praktiker in Österreich
Wirtschaftsprüferkammer (Hrsg.)	International Standards on Auditing (ISAs). Stand Januar 2000	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	933	168,00	Internationale Prüfungsgrundsätze, autorisierte Übersetzung der Verlautbarungen des IFAC
Steckler, Brunhilde	Kompodium Wirtschaftsrecht in 5. Auflage	Ludwigshafen 2000	Kiehl	505	48,00	Grundlagen bürgerlichen Rechts, Schuldverhältnisse, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht
Coenenberg, Adolf	Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, in 17. Auflage	München 2000	Moderne Industrie	1228	98,00	Erfolgreiches Standardwerk „Alles auf einen Blick“: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen
Kresse, Werner (Hrsg.)	Die neue Schule des Bilanzbuchhalters, Band 3 – Steuerrecht, in 9. Auflage	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	284	89,00	Abgabenordnung, Einkommensteuer, Vermögensbildung, Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Umwandlungsrecht

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort./Jahr	Verlag	Seiten	Preis./DM	Inhalt
Kostenrechnung						
Seicht, Gerhard	Moderne Kosten- und Leistungsrechnung in 10. Auflage	Wien 1999	Linde	698	93,70	Dieser Klassiker der österreichischen Kostenrechnung bietet neben den theoretischen Grundlagen auch Anwendungspraxis, Empfehlenswert
Sammelwerke ausgesuchter Aufsätze des Verfassers, Wirtschaftsuniversität Wien						
Seicht, Gerhard	Bilanzierung auf neuen Wegen II. Reader	Wien 1999	Linde	368	74,90	Bilanzpolitik und Steueraktik, Auf der Suche nach der Bilanzwahrheit etc.
Seicht, Gerhard	Kostenrechnung auf neuen Wegen II. Reader	Wien 1999	Linde	368	74,90	Brauchen die Unternehmen kalkulatorische Kosten?, Prüfung der Kostenrechnung usw.
Seicht, Gerhard	Betriebswirtschaft auf neuen Wegen II. Reader	Wien 1999	Linde	210	43,30	Euro und Rechnungswesen, Irrtümer und Fehler in der Praxis der Unternehmensbewertung usw.

Kind, Alexander: Segment-Rechnung und -Bewertung
 Bern: Verlag Paul Haupt 2000 – 305 Seiten – Fr. 68,- / DM 76,-

Diese Dissertation, veröffentlicht in der Schriftenreihe des Instituts für Rechnungslegung und Controlling der Universität St. Gallen, befasst sich ausgiebig mit Fragen der Segment-Rechnung. Diese Thematik ist für Controller im mehrfachen Sinne interessant. Informationen über die Performance von Unternehmenssegmenten (Geschäftsbereichen, Regionen, Kundengruppen etc.) gewinnen in der Unternehmenspublizität zunehmend an Bedeutung. Darüber hinaus wird ein sogenannter „Management Approach“ umgesetzt, der eine gezielte Orientierung der externen Rechnungslegung am internen Rechnungswesen der Unternehmen vorsieht. Basierend auf den internationalen Segment-Rechnungslegungsstandards steht im Mittelpunkt ein integriertes Segmentrechnungskonzept zur Erstellung von Segment-Bilanzen, Erfolgsrechnungen sowie Cash Flow-Rechnungen.

Schmidt, Matthias: Das Konzept einer kapitalmarkt-orientierten Rechnungslegung
 Bielefeld: Erich Schmidt Verlag 2000 – 294 Seiten – DM 86,-

Diese Dissertation erarbeitet eine Legitimationsbasis für die kapitalmarktorientierte Regulierung der Unternehmensrechnung. schlägt ein grundlegendes Soll-Konzept für eine solche Rechnungslegung vor und überprüft schließlich die Eignung der Regelungen der US-GAAP, der IAS und der handelsrechtlichen GoB für das Sollkonzept. Eine recht innovative Veröffentlichung für alle, die sich methodisch und konzeptionell vertiefend mit Fragen der Rechnungslegung befassen.

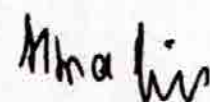
Zu guter Letzt

Es ist mir ein besonderes Anliegen, für die große Zustimmung und für die vielen Hinweise und Anregungen anlässlich des 25. Congresses der Controller in München herzlich zu danken.

Auch nach vielen Jahren frage ich mich immer noch und immer wieder beim Abschluss eines Literaturforums, ob die Ausgabe gelungen ist, ob die Erwartungen der Leserinnen und Leser erfüllt wurden und was man wie in den nächsten Ausgaben bringen sollte. Falls Sie mir bei der Beantwortung dieser Fragen helfen möchten, ist Ihre Nachricht willkommen, z. B. über E-Mail: Alfred.Biel@eplus-online.de

Herzliche Grüße und Ihnen beruflich und persönlich alles Gute bis zum Wiederlesen

Ihr



Alfred Biel

CV im CM

Controller Verein eV
im Controller Magazin

„Lebendiger Marktplatz für Controller“



Siegfried Gänßlen (54), Mitglied des Vorstandes und stellv. Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe AG in Schiltach

Siegfried Gänßlen:

1. Der CV ist Wegbereiter für ein Controlling moderner Prägung. Er erarbeitet praxisorientierte Standards und begleitet deren Anwendung. Der CV bietet einen lebendigen Marktplatz für Controller aus der Praxis für die Praxis.
2. Repräsentativer Controller-Querschnitt, Netzwerk für Erfahrungsaustausch („Ich kenne jemanden mit einer Lösung für mein aktuelles Problem“), Arbeitskreise, Interessenvertreter des Controllings.
3. Der CV ist noch zu sehr geschlossene Veranstaltung, ist meistens hauptsächlich Insidern bekannt, zukunftsorientierte Themen kommen noch zu kurz.
4. Neue Controllingtrends frühzeitig aufgreifen und die Meinung der Controller auch einmal als ersten Schuss publizieren (als Vision, nicht alles fix und fertig). Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit

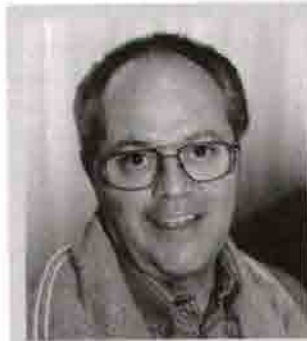
Der Controller Verein eV hat mit Siegfried Gänßlen und Hermann Jenny zwei neue Vorstandsmitglieder. Beide engagieren sich seit Jahren im Verein und wurden durch die Mitgliederversammlung am 21. Mai gewählt. Aus diesem Anlass nahmen sie Stellung zu folgenden Fragen:

1. Wie sehen Sie den Controller Verein 25 Jahre nach seiner Gründung?
2. Welche Stärken hat er?
3. Und welche Schwächen?
4. Welche Ziele leiten Sie daraus für Ihre Vorstandschaft ab?

in Richtung Ausschüsse, Verbände, Bildungseinrichtungen.

Hermann Jenny:

1. Einst ein Verein von Absolventen der Controller Akademie trägt der CV heute als grösster Berufs- und Interessenverband im deutschsprachigen Raum im Controllingfragen eine nicht zu unterschätzende Verantwortung. Das schnelle Wachstum auf nunmehr über 3300 Mitglieder zeigt, dass die Controller dem Verein ihr Vertrauen auf eine Entwicklung in die richtige Richtung schenken.
2. Die angesprochene Mitgliederzahl zeugt einerseits vom Interesse, das die Controller dem Verein und dessen Zielen entgegenbringen, andererseits besteht damit ein Wissens- und Erfahrungspotenzial, das zu nutzen oberste Priorität haben muss.
3. Das schnelle Wachstum des CV hat deutlich gemacht, dass Größe



Hermann Jenny (60), Verantw. für Finanzen und Controlling in einem Unternehmensbereich der SIG in Neuhausen am Rheinfall

allein nicht genügt. Die Mitglieder haben ihre Erwartungshaltung gegenüber den Vereinsverantwortlichen in der letzten Umfrage dokumentiert. Aus meiner Sicht etwas spät, denn neben den vielen Neueintritten ist in den vergangenen Jahren auch die Austrittsrate gestiegen. Schneller Handlungsbedarf ist damit angesagt.

4. Die neue Vereinsstruktur mit einem Lenkungsausschuss als verlängerter Arm des Vorstandes zur breiteren Abstützung der Führungsverantwortung zeigt den Weg in die Zukunft. Mein persönlicher Beitrag: Weiterer Festigung der Organisationsstruktur und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen im Vorstand. Ich habe Ja gesagt zu einer verantwortungsvollen Aufgabe und bin mir auch bewusst, dass dafür ein nicht zu unterschätzendes Engagement für die vielfältige Vereinsarbeit nötig sein wird.

Neues Outfit für cvOnline

Die meisten Leser des „Controller Magazins“ haben es sicher schon bemerkt und hoffentlich auch bewundert: das neue Outfit von cvOnline.

Der Internetauftritt des Controller Verein eV ist seit dem 1. September moderner und grafisch erfrischend gestaltet worden. Überzeugen Sie sich davon unter www.controllerverein.de und teilen Sie der Arbeitsgruppe Internet Ihre Meinung via eMail s.neunzig@control-lerakademie.de mit.

+++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++

AK Österreich Südost
Treffen 29.09.2000, Magistrat Graz, „Controlling in der öffentl. Verwaltung“.
Info: Dr. Peter Breuer
Tel.: +43-732-6979 2455

AK Sachsen
Treffen 12.10.2000, Sebald Sachsendruck, Plauen, „Unternehmensleitbild“.
Info: Claus Mannitzsch
Tel.: +49-34322-48 258

AK Thüringen
Treffen am 12./13.10.2000, LVA in Erfurt, „Neue Rechnungslegungsvorschriften“.
Info: Hartmut Wach
Tel.: +49-365-73 49 345

AK Süd II
Treffen am 13.10.2000
Info: Armin Goltz
Tel.: +41-32-686 3602

AK CH II und AK CH III
Gemeins. Treffen 18.10.2000,
Info: Paul Stämpfli
Info: +41-1-226 52 47

AK Südwest I
Treffen 19./20.10.2000, Elzach/Oberwinden, u.a. „Due Diligence“, „Risikomanagement“.
Info: Siegfried Gänßlen
Tel.: +49-7836-51 1281

AK Südbayern
Treffen am 19./20.10.2000 in der IHK Oberbayern in Feldkirchen, „Going public“.

Info: Hans-Peter Metzler
Tel.: +49-89-895 86 16

AK Schweiz IV
27.10.2000, APOS Informatik, Däniken, Workshop BSC
Info: Dieter Ruf
Tel.: +41-62-288 65 47

AK Gesundheitswesen Süd
Treffen am 28.10.2000 im Uni-Spital Zürich, „BSC im Gesundheitswesen“.
Info: Rainer Stelzer
Tel.: +41-1-400 55 40

AK Mecklenburg-Vorpom.
Treffen 3./4.11.2000, Kvaerner-Werft, Warnemünde, „Risikomanagement“.
Info: Mark Kirchner

Tel.: +49-385-7431 206

AK Weser-Harz
Treffen 9./10.11.2000, Solling, „SAP“, „Prozesskostenrechnung“.
Info: Wolfgang Schneider
Tel.: +49-5371-93 1415

AK Mitte
Treffen 10.11.2000, Flughafen Frankfurt AG, „Risikomanagement“.
Info: Prof. Dr. Gerberich
Tel.: +49-6206-91 04 92

Regionallagerung der süddt. Arbeitskreise, 21.11.2000, Flughafen Stuttgart, „BSC in der Praxis“.
Info: Gudrun Reuter
Tel.: +49-6151-502 644

8. Controlling Orientierungstag

Der traditionelle Controlling Orientierungstag der Neuen Bundesländer findet in diesem Jahr am 18. November in Jena statt. Die Veranstalter, der Lehrstuhl Prof. Dr. Volkmar Botta für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Rechnungswesen und Controlling der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Controller Verein eV, haben zur achten Veranstaltung dieser Art wieder ein vielfältiges Programm erstellt.

Von 9.00 bis 17.45 Uhr referieren im Hauptgebäude der Jenaer Universität am Luther-Platz Controlling-Spezialisten aus Praxis und Lehre: **Rektor Prof. Karl-Ulrich Meyn**, Eröffnung, **Prof. Dr. Volkmar Botta**, FSU Jena: „Zukünftige Herausforderungen für das strategische und operative Controlling kleiner und mittelständischer Unternehmen“, **Heinz Abel**, **Wolfgang Meyer**, **Michael Schimper**, **Marco Sergi**, Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz mit einem Erfolgsbericht: „Controlling im Wald – Voraussetzung in Politik und Verwaltung. Konzept und Einführung des Controlling“, **Gottfried Bauer**, GB Controlling AG, Lugano: „Balanced Controlling“, **Robert Leibl**, Asclepion-Meditec AG, Jena, Erfahrungsbericht: „Going public“, **Helmut Noack**, Referat Zentrales Controlling, Stadtverwaltung Gera: „Stadt-Controlling in Gera“, **Axel Meyl**, Daimler-Crysler AG, Berlin: „eCommerce – eine Chance“, **Dirk L. Reiche**, Finanzvorstand Europa/Asien Intershop Communications AG: „INTERSHOP – Eine Erfolgsstory“, **Infos & Anmeldungen:** Geschäftsstelle Controller Verein eV, PF 1168, D-82116 Gauting, Tel.: +49-89-89 31 34 20, Fax: 89 31 34 31 und www.controllerverein.de.

Interessenten

Wer kommt aus dem Bereich Energieversorger und hat Interesse am Erfahrungsaustausch, z.B. in einem Controller-Arbeitskreis? Bitte melden in der Geschäftsstelle Controller Verein eV, Conrad Günther, Tel.: +49-89-89 31 34 19 bzw. unter c.guenther@controllerverein.de.

Stellen besetzen mit Qualität und Tempo

In cvOnline sind „Controller Jobs“ ein Renner

Jede Woche besuchen mehr als 500 Gäste die Vereins-Homepage www.controllerverein.de. Ständig neue attraktive Angebote haben die „Controller Jobs“ zu einem echten Besuchermagnet gemacht, dessen Zugriffe Spitzenwerte bei cvOnline erreicht haben.

Vierorts ist die Nachfrage nach ControllerInnen stark gestiegen. In Branchen wie dem Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung sind dies zusätzlich oft neu geschaffene Stellen. So erfüllt der Controller Verein auch in diesem Bereich mit seinen Stellenangeboten in cvOnline die Wünsche des ganzen Berufsstandes.

Immer mehr Nutzer von „Controller Jobs“ können über erste positive Erfahrungen berichten. So Rainer J. Stelzer, Geschäftsführer der Stelzer Health Care Consulting GmbH in Zürich: „Wir

wollen für unsere Kunden rasch Ergebnisse vorweisen. Neben der Schnelligkeit darf die Qualität jedoch nicht vernachlässigt werden.“ So lohne es sich, bei spezifischen Suchanforderungen die Stellenausschreibung in Fachpublikationen zu platzieren. „Das gilt für die Tagespresse - und noch verstärkt für das Global-Internet.“

Kürzlich schaltete Stelzer einen Suchauftrag „Controller für ein Krankenhaus“ unter www.controllerverein.de. „Die hohe Frequenz der Zugriffe von Fachleuten auf diese Website, bedingt durch den hohen Nutzungsgrad und die Einzigartigkeit, erwies sich als erfolgreich. Anstelle vieler durchschnittlicher Anfragen, erhielten wir drei Bewerbungen, welche alle die nötigen Qualifikationen erfüllten. Schon nach kurzer Zeit konnte der von uns emp-

fohlene Kandidat mit unserem Kunden einen Arbeitsvertrag unterzeichnen. In diesem Falle zählten alle Beteiligten zu den Gewinnern.“

Ähnlich gute Erfahrungen hat Dr. Christiane Jaap, Leiterin Finanz- und Rechnungswesen bei der P. Dussmann GmbH & Co. KG in Berlin, gemacht: „Die qualitativ besten Bewerbungen auf unser Stellenangebot bekamen wir über die Controller-Homepage. Auch wenn aus verschiedenen Gründen keiner der drei Bewerber schließlich die Stelle besetzte, so hat mich doch die Qualität und Schnelligkeit über cvOnline überzeugt.“ So ist sich Dr. Jaap sicher, dass sie dieses Internetangebot wieder nutzen wird. „Sobald bei uns wieder ControllerInnen gesucht werden, gehen wir erneut diesen Weg. Das ist ganz klar.“

Zukunftsorientierte Struktur im Controller Verein

Lenkungsausschuss löst bisherigen Strategiekreis ab

So wie Unternehmen ihre Organisationsstruktur von Zeit zu Zeit überprüfen – und allenfalls gestalten, so muss dies auch ein Verein tun; insbesondere dann, wenn die Mitgliederzahl in einem Maße zunimmt, dass eine Führung zum Wohl der Mitglieder gefährdet ist. Um eben dieser Gefahr vorzubeugen, haben Vorstand und AK-Leiter im Herbst 1999 beschlossen, die Strukturen der Größe des Vereins anzupassen. In mehreren Teamsitzungen wurde sodann eine neue Führungs- und Organisationsstruktur erarbeitet, verabschiedet und vom stv. Vereinsvorsitzenden, Ragnar Nilsson, bei der Mitgliederversammlung am 21. Mai 2000 in München vorgestellt. Der bisherige sog. Strategiekreis, bestehend aus Vorstand und sämtlichen AK-Leitern mit insgesamt fast 50 Mitgliedern, dessen Arbeitsfähigkeit dadurch immer schwerfälliger wurde, wurde aufgehoben. Er wird ersetzt durch einen Lenkungsausschuss, dem neben dem Vorstand die Delegierten der regional organisierten Arbeitskreise, ein Delegierter der Branchen-AK sowie die Leiter der Fachausschüsse angehören; ein Gremium mit insgesamt 16 Mitgliedern. Mit dieser Reduktion

wird die Handlungsfähigkeit des obersten Gremiums erheblich gestärkt. Andererseits können die AK-Leiter sich zukünftig ganz den internen Aufgaben ihrer AK-Mitglieder widmen, ohne Verpflichtung bezüglich der für den Gesamtverein zu treffenden Entscheidungen. Die Vernetzung zwischen dem Lenkungsausschuss

einerseits und den Arbeitskreisleitern andererseits wird durch die Delegierten intensiviert.

Durch diese Neustrukturierung, die mit einer neuen Aufgabenverteilung einhergeht, wird eine höhere Schlagkraft, bessere Lösung von Aufgaben und eine stärkere Einbeziehung der Arbeitskreise ermöglicht. C. Günther/H. Jenny

Cockpitfunktion neu überdacht

Der AK Süd 1 tagte kürzlich bei dem deutsch-französischen Hubschrauberhersteller Eurocopter. Der Erfahrungsaustausch machte deutlich, dass das Steuerungsinstrumentarium global operierender und international geprägter Unternehmen vermehrt Investoren- und Kunden-orientiert ist, unabhängig von der Branche. Die Veränderungen in der Luft- und Raumfahrtindustrie er-

fordern neue Finanzierungsmodelle, aber auch neue Steuerungsgrößen. Im Hubschrauberbau sind bei geringen Stückzahlen, hohen Anfangsinvestitionen und langen Produktlebenszyklen spezifische Instrumentarien notwendig, um maßgeschneiderte Kundenlösungen zu ermöglichen. Die Gespräche funden bei einer Werksbesichtigung zusätzliche Anregungen.

Info/Foto: B. Jaksch



«Bei www.conciliat.de
sind Sie mit der Maus nur
einen Klick von Ihrem
nächsten qualifizierten
Mitarbeiter oder
Traumjob entfernt.
Doch nach wie vor sind es
bei Conciliat Menschen,
die Sie zur richtigen
Entscheidung führen.»

Eric Flury, Geschäftsführer

Eine neue Stelle
im Finanz- und Rechnungswesen?

www.conciliat.de

conciliat



Neue Mitarbeiter für Ihr
Finanz- und Rechnungswesen?

www.conciliat.de

conciliat



Hochbrückenstraße 3 80331 München Tel. 089/24 20 91-0

TEAM MÜNCHEN



Alexander
Walz



Karen
Waldenmaier



Barbara
Ettensperger



Dr. Meera
Gandbhir

Jägerstraße 14-18 70174 Stuttgart Tel. 0711/22 45 18-0

TEAM STUTTART



Markus
Lorch



Andrea
Wendt



Dorothee
Otto

Die Personalvermittlung im Finanz- und Rechnungswesen
www.conciliat.de

conciliat



München · Stuttgart
Zürich · London · Mailand

for better performance

Balanced Scorecard

Strategieentwicklung

Strategieumsetzung

Strategiecontrolling

for better performance

www.kraus-technon.com - 0714 2000

PLAUT

Den Wandel im Griff

WACHSTUM DURCH INNOVATION:

Als Full-Solution-Provider entwickeln wir innovative ganzheitliche Lösungen aus Strategy-Consulting, Business-Consulting und IT-Consulting/Outsourcing.

Mit unserer neuen Unternehmensdivision

EdgeWing bündeln wir sämtliche

E-Business Aktivitäten.

Für die Zukunft und das Wachstum von Unternehmen aus Industrie, Handel und

Dienstleistung weltweit.

Wir setzen seit über 50 Jahren Standards in der modernen Unternehmensführung

PLAUT WELTWEIT

Australien · Brasilien · Deutschland · Frankreich
Großbritannien · Irland · Italien · Kanada · Mexiko
Österreich · Polen · Rumänien · Schweiz · Slowakei
Spanien · Tschechische Republik · Ukraine · Ungarn · USA

Plaut International Management Consulting
www.plaut.com