



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis
Zeitschrift der controller-akademie

5/84

Pohle	Controlling in einem multinationalen Unternehmen	203
Zepplin	Controlling und Organisationsentwicklung	211
Nilsson	Phasen-Konzept zur Beurteilung externer ORG/DV Dienstleistung	217
Küpfer	Mitarbeiter - ungenutztes Potential?	225
Mayer	Wirtschaftswissenschaft in der Sackgasse?	227
Bücherecke		229
Steiner	Grundlagen für den Aufbau einer konzernweiten Produkte-Ergebnis-Rechnung	231
Hübel	Marktinformationen und Bedarfspotentiale	235
Kuhn	Controlling mit EDV in Filialbetrieben des Handels	239
Deyhle	"Controlling Chinese"	245
Blazek	"1984"	251

Management Service Verlag · Gauting/München

ISSN 0343-267X

controller magazin

ISSN 0343 - 267X

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, München

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler

Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

Senff-Service, Angerweg 8

D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,

D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer *)

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

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Österreich:

Wirtschaftsverlag Dr. Anton O r a c , Postfach 56, A-1014 Wien

Verkauf Schweiz:

Fortuna Finanz Verlag W. Heidelberger AG, Haslerholzstraße,
CH-8172 Niederglatt

*) Wenn was nicht funktioniert
der Computer ist's gewesen.

CONTROLLING

IN EINEM MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

von Dr. Klaus Pohle, Berlin
Mitglied des Vorstandes der SCHERING AG

Schering ist ein multinationales Großunternehmen geworden. So hat sich der Umsatz in den letzten 20 Jahren um etwa 1.300 % auf rd. 4,3 Mrd. erhöht und wird sich in diesem Jahr auf ca. 4,8 Mrd. erhöhen. Dieses starke Umsatzwachstum ist auch inflationsbereinigt beachtlich.

Schering ist heute weltweit tätig. Die Anzahl der Tochtergesellschaften hat in den letzten 20 Jahren von knapp über 30 auf heute über 120 zugenommen. Am Umsatz ist dabei das Ausland mit über 80 % beteiligt. Deswegen ist Controlling bei Schering eine Notwendigkeit. Ohne Controlling hätte der Vorstand nicht die notwendige Transparenz, selbst die Spartenleitungen könnten nicht mehr ihr Geschäft steuern. In über 100 Ländern, in denen wir unser Geschäft ausführen, gibt es immer ungeahnte größere Einbußen, für die man Gegenmaßnahmen erarbeiten muß.

Diese starke regionale Diversifikation ging einher mit einer gleichmäßigen Stärkung aller Tätigkeitsbereiche. Heute hat das Pharmageschäft einen Umsatzanteil von 42 %; der Pflanzenschutz-Bereich ist mit 28 % zweites Standbein geworden, und auch die Industrie-Chemikalien mit über 3/4 Mrd. Umsatz haben neben der Galvanotechnik und den Feinchemikalien eine beachtliche Größenordnung erreicht.

Dieser Aufschwung war nur möglich durch sehr starke Forschungs- und Entwicklungs-

aufwendungen, die derzeit etwa 10 % des Gruppenumsatzes ausmachen und ca. jeden 7. Mitarbeiter des Unternehmens beschäftigen.

Schering beschäftigt in der Gruppe etwa 23.000 Mitarbeiter, in der AG etwa 10.000. Der Personalstand hat sich damit in den letzten 20 Jahren in der Gruppe um etwa 300 % erhöht.

Was das heißt in der Geschäfts-Steuerung

Vor einigen Jahren begannen wir aus eigener Kraft und unter Nutzung externer Berater, uns darüber klarzuwerden, was dieser rasante quantitative Ausbau unseres Geschäftes qualitativ für unsere Geschäftssteuerung bedeutet. Wir haben die Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf unser Selbstverständnis intensiv diskutiert und dessen Wirkung auf

- die Unternehmensstrategie,
- die Zielrichtung unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten,
- die Entwicklung unseres Mitarbeiterstammes,
- die Organisationsstrukturen,
- den Führungsstil und die Führungssysteme

in unserem Hause durchleuchtet. Da wir uns hier vornehmlich mit Controlling beschäftigen, beschränke ich meine Ausführungen auf die drei Punkte Organisationsstrukturen, Führungsstil und Führungssysteme, obwohl es sicher auch sehr interessant wäre, über die strategische Planung



beim 9. Controller-Congreß am 28.5.84 in Berlin

und die Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zu sprechen.

Matrix-Organisation

Anfang der 70er Jahre haben wir die Organisation des Unternehmens auf eine Matrix-Organisation umgestellt. Dies entsprach den damaligen betriebswirtschaftlichen Empfehlungen für ein hoch innovatives, auf vielen Tätigkeitsbereichen engagiertes Unternehmen. Die Matrix-Organisation aus den Funktionen (Spalten) Forschung, Produktion, Verkauf usw. sowie den Sparten (Zeilen) hat sich im letzten Jahrzehnt recht gut bewährt. Dennoch haben wir Anfang 1984 die Organisationsstruktur des Hauses verändert. Einige der wichtigsten Gründe dafür waren

- eine Veränderung unserer Geschäftssituation, d. h. eine zunehmende Verlagerung der Geschäftsaktivitäten ins Ausland, z. B. Akquisitionen in den USA und in Großbritannien;
- die Notwendigkeit der Delegation des weltweiten Geschäftes an die Sparten;
- die zunehmende Ausrichtung unserer Organisation auf die Elemente strategische Planung und der Controlling-Philosophie.

Wenn Sie so wollen, haben wir die Kompetenzen der vor Ort Tätigen in den Sparten zu Lasten des übergeordneten Vorstandes verändert.

Ausbau Spartenkompetenzen

Gemäß dieser Konzeption sind die Sparten produktgruppenorientierte Unternehmens-einheiten, die weltweit und selbständig für Schering das Geschäft mit den Grundfunktionen Forschung und Entwicklung, Produktion sowie Vertrieb betreiben. Grundlage ihrer Tätigkeit ist der durch den Vorstand gesetzte Rahmen zur Strategie, Führung und Organisation.

Daneben existieren Unternehmensfunktionen, in denen alle spartenübergreifenden Funktionen angesiedelt sind. Diese Unternehmensfunktionen orientieren ihre Entwicklung und die Bereitstellung ihrer funktionspezifischen Leistungen am Bedarf des Vorstandes, am Bedarf der Sparten und der Tochtergesellschaften sowie am aktuellen Stand der Fachthematik. Nach wie vor werden die Unternehmensfunktionen von Vorstandsmitgliedern geleitet.

Wo Controller-Funktionen eingebaut sind

Dabei befinden sich Controller-Instanzen auf

folgenden Ebenen:

- auf der Ebene Vorstand das Unternehmens-Controlling;
- in den Sparten das jeweilige Sparten-Controlling;
- Analoges gibt es bzw. ist in den Werken und Tochtergesellschaften der Schering-Gruppe vorgesehen.

Entwicklung des Controlling-Gedankens bei Schering

Leitgedanke des Controlling ist Verbesserung der Transparenz zur Verbesserung der Geschäftssteuerung angesichts der quantitativen Ausweitung des Geschäftes und damit einhergehend der Wahrnehmung von Chancen und der Bewältigung von Risiken.

Wie Sie wissen, sieht sich die chemische Industrie heute mit einer Vielzahl zum Teil bekannter, zum Teil neuartiger Risiken konfrontiert. Anhand der letzten Jahre kann ich Ihnen dazu einige Beispiele geben. So hat etwa die Lancet-Studie über die Verträglichkeit oraler Kontrazeptiva uns drastisch die Abhängigkeit unseres Umsatzes von zum Teil unvorhersehbaren Faktoren deutlich gemacht. Diese Risiken werden verstärkt durch neue strukturelle Risiken, die mit der Ausweitung unseres internationalen Geschäftes einhergehen. Wir

- sehen uns zunehmend Einfuhrbeschränkungen in wichtigen Abnehmerländern, speziell der Dritten Welt, gegenüber;
- müssen die oft hektisch schwankenden Maßnahmen der staatlichen Gesundheitspolitik beachten;
- haben es auch im Pflanzenschutz-Bereich zunehmend mit Zulassungsbeschränkungen zu tun.

Dies alles fordert von unserem Unternehmen die konsequente Wahrnehmung aller Chancen, die wir aufgrund unseres Know-hows in Forschung, Produktion und Absatz ergreifen können.

Controlling-Anforderungen

Ein Controlling, das diesen Anforderungen gerecht werden soll, muß daher

- sowohl vorausschauend und kreativ sein. So geht es nicht nur um Gegensteuerungsmaßnahmen bei negativen Entwicklungen, sondern auch um das frühe Anstoßen von neuen Projekten, sobald die Ertragsentwicklung gewisse Reserven aufzeigt;
- systematisch und auf der Basis von Frühwarnsystemen die vorhandenen Informationen nutzen;
- sich dabei auf sämtliche Bereiche des Unternehmens, ob im Inland oder im Ausland, stützen. Wir können noch durch Zeitunglesen die sozio-

Controlling in einem multinationalen Unternehmen

- Schering heute
- Organisation des Unternehmens
- Entwicklung des Controlling-Gedankens bei Schering
- Zielsetzung des Controlling
- Die Controlling-Konzeption in ihren "4 Säulen"
 - Die Controlling-Philosophie als Basis
 - Die Controlling-Abläufe – "1.Säule"
 - Die Controlling-Organisation – "2.Säule"
 - Die Rechenwerke und Berichtssysteme – "3.Säule"
 - Das Schulungskonzept für alle Führungskräfte – "4.Säule"
- Die Übertragung der Controlling-Konzeption auf die Tochtergesellschaften
- Zeitliche Entwicklung des Controlling

SCHERING

Controlling



Veränderungen der Organisationsstruktur verbessern die operative Steuerung des Geschäftes



Schering Controlling – Konzept

Controlling-Abläufe	Controllerorganisation (Struktur)	Rechenwerke und Berichtssysteme (Instrumente)	"Gemeinsam lernen" (Verwirklichung)
<ul style="list-style-type: none"> • Ziele setzen, Delegation von Verantwortung • Reaktion auf Abweichungen • Ablauf des Planungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenscontrolling (UC) • Spartencontrolling (SCs) • Tochtercontrolling • Werkcontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandsberichtswesen • SL-Berichtswesen (BWG) • BW-Systeme für Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsamer Lernprozeß von Linie und Controllern bei Umsetzung der Controlling-Konzeption

Controlling – Philosophie/Führungsverhalten

politischen Risiken in Deutschland verfolgen, aber wie können wir die soziopolitischen Risiken in Ägypten, Iran/Irak, Nigeria, Brasilien verfolgen, es sei denn durch ein systematisches Controlling auch vor Ort.

Wir haben dies unter die Grundgedanken vorausschauendes Controlling, systemunterstütztes Controlling und unternehmensweit integriertes Controlling zusammengefaßt.

Ziel war es zu Beginn, die bis dahin dominierende handels- und steuerrechtliche Betrachtung des Rechnungswesens zu ergänzen durch eine konsequente Nutzung der im Rechnungswesen bereitgestellten Informationen für Führungszwecke und um eine vorausschauende Planung im Unternehmen. Im Rahmen der Controlling-Konzeption wurde gefordert, daß Führungsinformationen zukünftig nach einheitlichen betriebswirtschaftlichen Kriterien erarbeitet und den verschiedenen Instanzen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden sollen. Ziel ist, auf allen Ebenen des Unternehmens eine klare personenorientierte Zuordnung von Verantwortung zu erreichen und die verschiedenen Instanzen der Linie zu einer Beachtung wirtschaftlicher Kriterien bei ihrer Aufgabenerfüllung anzuhalten.

Vier Säulen-Konzept für's Controlling

Das Schering-Controlling-Konzept selbst besteht aus vier Säulen, die ich meinen folgenden Aus-

führungen zugrunde legen möchte. Wir haben diese vier Säulen genannt:

- Controlling-Abläufe;
- Controller-Organisation;
- Rechenwerke und Berichtssysteme;
- Implementierung der Controlling-Philosophie im Unternehmen durch gemeinsames Lernen aller Beteiligten.

Die Controlling-Philosophie stellt dabei die Basis dar, auf der die "4 Säulen" Abläufe, Organisation, Rechenwerke und Lernen daraus ruhen.

Vier Führungsgrundsätze der Controlling-Philosophie

1. Planorientiertes Handeln, d. h. die Ausrichtung des Handelns am gemeinsam erarbeiteten und von allen getragenen anspruchsvollen, aber erreichbaren Plan.
2. Die personifizierte Verantwortung vom Kostenstellenleiter an aufwärts bis hin zum Vorstand.
3. Die dezentrale Verantwortung, wonach die Sparten das weltweite operative Geschäft eigenverantwortlich betreiben, die Unternehmensfunktionen in analoger Weise ihre Kostenbudgets verantworten.
4. Die schnelle Reaktion auf wesentliche Planabweichungen und die Entwicklung und Umsetzung von Gegensteuerungsmaßnahmen zur Erreichung der gesteckten Ziele.



Zur Umsetzung der Controlling-Philosophie

sind dabei drei Aufgaben durchzuführen:

1. Die Entwicklung eines Führungskonzeptes, nach dem jeder Verantwortliche selbst seine Erfolge messen kann;
2. Die Umgestaltung des Berichts- und Rechnungswesens zu einem aktiv dienenden Instrument der Unternehmens- und Spartenleitung;
3. die konsequente Anwendung und schrittweise Verbesserung des Controlling-Gedankens.

Dabei steht das Controlling eingebunden in den Gesamtzusammenhang. Das Controlling stellt Anforderungen an die strategische Planung. Zum Beispiel fordert es die Quantifizierung wesentlicher strategischer Aussagen, damit die Strategie den verfügbaren Finanzrahmen nicht überschreitet.

Diese Wechselwirkung zwischen strategischer Planung und Controlling muß sich in den verfügbaren Steuerungssystemen widerspiegeln. Die verfügbaren Systeme bleiben solange eine leere Hülle, wie sich nicht der Führungsstil der Linie und die Personalentwicklung darauf einstellt. In unserem hoch innovativen Unternehmen muß jede strategische Planung einhergehen mit einer entsprechenden Entwicklung des Know-hows in unseren Forschungs- und Entwicklungsbereichen.

Die Controlling-Abläufe

Aus der bekannten Triade strategische, operative und dispositive Planung liegen die Schwerpunkte des Controllings in unserem Unternehmen auf den beiden letzten: der operativen und dispositiven Planung. Schering betreibt eine operative 3-Jahresplanung, die dann auf der Jahresebene detailliert wird.

Im Jahresablauf stellt sich der Planungsprozeß dabei so dar, daß zunächst in Form eines Top-down-Ansatzes zu Beginn des laufenden Jahres für die folgenden Jahre vom Vorstand und den Spartenleitungen eine Planvorgabe erarbeitet wird.

Aus dieser Vorgabe werden im Planungsprozeß dann in Form eines Bottom-up-Ansatzes Planungen auf der Werks-, Tochter-, Sparten- und schließlich Unternehmensebene abgeleitet. Während der Plandurchführung im aktuellen Jahr wird die Planerfüllung durch einen kontinuierlichen Beobachtungsprozeß, der in zwei Teilbetrachtungen - Vorschau I nach dem 1. Quartal zum Jahresende und Vorschau II auf Basis Jan.-Sept. zum Jahresende - kulminiert, gesichert. Dieser kontinuierliche Beobachtungs-

prozeß soll ein rechtzeitiges Gegensteuern auf allen Ebenen des Unternehmens sicherstellen und zugleich aktuelle Entscheidungsgrundlagen für die Planung des nächsten Jahres liefern.

Grundansatz ist es dabei, nicht Verantwortliche für Fehler der Vergangenheit zu finden, sondern sicherzustellen, daß aus diesen Abweichungen Lernprozesse für die Zukunft folgen. Dieser gesamte Planungsablauf wird koordiniert von der Controlling-Organisation, soll und wird jedoch getragen von der Linie in allen Ebenen des Unternehmens.

Controller-Aufgabe

Wir sehen die Rolle des Controllers bei Schering nicht darin, daß er Abläufe vorschreibt, der Linie die Planung wegnimmt und Abweichungen sucht, um Schuldige zu finden, sondern die Aufgabe des Controllers ist einerseits die Unterstützung des Management der Linie; zum anderen die Herstellung der Transparenz in einem multinationalen Unternehmen. Dies gilt ebenso für die Systementwicklung und die Implementierung der Controlling-Organisation. Der Controller ist also der erste Helfer des Management, nicht aber das Management selber.

Controlling-Organisation

An dieser Stelle möchte ich mich auf - die Unterschiede in der Aufgabenstellung von Unternehmens- und Sparten-Controller sowie - Controller und Linie konzentrieren.

Das Unternehmens-Controlling hat die Planung auf Gesamtunternehmensebene zu koordinieren und die Verbindung zwischen operativer und strategischer Planung sicherzustellen. Es soll durch Auswertung aller verfügbaren Informationen den Vorstand auf erkennbare Chancen und Risiken hinweisen und damit Vorstandsentscheidungen vorbereiten. Dem Unternehmens-Controlling obliegt die Gesamtkoordination bei der Entwicklung der Controller-Organisation.

Es ist seine Aufgabe, die Rechenwerke und Berichtssysteme so zu gestalten, daß die Einheitlichkeit der betriebswirtschaftlichen Kriterien sichergestellt wird. Dies heißt nicht, daß auf allen Ebenen des Unternehmens einheitliche Systeme gefahren werden müssen. Für Führungszwecke ist es sehr wohl sinnvoll, Berichtssysteme zu entwickeln, die den jeweiligen individuellen Erfordernissen gerecht werden.



Nur müssen diese individuellen Berichtssysteme nahtlos in die übergeordneten Führungssysteme der Gruppe integriert werden können. Wesentliche Aufgabe des Unternehmens-Controlling ist es z. B. zur Zeit, durch Vorbereitung und Durchführung von Schulungsveranstaltungen das Controlling-Konzept in allen Ebenen der Linie in den Köpfen der Verantwortlichen zu verankern.

Während das Unternehmens-Controlling eine spartenübergreifende Funktion hat, ist das Sparten-Controlling in all seinen Aufgaben stark auf die jeweils zu betreuende Sparte ausgerichtet. Es leistet betriebswirtschaftliche Beratung, koordiniert den zeitlichen Planungsablauf und hält die Verbindung zum Unternehmens-Controlling.

Das Unternehmens-Controlling hilft also bei der Kommunikation zwischen Spartenleitungen und Vorstand, während das Sparten-Controlling die Kommunikation innerhalb der Sparte fördert.

Die Aufgabengrenzung zwischen Controller und Linie auf allen Ebenen des Unternehmens zeigt die folgende Abbildung. Gerade in den Bereichen unseres Unternehmens, in denen der betriebswirtschaftliche Sachverstand naturgemäß nicht so stark verankert ist - ich nenne hier beispielsweise den Forschungs- und Entwicklungsbereich - ist die betriebswirtschaftliche Beratung und Begutachtung durch die Controller von erheblicher Wichtigkeit für das Gesamtunternehmen.

Controlling-System

Parallel zum Aufbau der Controlling-Organisation haben wir uns seit Mitte der 70er Jahre damit beschäftigt, eine Vielzahl von DV-gestützten und manuellen Systemen in der Informationsverarbeitung von Schering zu entwickeln. Diese Systeme setzen an in sämtlichen Phasen des leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Prozesses und auf allen Ebenen des Unternehmens. Wir unterteilen in Systeme für die Gruppe, für die AG und für die Töchter und dort jeweils in betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche und finanzwirtschaftliche Systeme. Aufgabe des Controlling ist vornehmlich die Entwicklung, Implementierung und Betreuung der Systeme auf der betriebswirtschaftlichen Schiene. Daß dabei Interdependenzen zu den handelsrechtlichen und finanzwirtschaftlichen Systemen zu beachten sind, ist selbstverständlich.

Zunächst haben wir uns in der ersten Phase damit beschäftigt, die traditionellen operativen Systeme des Rechnungswesens bei Schering zu modernisieren und auf die Controlling-Philosophie abzustellen. Beispiele sind hier die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung, die Erzeugniskalkulation, um nur einige zu nennen. Seit etwa drei Jahren sind wir dabei, Systeme mit führungsrelevanten Informationen auf dieser Grundlage zu implementieren, auch hier nur einige Beispiele: Die Umsatzberichterstattung der Pharma-Gruppe, die Produktionsberichterstattung, die Außendienst-Berichterstattung usw. Aufgabe dieses Jahres wird es sein, auf der Grundlage der operativen

Die Controller	Die Linie
<ul style="list-style-type: none"> · Leisten betriebswirtschaftliche Beratung und Begutachtung · Koordinieren den zeitlichen Planungsablauf · Regeln den formalen Planrahmen · Betreuen die Planung methodisch 	<ul style="list-style-type: none"> · Verabschiedet Planvorhaben und Planungsziele · Entwickelt die inhaltlichen Teilpläne mit Zielen und Maßnahmen · Stimmt die Teilpläne aufeinander ab · Revidiert Teilpläne z.B. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen · Präsentiert Pläne/Vorschauen vor d. Vorstand

Systeme und der Systeme mit führungsrelevanten Informationen auf der einen Seite und der strategischen Planung auf der anderen Seite ein maßgeschneidertes Führungsinformationssystem für die Spartenleitung einzuführen, das wir "BWG - Berichtswesen Gruppe" genannt haben.

Es handelt sich dabei um ein EDV-gestütztes, hierarchisch und zeitlich abgestuftes Berichtssystem, das unter Nutzung von Mikro-Computern den Spartenleitungen die Möglichkeit gibt, ein ihrem individuellen Informationsbedürfnis angepaßtes Führungsinformationssystem sich selbst aufzubauen.

Controlling-Schulungskonzept für alle Führungskräfte

Die bisherigen drei Säulen Controlling-Abläufe, Controlling-Organisation und Controlling-Systeme erwiesen sich als löcherne Füße, würde die Controlling-Philosophie nicht von allen Beteiligten akzeptiert werden. Schering hat deswegen ein umfangreiches Schulungs- und Weiterbildungsprogramm installiert, das vor der Einführung eines jeden Controlling-Instrumentes dessen Akzeptanz sicherstellt. Wir erhoffen uns davon, daß keine Führungskraft von den neuen Systemen, die in den letzten Jahren in rasanter Folge auf die Linie zukamen, überfahren wird und infolge dessen eine innerliche Abwehrhaltung einnimmt. Die vierte Säule unseres Controlling-Konzeptes stellt daher die Schulung aller Führungskräfte in den Controlling-Instrumenten und in der Controlling-Philosophie dar.

Übertragung der Controlling-Konzeption auf die Tochtergesellschaft

Lassen Sie mich jetzt einige Bemerkungen zu den besonderen Anforderungen des Controlling in einem multinationalen Unternehmen machen. Wenn ich bisher darauf nur am Rande eingegangen bin, so liegt das daran, daß unsere Controlling-Konzeption von vornherein durch den stark wachsenden Anteil des Auslandsgeschäftes gekennzeichnet war und dieses Element heute unseren gesamten Controlling-Gedanken trägt. Auch bei der Übertragung des Controlling auf die Tochtergesellschaften sind unsere vier Säulen anzusprechen.

Besonderheiten ergeben sich jedoch aus den länderspezifischen Anforderungen, etwa aus dem Informationsbedarf über die Märkte, aus den Accounting-Gewohnheiten und den rechtlich vorgeschriebenen Accounting-Standards.

Natürlich ergeben sich eine Vielzahl von Detailproblemen bei der Einbeziehung der Tochtergesellschaften in die Controlling-Abläufe, bei der personellen und organisatorischen Verankerung einer Tochter-Controlling-Organisation und bei der Übertragung der doch recht komplexen AG-Systeme auf die Töchter. Hier sind z. B. die beschränkten Kapazitäten der EDV und die knappen Ressourcen der Mitarbeiter in den einzelnen Töchtern zu beachten.

Schwierigkeiten bereitet auch immer noch der Abbau des dominierenden handelsrechtlichen Denkens in den einzelnen Tochtergesellschaften zugunsten einer betriebswirtschaftlich orientierten

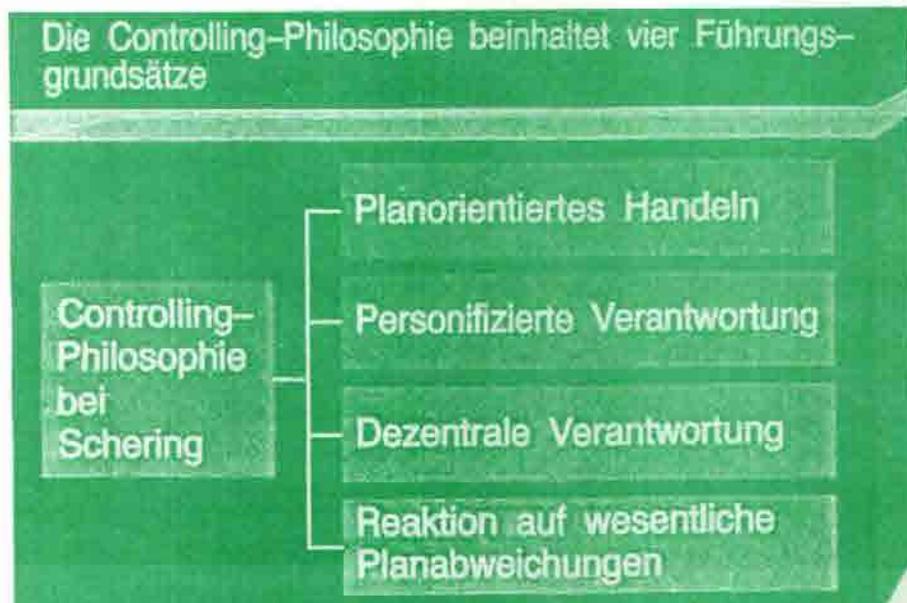
Controlling-Philosophie. Doch schließlich ist der Aufbau und die Implementierung dieser Systeme nicht nur in der Organisation und in der EDV, sondern auch in den Köpfen der beteiligten Menschen ein Prozeß, der mehrere Jahre erfordert.

das Transparentmachen bewirken, daß - wo's nötig ist - auch Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Ergebnisse zustande kommen. Die Aussageform fördert auch die Plausibilität der Aussagen."

Dr. Pohle bei einer Schering-Vorstands-Klausur

"Als Vorstands-Ressort Finanz- und Betriebswirtschaft bin ich nicht ergebnisverantwortlich, sondern ergebnistransparenzverantwortlich. Ergebnisverantwortlich sind die sparten- und länderbetreuenden Vorstandskollegen. Doch muß

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	02	06	G	F	P



CONTROLLING UND ORGANISATIONS ENTWICKLUNG IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

von Dr. Jürgen Zeplin, Berlin

Organisationsentwicklung muß nicht von "oben" erfolgen. Sie ist umfassender und kommt aus der "Mitte". Sie ist das, was der Name sagt: Eine Entwicklung der Organisation! Der Begriff Entwicklung steht für Weiterentwicklung zu einer höheren Qualität gemessen an der Zielerreichung von Rentabilität und Humanität.

Die Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) faßt dies zusammen:

"Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).

Sie versteht den Menschen nicht allein als Kostenfaktor, sondern als Vermögen. Am Ende eines Organisationsentwicklungs-Prozesses leisten die Menschen mehr und sie fühlen sich wohler!

Praktische Organisations-Entwicklung

Die Grundsätze praktischer Organisationsentwicklungsarbeit im Sinne der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) sind:

* Zielsetzung

Organisationsentwicklung verfolgt eine doppelte Zielsetzung: Eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und eine Verbesse-



Dr. Zeplin ist Unternehmensberater und Geschäftsführer des Controller Verein e.V., zugleich Leiter des Arbeitskreises Berlin

rung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr tätigen Menschen.

* Trägerschaft

Ein Organisationsentwicklungs-Projekt wird von der Gesamtheit der Mitglieder einer organisatorischen Einheit, z. B. eines Betriebes, einer Abteilung oder einer Gruppe getragen.

* Inhalt

Inhalt der Organisationsentwicklung ist die Bearbeitung konkreter Fragen und Probleme der täglichen Arbeit und der gemeinsamen Zukunft.

* Beteiligung der Betroffenen

Die einzelnen Schritte der Organisationsentwicklung - Analyse, Planung, Durchführung und Auswertung - vollziehen sich auf der Grundlage offener Information und aktiver Mitwirkung der Betroffenen.

* Diagnose

Jeder Maßnahmenplanung geht eine eingehende, gemeinsame Problemerkennung, -definition und -analyse voraus.

* Prozeßorientiertes Vorgehen

Organisationsentwicklung ist ein Lern- und Entwicklungsprozeß der Organisation und der in ihr

tätigen Menschen. Die Einflußnahme auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation erfolgt im weitesten Sinne durch eine Verbesserung der Kommunikation, insbesondere durch das Einleiten von Teamarbeit, durch das Schaffen von Lernsituationen und durch die Erweiterung von Handlungsspielräumen.

* **Rollende Planung**

Organisationsentwicklung ist ein geplanter Prozeß, beruht jedoch auf einem experimentellen Vorgehen. Die Planung erfolgt von Schritt zu Schritt aufgrund von Auswertung und Reflektion der jeweils erzielten Ergebnisse. Mit anderen Worten: Der Prozeß verläuft in rollenden Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung.

* **Informationsrückkoppelung**

Ein wesentliches Element im Organisationsentwicklungsprozeß ist der offene Informations- und Meinungsaustausch zwischen Personen und Gruppen sowohl in Sachfragen als auch in Verhaltens- und Wertfragen.

* **Konfliktbearbeitung**

Im Organisationsentwicklungsprozeß wird das Schaffen von Situationen angestrebt, in denen individuelle und Gruppeninteressen offengelegt, bestehende Machtverhältnisse transparent gemacht und vorhandene Konflikte bearbeitet, d. h. auf dem Verhandlungswege neuen Lösungen zugeführt werden können.

* **Kontinuität der Entwicklung**

Organisationsentwicklung ist ein Lern- und Entwicklungsprozeß. Von Organisationsentwicklung kann deshalb nur gesprochen werden, wenn und solange der Entwicklungsprozeß aktiv im Gange ist. Dies aber setzt eine weitgehende Kontinuität der an diesem Prozeß beteiligten Personen voraus.

* **Ganzheitliche Perspektive**

In der Organisationsentwicklung werden Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit ganzheitlich, d. h. in ihren Wechselwirkungen und Systemzusammenhängen betrachtet.

Was ist neu an der Organisationsentwicklung?

Das Neue an der Organisationsentwicklung liegt in den Annahmen und Werten über den Menschen als Individuum, als Gruppenmitglied und als Organisationsmitglied. Sie sind von den Wertvorstellungen der Y-Theorie von McGregor geprägt und lassen sich in grober Anlehnung an Tannenbaum und Davis in folgende Thesen fassen:

1. Der Mitarbeiter braucht positive Zuwen-

dung durch seine betriebliche Umwelt, um willens und fähig zu sein, wertvolle Beiträge auf längere Sicht für die Organisation zu leisten.

2. Der Mitarbeiter braucht positive Rückmeldung (Feedback) für seine Leistung, ständige negative Kritik kann zur teilweisen Leistungsverweigerung führen.
3. Mitarbeiter können sich entwickeln, Neues lernen und sich verändern. Dies zu ignorieren führt zu einer Verkümmern der Wachstumspotentiale.
4. Jeder Mensch ist anders. Im Akzeptieren gerade dieser Unterschiede besteht die Chance einer vielgestaltigen positiven Entwicklung.
5. Gefühle sind natürlich und gehören zum Menschen. Sie steuern unser Verhalten mehr als den meisten Menschen bekannt ist. Die Gefühle bringt ein Mensch auch in den Betrieb mit. Die Unterdrückung von Gefühlen verbraucht Energie und diese fehlt dem Mitarbeiter dann im Leistungsprozeß.
6. Aufgesetztes Selbstvertrauen und mangelndes Vertrauen in andere führen zu einem negativen Kontrollklima und verhindern die freie Leistungsentfaltung der Mitarbeiter.
7. Konflikte entstehen und sind an sich nichts schlechtes. Sie müssen ausgeglichen werden. Werden sie unterdrückt, wird viel wertvolle Energie vertan.
8. Eigeninitiative und Kreativität eines Menschen bergen die Gefahr des Mißerfolges in sich. Eine Organisation muß dieser Tatsache im vertretbaren Rahmen Rechnung tragen.
9. Die Autorität, die eine Führungskraft durch seine Funktion erwirbt, sollte auch seiner persönlichen Autorität entsprechen. Ein totales Auseinanderklaffen zieht eine Folge vieler negativer Entwicklungen nach sich.
10. Ein "Miteinander" in einer Gruppe oder Organisation entspricht einem stillen Wunsch der meisten Menschen. Das "Gegeneinander" ist oft die Realität. "Kooperatives Verhalten" bietet die Chance, diese gegeneinanderstehenden Tendenzen zum Wohle des Einzelnen und der Organisation zu verbinden.

Vier Hauptbestandteile des Organisations-Entwicklungs-Prozesses

Obwohl der Organisationsentwicklungs-Prozeß außerordentlich kompliziert ist, lassen sich 4 Hauptbestandteile herausheben. Es sind Datensammeln, Diagnose, Intervention, Organisationsentwicklungs-Steuerung.

Jede Organisationsentwicklung beginnt mit dem Datensammeln. Diese Phase umfaßt das Einholen von sachlichen Daten und Fakten, Meinungen, Gefühle und Einstellungen. Sie konzentriert

sich auf die angesprochenen Probleme und die entsprechenden organisatorischen Bereiche. In der Diagnose geschieht die Aufbereitung der Daten. Die phasenweise Aneinanderreihung von Datensammeln und Diagnose ist nicht zwingend. Es kann natürlich auch aus der Diagnose ein zusätzlicher Bedarf an Datensammeln entstehen. Bei der Erstellung der Diagnose sollten die Mitglieder der Organisation möglichst weitgehend einbezogen werden.

Das Ziel der nun folgenden Intervention ist die Lösung der erkannten Probleme. Sie bestehen aus

- der Zielsetzung (Grundsätze, Konzeption, Ziele),
- deren Operationalisierung (konkrete Gestaltung),
- der Entwicklung von Handlungsalternativen mit dem Ziel der Erstellung eines Organisationsentwicklungs-Programms (verbunden mit der Festlegung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, des zeitlichen Ablaufs),
- der Realisierung des Programmes,
- dem Abhalten regelmäßiger Feedback-Sitzungen (regelmäßige Überprüfung des Organisationsentwicklungs-Prozesses auf die Realisierung der angestrebten Ziele).

Alle Veränderungsziele dieser Interventionen beziehen sich auf die Organisationskultur (Werte, Anschauungen, Regelungen, Prozesse) und/oder die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Führungsorganisation, Informationsorganisation).

Die Organisationsentwicklungs-Steuerung bestimmt den Prozeß.

Hierzu gehört:

- Die Entwicklung einer optimalen Organisationsentwicklungs-Strategie,
- die Organisation und Durchführung des Organisationsentwicklungs-Programms,
- Schulung der Organisationsmitglieder zur Übernahme Organisationsentwicklungs-Lenktionsfunktionen.

Das Ziel der Organisationsentwicklungssteuerung besteht im übergreifenden Sinne im "Überflüssigmachen des externen oder internen Beraters".

Die Interventionen

Das Ziel der Interventionen im Organisationsentwicklungs-Prozeß ist die Bewältigung der erkannten Probleme. Die inhaltliche Ebene (Controlling) soll hier ausgeklammert werden. Damit ist der prozeßuale Charakter der Interventionen deutlicher sichtbar. Auf eine grundlegende Darstellung des Interventionsinstrumentariums und der Interventionstechniken soll hier verzichtet werden. Die grundsätzliche Fragestellung bei den Interventionen stellt sich so dar:

- *Ziel : Was wollen wir erreichen?
- *Handlungsalternativen : Welche anderen Möglichkeiten gibt es noch?
- *Operationalisierung : Wie können wir das angehen?
- *Realisierung : Wie gehen wir es konkret an?
- *Feedback : Was haben wir erreicht, was müssen wir noch machen?

Die einzelnen Interventionstechniken (Maßnahmen) sind selbstverständlich davon abhängig, auf welche Gruppe oder Abteilung sie sich bezieht. In der Organisationsentwicklung sind dies die sogenannten Eingriffsbereiche. Im einzelnen sind dies

- * die Organisation als Ganzes;
- * die Intergruppe als Begriff für Beziehungen zwischen Gruppen, Abteilungen;
- * die Gruppe als organisatorischer Bereich, Abteilung Team;
- * das Individuum.

Organisationsentwicklungs-Strategie: Inhalt und Prozeß

Wer Organisationsentwicklung praktizieren will, befindet sich oft in einer schwierigen Situation. Er muß in ein vorhandenes System eingreifen, das aus der Sicht der Betroffenen ja auch funktioniert. Die Betroffenen wissen gar nicht, wohin die Reise geht und werden ihnen die Ziele erläutert, so können sie damit oft nichts anfangen. Wozu brauchen wir ein Budget? Was hilft uns denn eine Deckungsbeitragsrechnung?

Die Aufgabe eines Beraters - er kann ein externer, aber auch ein interner, z. B. ein Controller sein - besteht nun darin, das Unternehmen und seine Organisation zu mehr Effizienz zu führen. Was aber soll es tun, wenn die Organisation die Notwendigkeit zum Organisationswandel gar nicht erkennt? Soll er darauf warten, bis der Betrieb in die Krise gerät?

Um diese Fragen zu beantworten, bedarf es einiger Vertiefungen. Der amerikanische Organisationspsychologe Argyris hat drei Hauptaufgaben für den internen wie externen Organisationsentwicklungs-Berater geprägt:

1. Die Organisation benötigt zutreffende, verständliche Informationen als Grundlage für eine Veränderung. Der Berater muß dafür sorgen, daß diese Informationen vorhanden sind oder verfügbar gemacht werden.
2. Es müssen Bedingungen herrschen, die das Erkennen von Alternativen ermöglichen und fördern. Die Organisation soll dadurch in die Lage versetzt werden, die eigenen Ziele und Vorgehensweisen zu definieren.
3. Ein eigenes Engagement der Organisation

ist notwendig, so daß ihre Mitglieder aus ihrem Verantwortungsgefühl heraus die im Sinne der gewählten Alternativen zweckmäßigen Schritte ergreifen und hinter ihrer Entscheidung stehen.

Aus diesen Aussagen wird deutlich: Was bringt es, einen Organisationsentwicklungs-Prozeß zur Einführung des Controlling anzusetzen, wenn niemand weiß oder versteht, was das eigentlich ist, das Controlling? Und weiterhin, jeder wird zufrieden nicken, wenn er einen Monolog des Beraters über Controlling über sich hat ergehen lassen, wird dann aber kaum einen Finger rühren, um den Worten auch Taten folgen zu lassen. Prozeß und Inhalt sind also Schwerpunkte, die die Organisationsentwicklungs-Strategie bestimmen. In welchem Maße nun die Schwerpunkte Prozeß und Inhalt zum Einsatz kommen, hängt von der Situation der Organisation ab. Dies muß in der Diagnose sicher erkannt werden. Ist zum Beispiel bei der Einführung des Controllings das Wissen um die Philosophie und die elementaren Zusammenhänge im Unternehmen gering, muß hier "mehr Inhalt" geschaffen werden. Ist die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, begrenzt, muß hier die Prozeßkomponente forciert werden.

Zurück zu der Frage vom Anfang: Was soll ein Berater tun, wenn die Organisation die Notwendigkeit zum Wandel gar nicht erkennt, soll er auf die Krise warten? Der externe Berater kann dies sicher ohne nennenswerten Schaden tun. Der interne Berater, oder der Controller, "den keiner kennt", dürfte diese Entwicklung kaum schadlos überstehen. Dennoch steckt in dieser Handlungsalternative eine Faszination und Genugtuung: Wer nicht hören will, muß fühlen!

Diesen Weg sollte jedoch kein Controller gehen. Der Flurschaden ist zu groß und in der Krise sind dann andere Dinge gefragt, als um jeden Preis recht zu haben.

Controlling und Organisationsentwicklung

Die Brücke von der Organisationsentwicklung zum Controlling wird durch den Strategieschwerpunkt "Inhalt" geschlagen. Ist die Einführung eines umfassenden Controllingsystems "Inhalt" eines Organisationsentwicklungs-Prozesses, müssen die Prozeßinterventionen auf diese Ziele abgestimmt werden.

Die Berührungspunkte zwischen Controlling und Organisationsentwicklung lassen sich am besten an der "Controller Toolbox" der Controller Akademie zeigen. Im folgenden werden Zitate einfach in den Raum gestellt und auf ihre Or-

ganisationsentwicklungs-Verdächtigkeit abgeklopft:

"Das Controlling zu machen, ist "Job" eines jeden Managers. Entscheidungen sind planvoll und koordiniert im Team zu erarbeiten. Nicht daß die tägliche Manager-Arbeits-Praxis im Dorthinrennen besteht, wo gerade einer schreit. Vorher rühren (Budget-Kneten), damit hinten nichts anbrennt! Zahlen liefern aber auch Ziele und damit die Chance, Zuständigkeiten hinten den Zahlenbudgets zu delegieren - Chefs dadurch zu entlasten und Mitarbeiter besser zu motivieren (Idee des Self-Controlling; jeder hat "sein" Instrumentenpult.)" Das ist doch aber Organisationsentwicklung! Jeder Manager trägt die Idee und die Ziele und sie werden im Team erarbeitet und verantwortet.

Der Grundsatz der Organisationsentwicklung, in den gegenwärtigen Schwierigkeiten und Problemen eine Chance zu ihrer Überwindung zu sehen, ist hier die Voraussetzung. Das positive Weltbild: "Ich kenne keine Probleme, nur Chancen", hilft weiter.

Der mittelständische Unternehmer als Alleskönner

Die Aufgabe des mittelständischen Unternehmers zerfällt in zwei Arten von Führungstätigkeiten, in eine stabilisierende und eine dynamisierende. Die stabilisierende Führungstätigkeit erhält im wesentlichen den Status quo des Unternehmens, die dynamisierende sorgt für die Gestaltung der Zukunft. Beispiele für stabilisierende Führungstätigkeiten sind:

- Führung einer Menschengruppe,
- Organisation der Arbeit,
- Pflege des Marktes,
- Erhaltung des Marktanteils,
- Überwachung der Produktqualität,
- Instandhaltung des technischen Produktionsapparates,
- Schulung und Weiterbildung des Personals.

Dynamisierende Führungstätigkeiten sind z. B. Suche und Bestimmen

- neuer Produkte,
- neuer Dienste,
- neuer Organisationsformen,
- neuer Strategien.

Wie sieht die Realität eines mittelständischen Unternehmers aus? Auf welche Tätigkeit konzentriert er in der Regel Zeit und Energie? Wenn er jünger ist, sicherlich auf beide. Wird er älter, verlagert er leider sehr oft sich auf die stabilisierende Führungstätigkeit.

Am Anfang war das alles noch ganz anders. Er entwickelte seine Produkte, plante den Absatz,

verhandelte mit den Kunden, berücksichtigte Änderungen und spezielle Kundenwünsche, kurz er war Alleskönner: Entwicklungsleiter, Verkaufsleiter, Produktionsleiter und Verwaltungsleiter. Was er nicht konnte, oder was ihm nicht lag, gab er an einen treuergebenen Sachbearbeiter weiter. Mit der Zeit wuchs der Betrieb und wurde älter und er auch. Das Leistungsvolumen des Betriebes nahm zu und sein Leistungsvermögen blieb gleich oder nahm sogar ab. Wer plant nun und denkt über die Zukunft nach, während er sich darum bemüht, alles beim Laufen zu halten. Hier ist inzwischen in aller Stille die Controllingfunktion geboren worden. Bloß weiß der Unternehmer das noch nicht.

Was bringt die Organisationsentwicklung dem Controlling?

Diese Frage läßt sich so beantworten:

1. Der Organisationsentwicklungs-Prozeß ermöglicht die Einführung des Controllings. Sie trägt durch die Teamarbeit die Philosophie auf alle wichtigen Bereiche des Unternehmens.
2. Der Pionierunternehmer ist oft Techniker und beherrscht Controlling oft fachlich nicht ausreichend. Durch den Organisationsentwicklungs-Prozeß wird der Unternehmer von dieser Aufgabe entlastet und kann zugleich sein Gesicht wahren.
3. Ein Controlling-Organisationsentwicklungs-Prozeß erhöht bei den Führungskräften das Bewußtsein, in Aufwand und Ertrag zu denken. Dadurch wird oft die Ergebnissituation und die Rentabilität erhöht.

Wann ist ein mittelständisches Unternehmen "controllingreif?"

Die Antwort auf diese Frage ist recht einfach: Wenn es sich anschickt, in eine Krise zu geraten! Die Vorteile des kleinen Unternehmens greifen nicht mehr und schlagen in Nachteile um.

Symptome einer anstehenden Krisensituation sind:

- Die Marktverhältnisse ändern sich;
- neue Techniken kommen auf;
- der Gewinn nimmt ab;
- in der Führung zeigen sich Konflikte;
- die Klagen der Kunden nehmen zu;
- die Schlagkraft nimmt ab;
- die Kommunikation ist gestört;
- die Motivation geht zurück.

Controlling und Organisationsentwicklung in praktischen Fällen

FALLBEISPIEL A

Betrieb A ist ein Industriebetrieb mit ca. 150 Mitarbeitern. Etwa 80 sind in der Produktion, ca. 30 in der Verwaltung und die restlichen 40 in der Außenorganisation beschäftigt. Der Pionierunternehmer ist alt und krank. Der Betrieb läuft gut, der Absatz ist stabil und die Kunden sind zufrieden. Der Trend in der Branche aber ist rückläufig, das Marktpotential schrumpft.

Es wird ein jüngerer Mann geworben, der das Geschäft weiterführt. Der erste Versuch aber geht daneben. Der Pionier kann sich sein Vorurteil bestätigen: Ohne mich geht nichts! Der zweite Versuch mißlingt ebenfalls. Ich habe es ja gleich gesagt. Der dritte Geschäftsführer hält durch und holt einen Berater in den Betrieb.

Ein Controlling gab es nicht. Das Rechnungswesen war eine einfache maschinelle Buchhaltung. Im Verkauf existierte eine Umsatzstatistik. Weiterhin existierte eine einfache Artikelerfolgsrechnung. Als Grenzkosten war der direkte Materialeinsatz angesetzt. Eine Planung und Budgetierung gab es nicht.

Nach erfolgter Aufnahme der Daten ergab sich folgende Diagnose:

1. Die Führungskräfte mit der längeren Betriebsangehörigkeit waren nicht mitgewachsen. Die neu hinzugekommenen Führungskräfte waren durchweg jung und hatten noch keine ausreichende Erfahrung.
2. Die Arbeitszufriedenheit in der Produktion war schlecht, in der Verwaltung mittelmäßig.
3. In der Produktion war die Fluktuation riesig.
4. Das Qualitätsniveau der Produkte war verbesserungswürdig.
5. Führung durch Zahlen war nicht möglich. Man half sich durch Aufstellungen und händische Statistiken.

Eine langfristige Organisationsentwicklungs-Strategie wurde mit dem Unternehmen nicht entwickelt. Es war mehr ein grober Fitnessplan, dessen Ziel darin bestand, die dringendsten Probleme zu beseitigen.

Die Organisationsentwicklungs-Strategie war darauf angelegt, viel Inhalt zu vermitteln und weniger Prozeß. Dies war durch das Unternehmen vorgegeben. Im einzelnen geschah folgendes:

1. Es wurde ein Konfrontationstreffen veranstaltet. Die obere Führungsebene erfuhr, wie man sie erlebt, die mittlere Ebene das gleiche. Die Probleme wurden besprochen und Lösungen erarbeitet.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	11	17	G	F	P

2. Der Berater wirkte bei Generationsproblemen als Vermittler.
3. Es wurde ein Führungsseminar auf Basis der Transaktionsanalyse veranstaltet. Damit wurde die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, leicht verbessert. Auftretende Konflikte lassen sich leichter lösen.
4. Ein neuer Fertigungsleiter wird eingestellt. Damit werden die Motivationsprobleme im Betrieb verbessert. Die Personalkosten und die Fluktuationsrate sinkt und das Qualitätsniveau der Produkte steigt.
5. Die Geschäftsführung, eine Führungskraft aus dem Verkauf und ein Berater erarbeiten eine strategische Unternehmensplanung und halten die Ergebnisse in einem Handbuch fest.
6. Die Umsatz-, Absatz- und ROI-Ziele werden für 5 Jahre geplant.
7. Ein Team aus dem Rechnungswesen und dem Verkauf erarbeitet zusammen mit einem Berater folgende Systeme im Ist:
 - eine gestufte Deckungsbeitragsrechnung nach Bezirken und Gebieten,
 - eine Artikel- und Artikelgruppenerfolgsrechnung,
 - eine zusammenfassende Vertriebsserfolgsrechnung.
8. Die Ist-Kosten mußten aus der Finanzbuchhaltung zu Fuß ermittelt werden. Sie waren Ausgangsbasis für die Planung.
9. Für das folgende Jahr wurde nun im Team eine komplette Planung erstellt, um den geplanten ROI-Wert zu überprüfen. Das Budget war stimmig.
10. Nach Ablauf des Jahres war der Umsatz wider Erwarten höher und das Ergebnis auch.
11. Der Leiter der Finanzbuchhaltung führte ein Kostenrechnungssystem auf Computer ohne Beraterhilfe ein.
12. Es wurde eine neue Produktlinie entwickelt und mit Erfolg eingeführt.

Dieser Organisationsentwicklungs-Prozeß läuft 3 Jahre. Es ist ein umfassender Fitnessplan für das gesamte Unternehmen. Das "Nachfolger-Problem" ist gelöst: Der neue Geschäftsführer ist gut im Sattel. Das Controlling wurde bisher im Team aus Geschäftsführung, einer Führungskraft aus dem Verkauf und dem Leiter der Finanzbuchhaltung betrieben. In der Zukunft wird nun die Stelle des Controllers eingerichtet und besetzt werden.

FALLBEISPIEL B

Betrieb B ist ein Industriebetrieb mit ca. 130 Mitarbeitern. Etwa 60 Mitarbeiter sind in der Produktion, ca. 30 in der Verwaltung und der Rest in der Außenorganisation.

Der Betrieb hat eine gute Marktstellung erreicht. In den letzten Jahren ging es ständig aufwärts. Die Geschäftsführung legte ihr Hauptaugenmerk auf die Ausweitung des Umsatzes. Das Ergebnis war gut, aber die Kosten stiegen schnell. Die Außenorganisation ist groß und teuer. Einen Controller gab es nicht. Der Vertrieb verfügte über viele DV-Statistiken. Die meisten aussagefähigen wurden von einem Mitarbeiter händisch erstellt. Der Leiter des Rechnungswesens sorgt sich um die Daten für die Steuerbilanz. Diese Erstellung nimmt sehr viel Zeit in Anspruch.

Die Geschäftsführung wird mit einer gehörigen Menge an Zahlen versorgt, aber zufrieden wurden sie mit ihnen nicht. Es schlich sich immer die Angst ein: Ob die wohl auch richtig sind?! Die einzigen Kontrollinstrumente sind die Finanzbuchhaltung, die extern erstellt wurde, und die Umsatzstatistiken.

Der Vertriebsapparat entpuppte sich als die Achillesferse des Unternehmens. Er mußte zahlenmäßig durchdrungen werden. Dies war aber schwer, weil die Außenorganisation historisch gewachsen war und praktisch kein Bezirk dem anderen glich. Das bedeutet, jede Profit-Center-Rechnung war mit diversen "Ja, aber" behaftet.

Die Organisationsentwicklungs-Strategie war so ausgelegt, daß erst viel Inhalt vermittelt werden mußte. Der Prozeß stand im Hintergrund. Die Geschäftsführung war sich des betriebswirtschaftlichen Defizits bewußt. Sie glaubte aber, daß es ausreicht, wenn sich der Berater darüber Gedanken macht.

Was haben wir nun gemacht?

1. Ein Team, bestehend aus dem Leiter der Finanzbuchhaltung, dem DV-Leiter, dem Vertriebsleiter und dem Produktionsleiter, erarbeitete zusammen mit einem Berater die Standardgrenzkosten für alle Artikel.
2. Dann wurde ein System von Deckungsbeitragsrechnungen entwickelt und die Programme dazu geschrieben. Im einzelnen war es eine gebietsbezogene und eine abnehmerbezogene Deckungsbeitragsrechnung, sowie eine Artikel-erfolgsrechnung. Es wurden plötzlich Artikel entdeckt, deren Deckungsbeitrag negativ war.
3. Abgerundet wurde die Arbeit durch eine umfassende Vertriebsserfolgsrechnung und einen ROI-Baum.
4. Unter Leitung des Beraters wurde eine Untersuchung erarbeitet, die die Frage beantwortete, ob die Distribution und Lagerung optimal ist.

Der Prozeß läuft zur Zeit 2 Jahre. Es hat viel Wissenstransfer stattgefunden. Das Controllingwissen ist in alle Bereiche gedrungen. ■

PHASEN-KONZEPT ZUR BEURTEILUNG EXTERNER ORG / DV DIENSTLEISTUNG

von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ragnar Nilsson, Düsseldorf

Die Gründe, über den unternehmensspezifischen EDV-technologischen Stand im Vergleich zur Konkurrenz, der Effizienz interner organisatorischer Abläufe sowie der Kosten-Nutzen-Relation nachzudenken, sind vielschichtig und lassen sich wie folgt kurz skizzieren:

- * in großen Unternehmen sind Untersuchungsergebnisse von Unternehmensberatern, von eigenen Organisationsabteilungen sowie die Unzufriedenheit von Fachabteilungen mit den bestehenden Systemen und Abläufen Auslöser zu Projektstudien.
- * veraltete Hardware- und Software-Systeme entsprechen nicht mehr den marktbedingten sowie den organisatorischen Gegebenheiten.
- * Rationalisierungsprojekte zwingen zum Einsatz neuer Hardware und Software.
- * Die kleinen, im Laufe der Zeit aber gewachsenen Unternehmen können ihren administrativen Bereich ohne Einsatz von EDV-Dienstleistung nur noch bedingt und unrationell bewältigen.
- * Die Hardware-Kosten sind im Laufe der Zeit, relativ gesehen, zurückgegangen. Immer kleinere, billigere, aber leistungsstärkere Computer verschaffen auch Kleinunternehmen die Möglichkeit zum effizienten Einsatz.
- * Durch die Miet- bzw. Kaufmöglichkeit fertiger, angepaßter und getesteter Anwendersoftware

entfällt die Notwendigkeit, weitestgehendst eigenes EDV-Personal zur Programmierung einzusetzen.

- * Ein Großteil der in den Unternehmen existierenden Personalkapazitäten im ORG/DV-Bereich werden durch die Wartung und Änderung vorhandener Programme gebunden.
- * Bei fast allen Systemverantwortlichen laufen die Anforderungen aus den Fachbereichen in Bezug auf Programmentwicklung bzw. die Abarbeitung vorliegender Wünsche um Jahre voraus.

Geht man bei dieser Betrachtung einmal davon aus, daß die Unternehmensleitung festgestellt hat, daß der Einsatz neuer Hardware und Anwender-Software insbesondere auch unter Rationalisierungsaspekten sinnvoll ist, stellt sich die Frage, wie unter Berücksichtigung der größtmöglichen finanziellen und ablauftechnischen Sicherheit eine zukünftige Vorgehensweise festgelegt werden kann.

PHASENKONZEPT FÜR DIE HARDWARE- UND SOFTWARE-AUSWAHL

Vergleichbar mit der Abwicklung von Rationalisierungsprojekten sollte die Vorgehensweise bei der Auswahl von Fremdsoftware und Hardware in mehreren Phasen ablaufen. (Vgl. dazu "Projekt-Controlling", Controller Magazin Heft 4/84)



Ragnar Nilsson,
Dipl.-Wirtsch.-Ing.,
Leiter Zentralbereich
Organisation und Datenverarbeitung,
Gerresheimer
Glas AG, Düsseldorf

Vorstudienphase

Aus den aufgeführten Gründen wird die Entscheidung gefällt, neue Fremdsoftware und Hardware im Unternehmen einzusetzen (vgl. Phase 1 der Abb. 1). Die Unternehmensleitung beschließt, über externe Berater und kompetente interne Mitarbeiter der administrativen sowie ORG/DV-Fachbereich die Realisierung vornehmen zu lassen.

Dabei wird die weitere Vorgehensweise und ein entsprechender grober Terminplan festgelegt.

Angebotsphase

Die Angebotsphase umfaßt die Phasen 2 - 5 der Abb. 1 mit der grundsätzlichen Zielsetzung, aus der Vielzahl der Angebote eine optimale Produktauswahl treffen zu können.

Die Phase 2 im Entscheidungsprozeß zur Nutzung von Fremdsoftware ist ausschließlich von der Erarbeitung eines Pflichtenheftes geprägt, das die Frage für das Unternehmen beantworten soll, "was soll mit welchen organisatorischen Methoden und Abläufen abgewickelt werden". Die Antwort besteht aus einer Vielzahl von Anforderungen, die sowohl die Fremdsoftware anwendertechnisch wie auch die Hardware kapazitätsmäßig abdecken soll.

Pflichtenheft

Bei der Bearbeitung und Zusammenstellung des Pflichtenheftes sind grundsätzlich folgende Aspekte zu beachten:

- Es ist ein organisatorischer Ablauf der geplanten Abwicklungen sämtlicher Fachbereiche unter Berücksichtigung der Schnittstellenproblematiken aller beteiligter Systeme anzufertigen.
- Es ist das Mengengerüst des Unternehmens zu untersuchen und festzuschreiben. Dieses ist die Grundlage für die Hardware-Kapazitätsberechnungen.
- Die Informations- und Datenflüsse des Unternehmens sind festzulegen.

Die vollständige und richtig bemessene Erarbeitung des Pflichtenheftes hat direkt unmittelbare Auswirkungen auf die Qualität, die Quantität, die Kosten der Software sowie den späteren Zufriedenheitsgrad und die Systemakzeptanz der Endbenutzer in den Fachabteilungen zur Folge.

In dieser Phase wird ein grober Marktüberblick über Software- und Hardware-Anbieter die Möglichkeit erbringen, entsprechend ausgewählte Anbieter durch Überlassung des Pflichtenheftes zur Abgabe von Angeboten zu veranlassen.

Die Angebotsanalyse (Phase 3 der Abb. 1) stellt

sich in der Regel für die vom Unternehmen Beauftragten als der schwierigste Teil der Angebotsphase dar. Das insbesondere dann, wenn der auf Basis des Pflichtenheftes initiierten Ausschreibung ein breites Angebot an Lösungen unterschiedlicher Hersteller gegenübersteht.

Ebenso ist den Vorschlägen der externen Berater mit einer gewissen Skepsis entgegenzutreten, die möglicherweise ihr "eigenes" Standardprodukt und eine "bestimmte" Hardware stark favorisieren.

Selektionskriterien

In dieser Angebotsanalyse-Phase wird im Gegensatz zur Feinanalyse (Phase 4) eine grobe Selektion nach beispielsweise folgenden Kriterien vorgenommen:

- * Programme, die den Anforderungen des Pflichtenheftes nicht genügen, werden aussortiert.
- * positive bzw. negative Referenzen der Anbieter und die Anzahl bereits installierter Softwarepakete in anderen Firmen sind zu beachten.
- * Offenlegung der Kapazitätsberechnungen hinsichtlich z. B. der Größe der Hardware, der Anzahl der Bildschirme etc. ist zwingend notwendig.
- * Bei mehreren Standorten sind Alternativen zu dezentraler bzw. zentraler Hardware-Installation zu erarbeiten.
- * Berechnungsgrundlagen für die fixen Kosten der Hardware- und Softwarenutzung sowie der eventuell geplanten DFÜ-Kosten sind Bestandteil der Angebote.
- * eine Organisations-Analyse muß Bestandteil des Angebots sein.
- * insgesamt Vollständigkeit der Angebotsunterlagen ist Voraussetzung.

Funktionstest

Am Ende der Angebotsphase wird ein Funktionstest der Anwendersoftware und der Hardware eingeplant. Es werden nicht alle Anbieter bereit und in der Lage sein, ihre Produkte im Hause des jeweiligen Unternehmens vorführen zu können.

Es muß demnach ermöglicht werden, zum einen durch die Übergabe detaillierter System- und Anwenderbeschreibungen den Funktionsumfang der Anwendersoftware zu beurteilen.

Zum anderen muß ein Funktionstest zumindestens im Hause des Anbieters oder bei einem Referenzkunden ausreichend Zeit ermöglichen, wichtige Entscheidungshilfen durch Ausprobieren der Systemfunktionen zu erhalten.

Die Überprüfung des angebotenen Leistungsumfanges der Anwendersoftware und Hardware stellt nicht zuletzt die notwendige Voraussetzung dar, das im Pflichtenheft vom Unternehmen geforderte Anforderungsprofil mit dem Ist-Zustand der Ange-

bote zu vergleichen und über die sich daraus ergebenden notwendigen Individualanpassungen mit dem Anbieter zu verhandeln (vgl. Phase 6 der Abb. 1) Dieser Punkt ist ein wichtiger Bestandteil der Vertragsgestaltung.

Der Test selber beruht einerseits auf der Basis deterministischer Tests der gesamten Einzelfunktionen. Es wird ebenfalls das Verhalten des Systems bei Fehleingaben abgecheckt.

Andererseits wird die Leistungsfähigkeit der Programme hinsichtlich der Belastbarkeit sowie der Performance-Probleme im Zusammenhang mit der Hardware-Konfiguration abgeprüft.

Endet die Testphase zufriedenstellend, so kann mit den in die Entscheidungsphase gelangten Software- und Hardware-Partnern über die Vertragsgestaltung verhandelt werden.

Vertragsphase

Mit Beendigung des Funktionstestes beginnt die entscheidende Phase der endgültigen Vertragsgestaltung.

Insbesondere die Phasen 6 und 7 der Abb. 1 beinhalten eine Vielzahl von Schwierigkeiten, um die verbalen Versprechungen, Zusagen und Funktionsumfänge der Anbieter in eine juristisch und kaufmännisch abgesicherte schriftliche Form zu bringen.

Die meisten Anwender begehen den Fehler, die vom Anbieter vorgelegten Standard "Software- und Hardware-Verträge" für Miete, Kauf sowie Wartung ohne die notwendigen Modifikationen zu unterschreiben.

Es hat sich stets als sinnvoll erwiesen, eigen formulierte Vertragsgestaltungen dem Anbieter vorzulegen.

Es ist sehr genau darauf zu achten, daß insbesondere die notwendigen Individualanpassungen auf der Basis von Organisationsanalysen sowie der Grundlage des Pflichtenheftes schriftlich fixiert werden und Bestandteil des Software-Vertrages werden.

Die im Anschluß an die Vertragsunterzeichnung folgende Implementierung der Software, die Installation der Hardware sowie die Schulung und Einführung in den Fachbereichen des Unternehmens stellen in der Regel bei sorgfältiger Planung und Vorgehensweise im Rahmen eines ordnungsgemäßen Projekt-Managements keine Probleme dar.

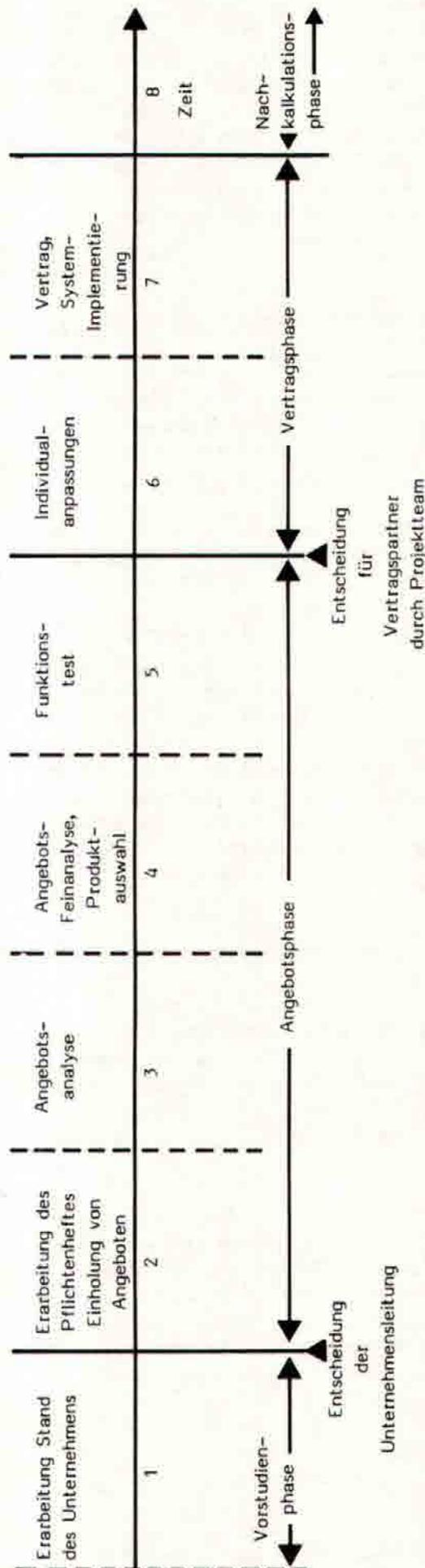


Abb. 1: Phasenkonzept zur Beurteilung externer ORG/DV-Dienstleistung

Nachkalkulationsphase

Die letzte Phase zur Beurteilung externer ORG/DV-Dienstleistung beschäftigt sich mit der Nachkalkulation sowohl in Bezug auf Abweichungen der Gesamtkosten wie auch auf die im ursprünglichen Pflichtenheft festgelegten organisatorischen Abläufe im Vergleich zum tatsächlich eingeführten System und dessen Nutzung (vgl. dazu "Projekt-Controlling, Controller Magazin 4/1984).

KRITERIEN ZUR ANGEBOOTSBEURTEILUNG

Im folgenden werden beispielhaft Kriterien zur Beurteilung und Analyse von Angeboten der Software- und Hardware-Häuser zusammengestellt. Dieses bezieht sich auf die Phase 4 der Angebotsphase aus Abb. 1.

Nach der ersten Auswahl (wie in Phase 3 Abb.1 beschrieben) der abgegebenen Angebote kann im Anschluß die Feinselektion beginnen. Die einzelnen Programme werden auf der Basis einer Anforderungsliste, die den Eckwerten des Pflichtenheftes entsprechen und allgemeiner Bewertungskriterien beurteilt. Insbesondere Matrix-Modelle finden hier hinsichtlich der Kriterienauswahl und der unterschiedlichen Gewichtung ihre Anwendung. Die auf Basis der unterschiedlichen Gewichtung entstandenen Skalierungspunkte sind eine der entsprechenden Voraussetzungen für die letztendliche Auswahl der angebotenen Software sowie Hardware.

Die Beurteilung der Hardware hängt von folgenden Faktoren ab:

a) Die Kapazität der angebotenen Konfiguration muß hinsichtlich der Plattenspeicher sowie der Größe der Zentralrechner in Bezug auf die anzuschließenden peripheren Geräte wie Bildschirme, Drucker, Bandeinheiten etc. aufeinander abgestimmt sein.

Dabei ist darauf zu achten, daß auf der einen Seite die Hardware-Auswahl nicht zu groß ausfällt, andererseits insbesondere von Anbietern der mittleren Datentechnik nicht bereits die größte Maschine des gesamten Hardware-Angebotes des Hauses konfiguriert wurde. Hierbei ist es wichtig, daß man bei der Auswahl der Hardware eine Modellreihe in Betracht zieht, die nach oben sämtlichen zukünftigen Ansprüchen des Unternehmens entsprechend aufrüstbar ist, ohne daß ein Modellwechsel notwendig wird.

Es muß seitens des Hardware-Hauses deutlich gemacht werden, daß bei den Kapazitätsüberlegungen der Hardware-Angebote die vorgeschlagene

nen Systeme unter 50 % ihrer maximalen Kapazitätsleistung liegen. Nur so ist, zumindest für die Abschreibungszeit, für das Unternehmen sichergestellt, daß zukünftige Erweiterungen im Projektbereich realisierbar bleiben, und die dazu notwendigen Investitionen sich lediglich im Bereich der Aufstockung der Zentralrechner sowie der peripheren Geräte bewegen.

b) Die Beurteilung der Hardware-Lösung des Anbieters ist bei den Unternehmen, die mehr als einen Standort mit EDV-Technologie versehen wollen, hinsichtlich der Überlegung einer zentralen bzw. dezentralen Lösung zu bewerten.

c) Bei der Beurteilung des Hardware-Angebotes ist es wichtig, daß der Anbieter Erfahrung im DFÜ- bzw. im DATEX-P-Leitungsnetz-Bereich der Bundespost hat.

d) Weitere Punkte zur Beurteilung des Angebotes befassen sich insbesondere mit Kostengesichtspunkten, die sich in Bezug auf die Mitanbieter in Matrix-Form vergleichbar darstellen lassen. Hierzu gehören z. B. Installationskosten, Transport- und Versicherungskosten, Miete der Betriebssysteme, Kosten der Beratung bei der Installation, Wartungskosten der Hardware, Garantienzeiten der Hardware, Zahlungszeitpunkte, Zahlungsziele bei Kauf der Hardware, Schulungskosten der Operator und sonstiger Mitarbeiter. In diesen Punkten unterscheiden sich die Hardware-Anbieter auf dem Markt ganz besonders.

e) Zur Wartung der Hardware ist zu erwähnen, daß nicht jeder Anbieter, insbesondere aus der mittleren Datentechnik, standörtlich in der Lage ist, sofort innerhalb eines kurzen, festen Zeitraumes technische Hilfe bei Maschinenausfällen zu leisten. Bei der Beurteilung des Angebotes ist die Standortnähe des Hardware-Anbieters in das Entscheidungskalkül einzubeziehen. Ein weiterer Punkt betrifft das Angebot der Hardware-Lieferanten, bei Ausfall der Rechner über einen längeren Zeitraum Hilfestellung im Back-up-Bereich zu leisten.

f) Die Programmiersprachen des Zentralrechners und die Betriebssystemumgebung sind ein wichtiger Entscheidungspunkt, insbesondere auch dann, wenn bereits in gewissem Umfange Software vorhanden ist, bzw. bestimmte Software gekauft werden soll.

g) Das Betriebssystem des Rechners ist in diesem Zusammenhang in Bezug auf seine Gesamtleistungsfähigkeit zu beurteilen.

Hierzu können die Daten der Anbieter im Bereich der Verarbeitungsgeschwindigkeit, der Zugriffszeiten auf die Platteneinheiten, der internen Maschinenverarbeitung und sonstiger hier nicht

weiter aufzuführender Details der Betriebssysteme herangezogen werden.

h) Die übrigen Kriterien der Hardware-Angebote sind, neben den direkt beurteilbaren Kosten-Gesichtspunkten, zu quantifizieren im Bereich der sich nicht direkt in Kosten auswirkenden Punkte. Über die Gewichtung dieser Punkte muß unternehmensspezifisch diskutiert werden.

Bei der Beurteilung des Software-Angebotes sind u. a. folgende Punkte zu beachten:

a) Vom Grundsatz her wird die Software ebenfalls nach Kostengesichtspunkten beurteilt. Bei der Realisierung ist es wichtig, zwischen Verträgen mit Angeboten nach Aufwand oder Festpreisen zu unterscheiden.

b) Bei Einsatz von Standardsoftware ist zu untersuchen, in welchem Umfange die in Bezug auf das Pflichtenheft über die bereits bestehenden Standard-Lösungen hinausgehenden Individualanpassungen notwendig sind. Übersteigen die zusätzlichen Individualanpassungen bzw. die direkten Eingriffe in die fertigen Standardsysteme einen Prozentsatz von ungefähr 20 %, dann ist zunächst zu überlegen, ob diese Individualanpassung auch zu einem sicheren und vor allen Dingen wartungsfreundlichen Gesamtsystem führt.

c) Die Wartungskosten der Software, die Schulungskosten für die unterschiedlichen Mitarbeiter und die Garantiezeit der Software sind ebenfalls wichtige Entscheidungskriterien.

Bei der Wartung der Software ist zu beachten, wie schnell die Software-Häuser in der Lage sind, Software-Fehler an in der Produktion befindlichen Systemen zu beheben.

Hierzu werden des öfteren Ferndiagnose-Systeme angeboten, deren Kosten insbesondere im Datenfernübertragungsbereich zu Lasten des Käufers gehen.

d) Der Test der Software ist das ausschlaggebende Kriterium und wurde bereits hinsichtlich seiner möglichen Vorgehensweise (Phase 5 der Abb. 1) beschrieben.

Insgesamt kann zur Hardware und Software-Angebotsbeurteilung und der notwendigerweise anzuwendenden Kriterien gesagt werden, daß die quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Aspekte so objektiv wie nötig und so anwenderbezogen auf das jeweilige Unternehmen wie möglich zu einer Bewertungsmatrix führen sollten, die eine Auswahl von zumindestens 2 oder 3 alternativen Software- und Hardware-Angeboten zuläßt. Die letztendliche Entscheidung über den

Abschluß der Verträge ist auf Basis der in der Phase 5 beschriebenen Testbeurteilung sowie der wichtigen Phase der Vertragsgestaltung (Phase 7) zu fällen.

GESTALTUNG DER VERTRAGSECKWERTE

Auf der Basis der beschriebenen Eckwerte der Software- und Hardware-Beurteilung beginnt in der Phase 7 der Abb. 1 die wohl wichtigste Phase für das Unternehmen in Bezug auf die zukünftigen Installationen der Hardware und Software. Die Festlegung der Vertragseckwerte ist für die zukünftigen ordnungsgemäßen sowie störungsfreien und damit sicheren Abwicklungen mit den externen Dienstleistungen als entscheidend anzusehen.

Im folgenden sind Eckwerte eines Vertragsgerüsts beispielhaft dargestellt:

a) Vertragsgrundsätze

Grundsätzlich sollte der Gesamtvertrag über die Software und Hardware in zwei Teilschritten vereinbart werden. Der erste Vertragsteil soll auf der Basis einer organisatorischen Ist-Analyse der Erstellung eines Feinkonzeptes für die Software- und Hardware-Installation dienen. Dieses Feinkonzept muß sämtliche Kapazitätsberechnungen, Abhängigkeiten zu allen Fachbereichen und organisatorischen Abläufen beinhalten.

Das Unternehmen muß sich darüber im klaren sein, daß dieses Feinkonzept die inhaltliche und rechtliche Grundlage für die weitere Vorgehensweise im Bereich der Realisierung, Programmierung, Einführung und Installation des Gesamtsystems ist.

Zum Zeitpunkt der Abnahme des Feinkonzeptes muß das Unternehmen von dem Gesamtvertrag zurücktreten können, falls das Feinkonzept nicht den Erwartungen und Versprechungen des Angebotes der Softwarefirma entspricht.

Wird das Feinkonzept vom Unternehmen akzeptiert, bildet dieses die Grundlage für den zweiten Teil des Vertrages, der den Hardwarekauf einerseits sowie die Standard- und Individual-Programmierung andererseits festlegt.

b) Grundlagen zum Kaufvertrag Hardware

Der Hardware-Kaufvertrag regelt grundsätzlich den Kauf und die Nutzung sämtlicher Hardware-Komponenten für das Unternehmen. Die einzelnen Hardwareteile sind in ausreichender Beschreibung Gegenstand des Vertrages.

Die notwendigen Voraussetzungen für die technische Installation der Computer sind vorab zu klären.

c) Softwarevertrag

Vertragsgegenstand für die Standard- bzw. Individualsoftware ist das an das Unternehmen übergebene und von ihr abgenommene Feinkonzept.

Der Umfang der Lizenzvereinbarung zwischen dem Software-Haus und dem Unternehmen bezieht sich auf die Nutzung der Software, die körperliche Überlassung der Software-Dokumentation sowie der Programm-Sources. Dieser Zusatz ist insbesondere deshalb wichtig, weil damit die Programme vollständig zur weiteren Nutzung an das Unternehmen übergeben werden, so daß auch spätere Änderungsprogrammierungen an diesen Anwendersystemen und Schnittstellenbeurteilungen seitens dritter Softwarehäuser möglich ist. So ist eine weitgehende Unabhängigkeit des Unternehmens von dem Softwarehaus und seinen in Lizenz vergebenen Standard- und Individualprogrammen möglich.

Des weiteren müssen die einzelnen Programmmodule des Gesamt-Anwendersystems im Vertrag aufgeführt und mit Einzelpreisen versehen werden.

d) Beratungs- und Service-Leistung

Für die Beratungs- und Service-Leistungen der Software-Anbieter sollten folgende Positionen vertragsseitig definiert sein:

- die Betriebsanalyse mit EDV-Einsatzplanung;
- Organisations-Planung;
- Entwurf und Beschaffung der EDV-Formulare;
- Personalvorbereitung für EDV-Aufgaben;
- Beratung bei Stammdatenerstellung;
- Abnahmetest nach Installation der EDV;
- Schulung für die Bedienung der EDV-Anlage;
- Schulung für die Bedienung der Anwendersysteme;
- ständige Beratung und Betreuung in der Nachinstallationsphase von mindestens 6 Monaten.

Der Projektablauf ist einem termin- und kostenmäßigen Stufenplan zu unterlegen. Dem Projektteam des Software-Hauses muß ein verantwortlicher Mitarbeiter des Unternehmens zugeordnet sein.

Ein detaillierter verbindlicher Ablaufplan wird nach Abschluß und Übergabe des Feinkonzeptes vorgelegt. Ein für das Unternehmen geeignetes Schulungsprogramm wird von dem Softwarehaus erarbeitet.

Die Dokumentation und Bedienerhandbücher werden nach geltenden Richtlinien aus dem Projektbereich erstellt und an das Unternehmen übergeben.

Die letztendliche Berechnung der Hardware-Kapa-

zitäten, insbesondere der Speicher- sowie Zentralrechner-Kapazitäten erfolgt aufgrund des Datenmaterials des endgültig zu erstellenden Pflichtenheftes bzw. Feinkonzeptes.

e) Nutzung der Software

Für die Standard-Software vergibt das Softwarehaus uneingeschränkte Eigennutzungsrechte an das Unternehmen. Spezifische, organisatorisch durch Individual-Programmierung erstellte Programmabläufe des Unternehmens sind nur durch vorherige Absprache mit dem Software-Haus und dem Unternehmen gegenüber Dritten zu verwerten. Die Individualsoftware geht vollständig in das Eigentum des Unternehmens über.

f) Installation

Bis ca. 6 Wochen vor Hardware-Installation der jeweiligen Installationsstufe gemäß dem Projekt-ablaufplan kann das Unternehmen den Installations-termin verschieben, wenn notwendige Software-teile zum geplanten Installationstermin nicht lauffähig sein werden.

Die vom Hardwarehaus ausgelieferten und installierten Hardwareteile bestehen aus fabrikneuen Geräten.

Für eine termingerechte Installation der Hardware und Software entsprechend des vertraglich vereinbarten Terminplanes ist zu sorgen.

g) Software-Abnahme

Die Software-Abnahme durch das Unternehmen hat spätestens 6 Wochen nach fehlerfreiem Echtlauf zu erfolgen. Es sei denn, daß vorher ein Programmfehler gemeldet wird, der die auch teilweise Nutzung der Programme unmöglich macht. Nach der Abnahme der Software-Module bedarf jede Änderung der auf den Rechnern des Unternehmens gespeicherten Programm-Sources einer Abstimmung zwischen beiden Vertragspartnern.

h) Installationsverantwortung

Die Software- bzw. Hardware-Firma übernimmt die Verantwortung für das absolut richtige Zusammenspiel der Hardware mit der Systemsoftware und der Anwendersoftware dieses Kaufvertrages.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	33	39	L	F	

i) Gewährleistung

Hardwareteile, die innerhalb der ersten 6 Monate unbrauchbar werden, werden kostenlos ausgetauscht. Die Hardwaregewährleistung beginnt nach Abnahme des lauffähigen Hardwaresystems durch das Unternehmen.

Für die durch die Softwarepartner verschuldete, nicht passend installierten Hardwareteile wird ein Rücknahmepreis entsprechend der Nutzungsdauer grundsätzlich vereinbart. Dieses kann z.B. im zweiten Jahr der Nutzung 80 % des Wiederbeschaffungswertes, im dritten Jahr der Nutzung 50 % des Wiederbeschaffungswertes sein. Grundsätzlich besteht die vertraglich verankerte Vereinbarung, daß bei einer Falscheinschätzung der Kapazität der Speicherplatten und der Zentralrechnereinheit diese innerhalb des ersten Jahres der Nutzung an die Softwarepartner wertneutral zurückgegeben werden können, so daß die Anschaffung eines größeren Zentralrechners möglich gemacht wird. Dabei ist dann lediglich der Differenzpreis zur größeren Hardware zu zahlen.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, daß die hier genannten Vertragseckwerte ergänzbar sind.

Abschließend sei auf einen für das Unternehmen wichtigen Vertragspunkt der gesamten Projektphase hingewiesen.

Für den Fall, daß bei den in der Regel sehr langen Projekten von bis zu zwei Jahren insbesondere das vertraglich gebundene Softwarehaus Teile der zu erbringenden Leistung nicht weiter ausführen kann, muß vertraglich seitens des Auftraggebers vorgesorgt werden.

Begonnene Realisierungen und Installationen von Standard- und von Individual-Systemen sind in der Regel nicht ohne weiteres von dritten Softwarehäusern weiterzuführen. Dieses gilt insbesondere für den Terminplan und für die mit dem Ursprungs-Softwarehaus ausgemachten Festpreise.

Aus diesem Grunde ist für diesen Fall das Hardwarehaus vertraglich zu verpflichten, die Sicherungsmaßnahmen für die Leistung des Softwarehauses in der Gestalt zu übernehmen, daß das Hardwarehaus innerhalb eines Monats nach Feststellung der Unfähigkeit der weiteren Leistungserbringung des Softwarehauses ein drittes Softwarehaus finden muß, um das Projekt zu beenden. Um die vertraglich fixierten Software-Erstellungskosten für diesen Fall nicht neu verhandeln zu müssen, ist es zwingend notwendig, daß das Softwarehaus eine Ausfallbürgschaft auf eine Bank bezogen abschließt und sich von der Bank gegenzeichnen läßt.

Damit ist die möglicherweise teurere Beendigung des Gesamtprojektes durch ein drittes Softwarehaus abgedeckt. Es könnte auch versucht werden, diesen Mehrkostenbereich durch eine entsprechende Versicherung abzudecken. Derzeit wird bei einer Rückfrage am Versicherungsmarkt hinsichtlich dieser speziellen Vertragsgestaltung noch mit Schwierigkeiten zu rechnen sein.

Zusammenfassend kann hinsichtlich der Vertragsgestaltung sowohl der Software- wie auch der Hardwareverträge gesagt werden, daß die einzelnen Vertragspunkte letztendlich sämtlich unter dem Sicherheitsaspekt für das Unternehmen zu gestalten sind. Ganz besonders die Realisierungsphasen der Software sind für das Unternehmen bei ungenügender Vertragsgestaltung immer dann als gefährlich anzusehen, wenn zu spät der Point-of-no-return der bereits erstellten Software erkannt wird. Die Abhängigkeit von den Softwarehäusern und deren Kostenansprüchen ist dann gefährlich.

PERSPEKTIVEN UND AUSBLICK

Mit dem vorliegenden Phasen-Konzept zur Beurteilung externer ORG/DV-Dienstleistung soll ein sich am EDV-Markt abzeichnender Trend deutlich gemacht werden, die im Unternehmen gebundene ORG/DV-Kapazität zukünftig nicht zur Hauptsache für die Realisierung bzw. Programmierung von Anwendersystemen zu nutzen, sondern die eigentlich wichtigeren Themen der Untersuchung der Organisationsstrukturen und Verarbeitung von Rationalisierungspotentialen intern im Unternehmen durchzusetzen.

Aus diesem Grund ist die richtige Beurteilung der am Markt angebotenen Fremdsoftware, ihre Einsatzmöglichkeit in Bezug auf das jeweilige Unternehmensproblem sowie die Einschätzung der Individualanpassungen die für die ORG/DV-Aktivitäten zukünftig immer wichtiger werdende Problemstellung.

Unternehmen sowie die ORG/DV-Bereiche tun gut daran, zukünftig nicht immer "das Rad neu erfinden zu wollen", sondern ihr Augenmerk auf die Fremdsoftware-Leistungen zu konzentrieren.

Wird diese Vorgehensweise angestrebt, so ergeben sich eine Fülle von Problemen für die Verantwortlichen, die durch das skizzierte Phasenkonzept transparent gemacht werden können.

VOM ARBEITSKREIS SÜD I



AK Süd I nach getaner Arbeit - die Infos und die Hausaufgaben für das nächste Treffen in der Tasche/im Kopf.

Zum Thema "Produktivitätsmessung" kamen am 29./30.4.84 32 Mitglieder des AK Süd I und auch der neue Geschäftsführer des C. V. aus Berlin zu Audi nach Ingolstadt.

20 theoretische und eine ebenso hohe Zahl der praktizierten Methoden zur Produktivitätsmessung standen zur Diskussion. Über Sinn und Unsinn und praktische Anwendbarkeit solcher Kennzahlen wurde eine Aussage des AK angestrebt. Der AK kam zum Ergebnis, daß die umfassendste Methode wohl die von unseren Kollegen Assmann und Huber (BMW) sei, die mit der Wertschöpfung pro Anwesenheitsstunde arbeitet.

Bei Einbeziehung der Auswirkungen einer möglichen 35-Stunden-Woche zeigte jedoch auch diese Methode Probleme auf, die nicht geklärt werden konnten - deshalb macht nun der AK Süd I als "Hausaufgabe" einen Praxistest - Ergebnis beim nächsten Mal.

Claus Kohlbauer

Dipl.-Kfm. Claus Kohlbauer, Arbeitskreisleiter

Der AK-Leiter als Diskussionsleiter und 'Schlußmacher'.



MITARBEITER

– UNGENUTZTES POTENTIAL?

von Waldemar Küpfer, Geretsried

Ein Mitarbeiter sitzt in der Kundenbuchhaltung und "verrichtet" seine tägliche Arbeit. Dabei stolpert er immer wieder über den gleichen Sachverhalt, der ihn ärgert. Die fakturierten Summen auf den Rechnungen stimmen nicht mit den Zahlungseingängen überein. Um Übereinstimmung zwischen den Konten herzustellen, müssen so monatlich ca. 1.500 Abweichungen bearbeitet werden. Das ist sehr zeit- und arbeitsaufwendig.

Das Hauptproblem dabei ist, daß der Mitarbeiter nicht erkennen kann, warum die Beträge unterschiedlich sind. So muß er die Differenzen umbuchen, muß Anfragen starten an den Kunden, den Vertrieb und den Rechnungsaussteller. Diese Anfragen müssen auf Termin genommen und überwacht werden.

Das gibt erneut Ärger, denn die betreffenden Stellen lassen sich sehr viel Zeit mit der Beantwortung.

Die vermutlichen Ursachen liegen in folgenden Tatsachen:

- Der Vertrieb vereinbart mit dem Kunden Sonderpreise und informiert die Fakturierungsstelle nicht;
- Der Kunde verrechnet Mängelrügen, Mehr- und Minderlieferungen oder Sonderfrachten, ohne es zu vermerken;
- Der Kunde wendet andere Zahlungsbedingungen an, die nicht mit den gültigen übereinstimmen.

Die Fehlerquellen kann der Mitarbeiter in der Kundenbuchhaltung aber selbst nicht beseitigen, da sie ihren Ursprung in anderen Fachabteilungen haben, und er keine Kompetenz hat, in andere

Fachbereiche einzugreifen. Er möchte aber den Mißstand beseitigen, weil er

- sich jedesmal darüber ärgert;
 - Mehrarbeit vermeiden will;
 - dem Unternehmen Kosten sparen will;
- aber auch, weil er
- zeigen will, daß er sich für das Unternehmen engagiert;
 - beweisen will, daß er mehr leisten kann, als man ihm zutraut.

So geht er also zu seinem Vorgesetzten und berichtet ihm den Sachverhalt.

Der jedoch empfindet die Initiative seines Untergebenen als Belästigung, da er Schwierigkeiten und Unruhe in der Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen befürchtet. Auch fühlt er sich bedrängt, weil er ja den anderen Abteilungen auch keine Anweisungen geben kann, und außerdem fühlt er sich kritisiert, weil er als Vorgesetzter den Sachverhalt schon längst erkannt und Abhilfe geschaffen haben müßte. Er blockt zuerst einmal mit dem Hinweis ab, daß das bei der Größe des Rechnungsausgangs doch nur unwesentliche Details wären, aber wenn es dem Herrn Sachbearbeiter so wichtig erschiene, könne er doch einmal einen Bericht abfassen.

Da der betroffene Mitarbeiter aber weiterhin seine tägliche Arbeit verrichten muß, fehlt es ihm zunächst einmal an der Zeit, den Sachverhalt schriftlich zu analysieren. Außerdem hat er das ja auch nicht gelernt und will sich nicht blamieren. Darüberhinaus fällt ihm beim Schreiben auf, daß ihm noch wesentliche Informationen fehlen.



W. Küpfer war in den letzten 10 Jahren Personalleiter bei der Metzeler Kautschuk GmbH. Zuletzt in der Zentralen Organisation mit Personalplanungs- und -organisationsaufgaben beschäftigt.

Der Mitarbeiter sieht keine Möglichkeit, von sich aus die Änderung des Sachverhalts herbeizuführen:

- Er resigniert - der Bericht unterbleibt - der Mitarbeiter ist frustriert.

Nun gibt es verschiedene Möglichkeiten für den Mitarbeiter zu reagieren:

1. Das Taucher Syndrom

Der Mitarbeiter verrichtet weiterhin seine tägliche Arbeit, er regt sich nicht mehr auf, er kommt und geht pünktlich, er ist mit dem Gehalt und der vermeintlich sicheren Stelle zufrieden, aber er taucht ab und tut alles, um nicht aufzufallen. Für das Unternehmen ist er als MIT-Arbeiter gestorben; er wird nur noch arbeiten.

2. Das Aussteiger Syndrom

Als guter junger qualifizierter Kaufmann kauft er sich eine Samstagszeitung und sucht eine andere Stelle. In diesem Unternehmen sieht er keine Zukunft.

3. Das Schwimmer Syndrom

Hat er noch nicht resigniert, so wird er versuchen, sich die fehlenden Informationen zu verschaffen. Er wird andere Stellen im Hause mit seinem Problem belästigen und versuchen, Unterstützung zu erhalten.

Als Unruhestifter wird er bald gerügt, auf die Dauer hält er dem Gegendruck nicht Stand, und damit tritt 1. oder 2. in Kraft, er taucht ab oder steigt aus.

Und der Vorgesetzte? Der ist zufrieden, wird er doch nun von seinem Mitarbeiter nicht mehr belästigt. In seiner Abteilung herrscht wieder Ruhe. Er, der Chef, ist doch schon längst abgetaucht.

Zeigen sich in einem Unternehmen solche oder ähnliche Symptome, ist das Unternehmen krank, und wenn nicht Abhilfe geschaffen wird, kann das tödlich sein.

Aber wie sind solche Schwierigkeiten zu beseitigen? Formalien helfen in dieser Situation nicht. Es hilft nicht, wenn "Allgemeine Führungsanweisungen" herausgegeben werden oder andere sehr wichtige formelle Führungshilfen wie Beurteilungswesen und Stellenbeschreibung herangezogen werden.

Diese Schwierigkeiten können nur beseitigt werden, wenn die Geschäftsleitung bereit ist, gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele einer modernen Personalpolitik durchzusetzen.

Der Begriff "Politik" hat seit Goethe ein schlechtes Image. Besonders im Zusammenhang mit

dem Wort "Personal" werden negative Gedanken ausgelöst. Das ist falsch. Denn Politik heißt ja "bedachtes, zielstrebiges Handeln". Die Kunst der Führung eines Gemeinwesens ist Politik.

Personalpolitik bedeutet: Die Kunst der Führung von Mitarbeitern im Unternehmen, um durch zielstrebiges und planmäßiges Handeln optimale Ergebnisse zu erreichen.

- Die Ziele einer erfolgreichen Personalpolitik können demnach - unter anderem - nur lauten:
- dem Unternehmen die leistungsfähigen und leistungswilligen Mitarbeiter erhalten;
 - die Leistungsfähigkeit und das Wissenspotential der Mitarbeiter optimal nutzen durch Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse des Arbeitsbereichs;
 - Die Leistungsbereitschaft und den Leistungswillen der Mitarbeiter permanent aktivieren durch Mitwirkung bei der Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen.

Mitwirkung bei der Entscheidung heißt nicht Mitbestimmung, denn letztlich trägt die Geschäftsführung die Verantwortung, die Beratungsverantwortung liegt bei den Führungskräften. Aber die Mitarbeiter, deren Engagement für das Gemeinwesen "Unternehmen" ernst genommen wird, wollen auch diese Beratungsverantwortung mittragen.

Eine den Mitarbeitern gegenüber negativ eingestellte Geschäftsführung wird diese Verantwortungsbereitschaft unterdrücken. In diesen Unternehmen wird - auch in schlechten Zeiten - die Zahl der Aussteiger hoch sein, aber auch die Taucher werden verstärkt auftreten.

Bereitschaft zur Verantwortung muß aber auch das Recht der Mitarbeiter zu kritischer Betrachtung von Entscheidungen der Vorgesetzten beinhalten.

Voraussetzung aller Maßnahmen ist jedoch:

- die Geschäftsführung darf nicht nur die Ziele festlegen, sie muß die Ziele auch erreichen wollen;
- die Geschäftsführung muß die Ziele im Unternehmen durchsetzen und den Stand der Realisierung permanent verfolgen; also Controlling betreiben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	12	19	P		

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT IN DER SACKGASSE?

von Professor Dr. Elmar Mayer, Köln

Viele Wirtschaftswissenschaftler versäumen es, soziale und politische Realitäten in ihren Modellen zu berücksichtigen; Politikwissenschaftler vernachlässigen dagegen grundlegende wirtschaftliche Kräfte. Beide üben das "Tunnel-Denken und -Sehen": Denken statt in Wirkungsnetzen oft nur in Wirkungsketten.

Noch immer wollen etablierte Wirtschaftswissenschaftler nicht anerkennen, daß Betriebs- und Volkswirtschaftslehre nur einen Baustein in den vernetzten ökologischen und gesellschaftlichen Systemen darstellen.

Der Großteil der Wirtschaftswissenschaftler reagiert gar nicht oder zu spät auf die sich dynamisch entwickelnde Wirtschaftspraxis, auf die die Wirtschaft beeinflussenden biologischen, physikalischen und ökologischen Phänomene, die sich ändernden Wertvorstellungen, neue Engpaßprobleme, neue Engpaßproblemlösungswerkzeuge, z. B. die Deckungsbeitragsrechnung, das Controlling-Führungskonzept mit seinen operativen und strategischen Werkzeugkästen für ein strategisches Management zur langfristigen Existenzsicherung.

Zumindest im makroökonomischen System sind die biokybernetisch-ökologischen Langfristwirkungen politisch zu berücksichtigen - um Wettbewerbsverzerrungen wenigstens auf EG-Ebene auszuschalten - damit eine Durchsetzbarkeit auf nationaler Ebene realisierbar wird (Abgasabkommen).

Der Quantifizierungsfetischismus der "Meta-Ökonomen" - die wertbezogenen Problemlösungen akademisch ausweichen - verleiht der Wirtschaftswissenschaft den Anschein einer exakten Wissenschaft über mathematische Lösungsvorschläge für theoretische Probleme, die zu wenig oder gar keine Hilfe für Gegenwarts- oder

Zukunftsprobleme der Wirtschaftswirklichkeit und Gesellschaft bieten.

Das Controlling-Führungskonzept dagegen ist ziel-, zukunfts-, nutzen- und engpaßorientiert, umwelts- und recyclingorientiert. Als Prämissen gelten: Unternehmens-Philosophie mit qualitativen und quantitativen Leitbildern, Feed-back- und Feed-forward-Planung mit Regelkreis-Automatik, Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Motivation und Identifikation als immaterielle Werkzeuge.

Die Ideen- und Wertkrise erfaßt inzwischen immer größere Kreise der Bevölkerung, so daß auch die Unternehmen sich mehr und mehr damit auseinandersetzen haben, wenn sie ein "good citizen" bleiben wollen.

Verschuldung der Zukunft, Inflation und Arbeitslosigkeit, international ungenügende Verteilung von Wohlstand und Energiereserven, unüberlegte Eingriffe in ökologische Gleichgewichtsverhältnisse (Bevölkerungsexplosionen durch medikamentöse Versorgung, statt Wachstumsbeschränkung durch Wohlstand), der Verfall von jahrhundertealten bewährten Wertvorstellungen sind für jedermann sichtbar.

Warum gelingt es der Wirtschaftswissenschaft nicht, hierfür wirksame Problemlösungen anzubieten?



Neu erprobte, koordiniert arbeitende Controlling- und Marketing-Führungskonzepte - anstelle von Machtumverteilungskämpfen - verbunden mit einer Neubewertung des wirtschaftswissenschaftlichen Gedankengutes durch biokybernetische Gleichgewichtserkenntnisse - ergänzt durch bewährte operative und strategische Controlling-Werkzeugkästen, erleichtern eine entsprechende Umorientierung, die auch den ethisch-religiösen Wertvorstellungen großer Teile der Bevölkerung Rechnung tragen.

Damit läßt sich das Prinzip der Gewinnoptimierung mit makroökonomisch notwendigen ökologisch-biologischen Zielvorstellungen harmonisieren, der Konsens zwischen Eigennutz und Gemeinnutz herstellen. Es gilt, zu einer Volks- und Betriebswirtschaftslehre des biokybernetischen Gleichgewichts in der Natur und zwischen den Völkern zurückzufinden.

Die Wirtschaftswissenschaft darf und kann sich nicht als eine von der Philosophie (Religion), Biologie, Physik, Politik und Sozialpolitik getrennte Disziplin - wie heute - im Wirkungskettendenken betätigen, sonst trägt sie möglicherweise aktiv zu einer makroökonomischen Problemverschärfung bei.

Auch die Wirtschaftswissenschaft wird sich auf die Dauer dem Denken in Wirkungsnetzen nicht verschließen können, wenn sie nicht zur Traumtänzerschule degenerieren will.

Controlling will als Führungskonzept mehr sein als die Summe und Wirkung seiner Werkzeuge. Controlling betont im Rahmen der Erfolgsmotivation die moralische Verpflichtung, über seinen Beruf (= Berufung, nicht nur Freizeitwerkzeug) seine Pflicht im weltlichen Leben für die Familie und die Zukunft des Heimatlandes zu erfüllen, sanktioniert die Anhäufung von Werten durch das Individuum als Erfolgserlebnis, wenn sie durch beruflichen Fleiß ehrlich erfolgt - als Unternehmen für die Existenz- und Arbeitsplatzsicherung der Mitarbeiter.

Der schottische Philosoph Adam Smith, bekannt geworden durch sein Buch "Reichtum der Nationen" (1776), unterstellt mit der Metapher von der "Unsichtbaren Hand" das Allgemeinwohl durch die Erzeugung materiellen Wohlstandes. Smith sagt aber auch voraus (bisher nur nicht beachtet), daß der wirtschaftliche Fortschritt durch Wachstum endet, sobald der Wohlstand an die Grenzen von Umwelt, Klima und Bodenschätzen (= Ökologie und Ressourcen) stößt.

In unserem Jahrhundert hat das Modell von Keynes (zusätzliche Investitionen erhöhen das Einkommensniveau und damit die Nachfrage, re-

gen das Wachstum an, steigern den nationalen Wohlstand, der bis zu den einkommensschwachen Schichten "durchsickert") die Hauptrichtung des wirtschaftlichen Denkens und Handelns bestimmt. Die Mehrheit der Wirtschaftswissenschaftler interessiert sich im Beamtenstatus nur widerwillig für das politische Problem der Arbeitslosigkeit, sondern versucht, à la Keynes durch Gelddrucken, Verändern der Zinssätze und Steuern eine Feineinstellung der nationalen Volkswirtschaft im Sinne des magischen Vierecks statt Sechsecks zu finden, ohne oder nur begrenzt die vernetzten qualitativen Probleme in der Wirtschaft, Politik, Umwelt und Sozialpolitik zu beachten, z. B. die finanziellen Folgekosten des überspannten sozialen Netzes und den damit verbundenen Abbau des Leistungswillens.

Keynes forderte daher die Tilgung des deficit spending in Jahren der Vollbeschäftigung.

Das Keynesianische Modell konzentriert sich auf die nationale Volkswirtschaft, losgelöst vom Weltwirtschaftsnetz, vom EG-Wirtschaftsnetz (vgl. z. Z. Frankreich u. a.), ohne ausreichende Berücksichtigung internationaler Wirtschaftsabkommen. Die Wirtschaftswissenschaft vernachlässigt den politischen Einfluß und die Verbundeffekte multinationaler Unternehmen, übersieht politische Prämissen und Restriktionen, läßt die Sozial- und Umweltkosten wirtschaftlicher Aktivitäten zur Erhaltung des ökologischen Gleichgewichts außer Ansatz.

Keynes liefert z. Z. noch Szenarios, die keine Frühwarnsignale wie das strategische Controlling von Rudolf Mann liefern. Analog zum strategischen Controlling - der Brücke zum strategischen Management - bedarf die makroökonomische Theorie einem biokybernetischen Ansatz, der ökologische Gleichgewichtsstörungen im voraus berücksichtigt. Mikroökonomische Impulse in Richtung Recycling sind davon ableitbar.

Anhaltendes wirtschaftliches Wachstum à la Keynes ohne Bereitschaft zur langfristigen Schuldentilgung führt ohne dazu proportional verlaufendes Recycling zur vorzeitigen Erschöpfung der Bodenschätze unseres sich im biokybernetischen Regelkreis erhaltenden Raumschiffes Erde, verstärkte durch einen aus dem Gleichgewicht und der Kontrolle geratenen Bevölkerungszuwachs in den Entwicklungsländern.

In unserer Gesellschaft (nicht nur im Osten) sind erstaunlich viele Mitbürger mit ihrer Arbeitsaufgabe unzufrieden. Die Erholung steht im Mittelpunkt des Lebens, weil es den Unternehmen ohne ein dokumentationsfähiges Führungskonzept nicht gelingt, den Mitarbeitern eine Erfolgsmotivation zu vermitteln.

Diesen Gegensatz zwischen Arbeitszeit und Freizeit - der nicht sein darf - will das Controlling-Führungskonzept über den Erfolgsantrieb und das Erfolgserlebnis in einen Konsens zurückverwandeln. Es gelingt, wenn an die Stelle von Machtumverteilungskämpfen mehr das Denken und Handeln einer Seilschaft tritt.

"Entropische Arbeiten", die ein hohes ökologisches Bewußtsein erfordern, werden in unserer Gesellschaft unterbezahlt und durch einen niedrigen Status diskriminiert, obwohl sie für die Existenz der Familie und des Staates von entscheidender Bedeutung sind, z. B. die entsagungsvolle Sisyphusarbeit der Hausfrau und Mutter, von Krankenpflegern, ebenso alle Reinigungs-, Garten- und landwirtschaftliche Arbeiten.

Langlebige Wertschöpfungen (Konsum- und Investitionsgüter, Infrastrukturen, Wolkenkratzer, Flugzeuge, Kraftfahrzeuge, Beratungs- und Verwaltungsleistungen, harte Technologien) besitzen in unserer Gesellschaft einen überhöhten Status, regieren aber immer noch das ökologische Bewußtsein, weil seine Anerkennung kostensteigernd wirkt, obwohl rechtzeitiger Umweltschutz vor dem Erreichen von Schwellenwerten oder Umkippeffekten in der long-run-Betrachtung Kosten

spart.

Unsere Wirtschaftswissenschaft muß um bio-kybernetische Erfahrungstatbestände ergänzt werden, wenn sie überleben soll. Aus diesen Gründen bemüht sich das Controlling-Führungskonzept um vernetztes Denken und Handeln in der Gegenwart und Zukunft, um eine Berücksichtigung psychologischer, biologischer, physikalischer, politischer und ökologischer Gesetzmäßigkeiten, mit einem klaren Bezug zu den ethischen und kulturellen Werten der Vergangenheit und der Zukunft. ■

Quellenhinweise

Vester, Frédéric: Neuland des Denkens, Stuttgart 1980

Capra, Fritjof: Wendezeit, Bern 1983

Mann/Mayer: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift mit 6 Ergänzungslieferungen p. a., Grundwerk Freiburg 1983

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	19	21	E	T	V

BÜCHERECKE

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Kennzahlen sind als komprimierter und leicht faßbarer Zahlenausdruck im betriebswirtschaftlichen Berichts- und Analysewesen stets von Bedeutung und Interesse gewesen. Daher beziehen sich immer wieder Veröffentlichungen auf die Ermittlung, Verwendung oder die Aussagekraft verschiedener Kennzahlen oder Kennzahlensysteme. Nicht zuletzt reizt es Autoren stets von neuem, der Frage nachzugehen, welche Kennzahlen oder Kennzahlensysteme für die betrieblichen Belange oder die akademische Arbeit besonders geeignet und ergiebig sind. So findet man mittlerweile eine Flut von Kennzahlen und einschlägigen Publikationen. Die heutige Bücherecke greift drei neue Veröffentlichungen über Kennzahlen auf und stellt sie Ihnen vor.

Gleichzeitig werden zwei Jahrbücher besprochen. Mit der Auswahl der Jahrbücher sollte dem Umstand entsprochen werden, daß wir in besonderem Maße darauf angewiesen sind, auf dem laufenden zu bleiben und ein Gespür für zukünftige Entwicklungen, für den "Trend" pflegen müssen.

Botta, Volkmar: Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente - Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen -

Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH 1984 - 248 Seiten, DIN A 5, kartoniert, Preis DM 58,-

Das vorliegende Buch ist als Band 49 der Reihe Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft des Verlages erschienen. Der gewählte Titel erweist sich als mißverständlich. Dieses Werk, das als Habilitationsschrift angenommen wurde, geht nämlich der Frage nach, ob die traditionellen kurzfristigen Betriebsergebnisrechnungen oder das Kennzahlensystem von DuPont das geeignetere innerbetriebliche Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument darstellt.

Im ersten Kapitel erläutert der Verfasser die Problemstellung. Auf die Entwicklung von Kennzahlensystemen wird im zweiten Abschnitt eingegangen. Im Anschluß hieran wird die kurzfristige Betriebsergebnisrechnung als Kennzahlensystem mit der Spitzenkennzahl Umsatzrentabilität analog dem Kennzahlensystem von DuPont aufgezeigt und diesem wohl bekanntesten Kennzahlensystem vergleichend gegenübergestellt. Der dritte Teil widmet sich ausführlich dem Aufbau und der Auswertung anhand eines Zahlenbeispiels. Darstellung und Analyse des vollständigen Kennzahlensystems von DuPont erfordern umfangreiches Zahlenmaterial. Die hierfür notwendigen Ergänzungen des Zahlenmaterials werden im vierten Abschnitt durchgeführt. Im fünften Abschnitt werden Kennzahlen berechnet, die den Vorschriften des DuPont-Systems entsprechen. Dabei wird gezeigt, wie Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft rechnerisch in dieses System eingebunden sind. Die berechneten Kennzahlen werden graphisch veranschaulicht. Exemplarisch werden drei Analysebezugszeitpunkte ausgewählt. Unter Zugrundelegung des zuvor fixierten Zahlenmaterials wird im sechsten Abschnitt untersucht, ob die anhand kurzfristiger Betriebsergebnisrechnungen oder anhand des DuPont-Systems durchgeführten monatlichen Analysen für Planung und Steuerung bedeutsamere Informationen liefern. Im anschließenden Kapitel folgen Ausführungen zur Wahl einer für die Unternehmenssteuerung geeigneten Spitzenkennzahl. Eine Zusammenfassung des Untersuchungsergebnisses rundet die Arbeit ebenso ab wie zahlreiche Verzeichnisse, ein Anhang und dgl. mehr.

Der Verfasser legt hiermit einen wissenschaftlichen Beitrag zur zweckmäßigen Methodenwahl für Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität vor. Die Arbeit ist von erkenntnistheoretischem Interesse, die unmittelbare praktische Relevanz liegt in den, allerdings nur knapp dargestellten Anforderungen an das Berichts- und Analysewesen. Das Buch zeigt sich nach Art, Stil und Zielsetzung als Teil der fachtheoretischen Diskussion, das keine direkte Umsetzung auf die praktischen Bedürfnisse bewirkt. Es wäre zu begrüßen, wenn anwendungsbezogene Aufbauarbeiten folgten. Der Verfasser kommt zum Schluß, daß das DuPont-System herkömmlichen Verfahren der kurzfristigen Betriebsergebnisrechnung überlegen sei.

Weber, Helmut Kurt: Rentabilität, Produktivität, Liquidität der Unternehmung
 Stuttgart: Poeschel Verlag 1983 - 161 Seiten, kartoniert, Preis DM 58,--

Vorbezeichnete Größen sind nicht nur Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, sondern vor allem ökonomische Maßstäbe, die über Fortbestand oder Ende einer Unternehmung entscheiden. Das vorliegende Werk gibt einen umfassenden Überblick über die Ermittlung, Messung und Ausgewert dieser Kennziffern.

Nach einer Einleitung setzt sich der Verfasser mit der Rentabilität der Unternehmung auseinander. Hierzu bespricht er die Eigenkapitalrentabilität, die Anteilsrentabilität, die Gesamtrentabilität sowie die Umsatzrentabilität. Der dritte Abschnitt gilt der Produktivität. Nach begrifflichen Klärungen wird die Gesamtproduktivität, die Arbeitsproduktivität, die Kapitalproduktivität und die Materialproduktivität abgehandelt. Das nächste Kapitel ist der Liquidität gewidmet. Hier geht es um die Liquidität im konkursrechtlichen, im vergleichsrechtlichen sowie im generellen Sinne. Es schließen sich Ausführungen zur Ermittlung und zum Aussagewert der Liquiditätsgrade ebenso an wie eine Betrachtung der cash flow-Analyse. Überlegungen zur Kapitalflußrechnung und Geldbestandsrechnung runden diesen Teil ab. Der fünfte Abschnitt befaßt sich mit der Schuldendeckung. Neben allgemeinen Erläuterungen und der Beurteilung bilanzieller Schuldendeckungsgrade steht die Schuldendeckung im konkursrechtlichen Sinne im Mittelpunkt. Eine Zusammenfassung, ein Anhang, ein Abkürzungsverzeichnis sowie Literatur- und Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Die Veröffentlichung mag zu gefallen, da sie klar und präzise, verständlich und anwendungsbezogen der Themenstellung nachgeht. Den Schwerpunkt bildet der bilanzielle Bereich unter starker Beachtung rechtlicher, insbesondere konkurs- und vergleichsrechtlicher Aspekte. Ermittlungswege über die Kosten- und Leistungsrechnung, soweit möglich, werden nur relativ knapp dargestellt. Der Verfasser greift kritisch und engagiert die der Aufgabenstellung innewohnende Problematik auf. Wiederholt kommt der Autor zu einer von der vorherrschenden Meinung abweichenden Betrachtungsweise und zu eigenständigen Lösungsvorschlägen; dies gilt z. B. für eine neue Errechnung und Deutung des cash flow. Auf übergreifende Zusammenhänge, z. B. Integration in ein Kennzahlensystem oder in das Berichtswesen, verzichtet Weber. Besonders lobenswert sind die ausführlichen und genauen Ermittlungsvorschläge, soweit es die bilanzielle Seite betrifft. Das Werk kann dort empfohlen werden, wo Informationen über einwandfreie Ermittlung der Kennzahlen bzw. Aufschluß über Grenzen und Problematik der Aussagewerte und Anwendungsgebiete dieser Kennzahlen gesucht werden.

Fortsetzung Seite 234

GRUNDLAGEN FÜR DEN AUFBAU EINER KONZERNWEITEN PRODUKTE-ERGEBNIS-RECHNUNG

von Max Steiner, CH-8934 Knonau

Der Ermittlung, Verarbeitung und Auswertung konzernweiter Daten nach Produkten, Produktgruppen oder Produkte-Hauptgruppen kommt im weltweit tätigen Unternehmen große Bedeutung zu. (Siehe auch CM 1/78 'Konsolidierung der Produktlinien Erfolgsrechnung im Konzernverband'). Es geht darum, in Erfahrung zu bringen: 'Was hat man wo in welcher Menge zu welchem Preis verkauft und wie hoch ist der Beitrag zum Unternehmenserfolg'.



Max Steiner,
Controller,
Sika Finanz AG,
Baar/Schweiz

Mit zunehmender Verlagerung der Konzernanstrengungen auf die Erreichung strategischer Zielsetzungen rückt die Produkte-Rentabilität mehr und mehr ins Rampenlicht des geschäftlichen Geschehens.

Kritisch beim Aufbau einer konzernweiten Produkte-Statistik erweist sich vor allem die Produktebezeichnung, sowie die Produktgruppierung. Zu diesen Aspekten folgen einige grundsätzliche Überlegungen und Hinweise.

1. DER WEG ZU DEN ZAHLEN

Von der Erstellung einer einzelnen Monatsmeldung in einer Tochtergesellschaft bis zur Abgabe der Monatsstatistik an die Empfängerstellen in der Konzernzentrale durch den Controller vergehen meist Tage und Wochen. Eine Gesamt-Übersicht kann erst erstellt werden, wenn die letzte Meldung eingetroffen ist. Es scheint eine Gesetzmäßigkeit zu bestehen, wonach immer irgendeine Gesellschaft aus hundert möglichen Gründen mit ihrer Meldung verspätet anrückt. Um die bereits eingetroffenen und vielfach den Großteil der Gesamttätigkeit erfassenden Zahlen nicht brach liegen zu lassen, wird es sich lohnen, möglichst früh einen provisorischen Ablauf vorzunehmen. Die definitiven Zahlen können nach

Eintreffen der letzten Meldung nachgeliefert werden.

2. INHALT UND RANDBEDINGUNGEN EINER ABSATZSTATISTIK

Das Interesse an einer Produkte-Ergebnis-Rechnung beschränkt sich in der Regel auf die kurzfristige Erfassung (monatlich) von

- Umsatz in Menge und Wert
- Deckungsbeitrag / Bruttomarge.

Um als Statistik anzukommen, müssen folgende Randbedingungen erfüllt sein:

- Auswertung der Daten innert nützlicher Frist (z. B. bis spätestens 15. des folgenden Monats);
- Vergleichbarkeit der Daten zwischen einzelnen Tochtergesellschaften. (Gleicher Inhalt der Werte: Brutto/Netto etc./gleiche Produktebezeichnungen);
- Übersichtliche, anwender-orientierte Darstellung;
- Möglichkeit der Verwendung gleicher Programme für IST und SOLL.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
34	35		A	R	Z

3. PRODUKTEBEZEICHNUNG UND CODIERUNG

3.1. Die einheitliche Produktebezeichnung

Im Interesse einer klaren Abgrenzung sollte vermieden werden, den alphabetischen, numerischen oder alpha-numerischen Produktebezeichnungen weitere Merkmale wie Lagerort, Herstellort, Anwendungsmerkmale, Absatzkanal anzuhängen. Wie der Name den Menschen, definiert die Produktebezeichnung die Ware und Dienstleistung.

Produktebezeichnungen müssen ein Produkt vollständig bis ins letzte Detail definieren.

Alle anderen oben erwähnten und weitere Merkmale sind in zusätzlichen, von der Produktebezeichnung unabhängigen Rubriken unterzubringen. (Dies ist bei modernen Standard-Software-Paketen für die Bestellabwicklung ohnehin der Fall - für die konsolidierte Produkte-Erfolgsrechnung kann auf die Zusatzangaben größtenteils verzichtet werden).

3. 2. Gründe für eine einheitliche Bezeichnung

In einem international tätigen Konzern findet in der Regel ein intensiver Austausch von Waren und Dienstleistungen statt. Produkte können von einer produzierenden Gesellschaft an die Zentrale und von dieser an verkaufende Gesellschaften weiterverkauft werden. Besteht keine einheitliche, straffe Methode der Produkte-Bezeichnung, so führt dies zu

- Mehrfachbezeichnung gleicher Produkte, welche den Konzern bis zum Kunden durchlaufen;
- Unsicherheit und Übersetzungsaufwand beim Bestellungs-Ablauf;
- Unmöglichkeit oder starke Erschwerung der Konsolidierung von Konzernzahlen nach Produkten.

Spätestens bei der Mechanisierung der Abläufe mittels EDV wird sich ein derartiger Zustand als unhaltbar erweisen.

3.3. Sanierung von Produktebezeichnungen

Zwingt der unbefriedigende Zustand der Produktebezeichnungen ein Unternehmen zu einer Revision der Bezeichnungs-Methodik, so sollte wie folgt vorgegangen werden:

- 3.31 Aufnahme des Ist-Zustandes. Welche Bezeichnungs-Systeme werden für welche Zwecke in welchen Gesellschaften verwendet? Wer eine solche Erhebung in einem während Jahrzehnten gewachsenen System schon durchgeführt hat, weiß, was für eine

unwahrscheinliche Vielfalt von verschiedenen Systemen und Subsystemen dabei zum Vorschein kommen können.

- 3.32 Unterstützung für den Beauftragten. Kaum in einem anderen Tätigkeitsbereich des geschäftlichen Lebens wird der Controller soviel Widerstand finden wie bei der Einführung eines neuen Produkte-Bezeichnungs-Systems. Er wird sich mit jahrzehntelangen Gewohnheiten, Verschieben von Kunden-Wünschen und -Forderungen, mit offener oder unterschwelliger, jedoch meist unbegründeter Ablehnung auseinandersetzen müssen. Wie immer bei der Erarbeitung eines Konzeptes und dessen Realisierung vorgegangen wird, erfordert die Aufgabe wirkungsvolle Schützenhilfe von oben. Eine Produktebezeichnungs-Einführung kann vom Beauftragten nur mit voller Unterstützung der Geschäftsleitung realisiert werden.

- 3.33 Die Widerstände gegen die Vereinheitlichung von Produktebezeichnungen sind erklärlich, finden letztere doch Eingang in die verschiedensten kommerziellen und technischen Abläufe, wie

- Lagerverwaltung
- Preislisten
- Technische und verkaufs-unterstützende Unterlagen
- Kundendateien
- Zeichnungs- oder Rezept-Nummern
- Statistiken

Die Änderung all dieser Unterlagen, Stämme, Dateien etc. greift in den täglichen Routine-Ablauf ganzer Abteilungen ein, so daß die Versuchung groß ist, jeder Änderung Widerstand entgegenzusetzen. Manch ein Sanierungsprojekt ist daran, sowie an den voraussehbaren hohen Kosten, gescheitert.

3. 4. Kostenneutrale Lösung dank Vorausplanung

Für die Einführung einer neuen Produktebezeichnung ohne Zusatzkosten gibt es in der Praxis erprobte Methoden. Voraussetzungen hierfür sind:

- Genügend Zeit für die Umstellung
- Vorausplanung auf mehrere Jahre.

Es kann davon ausgegangen werden, daß Produkte in der heutigen schnelllebigen Zeit zufolge von Forschungs- und Entwicklungs-Anstrengungen im Verlaufe von fünf bis zehn Jahren abgelöst werden. In vielen, besonders technischen Branchen, dürfte der Produktezyklus eher an der unteren Grenze liegen.

Wie ist bei der kostensparenden Umstellung vorzugehen?

- 3.41 Ist-Aufnahme und Erarbeitung eines Konzeptes.
- 3.42 Vernehmlassung in allen Bereichen, Verabschiedung und möglichst rasche Inkraftsetzung des Konzeptes für alle neu entwickelten Produkte, unter Beibehaltung der Bezeichnungen für die bestehenden Artikel bis zu deren Ablösung oder bis zur vollständigen Umstellung auf die neuen Bezeichnungen.
- 3.43 Sobald das Sortiment vollständig oder mehrheitlich auf die neuen Bezeichnungen umgestellt ist, kann ein Zeitpunkt für den generellen Übergang auf die neue Typisierungsart festgelegt werden. Nach Ablauf der Übergangszeit sollte nur noch für einen kleinen Teil des Sortiments Umbenennungen erforderlich sein.

Durch diese Vorgehensweise können die internen Widerstände umgangen werden, zumal die neuen Bezeichnungen mit der Einführung der neuen Produkte automatisch in der gesamten Organisation Eingang finden. Ferner wird jegliche Unruhe an der Verkaufsfrent vermieden und die Umstellungskosten auf ein Minimum beschränkt.

3. 5. Länge und Aufbau von Typenbezeichnungen

Typenbezeichnungen sollten im Interesse einer administrationsfreundlichen Lösung nicht mehr als zehn Stellen aufweisen. Dabei sollte eine sprechende, falls notwendig kombiniert mit einer Laufnummer-Lösung für die Feinbezeichnung, einer reinen Laufnummer-Methode vorgezogen werden. Für die bessere Lesbarkeit kann der sprechende Teil, der sich z. B. auf die Bezeichnung des Grundtypes beschränken kann, von einer Laufnummerbezeichnung für die feinsten Einzelheiten durch ein Satzzeichen (Punkt, Bindestrich, Schrägstrich) getrennt werden.

3. 6. Typenbezeichnung und Artikel-Code

Besteht neben der Typenbezeichnung ein numerischer Artikel-Code, so trägt die in Punkt 3.5 beschriebene Methode zu einer Vereinheitlichung der Codierung im Konzern bei, wie folgende Beispiele zeigen:

<u>Typenbezeichnung</u>	<u>Artikel-Code</u>
ABC65.4532	3414532
AB5.5678	3455678

Der Vorteil liegt darin, daß den Tochtergesellschaften mit der Produktebezeichnung die Fein-Codierung mitgeliefert wird und sie damit nicht eine eigene Umschlüsselung einführen müssen.

Codiert muß nur noch der links vom Punkt bezeichnete Haupt-Typ werden, wofür ein zwei- bis vierstelliger Haupt-Produkte-Code genügen dürfte. Beim heutigen Stand von EDV-Möglichkeiten sollten auch für diesen Teil der Umcodierung keine manuellen Aufwendungen mehr nötig sein. Mittelfristig dürfte auch die Verwendung separater Artikel-Code überflüssig werden und statistische Auswertungen nur noch auf Grund der Typenbezeichnungen erfolgen.

3. 7. Von Kombinationen und Spezialfällen

Oft werden nicht nur Einzelprodukte, sondern auch daraus zusammengebaute oder gemischte Kombinationen verkauft. Dadurch entsteht ein drittes Produkt, welches dem Kunden gegenüber, in den Preislisten, technischen Verkaufblättern, Fakturierung, meistens als Einheit, ohne Erwähnung der Einzelkomponenten, erscheint. Um die Lager tief zu halten und trotzdem eine hohe Lieferflexibilität zu erzielen, wird der Zusammenbau oder die Vermischung oft erst möglichst spät, z. B. nach Eintreffen der Kundenbestellung, vorgenommen.

Dieses an die Front verschobene Zusammenbringen von Komponenten (z. B. Baukastensystem) hat für den Administrator den Vorteil, daß er die logistischen Abwicklungen von der Produktion bis in die Verkaufsgesellschaften auf die Einzelkomponenten ausrichten kann. Die verkaufende Gesellschaft muß für die statistische Erfassung bei der Lieferung an Kunden außerhalb des Konzerns für die Lagerkontrolle und alle übrigen internen Belange die Auflösung der Kombinationen in Einzelkomponenten sicherstellen.

Vertreibt eine Verkaufsgesellschaft zusätzlich Produkte von konzernfremden Unternehmen, so sollten die Bezeichnungen der Lieferanten übernommen werden.

Von der Zentrale aus sollte nur das reglementiert werden, was für einen reibungslosen Warenaustausch zwischen den Konzerngesellschaften erforderlich ist.

Einen weiteren Spezialfall stellen Service- und Reparaturaustausch-Produkte dar. Da diese oft mit einem reduzierten Wert oder ganz abgeschriben am Lager liegen, empfiehlt es sich, den normalen Produktebezeichnungen einen Zusatz hinzuzufügen, z. B.

Bezeichnung Neu-Produkt: ABC.123
 Bezeichnung Service-Produkt: s/ABC.123
 oder
 ABC-123-S

3. 8. Reserve-Stellen

Da immer nachträgliche Wünsche für Zusatzbezeichnungen zu erwarten sind, sollte ein Produkte-Bezeichnungs-Konzept

- a) möglichst wenig Stellen aufweisen, und
- b) nicht schon von Anfang an die volle Anzahl möglicher Stellen ausschöpfen.

Werden z. B. nur sieben von zehn verfügbaren Stellen belegt, so sollte für zusätzliche Anforderungen auf Jahre hinaus die notwendige Flexibilität bestehen.

4. PRODUKTE-GRUPPIERUNG

Eine Gruppierung nach Produkten ergibt sich in der Regel durch die Verdichtung von Produkte-Bezeichnungen oder eines Artikel-Codes. Oft werden unterschiedliche Gruppierungen, z. B. 'produktionsorientiert' oder 'absatzorientiert', benötigt. Um beliebige Auswertungen zu erleichtern, muß abgeklärt werden, in welchem Feinheitsgrad die konsolidierte Statistik aufgebaut werden muß, d. h. welches die höchste zulässige Verdichtung ist, welche eine Umgruppierung nach allen erforderlichen Kriterien ermöglicht.

Diese Verdichtungsstufe stellt eine Art 'kleinsten

gemeinsamen Nenner' dar, welcher, einmal festgelegt und eingeführt, nur mehr mit einigem Aufwand geändert werden kann.

5. ZUORDNUNG VON HERSTELLKOSTEN

Besteht die Absicht, eine Konzernstatistik über den Rahmen einer bloßen Absatz-Erfassung nach Produkten hinaus zu einer Rentabilitätsrechnung auszubauen, erweist sich das Vorhandensein einer einheitlichen Artikelbezeichnung als zwingendes Erfordernis. Ein bestimmtes Produkt wird entweder an einem einzigen Ort oder an verschiedenen Orten nach einheitlichen Zeichnungs-Unterlagen, Rezepten oder Lizenzverträgen hergestellt. Wo immer schließlich das Produkt in der Welt verkauft wird, so müssen ihm die Herstellkosten des produzierenden Werkes hinzugefügt werden, um zu einer konsolidierten Erfolgsbeurteilung zu gelangen. Die Produktebezeichnung wird somit zum Sammeltopf von Erlös und Herstellkosten, die in geographisch weit auseinanderliegenden Gebieten und Gesellschaften anfallen können.

Wird das gleiche Produkt in mehreren Gesellschaften gefertigt, so kann auf eine Typisierung des Herstellortes verzichtet werden, wenn es sich um absolut identische Produkte handelt und die Herstellkosten gleich sind. ■

Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 230

Alt/Kresse (Hrsg.): Jahrbuch für Praktiker des Rechnungswesens 1984
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1984 - 367 Seiten, Preis DM 28,80

Das Jahrbuch, erschienen im 29. Jahrgang, will die wichtigsten und aktuellsten Entwicklungen, die sich auf das Rechnungswesen der Betriebe und die daran angrenzenden Bereiche praktisch auswirken, dokumentieren. In rund 60 Beiträgen berichtet dieses Periodikum

- aus den Gebieten Buchführung und Datenverarbeitung - Jahresabschluß und Bilanz - Kostenrechnung und Statistik - Steuerrecht - Wirtschaftsrecht - Betriebswirtschaft - Arbeits- und Sozialrecht - Berufsbildung. Ein Stichwortverzeichnis beendet die Veröffentlichung. Beispiele aus dem Inhalt: Buchung der Investitionshilfeabgabe - Prüfungsanforderungen an Büro- und Personalcomputer - Mehrplatz-Bürocomputersysteme im Einsatz - Entwicklungsstand des Bilanzrichtlinien-Gesetzes - Bilanzierung von Werbemitteln - Kosten- und Leistungsrechnung als Informations- und Steuerungsinstrument des Controllers - Unternehmensrisiko bei verlängertem Eigentumsvorbehalt - Qualität wirtschaftswissenschaftlicher Prognosen - IHK Weiterbildung zum Fachwirt und Fachkaufmann - Einblick in die Personalakte - Neuregelung der Vermögensbildung für Arbeitnehmer etc.

Das Jahrbuch bietet einerseits Beiträge über Neuerungen, die die Tagesarbeit von Praktikern des Rechnungswesens unmittelbar berühren. Andererseits beinhaltet das Werk Artikel, die das fachliche Allgemeinwissen betreffen. Die Beiträge wurden durchweg von erfahrenen und kompetenten Fachleuten verfaßt. Es stellt sich die Frage, ob und wie weit die Gliederung und die Schwerpunktbildung noch zeitgerecht sind. Das Buch bietet einen Überblick und eine Grobinformation über Stand des Rechnungswesens und benachbarter Gebiete. Es erfaßt ein breites Spektrum fachlicher Fragen und Zweifelsfälle. Es verhilft dazu, sich in den Grundzügen in diesem umfangreichen Fachgebiet auf dem laufenden zu halten. Eine fachliche Durchdringung leistet die Arbeit nicht, vielmehr gibt sie einen Einstieg. Jedem, der sich in diesem Bereich möglichst rationell und zeitsparend orientieren und informieren will, findet hier eine Hilfe. Hingegen bleiben Aussagekraft und Informationsfülle recht begrenzt. Das Fachgebiet Controlling findet eine zu geringe Berücksichtigung.

Fortsetzung Seite 238



MARKTINFORMATIONEN UND BEDARFSPOTENTIALE

von Dipl.-Psych. Dieter Hübner, Hamburg

Viele werden sich fragen, warum gibt es so viele Flops?

1. Es sind zwei verschiedene Dinge, ein Problem theoretisch zu durchleuchten und zu analysieren, und dann andererseits die richtige Umsetzung dafür zu finden. Das eine ist ein analytischer, das andere ein kreativer Prozeß.

2. Es ist ein menschliches Problem. Es gehört sehr viel Mut dazu, nach häufig jahrelangen Vorbereitungen, Planungen, Entwicklungen sich vor das Entscheidungsgremium zu stellen, und als Projektverantwortlicher die Nichtrealisierung zu empfehlen. Wahrscheinlich werden schon auf dem Wege dorthin ganz normale und vitale psychische Steuerungsmechanismen dafür Sorge tragen, daß der Projektleiter von seinem Projekt überzeugt ist. Er wird ohne den geringsten Zweifel die Realisation empfehlen.

Kann dann der Controller hier den Sparring-Partner spielen?

Die Bedeutung der Positionierung eines Angebots

Jede erfolgreiche Marke, jedes Produkt, jedes Angebot hat eine Positionierung.

1. Die Positionierung, die Besonderheit, muß ein für den Verbraucher wichtiges Merkmal sein, ein für ihn wichtiges Bedürfnis ansprechen. In der Alltagspraxis habe ich mich bei der Be-

wertung einer Positionierung immer gefragt, ist die Besonderheit so wichtig, daß die Leute darüber reden werden. Und ich versuche auch bei den entsprechenden Marktforschungstechniken dieses Kriterium für die Bewertung einer Positionierung zu nutzen.

2. Wird die Angebotsbesonderheit auch wirklich differenzierend vom Wettbewerb erlebt? Es kann nicht darum gehen, dasselbe in Grün, Braun oder Blau zu bieten. Auch die andere Packung allein genügt nicht. Die Differenzierung zum Wettbewerb muß erkennbar und erlebbar sein. Wenn ich das Produkt in die Hand nehme, muß ich zwei, drei Sekunden sagen können, es ist anders als beim Wettbewerb.

Wenn ich eine Anzeige sehe, muß ich ebenfalls nach wenigen Sekunden erkennen, wie die Unterschiede zum Wettbewerb sind.

Die Bedeutung der Marke:

Es gibt einen zweiten zentralen Aspekt bezüglich der Sicherung zukünftigen Absatzpotentials. Er betrifft ausschließlich die Konsumgüterindustrie, teilweise auch Dienstleistungsbranchen: er betrifft nicht in Inhalt, sondern die Form der Vermarktung, nämlich die Marke.

Ich bin der Auffassung, daß die Marke in höchstem Maße die Aufmerksamkeit des Controllers verdient.

Selten wird man die Wertschöpfung an Marken eines Unternehmens in Zahlen bewertet sehen. Man muß in solche Überlegungen ja nur einsteigen, wenn es um den Erwerb eines Unternehmens geht und der Bestand an Marken finanziell zu bewerten ist. Dann kommt man oft zu dem Resultat, daß die Marken einen sehr viel höheren Wert als die Anlagen oder die Grundstücke haben. Sollte man sich dieses Wertes nicht auch im normalen Geschäftsablauf bewußt sein? Sollte nicht ein Controller eine diesem Wert entsprechende Sorgfalt darauf verwenden?

Es gibt kein objektives allgemeingültiges Verfahren, um den Wert einer Marke finanziell zu bemessen. Marken lassen sich in vieler Hinsicht mit Menschen vergleichen:

- nicht nur, daß man von einer Markenpersönlichkeit spricht;
- Marken können nur sehr langsam über viele Jahre aufgebaut werden;
- Der Verbraucher erfaßt die Marke intuitiv;
- Sie tragen einen Namen;
- Sie haben Charaktereigenschaften;
- Man hat Vertrauen zu Ihnen;
- Marken kommen in Krisen.

Der Verbraucher identifiziert das Unternehmen mit seinen Marken. Er spricht von den Marken als wären es Unternehmen. Sie stellen für ihn eine Identität dar.

Die Marke ermöglicht dem Verbraucher ein problemloses und risikoloses Einkaufen. Er orientiert sich intuitiv unter Marken. Er unterstellt ein seriöses Preis-Leistungsverhältnis. Er weiß, daß man sich auf eine gute Marke verlassen kann. Sie vermittelt ihm ein gutes und sicheres Gefühl beim Einkauf.

Die Marke ist tatsächlich das Vertrauenskapital, das ein Unternehmen bei seinen Kunden hat. Wenn man diese Funktion der Orientierungshilfe, der Dokumentation von Verlässlichkeit und Vertrauen der Marke im Auge hat, so wird daraus klar, daß Marken relativ konstante Gebilde sein müssen. Sie verlieren ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie sich in kürzeren Zeitabständen immer neu präsentieren, Ausdruck für immer neue Inhalte sein wollen.

Eine besondere Gefahr für das Schicksal von Marken sehe ich auch darin, daß in vielen Unternehmen das Management im Vergleich zum Lebenszyklus einer Marke sehr viel kurzfristiger lebt. Es ist meist kein Problem, kurzfristig eine Marke hochzupuschen, wenn ich in Kauf nehme, ihr langfristig zu schaden. Eine vielfach geübte Praxis. Price offs und andere ruinöse Promotionformen sind beliebte Techniken, die Umsatzziele doch noch zu erreichen - zum langfristigen, häufig nicht mehr gut zu machenden Schaden der Marke.

Es gibt andererseits viele Marken, die in diesen Jahren ihren 100. Geburtstag feiern und noch immer kerngesund und vital aussehen.

Natürlich sehen diese Marken heute nicht mehr so wie vor 100 Jahren aus. Sie haben sich immer wieder angepaßt und verändert. Sie konnten nur deswegen so alt werden, weil sie immer wieder verjüngt wurden.

Wie ist es also mit Konstanz und Veränderung im Lebenslauf einer Marke? Einerseits muß die Marke angepaßt werden, um nicht zu schnell zu veralten, andererseits ist sie die Garantie für Konstanz und Verlässlichkeit. An dieser Stelle wird deutlich, daß eine richtige Markenführung so etwas wie eine Kunst ist, die mit hoher Sensibilität und viel Feingefühl zu handhaben ist.

Grundwissen über den Markt und die Verbraucher

Sowohl die Entwicklung einer Positionierung für ein neues Angebot, als auch die Beurteilung der Ist-Positionierung eines im Markt befindlichen Angebotes kann nur entwickelt, bzw. beurteilt werden auf Basis eines soliden Grundwissens über den Markt und über die Verbraucher.

Zu diesem Grundwissen zählen in erster Linie die Bedürfnisse hinsichtlich der angebotenen Leistung. Solche Bedürfnisse können konkrete Produktleistungen betreffen. Sie können sich aber auch auf deutlich vom Produkt abgehobene, sekundäre Leistungswerte beziehen, z. B. psychologische Leistungsaspekte. Hierhin gehören die in den meisten Märkten zu findenden Prestigewerte von Angeboten oder andere persönlichkeitsakzentuierende Leistungsaspekte.

Eine weitere zentrale Voraussetzung zur Beurteilung oder Findung von Positionierungen ist die Kenntnis des Wettbewerbs. Ich muß in der Lage sein, die im Markt vorhandenen Angebote in ihren Positionierungen ziemlich genau gegeneinander abzugrenzen. Dazu liegen in Form verschiedenster Imagemess-Techniken gut brauchbare Instrumente vor.

In manchen Märkten wird es erforderlich sein, dieses mehr theoretische Grundwissen abzurunden, durch Informationen über das konkrete Verwenderverhalten in der Nutzung des Angebotes, sowohl was das Kaufverhalten als auch was die tatsächliche Nutzung des Produktes anbetrifft. Ein wesentlicher Teilaspekt dieses Informationsfeldes ist das Verhältnis von Produkterwartungen zu Produkterlebnissen bei der Verwendung.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	22	26	A	K	V

Informationen zur Überprüfbarkeit einer Positionierung

Das wichtigste Kriterium für die Überprüfung der Positionierung ist die Wichtigkeit, mit der die Zielgruppe die Produktbesonderheit erlebt. Sie muß spontan bemerkt werden und muß von Bedeutung sein, so daß man z. B. mit Bekannten darüber reden würde. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn ein echtes Problem angesprochen wird und die Problemlösung erlebbar ist.

Dabei muß es sich durchaus nicht immer um materielle Probleme handeln. Sie können sehr wohl auch im "ideellen" Bereich liegen, z. B. Schönheit, Prestige, Sportlichkeit, Individualität usw. Zweites wichtiges Kriterium für die Überprüfung der Positionierung ist ihre Einmaligkeit, der USP.

Diese Einmaligkeit sollte nicht nur in der Differenzierung zu den Wettbewerbsangeboten gesehen werden, sondern in einem weiteren Rahmen: es sollte überhaupt keine adäquate Alternative zur Befriedigung des angesprochenen Bedürfnisses vorhanden sein. Bei der Absicherung dieser Frage wird man sich also nicht nur auf Imageausprägungen stützen können, sondern man wird verhaltensorientiert nach alternativen Handlungsweisen fragen müssen.

Ein drittes und häufig ausschlaggebendes Kriterium für die Entscheidung über eine Positionierung ist ihre Kommunizierbarkeit.

Informationen zur Umsetzung der Positionierung

In meiner Praxis habe ich nie eine Marke kennengelernt, bei der das Bild, das der Verbraucher von der Marke im Kopf hatte, hundertprozentig identisch war mit dem Bild, das der Hersteller von der Marke vermitteln wollte. Das heißt, die Ist-Positionierung entspricht in aller Regel nicht der Soll-Positionierung. Entscheidend ist natürlich das Ausmaß der Diskrepanz. Sicher ist in jedem Fall, daß das Verhältnis von Ist und Soll einer ständigen Überprüfung bedarf. Nur wer diese Information aktiv sucht und plant, wird sie auch bekommen.

Konkret: es ist zu prüfen, ob die Werbung das verspricht und tatsächlich kommuniziert, was Besonderheit des Angebots sein soll. Es ist zu prüfen, ob die Packung die entsprechenden Signale transportiert.

Wichtige Informationen zur Markenführung

1. Entwicklung einer Neumarke:

Diese Thematik wird den Controller weniger beschäftigen als die Markenführung des laufenden

Geschäftes. Obgleich die Effizienz von Entwicklungsmaßnahmen ein Thema ist, das in fast allen Unternehmen Bedeutung hat.

Ich halte drei Themen für unerlässlich zu einer effektiven Entwicklungsarbeit:

- Die Kenntnis der Zielgruppe in allen wichtigen, das Verhalten in bezug auf das Angebot bestimmenden Aspekten. Wie soll ein Techniker, ein Designer oder ein Werbemann ein Angebot entwickeln, wenn er diese Verhaltensorientierungen nicht kennt?
- Die Entscheidung über die konkrete Positionierung des Angebots: solange diese Entscheidung nicht getroffen ist, kann eine Entwicklungsarbeit nicht wirklich zielgerichtet sein.
- Die Kenntnis der Wettbewerbspositionierungen, der Images der Konkurrenzmarken.

All das klingt wie Selbstverständlichkeiten. Nach meiner Erfahrung ist es eher die Ausnahme, daß bei einem konkreten Entwicklungsprojekt diese Informationen hinreichend vorliegen.

2. Die Veränderung einer laufenden Marke:

Für die Inhalte der Veränderung ist die wichtigste Information das Verhältnis von Soll- zu Ist-Positionierung. Da sich die Veränderung in konkreten Maßnahmen niederschlagen hat, ist es nicht ausreichend, dieses Verhältnis für die Marke allgemein beschreiben zu können, sondern es muß konkret auf die wichtigsten Maßnahmen, z. B. Produkt, Packung, Werbung dokumentiert sein. Eine weitere Voraussetzung ist die Kenntnis der Ist-Positionierung des Wettbewerbs.

3. Der Zeitpunkt der Veränderung einer Marke:

Dies ist eine besonders heikle Frage im Kapitel Markenführung. Zu häufige Veränderungen erschüttern die Glaubwürdigkeit einer Marke, ihren Charakter und ihr Profil. Verpaßt man den Zeitpunkt einer notwendigen Veränderung, so verliert die Marke auf breiter Basis an Vertrauen, beginnt inaktuell zu werden, zu veralten und es kommt sehr schnell der Zeitpunkt, an dem man sich nicht mehr vorstellen kann, daß ein "Facelifting" den notwendigen Erfolg bringt.

Wichtige Indikatoren für den notwendigen Zeitpunkt einer Veränderung ist die Entwicklung der Markenaktualität. Sie läßt sich einfach und sicher messen, beispielsweise indem man die Verbraucher befragt, welche Marken ihnen einfallen, wenn sie an die betreffende Produktkategorie denken.

Ein Absinken der Spontanennungen bedeutet einfach, daß man in dem spontanen Markenrepertoire nicht mehr vertreten ist. Hier handelt es sich um einen Frühindikator, den man feststellen kann, meist bevor sich Absatz- und Marktanteilsveränderungen ergeben.

Kresse/Pernack (Hrsg.): Jahrbuch für Betriebswirte 1984
 Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1984 - 368 Seiten, Kunststoffeinband, Preis DM 35,80

Die vorliegende neunte Ausgabe des Jahrbuchs für Betriebswirte steht unter dem Leitthema "Wege durch die Krise mit dem Ziel der Unternehmenssicherung". Namhafte Vertreter aus Theorie und Praxis veröffentlichen Beiträge mit unterschiedlichem Bezug und wechselnder Nähe zum gewählten Leitthema.

Das Werk unterteilt sich in verschiedene Abschnitte: Das Unternehmen im gesellschaftlichen Umfeld - Unternehmensführung und Organisation - Mensch und Arbeit - Marketing und Vertrieb - Beschaffung, Lagerung und Fertigung - Finanzen, Investitionen - Wirtschafts- und Steuerrecht - Unternehmensrechnung und Controlling - Datenverarbeitung, Textverarbeitung, neue Medien - ein Stichwortverzeichnis beschließt die Arbeit. Die Aufsätze führen in den ersten Rubriken über Untersuchungen zur Vorhersage der wirtschaftlichen Entwicklung und über die Folgen steuerlicher Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit bis hin zur Erörterung des Krisenmanagement mittlerer Unternehmen und deren Arbeitsstrukturierung als Voraussetzung für die Humanisierung der Arbeit. In den weiteren Abschnitten waren die Herausgeber bemüht, möglichst zahlreiche Beeinflussungsfaktoren der wirtschaftlichen Entwicklung aufdecken und verfolgen zu lassen.

Die Beiträge wurden sowohl aus akademischer Sicht als auch aus der Perspektive des Praktikers erarbeitet. Rund 50 Autoren stellten sich zur Verfügung. Das Jahrbuch stellt sich zur Aufgabe, Analysen, Anregungen und Tips zu vordringlichen konjunkturellen Gegenwartsproblemen ebenso zu bieten wie praxisnahe Darstellungen zur Anwendung ausgesuchter betriebswirtschaftlicher Methoden. Die Beiträge führen ins Grundsätzliche ein, behandeln kaum Details und dürften für den Leser von unterschiedlichem Nutzen sein. Das Wesentliche des Jahrbuches ist darin zu suchen, daß es neue Trends und Entwicklungen aufzeigt und es dem Leser ermöglicht, vorhandene Kenntnisse zu erweitern, zu vertiefen und vor allem aufzufrischen. Es verhilft dazu, über die Grenzen des eigenen Fachgebietes zu blicken und den fachlichen Horizont zu weiten, es gibt Anstöße zum Umdenken und zum Weiterlernen. Die Substanz und Verwertbarkeit der einzelnen Beiträge entzieht sich einer einheitlichen Betrachtung. Gleichwohl dürften zahlreiche Beiträge von allgemeinem Interesse sein, da sie wichtigen Fragen unserer Zeit nachgehen. Andere Beiträge stellen Wiederholungen aus der üblichen Fachliteratur dar. Das Jahrbuch vermittelt breit angelegtes Grundlagenwissen mit überwiegendem Gegenwarts- und Zukunftsbezug. Zur eigentlichen Facharbeit eignet es sich kaum. Auch für 1985 ist ein Jahrbuch vorgesehen, das sich dann auf die Herausforderung durch den technologischen Wandel beziehen soll.

Gauer, Herbert: Beurteilung des Unternehmens mit Hilfe von drei Basiskennzahlen
 Eschborn: RKW 1983, 15 Seiten in DIN A 4, Preis DM 12,--
 Zu beziehen durch: RKW-Bestell-Nr. 850 - RKW e.V., Düsseldorf Str. 40, 6236 Eschborn

Die vorliegende Schrift steht unter dem Untertitel "Ein Bankfachmann spricht aus der Praxis"
 Aus dem Inhalt: Ziele einer Analyse-Kennzahl als Grundlage der Kreditwürdigkeitsprüfung und der betrieblichen Planung - Erfolgskennzahlen - Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen - Beispiele aus der Praxis - Kennzahlen als Frühwarninstrument - Bedeutung und Einsatz der Kennzahlen.
 Der Verfasser führt in dieser Veröffentlichung aus, drei Kennzahlen gestatteten es, einen Betrieb weitgehend zu beurteilen, nämlich mit Hilfe des WPK's (Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient), des WAK's (Wertschöpfungs-Abschreibungs-Koeffizient) und des Entschuldungsgrades. Mit dieser Arbeit werden einschlägige Bemühungen des RKW's und Vertretern des Kreditgewerbes in eine in der Praxis umsetzbare Form zusammengefaßt. Die Ausarbeitung sucht den Praktiker, insbesondere im Mittelbetrieb. Gleichwohl fragt sich, ob nicht auch der Großbetrieb mit dem in der Regel umfangreichen und wenig überschaubaren Berichts- und Analysewesen von derartigen Denkanstößen profitieren kann. Der Verfasser verzichtet weitgehend auf theoretische Erklärungen und Begründungen, auch folgt er nicht unbedingt voll der üblichen Lehre. Der Autor zeigt aber verständlich, nachvollziehbar und begründet auf, wie die Unternehmenssteuerung mit diesen drei Basiskennzahlen ergänzt und wirkungsvoller, aber oft auch einfacher gestaltet werden kann. Die Ausführungen und Empfehlungen müssen, in Abhängigkeit von der jeweiligen Betriebsstruktur und Betriebssituation modifiziert und u. U. verfeinert und ausgebaut werden. Insgesamt bereitet der Autor in gelungener Weise einen Teil betriebswirtschaftlicher Diskussion und umfangreiche eigene Erfahrungen über den Einsatz und die Verwendung von Kennzahlen auf.

CONTROLLING MIT EDV IN FILIALBETRIEBEN DES HANDELS

von H.E. Kuhn, Koblenz

Die "normale" Marktsituation ist für den Handel heute mit Übergängen, Unsicherheiten und vielfältigen Überraschungen wirtschaftlicher und politischer Natur gekennzeichnet. Mehr denn je gilt der Spruch, daß das einzig Beständige im Handel der Veränderung ist. Während in den vergangenen Jahren hohe Wachstums- und Inflationsraten oft unternehmerische Fehlentscheidungen ohne praktische Konsequenzen zuließen, sind die Unternehmensleitungen heute herausgefordert, Unerwartetes und völlig Neues erfolgreich zu bewältigen. Hierfür typisch ist die Einführung des neuen Mediums Btx in die Handelsszene. Seine Bedeutung wird gravierend sein, stärker als die Einführung des Selbstbedienungssystems.

Die Extrapolation früherer Patentrezepte bietet keine Gewähr auf Erfolg. Geringes Wirtschaftswachstum, drastisch veränderte Umwelt-Ansichten und -Bedingungen sowie verlagerte Schwerpunkte im zunehmenden Freizeit-Angebot zwingen die Unternehmensleitungen dazu, die einzusetzenden Methoden und Instrumente zu ändern, zu "technisieren" und gleichzeitig neue Prioritäten hinzunehmen.

Vor diesem Hintergrund und bei vermehrten Zukunftsrissen tun die Betriebe gut daran, ihre taktischen und operationalen Ziele - eingebunden in eine Jahresplanung - nach längerfristigen, strategischen Zielsetzungen und Planüberlegungen auszurichten. Es bedarf keiner prophetischen Gabe, um einer strategisch richtigen Unternehmensführung rasch wachsende Bedeutung zuzu-

messen. Erst derartiges Vorgehen rechtfertigt es, moderne Computer-Technik einzusetzen, danach systemgerecht die Organisation auszurichten, auf dieser Basis ein wirksames Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssystem zu installieren und für die Erreichung der Unternehmensziele erfolgversprechend zu nutzen. Der Computer wird zwar immer wichtiger, ist aber immer nur Mittel zum Zweck.

Gründe für das Handels-Controlling

Die modernen, im Handel einsetzbaren Computer ermöglichen heute die Schaffung geschlossener Warenwirtschaftssysteme und zwar zu Preisen, die vor wenigen Jahren noch undenkbar waren. Niedrige Hardware-Kosten können aber allein nicht ausschlaggebend für den Computer-Einsatz im Handel sein. Die Einsicht ist weithin gereift, daß sich solche Informationssysteme nicht über Nacht, sondern nur in - teilweise kostenträchtigen - Ausbaustufen einführen und nutzen lassen.

Wirksames, computergestütztes Handels-Controlling ist von externen wie betriebsinternen Faktoren abhängig, muß als Daueraufgabe der Unternehmensleitung und -organisation behandelt und als bedeutsamer Kostenfaktor in seiner Relation zum tatsächlichen oder möglichen Nutzen laufend und aufmerksam verfolgt werden. Nachstehende Einflußfaktoren werden als Hinweise, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, herausgestellt:



Hartmuth-E.
Kuhn, Chef der
KUHN-UNTER-
NEHMENSBERA-
TUNG, Koblenz

Externe Faktoren:

- * Traditionell gute Märkte stagnieren oder sind rückläufig; Wachstum erfolgt vielfach in neuen Bereichen, die von zunehmenden und veränderlichen Freizeitbedürfnissen geprägt sind.
- * Schwach steigende Realeinkommen verschieben die Verbraucher-Nachfrage, verschärfen die Suche nach Marktnischen und somit in aussichtsreichen Märkten den Konkurrenzkampf.
- * Die Expansion der Sortimente geht tendenziell weiter und zwingt zur Flächenerweiterung. Die Flut neuer Artikel bleibt ungebrochen und läßt das Risiko von "Artikel-Flops" steigen. Die Marketing-Methoden der Hersteller verfeinern sich, unterstützen wirksam den Verkauf, beeinflussen aber nachhaltig die Sortimentsgestaltung des Handels.
- * Erweiterte Sortimente, innovative Bereiche (z. B. Sport) und stagnierendes Nachfragevolumen - Zuwächse werden durch "administrierte" Preissteigerungen kompensiert - lassen den Preis- und Spannenverfall in den klassischen Märkten anhalten, lösen Rationalisierungsmaßnahmen aus und zwingen zu wirtschaftlichem Personaleinsatz.
- * Die Personalkosten bleiben Hauptkostenfaktor des Handels mit seinen "unterprivilegierten" Arbeitsbedingungen. Die Experimente mit neuen Vertriebsformen und -wegen werden sich fortsetzen, ebenso die Diskussionen über die Ladenöffnungszeiten.
- * Technischer Fortschritt und Innovationen lassen die Artikel bestimmter Marktsegmente rasch bis zur Unverkäuflichkeit altern. Die Sortimentsvielfalt in den Modebereichen steigert ebenfalls das Bestandsrisiko und führt zu geänderten, "verwildertem" Angebotsverhalten des Handels.
- * Soweit die eigenen Rationalisierungs- und Ertragspotentiale eines Unternehmens nicht mehr zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit ausreichen bzw. um drohenden Verlusten vorzubeugen, wird weiterhin - trotz Kartellamt - der Weg der Unternehmenskonzentration beschritten werden. Sie ist im Prinzip unvermeidbar, verzerrt aber durch die Bündelung von Nachfragemacht die Nachfragepositionen des Handels.

Interne Faktoren:

- * Die Entscheidungs-Spielräume des einzelnen Handelsbetriebes werden im herkömmlichen Sinn tendenziell kleiner. Mehr Klarheit und damit wieder mehr "Freiheit" gewinnt man durch ein wirksames Warenwirtschaftssystem. Sein Einsatz kann fallweise durch Inanspruchnahme qualifizierter Beratungsleistungen verstärkt und beschleunigt werden.
- * Um Markt- oder Ertragsnischen finden zu können, müssen mit geeigneten Methoden Marktanalysen durchgeführt werden; gleiches gilt für die Erlangung oder Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

- * Um eine planungssichere Kalkulationsbasis zu erhalten, kommen die Handelsbetriebe nicht darum herum, den Warenstrom im Eingang und/oder Ausgang zu messen und nach Umsatz-, Ertrags- und Umschlagskomponenten zu gliedern.
- * Aus einer artikelgenauen Erfassung ergeben sich automatisch die Ansatzpunkte für die Limitsteuerung im Nonfood-Bereich, insbesondere bei technisch oder modisch empfindlichen Artikeln mit längerer Dispositions- oder Verweildauer. Hier kann ein hohes Risiko für die Unternehmensfinanzierung liegen.
- * Jedwede Planung taktischer oder operationaler Ziele bedarf zwingend des laufenden und aktuellen Soll-Ist-Vergleiches, differenziert nach unterschiedlichen Gesichtspunkten.
- * Transparenz des Warenflusses und kontrollierte Zielverfolgung erlauben:
 - Die Auflösung des Widerspruchs zwischen vorhandener Platzierungsmöglichkeit und dem möglichen Sortimentsumfang.
 - Die Optimierung der Flächenbelegung nach Ertragsgesichtspunkten.
 - Die Steuerung und Kontrolle von Werbeaktionen, vor allem wenn "Verluste kalkuliert" werden müssen.
 - Die Flexibilität von Preisänderungen zu aktiver Vertriebspolitik wie auch zur Reaktion auf das Konkurrenzverhalten.
 - Die Gewinn-Optimierung bei Risiko-Begrenzung.
 - Die Beschaffung von aussagekräftigen Kennziffern für den Zeitreihen- wie auch den zwischenbetrieblichen Vergleich.
- * Entstehende Sach- und Personalkosten müssen soweit wie möglich den verursachenden Warenbereichen zugeordnet werden, um zielsicher Arbeitsabläufe zu rationalisieren und Kosten abzubauen.
- * Bei Vernachlässigung der Mitarbeiter-Motivation erhöht sich durch die Gleichgültigkeit des Personals in allen Arbeitsabläufen zwangsläufig und massiv die Fehlerhäufigkeit mit direkten Verlustfolgen. Gleichzeitig vermindert sich die Hemmschwelle für kriminelle Manipulation bei labilen Personen, gleich ob Kunde, Mitarbeiter oder Direktlieferer.

Die Darlegung dieser wenigen Einflußfaktoren dürfte bereits zeigen, daß erfolgswirksames Handels-Controlling bei Betrieben ab einer branchenunterschiedlichen Mindestgröße ohne Computer-Einsatz unmöglich ist. Die Verknüpfung aller relevanten Daten mit allen erforderlichen Rechenoperationen ist manuell nicht durchführbar, weil zu zeit- und kostenaufwendig.

Wege für ein erfolgreiches Handels-Controlling

Der Einsatz geeigneter und wirtschaftlicher Computer im Handel zum Aufbau eines Warenwirtschaftssystems hat prinzipiell folgende Prämissen:

1. Analyse der betrieblichen Abläufe und Ermittlung der nötigen (nicht der möglichen!) Informationen für die Geschäftsleitung.
2. Der Aufbau des Systems ist nur zeitlich gestreckt und in Stufen, nach Prioritäten geordnet, möglich.
3. Erforderlich sind deshalb:
 Stufenpläne, nach der hierarchischen Datenstruktur gegliedert,
 Kostenpläne aller Aufwendungen für Hard- und Software und für die Organisationsarbeiten,
 Terminpläne, um die Kosten-Nutzen-Relationen in ihren zeitlichen Wirkungen planen zu können.
4. Abkehr von der verständlichen Neigung der Geschäftsleitungen, altbewährte und liebgegewonnene Informationen und Statistiken im neuen System auch dann noch zu wollen, wenn an deren Stelle wesentlich Besseres treten könnte.
5. Ständiger Änderungsaufwand ist unvermeidlich, da täglich neue Erfahrungen gemacht und verarbeitet werden müssen.
6. Jede Betriebsgröße bringt spezifische Probleme mit sich, die sich mit dem betrieblichen Wachstum ebenfalls ändern und nach neuen Lösungen verlangen.

Die Handelsbranche bildet für die Computer-Hersteller einen aufnahmefähigen und damit heiß umworbenen Markt. Periodische Preissenkungen für die Hardware, meist im Verbund mit Leistungsverbesserungen, sind seit Jahren die Regel. Die Geräte-Auswahl ist groß. Im Prinzip reicht die Angebotspalette von der einfachen Kompakt-Kasse mit Speicher- und Abrechnungsmöglichkeiten über den "angeblich so einfach zu nutzen" Personal-Computer bis zu umfangreichen Datenverbund-Netzen mit on-line-Verknüpfungen zu Groß-Rechenzentren.

Maßgebend ist im Einzelfall sicherlich die Betriebsgröße und die damit vorgegebenen wirtschaftlichen Spielräume. Hinzu kommen folgende Entscheidungskomponenten:

Einzelhandel oder Großhandel

Einzel- oder Filialbetrieb

Filialbetrieb mit zentraler oder dezentraler

Datenverarbeitung

Umsatzgröße, Fläche, Artikel- und Kassenzahl

Konkurrenz- und Marktsituation sowie Vertriebsform

Möglichkeiten zur Nutzung externer Rechenanlagen für eigene Zwecke (z. B. Handelketten und Verrechnungspools)

Branchenspezifische Notwendigkeiten und Bedürfnisse.

Die Entscheidungsparameter sind für jeden Betrieb unterschiedlich. Identische Situationen sind

sehr selten, werden von den Herstellern aber häufig als gegeben unterstellt, um schneller verkaufen zu können. Die bloße Übernahme einer "Kopie" liegt aber nicht im wohlverstandenen eigenen Unternehmensinteresse; sie ist aber zunächst recht bequem für beide Seiten. Nachteilige Folgen hat später jedoch nur der Handelspartner zu tragen.

Computer-Auswahl im Handelsbetrieb

Deshalb sind für die Auswahl eines geeigneten Computer-Systems im Handelsbetrieb nach langjähriger Erfahrung folgende Faktoren beachtenswert:

- * Die Entscheidung zur Installation eines Computers ist in ihrer Wirkung langfristig angelegt. Darum ist das billigste Hardware-Angebot nicht unbedingt und zumeist nur selten das beste. Das Motto, daß im Einkauf der Gewinn liegt, gilt hier sicher nicht.
- * Die Auswahl sollte einen Hersteller berücksichtigen, der die Gewähr bietet, langfristig am Markt zu sein, mit zukunftssträchtigen und ausbaufähigen Systemen, gebräuchlichen Programmier-Sprachen, erprobter Standard-Software, umfangreicher Maschinen-Peripherie und kompatiblen Ausbaustufen sowie für hohe Leistungsfähigkeit bei effizientem Wartungsdienst und vorteilhafter Bedienerfreundlichkeit.
- * Hersteller von exotischen, billigen Geräte-Typen, selten genutzten Programmier-Sprachen oder starren Problemlösungen sollten gemieden werden. Zu leicht steckt der Betrieb in einer Sackgasse, aus der er nur teuer wieder heraus gelangt.
- * Nicht die hardware-Kosten allein können für den Einsatz eines bestimmten Fabrikates ausschlaggebend sein. Maßgebend ist vielmehr die Summe aller Aufwendungen für vorbereitende Organisation, technische Installation, Bereitstellung der benötigten Software, Computer-Miete (oder -AfA) und laufende Betriebskosten.
- * Selbst wenn ein gutes Preis-Leistungsverhältnis erkennbar ist, bleibt die Entscheidung schwierig, weil nicht die angebotenen Möglichkeiten wichtig sind, sondern die wirtschaftlich nötigen Betriebs-Erfordernisse.
- * Es ist deshalb dringend zu empfehlen, ein "Pflichtenheft" zu erstellen, in dem das Mengengerüst mit den Bedürfnissen für alle Informationsziele im Einklang mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens fixiert sind. Das Pflichtenheft ist dann Maßstab für die Beurteilung der Hersteller-Angebote und gewährleistet eine sorgfältige Entscheidung mit hoher Sicherheit.
- * Die Erarbeitung eines Pflichtenheftes ist zeitraubend und in Teilen sogar unbequem. Der Betrieb wird nämlich gezwungen, sich klar über

die Informationsziele zu äußern. Dies schützt oft vor der ansteckenden Euphorie zungenfertiger Computer-Verkäufer.

- * Falls im eigenen Betrieb keine ausreichenden EDV-Erfahrungen vorliegen, kann es für die richtige Entscheidungsfindung hilfreich sein, qualifizierte, unabhängige Berater einzuschalten. Größere Erfahrung und distanzierte Neutralität im Interesse des Kunden zahlen sich vielfach aus.

Mit der Entscheidung für einen bestimmten Computer im Handelsbetrieb ist meist auch die Konsequenz verknüpft, sich für eine bestimmte Programmiersprache entscheiden zu müssen. Meist ist dies COBOL. Sie ist die häufigst angewendete und Basis vieler käuflicher Standard-Programme. Dabei streiten sich die Geister immer noch - wenn auch mit nachlassender Intensität - ob benötigte Programme durch eigenes Personal erstellt oder fertig gekauft werden sollen. Sicherheitsbedürfnisse können dabei mitunter eine Rolle spielen.

Folgende Vorgehensweise hat sich als günstig und zweckmäßig erwiesen:

Für Standard-Lösungen fertige, erprobte Software kaufen, für benötigte, spezielle Lösungen die Programme selbst erstellen oder Software-Häuser damit beauftragen, eigene Mitarbeiter soweit ausbilden lassen, daß schnelle Programm-Änderungen selbst vorgenommen, Probleme analysiert und fachkundige Gespräche mit Software-Spezialisten geführt werden können.

In der Regel ist die eigene Programmierkapazität immer zu klein, um aufkommende Sonderwünsche zu erfüllen. Oft unterbleibt zudem die Kontrolle, ob Aufwand und Nutzen eigenerstellter Programme im richtigen Verhältnis zueinander stehen. Die Beauftragung leistungsfähiger Software-Häuser mag bisweilen zwar teurer erscheinen, hebt aber Einschränkungen hinsichtlich Volumen und Güte der Programmierarbeit auf und bietet Gewährleistung für die Funktionstüchtigkeit der erstellten Programme.

Jedoch sollte immer mit "spitzem Bleistift" gerechnet werden. Die Versuchung, immer mehr zu wollen, ist groß. Eine Begrenzung der Ziele, vor allem in der Startphase, ist darum sehr sinnvoll, bewahrt vor Enttäuschungen und lehrt, daß erfolgreicher Computer-Einsatz auch ausreichend Zeit verlangt. Berücksichtigt man einen üblichen technischen Installationszyklus zwischen 4 - 6 Jahren, so ist es bei Erst-Installationen ratsam, Computer zu leasen und nicht zu kaufen. Die Kalkulationssicherheit erhöht sich. Werden nach Überwindung der Anlaufschwie-

rigkeiten und der mühevollen Basis-Arbeiten die Ziele für die EDV-Betätigung anspruchsvoller, ist durch den Zeitverlauf oft Gelegenheit geboten, zu gleichen Kosten Computer mit höherer Leistung und komfortablerer Anwendung zu nutzen. Im Zusammenwirken mit gründlichen, organisatorischen Vorbereitungen können sich dann erstaunlich hohe Rationalisierungseffekte ergeben, da die betriebliche Transparenz bemerkenswert wächst.

Handels-Controlling mit EDV bietet jedoch nur die Möglichkeit, nicht die Garantie, erfolgreich arbeiten zu können. Infolgedessen sollte ein Handelsbetrieb auch nicht unterstellen, daß der Einsatz der richtigen Technik an sich schon wettbewerbsrelevant ist. Erst die Kombination von Technik, Organisation und Durchsetzung neuer Erkenntnisse zeitigt positive Wirkungen und kann zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

Warenwirtschaftssystem

Jeder Handelsbetrieb muß sich beim Aufbau eines Warenwirtschaftssystems wie auch bei der damit verbundenen Informationsverarbeitung wenigstens mit drei hierarchisch strukturierten Arbeitsbereichen beschäftigen:

1. Gleichartige Basisarbeiten
 - Warenvereinnahme, Kassenabrechnung, Lohn- und Finanzbuchhaltung, Disposition, Logistik, Zahlungen, Steuern.
2. Branchenspezifische Sonderarbeiten
 - Warenbestandsführung, Steuerung technischer oder modischer Risiken, Qualitäts- oder Frischekontrolle, Sicherheitsvorkehrungen.
3. Kaufmännische und technische Optimierungsverfahren
 - Kosten-Management, Umsatz-, Ertrags- oder Flächenoptimierung, Energie-Management und Energie-Optimierung, Planungs- und Steuerungsverfahren, Modellrechnungen.

Optimierungs- oder Simulationsverfahren ohne die Erfassung zugehöriger Grunddaten und ohne Berücksichtigung ihrer Verknüpfung mit relevanten Bereichen sind nicht denkbar. Datenverarbeitung und Handels-Controlling beginnen mit der Untersuchung der allen betrieblichen Abläufen zugrunde liegenden Einzeldaten wie Artikel, Position, Beleg, Flächen-, Regal- oder Bestelleinheit, Lieferant, Kasse, Filiale oder Mitarbeiter.

Nach Anlegen entsprechender Dateien in den externen Speichern des Computers können im Prinzip alle Massenarbeiten schneller, sicherer und kostengünstiger abgewickelt werden. Ergebnisse und Informationen stehen unmittelbar und tagesfertig zur Verfügung. Darauf bauen sich dann die Auswertungs- und Zusatzprogramme

Programm - Nr. ...	DISPOSITIONSLISTE vom		Datei - Nr.	Seite : ...
Einkäufer - Nr. ...	Lieferant: (Name, Adresse, Tel. - Telex - Nr.)		BBN - Nr.	Sortimentsbereich:
Lieferkond.	Verpack.Kond.		Rückvergütung:	Bonus:
Geplanter Umsatz: DM	Aufgelaufener Umsatz: DM		Zusatzleistungen:	
BAN Artikelbezeichnung	Packungs-	Abgangsmengen der letzten 6 Wochen:	Lager- offenes	Mindest- Bestell-
Nr.	einheit	5 4 3 2 1 Aktion	best. Limit	bestand vorschlag
		80 90 100 100 110 120 %	St. DM Tage	St. St.
				Menge: St.

Programm - Nr. ...	WARENEINGANGSJOURNAL vom		Haus:	Seite: ...
Konto - Nr.	Monat:		Bezeichnung:	
Waren-	Wareneing.	Lieferant	Auftrags-	WE - EK - Wert
gruppe	datum		nummer	IM
				IM
				VK / DM
				Register
				Buch, EK-Wert lt. Rechnung
				monat
				IM

Programm - Nr. ...	LIMIT und STATISTIK vom		Abchnitt:	Abteilung:	Seite: ...
Auswertungs-	Umsatz	Bestand	Spanne	Veränderungen	Netto - Spanne
stufe	Plan Ist % vom	Plan Ist % vom	(o.MST.) Preise	Sonstige	absolut Plan
(Gr/Abt/Hs)	IM Plan	IM Plan	IM	IM	%
					%

Programm - Nr. ...	WERBE - ERFOLG für AKTION Nr. ...		Haus:	Monat:	Seite: ...
lfd. Artikel-	Artikelbezeichnung	Warengruppe:	Aktionspreise	Normal	VK - Aktionsumsatz
Nr.		Anfangs-	EK	VK	Diff. + / -
		bestand	IM	IM	IM
		(Verkaufseinh.) VE	VE	IM	IM
		Zugang	verkaufte		
		End-	Menge		
		bestand	VE		

Programm - Nr. ...	BETRIEBSVERGLEICH vom		Abchnitt:	Seite: ...
Haus	Umsatz	Auswertungsstufe: ... (Warengruppe / Abteilung / Sortimentsbereich)	Preisverän-	Erfolgsverän-
Nr.	% vom	Plan Ist %	derungen	derungen
Vorjahr	IM Plan	IM %	+IM / -IM	Plan/IM Ist/IM
				Bestand
				Plan Ist
				IM
				IM
				Warenanschlag
				x mal p.a.

Schaubild: List-Bilder

zur Unterstützung personenbezogener Arbeiten auf. Sie werden in späteren Optimierungsverfahren nach verschiedenen Regeln (management by ...) verfeinert und führen zur spürbaren Verbesserung unternehmerischer Entscheidungsprozesse. Im Schaubild sind aus der Vielzahl von Anwendungen einige Beispiele in Form von Listbildern dargestellt.

Ziele des Handels-Controlling

Ohne auf Branchen-Eigenheiten einzugehen, ergeben sich im Handel allgemein nachstehende Zielsetzungen für die Informationsverarbeitung; sie sind zugleich auch die wichtigsten Aufgaben des Handels-Controlling:

- Genaue Disposition mit Bestandshinweisen und Bestellvorschlägen, periodisch differenziert nach Warenbereichen oder Bestellzyklen.
- Exakte Erfassung der Wareneingänge, positionsweise mit aktuellen EK- und VK-Preisen je Artikel.
- Richtige Preisauszeichnung ohne Manipulationsmöglichkeiten.
- Tagesfertige Warenbestandssteuerung und Limitrechnung für wichtige und kritische Bereiche aufgrund genauer Soll-Vorgaben.
- Schnelle und sichere Kalkulation der Wareneingänge pro Artikel mit allen Verdichtungs- und Auswertungsmöglichkeiten, gegebenenfalls gegliedert nach Verantwortungsgebieten, zur Bewertung der Warenausgänge bei Gruppenerfassung und zur Ermittlung der Umsatzsteuer.
- Lückenlose Erfassung aller Erfolgsveränderungen wie Preisveränderungen, Billigerverkäufe, Abschriften, Verderb, Bruch oder Eigenverbrauch.
- Ertrags- bzw. Verlustkalkulation für Werbe- und Soneaktionen mit genauer Verfolgung der Einflußgrößen.
- Überwachung von langsamdrehenden Artikeln.
- Vergleich eigener Auftragsbelege bzw. -inhalte mit den Daten des Lieferscheins (evtl. auch über Bildschirm) als Ansatzpunkt für die Rechnungskontrolle und die Datenerfassung der Finanzbuchhaltung.
- Reduzierung von Manipulationsrisiken und Abbau von Inventurverlusten.
- Zeitlich richtige Abstimmung der Wareneingänge für die vertriebsspezifische Warenplatzierung mit Mengenvorgaben.
- Verbesserte Sortimentssteuerung nach Ertrags-Ergiebigkeit und unter Berücksichtigung von Umsatz, Spanne, Umschlag und zugewiesenen Flächenanteilen.
- Schaffung stets aktueller, tagespreis-genauer Sortiments- und Dispositionsunterlagen, auch für Direktlieferer und fremden Regalservice.
- Schnelle und sichere, dabei preis-zuverlässige Kassierung mit gezielter Leistungssteuerung zur Vermeidung von Engpaß-Situationen und

- zum geplanten Personaleinsatz.
- Transparenz des Warenflusses mit allen verkaufsvorbereitenden Tätigkeiten für kostengünstigen, am Bedarf orientierten Einsatz von Teilzeitkräften.
- Kassierung mit integrierter, vollständiger Kassenabrechnung sowie der Weitergabe aller Daten für die Buchhaltung und die Bankabwicklung.
- Auswertung der Kassendaten (je nach technischer Ausstattung):
 - Erfassung der Warenausgänge nach Artikeln oder Warengruppen mit Darstellung der Umsatz- und Ertragsanteile (Rennlisten)
 - Erfassung besonderer Verkaufsaktionen nach Menge, Wert und Ertragseinfluß
 - Überprüfung von Preisänderungs-Wirkungen
 - Errechnung von Kennziffern.
- Erfassung der Kreditkarten- oder Scheckkäufe mit Vorbereitung aller Belege und kompletter Bankabwicklung.

Der für das Handels-Controlling einzusetzende Computer sollte also prinzipiell, auch in Stufen, den Aufbau eines später geschlossenen Warenwirtschaftssystems erlauben. Seine Technik muß fortschrittlich und zukunftssicher sein und ausbaufähige Lösungen bieten. Dabei müssen die Startphasen im Belieben des Betriebs frei wählbar bleiben: Wareneingang oder Warenausgang. Die technische Leistung sollte für die praktische Anwendung nicht größer sein als das Unternehmen sinnvoll nutzen kann. Keine Zukunftskapazitäten vorhalten!

Unter diesen Voraussetzungen ist der Computereinsatz im Handelsbetrieb immer zweckmäßig, zumeist die Vorbedingung für besonderen Erfolg. Dieser verlangt ständiges Bemühen der Unternehmensleitung zur Klärung der Informationsbedürfnisse und -ziele und plangenaues, konkretes Umsetzungs- und Durchhaltevermögen. Angst vor dem Computer sollte ebenso überwunden werden wie übertriebene Erwartungen an die Computerleistung. Computereinsatz ist dann besonders wirkungsvoll, wenn im Betrieb ein geordnetes und gegliedertes Rechnungswesen verbunden mit einem aussagekräftigen Planungssystem vorhanden ist. ■



FORUM

„CONTROLLING CHINESE“



戴勒

von Dr. Albrecht

(Deyhle)

Water-melons are big business in the capital

Water-melons have been big business in the Beijing markets this summer as the temperature in the city has hovered around 33 degrees Centigrade for weeks.

Water-melon stands are seen at free markets, on streets and in residential areas. When people get off work they usually take water-melons home with them in their bags or in baskets fixed on their bicycles.

Beijing has sold 50 per cent more water-melons this year than last

year. According to "Workers' Daily", 40,200 tons of water-melons have been sold this summer.

Some 8,100 hectares produce water-melons on the city's outskirts. In addition, Beijing has imported the fruit from nearby provinces. Trucks loaded with water-melons stream into the downtown areas during the night.

Owing to the large sales, the price of water-melons has dropped on three or four occasions.

A resident who has lived in Beijing for 40 years said that he has never eaten so much water-melon as this summer.

Meanwhile, cold drinks are also selling well, and women selling ice lollies are also doing good business. Beijing people are buying five million ice lollies, 600,000 bottles of soft drinks and 1.5 million ice creams each day.

Precautions have been taken against heat in factories, offices and other units. Cold refreshments are supplied in most Beijing factories. And staff members of government units are allowed to work half days or go home one or two hours earlier than usual. (Xinhua)

Aus "CHINA DAILY", veröffentlicht in Beijing (Peking),
Ausgabe vom Samstag, dem 28. Juli 1984

中國日報

1984年7月28日 星期六

Was da steht, stimmt. Ich war selber da in der Woche von 22. - 28. Juli 1984 und gehörte auch zu denen, die da Wassermelonen gekauft haben. Allerdings leider nicht auf der Straße; weil das Yuan-Volksgeld der Fremdling nicht haben soll. Aber ich bekam es eben am Hotel-Kiosk gegen die Yuan-Foreign-Exchange Certificates.

Was ich da gemacht habe in Beijing, war nicht Tourist spielen, sondern ich bin Controller-Trainer gewesen. 15 chinesische Manager und Controller, darunter vier Damen, nahmen teil an einem einwöchigen Controlling-Seminar, das ich im Auftrag der Carl Duisberg Gesellschaft durchgeführt habe. Dazu ein paar Eindrücke und Gedanken.

Ein paar Umwelteindrücke

Organisatorisch wurde ich gut betreut durch Mitarbeiter des Ministry of the Machine-Building Industry. Aber sonst konnte ich - abgesehen davon, daß ich eben als Trainer im Seminar eingespannt war wie sonst auch - treiben, was ich wollte. Würde ich chinesisch gesprochen haben, hätte ich mich überall hin bewegen können. Niemand hat auf mich aufgepaßt; und auch in typisch chinesischen Straßen fiel der etwas anders gekleidete "Foreigner" nicht besonders auf. Niemand hat besonders hergeschaut.

Mao-Anzüge gibt es keine mehr zu sehen - und auch keine zu kaufen. Überhaupt: erwähnt man den Namen Mao, reagiert jeder Chinese mit einer Art, als würde man von Luft geredet haben, die es nicht gibt. Die chinesischen Männer liefen - es war heißer Sommer - alle in Hosen herum, die wir als "Anzug-Hose" bezeichnen würden. Manche in kurzen Hosen. Dazu ein weißes Hemd, das außerhalb der Hose getragen wird. Stets ein Unterhemd. Die meisten haben eine Art Tasche in der Hand; gewöhnlich aus Kunststoff. So wie man bei uns eben herumrennt mit den Aktenkoffern. Die Frauen tragen, soweit ich das in Beijing sehen konnte, zur Hälfte etwa Hosen und zur Hälfte Röcke; darüber farbige Blusen; meistens auch über dem Rock bzw. der Hose. Büstenhalter ist Standard-Ausrüstung - soweit man das eben sehen kann.

Zu kaufen gibt es das, was man braucht - Lebensmittel, Kleidungsstücke, technische Geräte. Soweit ich es sehen konnte, gibt es mehr Angebot als Nachfrage. Wenn ich einkaufenden Chinesinnen und Chinesen zuschaute, so hatte ich den Eindruck, als würde man bedächtig mit dem Geld umgehen. Immer wieder konnte ich auch verkäuferische Bemühungen sehen, bei denen nicht gleich zu erkennen war, ob das Erfolg hat wie bei uns eben auch.

Autos gibt es nur "offizielle" oder als Taxis. Die Chinesen fahren Fahrrad. Die Straßen sind voll von Fahrrad-Fahrenden - auch Lasten-Fahrräder. Wenn ich ein Auto brauchte - etwa vom Hotel zum Seminarplatz und zurück oder bei einem Ausflug zur Großen Mauer - wurde das stets für mich organisiert. Autos sind klimatisiert. Muß der Chauffeur länger warten, dann ist es ziemlich kühl da drin. So habe ich mich auch erkältet - und kam auf diese Weise zur offiziellen Karteikarte im Pekinger Zentralkrankenhaus. Das war zwar lästig, aber ich machte Erfahrungen auf diese Weise, die man sonst nicht macht. Außerdem bekam ich Medizin verschrieben, wie sie chinesische Sänger bekommen, wenn sie nicht mehr recht singen können. Und das paßte ja dann im Seminar sehr zum Controlling-Stoff.

Die "Richtlinien der Politik bestimmt Mr. Deng", sagte meine Dolmetscherin, Fräulein Guo.



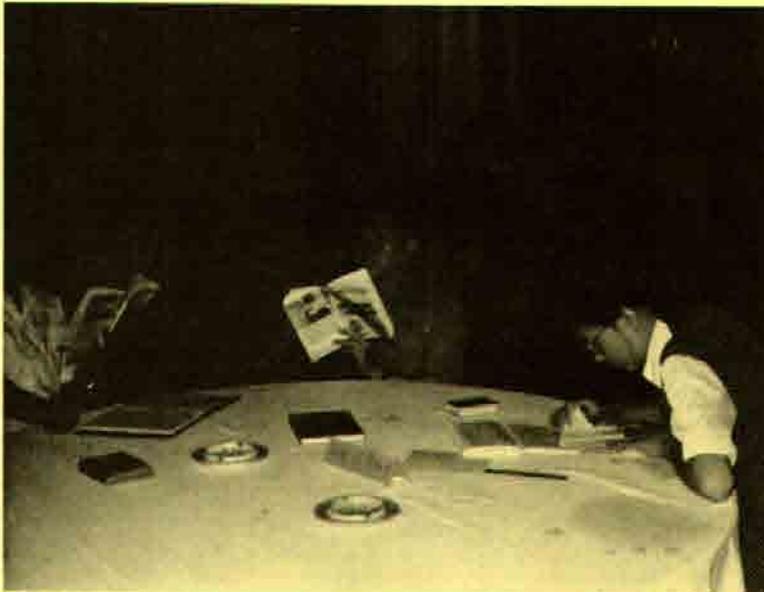
Er ist Berater der Regierung; hat also gar keinen offiziellen Titel. Frage: Ist Herr Deng so eine Art Controller der Regierung?

Die Philosophie der People's Republic of China kam mir so vor wie die einer großen Genossenschaft. So kam mir das wenigstens vor wie Auffassung und Einstellung. Und das ist ja auch eine Art Controlling-Nährboden.

Controlling-Seminar für chinesische Manager und Controller

Wie lief das Seminar? Fast müßte ich sagen zu meinem Bedauern: ganz normal. Das Seminar hätte genauso gut hier gewesen sein können mit hiesigen Teilnehmern. Der Ärger, den ich hatte, war der übliche Ärger bei Seminaren: der Raum hat nicht gestimmt, daneben gab es andere Anlässe mit Lärm; Geräte waren nicht verfügbar. Aber als Controller-Trainer lernt man so etwas Guerillero-Arbeit. Ich hatte eben 20 Bogen Flip-Chart-Papier im Koffer, meine hier üblichen Stifte und Klebestreifen. So konnte ich sofort die Wand als Flip-Chart-Gestell hernehmen. Am Schluß des Seminars bekam dann jeder Teilnehmer einen meiner Stifte als Souvenir.

Sprachlich ging das Seminar in englischer Sprache. Arbeitsunterlage war mein neues (selber) englisch geschriebenes Buch "Controlling and the Controller". Mr. Li, Frau Su und Herr Wang bereiten mit diesem Buch z. B. gerade eine Fallstudien-Controlling-Konferenz vor. Sie spielen die Rolle des Chiefs of the Plant.



Konferenzspiele im Seminar fanden in chinesischer Sprache statt wegen der Ursprünglichkeit und Originalität. Fräulein Guo hat dann für mich auf deutsch übersetzt. Aber ich konnte ja selber sehen anhand des begleitenden Protokolls, welche Argumente kamen und was Schritt für Schritt als Budgetlösung oder Soll-Ist-Vergleichs-Reaktion entstanden ist. Zahlen sind ja international.

Die 15 Gruppenmitglieder waren zusammengesetzt aus 4 Männern von Industriefirmen (herstellende Werke); 3 waren von Universitäten; die anderen kamen von Instituten für Maschinenbau, für Elektronik, für Nichteisen-Metalle. Diese Institute sind so etwas wie Beratungsstellen der "Enterprises". Dort sind dann auch Rollen zuhause, die wir in unserer Terminologie als Controller-Funktion bezeichnen könnten. Es ist eine Art branchen-orientierte Beratung - auch mit der Spielregel der "unbefragten Beratung".

Übrigens dachte ich, daß so Themenkreise wie strategische und operative Planung oder Grenzkosten und Fixkosten neuer Schriftzeichen bedürften. Dem war aber nicht so. In das Bild des Kostenwürfels z. B. schrieben die chinesischen Teilnehmer sofort ihre chinesischen Ausdrucksweisen und Schriftzeichen herein - desgleichen in den Planungswürfel. Nur für ein Wort gab es nicht spontan ein chinesisches Schriftzeichen oder eine Schriftzeichen-Folge: für das Wort Controller nämlich. Da scheint sich eben international der englischsprachige Ausdruck etabliert zu haben.

Von der Philosophie her war ja besonders interessant, wie es ankommt, welchen Sinn das Gewinnziel habe. Und da ist folgende Geschichte voll gelandet: ich erzählte nämlich, daß ich gerade Manager sei einer Tochtergesellschaft. Ich hätte vor Herrn Präsident Li (dem ersten Bild, Mitte) zu berichten über meine Resultate. Wenn die Zahlen stimmen, ein "Profit" erwirtschaftet ist, kann ich sagen: Es stimmt, Herr Präsident - haben Sie noch Wünsche? Ich lade Sie dann gerne zum Bankett ein, wenn Sie mich besuchen kommen. Stimmen die Zahlen dagegen nicht; habe ich Defizit gemacht, muß ich im dunklen Anzug erscheinen, mich tief verbeugen (was ich dann auch tat) und um Zustimmung bitten und weiterer Direktiven gewärtig sein.



Product-Management-Team: (von links) Herr Ma (II), Frau Guo, Frau Ma (I), Herr Xu.

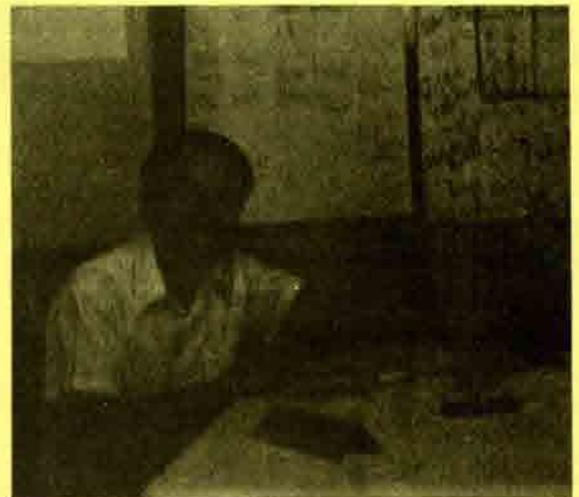
Diese Geschichte wurde hundertprozentig akzeptiert. Wenn die Zahlen stimmen, besteht eben Freiraum. Dann kann man sich entwickeln. Stimmen sie nicht, muß man ständig fragen gehen. Dabei spielt es ja keine Rolle, wem das Werk, das Haus, der Boden gehört. Er gehört eben der großen Genossenschaft.

Wie so ein chinesisches Kostenbudget aussieht

Dann machten wir als Übung im Seminar ein flexibles Kostenbudget für eine Fahrrad-Werkstatt. Der spannendste Teil dieses Themas - die Planung der Personalkosten - sieht aus, wie in der kleinen Abbildung geschildert. Gearbeitet wird 48 Stunden in der Woche. Der Samstag ist Arbeitstag. Bezahlten Urlaub gibt es 10 Arbeitstage. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall besteht. Die Arbeitgeberanteile zu sinngemäß der Sozialversicherung beliefen sich auf 15 %, sagten die Teilnehmer.



Herr Li (II), Frau Kong, Herr Jin spielen Verkaufs-Chef und bereiten die Rolle vor.



Herr Meng sitzt vor dem Kostenwürfel (ohne Blitzlicht)

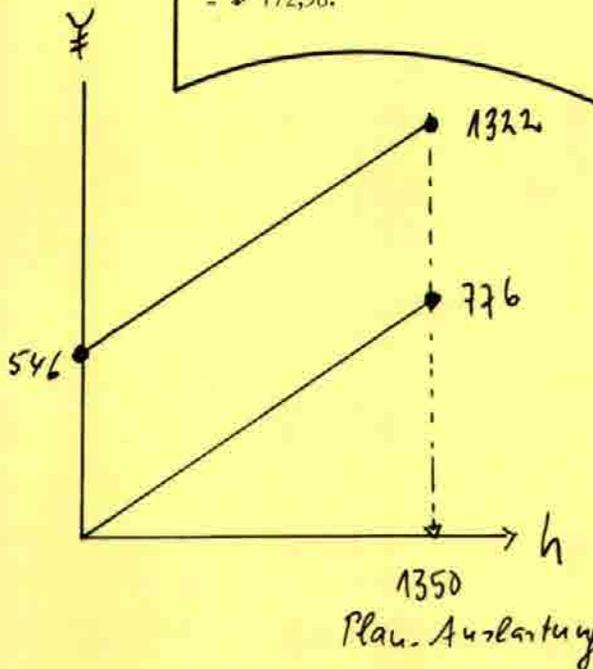
Der Lohn eines solchen Mitarbeiters in der Werkstatt sei 100 Yuan (Kurs 1,3 in DM). Der Meister würde 150 Yuan verdienen. Absolut gesehen ist das nicht viel. Aber Miete würde z. B. 5 - 6 Yuan kosten. Die Wohnungen gehören der "Company".

Im Kostenbudget-Beispiel ergibt sich aus einem Monats-Salär von 100 Yuan und 200 Stunden im Monat ein monatlicher Stundenlohn von 0,50 Yuan.

Zur Kontrolle im Kostenbudget-Beispiel die Stunden: Fertigungsstunden 1350. Das entspricht der Plan-auslastung. Dazu kommen 450 Stunden Hilfs- und Nebenzeit sowie 200 Stunden Fehlzeit wegen Ferien und Krankheit. Das Beispiel wurde zero-based im Team gemacht. Die Zahlen haben die Teilnehmer zugerufen und akzeptiert im Budget-Protokoll. So zeigt sich, daß die Höhe der Zahl zwar anders aussieht als bei uns; die Art der Zahl indessen ist komplett identisch.

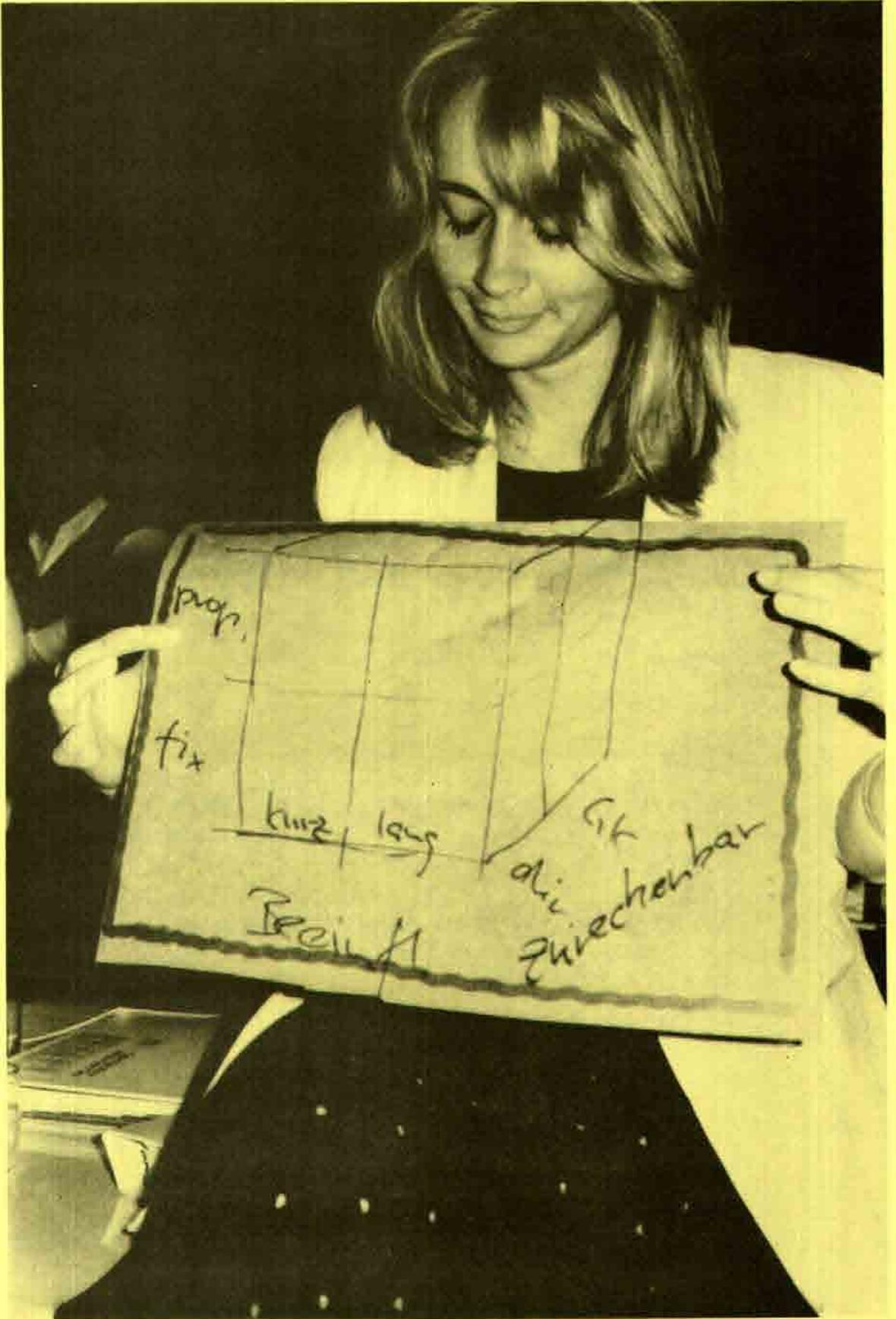
Controlling Chinese ist also auch nicht anders als Controlling hierzulande. Vor allem das Feed-forward-Denken - die Suchfragen in der Art "Wie geht's weiter"? - haben die chinesischen Teilnehmer vom Start weg praktiziert.

Kostenbudget Fahrrad-Werkstatt			
Bezugsgröße:	Fertigungs-Stunden		
Plan-Auslastung:	1350		
Kostenart	¥ Gesamt	¥ Prop.	¥ Fix
Fertigungslohn	675	675	-
10 Mitarbeiter à 200 h/Monat; 90 % Anwesenheit; 75 % davon planmäßig für Reparaturen; also 1350 à 0,50 ¥			
Hilfslohn	375	-	375
450 h à 0,50 ¥ = 225 Chef ¥ 150			
Sozialkosten	272	101	171
200 h Fehlzeit à 0,50 ¥ = 100,- 15 % "Arbeitgeber"-Anteil auf 10 Mitarbeiter à 100,- 1 Mitarbeiter à 150,- = ¥ 172,50.			
	usw.		
	1322	776	546



Und wie stets bewährt sich für Zahlen die Konstruktionszeichnung. Damit man besser "im Bilde" ist, muß man Bilder machen. Das fand großen Beifall besonders auch im "Controlling Chinese".

Vernick Plumas-Combe L'Oréal, Karlsruhe, im Kloster Zangberg bei Stufe IV



Jérowic und der Kostenwürfel.

„1984“

Die Planungsrunde für das Jahr 1985 hat schon begonnen. Die Themen, die sich mit der Jahreszahl 1984 und dem britischen Schriftsteller George Orwell verbinden, sind jedoch nicht abgehakt. Dazu möchte ich ein paar Gedankensplitter loswerden, die mir Schmerzen bereiten.

Controller sind Leute, die mit ihren Methoden und Informationen **Transparenz** schaffen, für Durchschaubarkeit sachlicher Zusammenhänge und die Ergebniswirkung von Entscheidungen sorgen. Auf lange Sicht und dauerhaft wird das nur gelingen, wenn zum methodisch-organisatorischen Können die richtige Einstellung kommt. Die betriebswirtschaftlichen Instrumente sind nicht Werkzeuge in der Hand von Chefs zur Ausübung von Herrschaft über Untergebene, sondern Chance zur Verwirklichung von Self-Controlling. Denn sonst wehren sich die Menschen, deren "Verhältnisse" transparent gemacht werden sollen. Ein Beispiel aus der Öffentlichkeit: Vor einigen Monaten haben sich die Bürger erfolgreich zur Wehr gesetzt gegen die Transparenz ihrer Geldverhältnisse. Transparenz für wen und wozu? Die Vorstellung - gestützt durch Erfahrungen - vom drohenden großen Bruder erzeugt Wehrhaftigkeit bis hin zum "Datenschutz" (eine Wortschöpfung im Sinne von Orwell's "NEWSPEAK"? Gemeint ist der Schutz von Menschen vor Mißbrauch der über sie gespeicherten Daten.) als Bewegung gegen Transparenz von allem und jedem. Ist das Sich-Warm-Anziehen bei Budget-Ansätzen nicht ein Beispiel für das Sich-Wehren gegen Transparenz? Sie werden es ja wieder erleben in der Budgetrunde für 1985.

"Wir können uns gar nicht mehr richtig mit Technik beschäftigen, weil wir so viel Zeit brauchen, um die Controller auf der Strecke zum Investitionsausschuß zu befriedigen". Das ist die wörtliche Wiedergabe des Ausdrucks von Not, die ein technischer Planer mit den Controllern bei seinen Investitionsanträgen hat. Experten auf beiden Seiten des Verhandlungstisches: auf der einen der Techniker, der etwas "betreiben" will; auf der anderen der Controller, der darauf achten soll, daß es auch wirtschaftlich ist. Beides zusammen ergibt die Betriebswirtschaft, das "wirtschaftliche Betreiben". (Vielleicht sitzen Sie bald nebeneinander vor dem PC und "meinen sich gemeinsam heran" an das technisch Notwendige und das wirtschaftlich Machbare. Siehe Controller Magazin 4/84, Seite 155 und 156). Oft sind es "einfach" - die zunehmende Spezialisierung der Aufgaben macht die Kommunikation immer schwieriger - Sprachschwierigkeiten, die die Strecke in den Investitionsausschuß verlängern. Viel wirksamer in der Verhinderung schneller und abgestimmter, ausgewogener Entscheidungen sind unversöhnliche Einstellungen der Art "**die** Kaufleute" bzw. "**die** Techniker".

Aufgabe und Rolle eines Controllers sind noch lange nicht selbstverständlich. Die Unwissenheit darüber erzeugt Unsicherheit (was macht der Controller mit den Daten, mit **meinen** An-



gaben). Unsicherheit wiederum löst Angst aus (was passiert, wenn ich die Kosten nicht einhalte?), die sich in Widerstand äußert (das Warm-Anziehen beim Budgetansatz ist eine Form von Widerstand). Bitte sehen Sie die Budgetgespräche auch als Chance, Ihre Aufgaben und insbesondere Ihre Rolle als betriebswirtschaftlicher Begleiter im Controlling-Prozeß zu erläutern, für den jeder Manager selbst zuständig ist.

Controller sind zuständig für den Bau der betriebswirtschaftlichen Werkzeuge, für die Konzeption und Konstruktion des Rechnungswesen-Systems. Wie steht's um die Qualität der Informationen aus diesem System, wie sicher sind sie?

Im Februar dieses Jahres machte ich folgende Erfahrung: eine rote Kontroll-Leuchte auf der Instrumenten-Tafel meines Autos leuchtete auf. An dieser Stelle hat es bisher noch nie geleuchtet. Was steht in der Betriebsanleitung? Bremsverschleißanzeige: bei Blinken demnächst zum Kundendienst, bei ununterbrochenem Aufleuchten sofort in die Werkstatt fahren. Es leuchtete ununterbrochen. Das leuchtete auch der Werkstatt ein; ich bekam sofort einen Termin. Als ich dann die Rechnung sah, traute ich meinen Augen nicht: DM 35,10. Was wurde gemacht? Der Bremsbelagfühler war defekt, also das Überwachungssystem für das eigentliche System Bremse im System Auto. Wie wird sich dieses Erlebnis auf mein Vertrauen in die Signale auf der Instrumententafel auswirken? Berühmte Beispiele von Fehlern in Überwachungssystemen sind der Militär-Computer in den USA, der schon mehrmals den Count-down für einen strategischen Gegenschlag auslöste und der MAD, dessen Fehlinformationen einen Menschen in ein falsches Licht setzten und eine Regierungskrise auslösten.

Sind die Zahlen-Informationen des Controllers controllinggeeignet? D. h. geeignet für die Beurteilung der Ergebniswirkung einer Entscheidung und für die Beurteilung der Zielerfüllung. Für die Entscheidungsfindung ist es wichtig, die Qualität einer Zahleninformation zu beurteilen, ihren Sicherheitsgrad und Genauigkeitsgrad. Die Qualität einer Zahl verleiht ihr mehr oder weniger Gewicht im Gesamtpaket der entscheidungsrelevanten Informationen. Die Beurteilung der Qualität einer Zahleninformation gehört zur Rolle des Controllers als betriebswirtschaftlicher Begleiter. In der Bereitstellung der Zahl und der Beurteilung ihrer Qualität liegt der Beitrag und die Verantwortung des Controllers im Team der Entscheider.

In dem amerikanischen Bestseller "In Search of Excellence" habe ich folgenden Satz gelesen: Man needs at one and the same time to be a confirming member of a winning team and to be a star in his own right. Ein winning team ist eines, das ein gutes Produkt, eine gute Leistung (auch firmenintern) bringt. Damit das Team auf seiner Suche nach Exzellenz auch gute Ergebnisse erzielt, braucht es ein Budget zum Self-Controlling und bei Bedarf - aber auch ungefragt - die betriebswirtschaftliche Beratung des Controllers. Der Mensch will aber im Team nicht untergehen, erst recht nicht als Zahl im Budget. Er will nicht zur Zahl (Nummer) degradiert werden, er will zählen!

Zählen Sie auf die Menschen in der Budgetrunde 1985 und auch weiterhin!

Her Alfred Blazek

Dr. Alfred Blazek

Informationseminare

in Verbindung mit einem Finanz-MIS
(Finanz-Management-Informationssystem)

Controlling und Finanz-MIS

Praxisbewährtes Controllingssystem zur Unternehmenssteuerung

- 1. Strategisches Controlling**
mit Markt- und Kundenanalysen, Langfristplanung und Zielprojektierung,
Frühwarnsysteme
- 2. Operatives Controlling und Finanz-MIS,**
Controlling des Ertrages und der Finanzen. Aufbau von Planungssystemen,
Budgetierung von Perioden, Berichtswesen
- 3. Dipositives Controlling und Finanz-MIS,**
Soll-/Ist-Vergleiche Forecasts, Bilanzen, G+V's, Kostenanalysen,
Cash-Flow, Produktergebnisrechnungen usw.

In diesem Seminar zeigen wir Ihnen anhand von Praxisbeispielen, wie Sie dieses Paket kurzfristig
in eine bestehende Organisation einbinden können.

Termine: 5./12./20. 3./10./17./26. 7./13./30. 12.
II. Halbjahr 1984 September Oktober November Dezember
Seminarbeginn: jeweils 9.00 Uhr

Teilnahmegebühr und Tagungshotel

Pro Ein-Tagesseminar DM 500.-, bei Belegung von 2 Seminaren DM 850.-,
bei 3 Seminaren DM 1200.-; Unterlagen, Erfrischungen und Mittagessen sind
in diesem Betrag enthalten.

Alle Preise verstehen sich zuzüglich ges. Mehrwertsteuer. Bei Kauf eines der
angebotenen Produkte wird die volle Seminargebühr angerechnet.
Die Seminare finden im Hotelgasthof »Zur Post« in Sauerlach bei München statt.
(Telefon 0 81 04/10 57)

PST Software GmbH

Josephsburgstr. 4 a · 8000 München 80 · Telefon 0 89/4 31 30 38

Das Forum für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis



Mit den Anwenderberichten, Fallbeispielen und Diskussionsbeiträgen in der „krp“ halten Kostenrechnungspraktiker und Controller ihr berufliches Fachwissen auf dem aktuellen Stand.

Die „krp“ liefert Ihnen die neuesten Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung und bietet gleichzeitig konkrete Lösungsvorschläge für die Probleme der täglichen Praxis.

Heute lädt Sie der Gabler Verlag zum risikolosen Gratis-Lese-Test ein: Überzeugen Sie sich mit 2 Ausgaben der „krp“ von der hervorragenden Qualität der Beiträge. Schicken Sie uns den ausgefüllten Test-Coupon – es lohnt sich!

Der Controller und die Kostenrechnung · Grenzplankosten- und
ing · Aus-
OS 2 · Eng-
litungs-
arten

Controlling mit
Personal-Computern

Die richtige Standard-Software
für die Kostenrechnung

EDV-gestützte Kostenrechnung

Wertanalyse-Projekte

Instandhaltungs-Controlling

Controlling und Kostenrechnung

TEST-COUPON

Bitte senden Sie mir gratis die
nächsten zwei Ausgaben der
„krp“ zum Kennenlernen.

Wenn ich innerhalb von 10 Tagen
nach Erhalt des zweiten Heftes
(Datum der Absendung) mitteile,
daß ich keine weitere Belieferung
wünsche, ist für mich alles
erledigt.

Wenn Sie nichts von mir hören,
erhalte ich die „krp“ zum Jahres-
abonnementspreis von DM 54,-
für 6 Ausgaben frei Haus.

Name _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Datum _____

Unterschrift _____

Ich weiß, daß ich diese Vereinbarung
innerhalb einer Woche widerrufen kann.

Datum/Unterschrift _____

CM 9 1019

Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
Postfach 1546, 6200 Wiesbaden 1

GABLER

MIS für IBM /34, /36, /38, 43 xx

Finanz-MIS

Sehr geehrter Controller,

haben Sie schon ein umfassendes Hilfsmittel zur Abwicklung Ihres Berichts- und Planungswesens, welches Ihren manuellen Aufwand auf ein Minimum reduziert.

Wenn nicht, sollten Sie sich unser Softwarepaket Finanz-MIS ansehen.
Es bietet zum Beispiel:

- frei gestaltbares Berichtswesen
-vertikal und horizontal-
- Plandatenerfassung
und Soll/Ist Vergleiche
- Mehr-Firmen Konsolidierung
- Simulationen, Hochrechnungen
und Abweichungsanalysen
- Kostenstellenanalysen und BAB
- Fremdwährungsreporting
- Kennziffernstatistik
- Produktergebnisrechnung und
Profitcenterrechnung
- Mehrjahresvorschau
- Bildschirmsimulationen im Dialog
- Management-Grafik höchster Qualität

*Bitte
Seminarunterlagen
anfordern!*

Bitte rufen Sie uns an, um Sie für unser nächstes Produktseminar vormerken zu können.

Mit freundlichen Grüßen

Herbert Schöneke

Herbert Schöneke
PST GmbH

Verteiler:

- Geschäftsleitung
- EDV
- Marketing
- Rechnungswesen

PS: Auch für 'Nicht-IBM-Anwender' haben wir ein interessantes Angebot.

PST Unternehmensberatung GMBH
Josephsburgstraße 4a · 8000 München 80
Telefon 089 / 4 31 30 30 und 4 31 30 38

IKOS. Klarer Kurs in der Kostenrechnung.

Die meisten Kostenrechnungssysteme sind den hohen Anforderungen der 80er Jahre nicht mehr gewachsen. Herkömmliche Standardpakete sind nicht flexibel genug, sich den laufenden Veränderungen der

Kostenrechnung anzupassen.

Die Lösung ist ein modulares interaktives Kostenrechnungs- und Erfolgssteuerungssystem, das Ihnen stets die aktuellen Entscheidungsgrundlagen für zielorientiertes Handeln liefert.

Sein Name: IKOS.

Seine Eigenschaften: Flexibilität gegenüber betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

Leistungsfähigkeit bei Kostenüberwachung und Erfolgssteuerung. Erfassung aller Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Planung und Simulation.

Durch seine Trägerrechnung ist IKOS auch für Ihre speziellen Kalkulationen das richtige Werkzeug. IKOS ist

Ihr Abrechnungs- und Controllingsystem.

Das moderne Dialogsystem für Ihr betriebliches Rechnungswesen.

Steuern Sie einen klaren Kurs in der Kostenrechnung. Mit der richtigen Software.

Und Software ist ADV/ORGA.



Spezialwissen
mit Hintergrund

ADV/ORGA F. A. Meyer GmbH
Kurt-Schumacher-Straße 241
2940 Wilhelmshaven
Telefon (0 44 21) 8 02-1
Telex 2 53 416 advor d

Bitte informieren Sie mich über IKOS
und Ihre nächsten Informationsseminare

Name: _____

Firma: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

ADV/ORGA in Düsseldorf, Hamburg, München, Wiesbaden, Wilhelmshaven, Luzern, Mitglied im BDU

Der



und die
Fremdrechnung

Am 15. November kann die große Überraschung kommen: in Form einer Fremdrechnung für einen Kundenauftrag, der schon vor Monaten erledigt und auch abgeschlossen wurde. Das passiert doch immer wieder bei großen Aufträgen mit langer Laufzeit und mehreren Unteraufträgen.

Die mitlaufende Nachkalkulation liefert Plaut als Softwarelösung – unter Einbeziehung von Bestell- und Prognosewerten und inklusive dem Vergleich zu den Vorkalkulationswerten.

Weder der 15. November noch irgendein anderer Tag kann böse Überraschungen bringen.

Das Rechnungswesen braucht ein starkes betriebswirtschaftliches Rückgrat: Plaut-Software.

Im Rechnungswesen ist der Name Plaut ein fester Begriff – als Unternehmensberatung und als erste Adresse für Kostenrechnung.

Mit ihrer langjährigen Erfahrung unterstützt die Plaut-Gruppe Projekte im Rechnungswesen von der Konzeption bis zur Realisierung.

Dieses Erfahrungspotential ist auch in Form der Plaut-Software nutzbar.

Für mehrere hundert Unternehmen ist Plaut-Software Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Die Plaut-Software ist unter 26 Betriebssystemen auf Anlagen zehner verschiedener Hersteller eingesetzt.

Plaut Software GmbH
Hogenbergstr. 20, D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81, Tx. 5 216 228

Plaut Software AG
Villa Wellingtonia, CH-6918 Figino
Tel. (091) 60 15 01, Tx. 7 9 329

Unternehmensberatung Software Personalberatung

PLAUT

BW 6/ne.w