



controller magazin



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

6/86

Deyhle Controller & Informations-Manager	275
Wingefeld Investitionsanalysen in Handelsorganisationen	277
Kuhn Marketing bei Lieferanten und Absatzmittlern	283
Wald Vom Cash-Flow zum Finanzfluß	291
Biel Moderne Informations- und Kommunikationstechnologie	294
Literaturforum	300
Volk Die Kunst, sich schlauer zu machen	305
Impressum	308
Witt DV-Controlling	309
Lingenfelder / Thomas Personal-Controlling	313
Hake Die PKW-Kosten im Außendienst	317
Deyhle Deckungsbeitragsrechnung im Versicherungsunternehmen	319

Fragen über das Normale hinaus haben
bessere Antworten zur Folge.



Der Qualität von Anwendungssoftware liegen zwei wichtige Faktoren zugrunde. Zum einen ist es die qualifizierte Neugier unserer Mitarbeiter, durch gezielte Fragen Problemen auf den Grund zu gehen. Auf der anderen Seite sind es die Investitionen in Forschung und Entwicklung, mit denen wir Softwarelösungen immer wieder optimieren. Ein Ergebnis dieser Arbeitsweise ist IKOS, das modulare, interaktive System für Kostenrechnung und

Erfolgssteuerung. Die ausgesprochen fortschrittliche Software-Technologie sorgt für transparente Abläufe und damit mehr Effizienz. Dank der außerordentlichen Flexibilität stehen Ihnen jederzeit aktuelle Grundlagen für zielorientierte Entscheidungen zur Verfügung.

Nur am Rande sei noch erwähnt, daß wir Full-Service als Verpflichtung betrachten. Von der fundierten Beratung über den langfristigen Service bis zur intensiven Schulung Ihrer Mitarbeiter.

ADV/ORG A F A MEYER AG · Kurt-Schumacher-Straße 241 · 2940 Wilhelmshaven
Telefon (044 21) 8 02-1 · Telex 2 53 416 advord · ADV/ORG A in Düsseldorf · Hamburg
München · Wiesbaden · Genf · Zürich · Wien (CBM) · Mitglied im BDU

Anwendungssoftware
Systemsoftware
Informationstechnik
Beratung



Information ist Vorsprung.
ADV/ORG A ist Information.

Das Wesentliche erleben.

Können Sie schnell reagieren?

Ständige Abweichungen bei Kosten-, Deckungsbeitrags- und Gewinnzielen erfordern Sofortmaßnahmen.

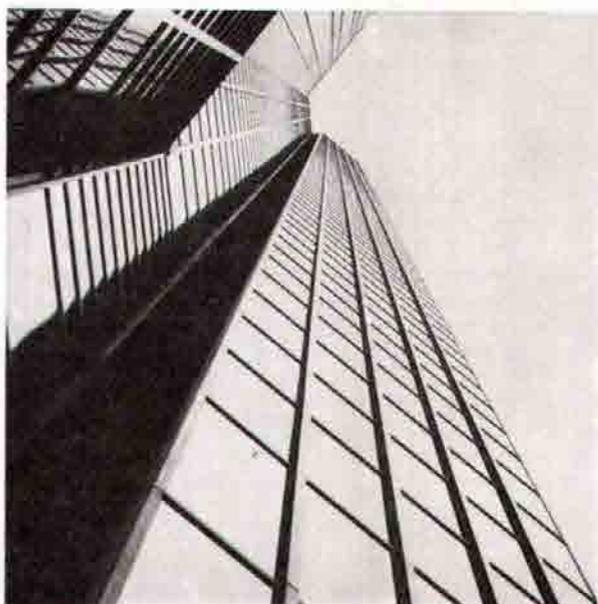
Sie brauchen ein Rechnungswesen, das die notwendigen Hinweise liefert.

Mit der Gewinnplanungsrechnung GPR erhalten Sie ein geschlossenes, gewinnorientiertes Controlling-Konzept für Produktion und Vertrieb.

Setzen Sie GPR als Werkzeug zur Umsetzung Ihrer Ideen bei Planung, Kontrolle, Abweichungsanalyse und Berichtswesen ein.

Sie nutzen unsere Erfahrung!

Top Software mit kompetenter Beratung und Schulung für Kostenrechnung/Controlling, Buchhaltung, Personalwesen, Materialwirtschaft und Vertrieb - das ist ORGANISATIONSPARTNER.



Wir bitten um Zusendung von:

Seminarterminen Informationsmaterial

Name / Anschrift

400/C0/11/86

OrganisationsPartner GmbH
Sandkamp 3, 2060 Bad Oldesloe
Tel.: 04531-8040



**Organisations
Partner**

Dräger

Leiter Vertriebs-Controlling

Dräger arbeitet auf den Märkten der Zukunft.

Dräger arbeitet weltweit auf den Gebieten Medizin-, Sicherheits-, Gasmeß- und Tauchtechnik, um auch unter extremen Bedingungen dem Menschen sicheres Atmen zu garantieren. Dank unserer 7.000 qualifizierten Mitarbeiter und höchster Produktqualität hat Dräger hier eine führende Marktposition erreicht, die es weiter auszubauen gilt.

Überzeugen Sie uns mit Ihrem Können.

Für unsere Zentrale in Lübeck suchen wir den Leiter unseres neu aufzubauenden Vertriebs-Controlling, welcher von einem qualifizierten Team unterstützt und direkt an die kaufmännische Vertriebsleitung berichten wird. Aufgabenschwerpunkt dabei ist die Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums zur Vertriebssteuerung und Entscheidungsvorbereitung. Verfügen Sie über ein abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaftslehre, des Wirtschaftsingenieurwesens o. ä.? Besitzen Sie mehrjährige Berufserfahrung und zwar auf den Gebieten Berichtswesen, Kostenrechnung, Buchhaltung und Personal Computing? Haben Sie gute englische Sprachkenntnisse? Dann kommen Sie zu Dräger!

Nutzen Sie Ihre Entwicklungs-Chancen.

Wir bieten Ihnen eine mit hoher Selbständigkeit und Eigenverantwortung ausgestattete Aufgabe in einem international operierenden Unternehmen mit guten Entwicklungsmöglichkeiten. Sie werden durch ein individuell für Sie maßgeschneidertes Einarbeitungsprogramm systematisch auf diese Aufgabe vorbereitet und durch ein umfassendes Weiterbildungsangebot in die Lage versetzt, sich persönlich und beruflich weiter zu entwickeln.

Sind Sie interessiert? Dann rufen Sie uns an. Oder senden Sie uns Ihre Bewerbungsunterlagen:
Drägerwerk AG,
Moislinger Allee 53-55,
2400 Lübeck 1
Telefon 04 51/ 8 82 20 79.

**Dräger.
Technik für das Leben.**

CONTROLLER & INFORMATIONSMANAGER



Da gibt es in einem Unternehmen z. B. den Leiter des Finanz- und Rechnungswesens, der gemäß Organisationsplan offiziell als "Controller" bezeichnet ist. Daneben fungiert - ebenfalls als Bereichsleiter - ein Leiter "Information und Logistik", dem Datenverarbeitung, Materialwirtschaft und Arbeitsvorbereitung anvertraut sind. Die Funktionsbezeichnung lautet "IL" - Information und Logistik. Wer übt hier die Rolle des Controllers wirklich aus?

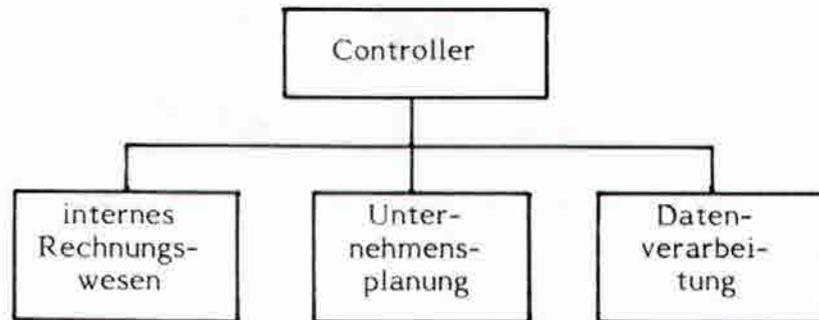
Ist es der Informations-Manager, der Kommunikations-Logistik betreibt? Er hat in seiner Datenverarbeitungsinformation die Ergebnisdaten nach Auftragseingang, Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträgen - sowohl nach Artikeln wie nach Regionen wie nach Kunden. Auf seinen Bildschirmen sind die Kalkulationen zu sehen samt der technischen Daten. Will jemand Arbeitsfolgen anschauen und Zeitverbräuche studieren, er hat's in seinen Speichern. Braucht jemand eine Kostenstellenorientierung; der Informations-Manager holt es her.

Wenn jetzt der Dialog organisiert wird, so daß die technischen Leiter sowie die Verkaufsleiter eine individuelle Informationsversorgung betreiben können, dann mag es sein, daß der Service für Controlling zunehmend an den Chef "Information und Logistik" übergeht. Dies ist vor allem dann zu erwarten, wenn der Controller, der zugleich Leiter des Finanz- und Rechnungswesens ist, durch die Routinen des Finanzwesens, die Jahresabschlüsse, die Finanzfragen bei Tochtergesellschaften, die juristischen Erklärungserfordernisse gerade auch international vom internen Management weggesaugt wird.

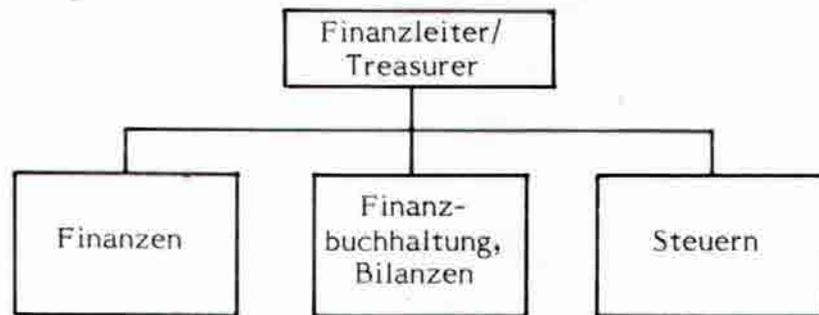
Daß man neue Kommunikationstechniken hat, ist noch keine Gewähr dafür, daß man sie auch benutzt. Es gibt genug Bildschirme - sei es als Terminals, sei es als Personal Computers, sei es als Btx-Stationen - die einfach so dastehen. Es macht sich eben gut, wenn man auch so was hat. Im übrigen geht vielleicht der Informationsaustausch nach wie vor informell über die Bühne: auf Zuruf, in der Toilette, beim Frühstück, durch das Ad-hoc-Gespräch.

Controllerarbeit könnte demnach soviel sein wie Bildschirmtraining. Begleitendes Arbeiten mit dem dialogisierenden Manager - oder dem Multilog-treibenden Managerkollegium. Ein Transfer-Vehikel, um individuelle Datenverarbeitung auch wirklich zu machen, ist die das Controlling kennzeichnende Berichtsmethodik der Erwartungsrechnung, also der Vorschauerbericht mit Zahlen und Maßnahmen sowie Themenspeicher. **Das Informationssystem muß dazu leere Felder haben**, in die man noch etwas hineinsetzen (hineintippen) muß. Das hat der zuständige Manager selber zu machen. Dabei kann ihn der Controller begleiten durch Interpretation, durch Querschnittsfunktion, durch Fragefähigkeit, durch **Erklärungskönnen**, durch Terminierung, daß es jetzt fällig ist. Bei Terminen wird man fleißig, auch wenn es um das Anwenden und Benutzen von Informationen geht.

Ließe sich die Controllenfunktion - wie in dieser Zeitschrift sowie an der Controller Akademie schon seit 1969 vertreten - nicht so organisieren, daß betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Unternehmensplanung (inklusive Betreuung der strategischen Planung) sowie Datenverarbeitung und damit Informationslogistik beieinander sind? Daß also Finanzbuchhaltung und Bilanzen nicht beim Controller beisammen sind? Controller gleich Betriebswirtschaft sähe dann so aus:



Der Komplex Finanzwirtschaft / Treasurer bestünde aus dem Trio von Finanzen, Finanzbuchhaltung und Bilanzen sowie Steuern (taxes).



Wäre es nicht gut, wenn wir Controllerkollegen uns in dieser Richtung Gedanken machen könnten? Nicht daß der Informationszug mit neuen Kommunikationstechniken an uns vorüberfährt und plötzlich ein Informationsmanager der De-facto-Controller ist? Nach unserer Auffassung **ist ein guter Controller immer schon ex definitione auch der Informations-Manager im Unternehmen.**

Das Modellbild dazu stand schon einmal im Controller Magazin auf S. 155/85 in einem Beitrag von Dr. Volker **Wingefeld** und sah so aus:



C = Controller, M = Manager; die Zeichnung bildet die Schnittmenge aus der Mengenlehre (größter gemeinsamer Teiler); sie ist das Controlling aus Manager und Controller - gemeinsam problemlösend im Team.

Herzlich Ihr

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01			G		

INVESTITIONSANALYSEN IN HANDELSORGANISATIONEN

von Dr. Volker Wingefeld, Butzbach 9

1. Organisation von Handelsunternehmen
 - 1.1. Vertriebsweg "Filialen": Marketinginstrument oder Profit-Center
 - 1.2. Vertriebsform: Franchising
2. Investitionsanalysen in Handelsorganisationen
 - 2.1. Investitionstypen im Handel
 - 2.2. Investitionen in die "Vermarktungsqualität"
 - 2.3. Synergieeffekte bei Verbundsystemen
3. Investitionsplanung
 - 3.1. Einige Grundlagen der Investitionsplanung
 - 3.2. Methoden der Investitionsrechnung

1. ORGANISATION VON HANDELSUNTERNEHMEN

Im folgenden betrachten wir insbesondere Handelsunternehmen, die ihre Produkte über den Vertriebsweg "Filialbetriebe" verkaufen. Dabei geht die Bandbreite der Organisation und Führung solcher Betriebe von "zentral" bis "dezentral". Zentrale Organisation und Führung soll heißen, daß der Filialbetrieb rechtlich unselbständig ist und die Filialleitung sehr stark den Weisungen der Zentrale unterliegt. Unter dezentraler Organisation und Führung ist hier zu verstehen, daß die Filialbetriebe rechtlich selbständig sind und sich dem Handelsverbund freiwillig angeschlossen haben. Auch für diesen Fall existieren in der Praxis unterschiedliche Varianten, denkt man z. B. an genossenschaftliche Mitgliedschaften oder Franchise-Organisationen.

1. 1. Vertriebsweg "Filialen": Marketinginstrument oder Profit-Center

Es kann zumindest unterstellt werden, daß gerade für den Fall rechtlich unselbständiger Outlets eine Identität der Interessen bei Verbund- und Filialleitung hinsichtlich des Ergebnisses, der Rentabilität, des einzelnen Filialbetriebes besteht. Aber es hängt schon sehr davon ab, welche Strategie mit dem Vertriebsweg "Filialen" durch die Verbundleitung verfolgt wird.

Soll die Penetration von bestimmten Produkten im Markt erhöht werden oder allgemein vor-

rangig der Marktanteil des Unternehmens erhöht werden? Oder hat beispielsweise die Filialleitung Einfluß auf die wichtigsten Determinanten eines wie auch immer für die Filialen definierten Ergebnisses, z. B. durch dezentralen Einkauf oder über die Sortimentsgestaltung in einem vorgegebenen Rahmen oder über die Kosten (Personal- und Sachkosten), die der Filialbetrieb verursacht. **Hat der Filialleiter diese zuletzt genannten Kompetenzen**, dann werden solche Betriebe sehr oft in der Form eines Profit-Centers geführt. Es ist in der Praxis schon zu beobachten, daß gerade bei vertikal organisierten Verbundsystemen (Produktions- und Handelsunternehmen) sich die Filiale zu einem Januskopf "Marketing Instrument und/oder Profit-Center" entwickelt bzw. sich als solcher darstellt. Dabei wird vor allem an den Fall gedacht, wenn die Filiale oder Outlet nicht nur die eigenen Produkte absetzt, sondern auch die im Wettbewerb zueinanderstehenden Fremdprodukte (z. B. multi-branded) verkauft.

Existieren für die Filialen Ergebnisrechnungen, so lassen sich Filial-Portfolios entwickeln, die sehr oft in der Praxis (Portfolio-Analysen, Erfahrungskurve: Boston Consulting Group u. a.) Zusammenhänge bzw. Korrelationen zwischen dem relativen Marktanteil - Marktanteil verglichen mit dem größten Wettbewerber - und dem Betriebsergebnis der Filiale bestätigen (vgl. Abb. 1).



Dr. Volker Wingefeld, Dipl.-Ökonom, (33) leitet den Bereich "Controlling" bei der Vergölst GmbH, Bad Nauheim (Tochter der Continental Gummwerke AG, Hannover)

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	25	38	S	R	V

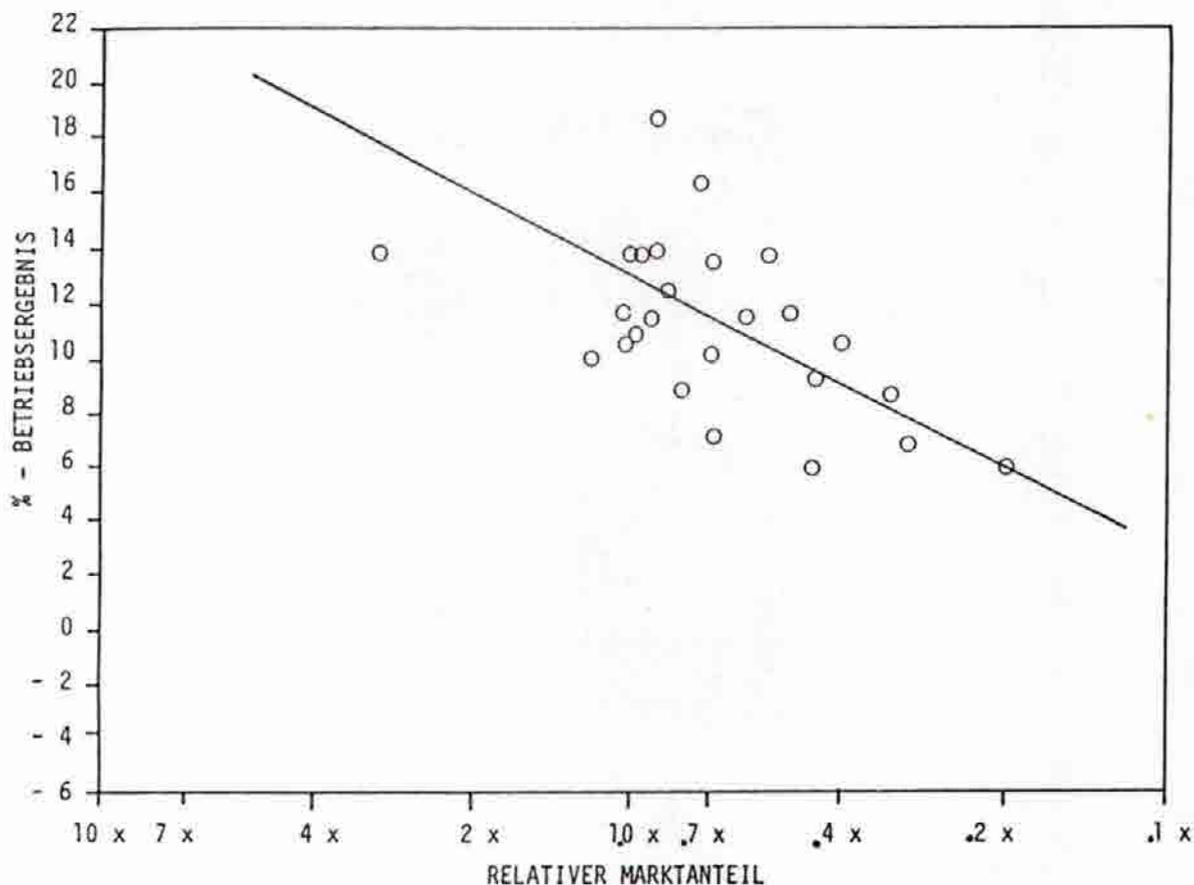


Abb. 1: Filial-Portfolio

1. 2. Vertriebsform "Franchising"

Im Zusammenhang mit Vertriebsformen bei Handelsunternehmen wird wohl immer mehr "Franchising" praktiziert - sogar neben der Existenz von eigenständigen Filialen - oder es bestehen Konzeptionen, die diese Vertriebsform einschließen. Franchising ist eine Vertriebsform rechtlich selbständiger Unternehmen (Franchisenehmer), die am Markt einheitlich auftreten. Diesen Franchisenehmern stellt der Franchisegeber gegen Franchise-Gebühr sein in der Praxis erprobtes Produkt- und Marketing-Know-how und zusätzliche Dienstleistungen (z. B. Administration und Buchhaltung, EDV) zur Verfügung. Zur Überwachung des Verhaltens der Franchisenehmer dient dem Franchisegeber ein Weisungs- und Kontrollsystem. Je nach Branche besteht nicht nur die Intention des Franchisegebers durch Franchising die Distribution der Eigenprodukte zu erhöhen, sondern auch bisher rechtlich unselbständige, eigene, nicht profitable Filialen abzustößen (Desinvestitionen) und in ein Franchisesystem zu überführen (Ziele: Sicherung des Marktanteils der Eigenprodukte, Vermeidung von größeren Schließungskosten, Erzielung von Erträgen über z. B. die Franchise-Gebühr, in Einkauf und Logistik und bei der Abdeckung von Overheadkosten in der Verwaltung).

2. INVESTITIONSANALYSEN IN HANDELSORGANISATIONEN

2. 1. Investitionstypen im Handel

Ähnlich wie bei den Produktionsbetrieben können wir auch im Handel zwischen verschiedenen Investitionsarten differenzieren. Es handelt sich eindeutig um Erweiterungsinvestitionen, wenn die Anzahl der Outlets vergrößert wird. Wenn ein bestehender Betrieb durch einen neuen Betrieb am gleichen Standort ersetzt wird, liegt eine Ersatzinvestition vor, die jedoch auch gleichzeitig eine Erweiterungsinvestition sein kann, wenn z. B. die Verkaufsfläche vergrößert wird bzw. der Umsatz durch den neuen Betrieb deutlich erhöht wird. Der Begriff "Rationalisierungsinvestition", den wir als Investitionsart bei Produktionsbetrieben kennen, wenn z. B. eine Maschine durch eine neue, die Herstellkosten reduzierende Maschine bei gleichem Produktionsvolumen ersetzt wird, läßt sich auch auf Handelsunternehmen übertragen. Zweifellos wird es Ziel von Handelsverbundsystemen sein, nur Filialen zu betreiben, die eine ausreichende Rentabilität erzielen. Verlustbetriebe werden durch rentable Betriebe substituiert. Die Konsequenz ist, daß eine Umschichtung des Vermögens (Anlage- und Umlaufvermögen) des

Verbundsystems bzw. des Unternehmens Portfeuille erfolgt, um das Ergebnis zu verbessern ("Ratio-Effekt"). Wenngleich hier unter Investitionen aktivierungspflichtige Wirtschaftsgüter (Anlagenzugang) verstanden wird, ist auch die Bedeutung von Restrukturierungs- und Modernisierungsmaßnahmen bei Betrieben in der Ergebnisauswirkung nicht zu unterschätzen, die im allgemeinen auch unter dem Begriff "Investitionen" subsumiert werden. Bilanziell bzw. steuerrechtlich bedeutet dies im allgemeinen Erhaltungsaufwand (= nicht-aktivierte Kosten, vgl. Abschnitt 157 der Einkommensteuerrichtlinien).

Merkmal von Investitionen in Handelsbetrieben ist auch, daß diese vielfach auch Veränderungen im Umlaufvermögen (Forderungen, Vorräte, liquide Mittel) bewirken. Dies ist jedoch für die Finanzmittelbeschaffung relevant. Im allgemeinen wird zusätzliches Umlaufvermögen jedoch nicht als Bestandteil des zu amortisierenden Kapitals betrachtet.

2. 2. Investitionen in die "Vermarktungsqualität"

Die Vermarktungsqualität beschreibt zunächst das "Wie" in der Kommunikation des Unternehmens (Mitarbeiter, Technologie bzw. Organisation) mit dem Kunden und dessen Ergebnis, das sich dann in Verkaufserfolgen oder -mißerfolgen ausdrückt (Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag). Wichtige Elemente der Vermarktungsqualität sind also ganz generell der Kunde, Wettbewerb und Mitarbeiter. Die Vermarktungsqualität knüpft nicht notwendigerweise an die Produktattribute an bzw. setzt a priori voraus, daß ein Produkt oder eine Dienstleistung vorhanden ist, die im Vergleich mit dem Wettbewerb eine bessere Problemlösung für den Kunden darstellt. Der Begriff "Vermarktungsqualität" ist einerseits sehr subjektiv, da diese von dem individuellen Kunden definiert wird und diese nicht durch Qualitätsstandards spezifiziert wird. Andererseits drückt sich die Vermarktungsqualität für das Unternehmen selbst sehr konkret in Zahlen aus (Marktanteil, Ergebnisse). Die Vermarktungsqualität läßt sich durch Relationen wie Preis/Kosten-Nutzen, Preis-Service (Beratung: presales, aftersales), Unternehmensimage ausdrücken. Vermarktungsqualität steht in enger Assoziation mit dem Modewort "Kompetenz". Investitionen in die Vermarktungsqualität subsumieren all die Anstrengungen, die geeignet sind, die Marktposition zu verbessern:

- **Personalentwicklung** und -förderung der Mitarbeiter,
- **Investitionen in den Markt** (Werbung und Verkaufsförderung, Kundenservice),
- Investitionen in **moderne Technologie**, z. B. Bürokommunikation,
- Investitionen in **Baulichkeiten** und Einrichtungen.

2. 3. Synergieeffekte bei Verbundsystemen

Handelsverbundunternehmen haben spezielle "Ertragsfunktionen", wobei eine Ertragsfunktion die funktional-ökonomisch-technischen Beziehungen zwischen Unternehmensertrag und dem Einsatz bzw. der Kombination der Unternehmensressourcen beschreibt, d. h. die Relation von Wertschöpfung und Kosten der Wertschöpfung. Letztere umfassen den Werteverzehr von Gütern und Diensten. Die Sicherung der Unternehmensexistenz ist leichter möglich, wenn Ertragszuwächse entlang eines Prozeßniveaus (Produktion-Absatz) durch Ausnutzen von Skalenerträgen ("scale effects", "economics") realisiert werden. Für das Ausnutzen von Skalenerträgen bei Handelsverbundsystemen gibt es mehrere Quellen, z. B.

- **Einkauf:** Je größer das Einkaufsvolumen (abhängige Variable vom relativen Marktanteil), desto besser sind die Einkaufskonditionen.
- **Logistik:** Je dichter das Netz, um so günstiger sind die Logistikkosten pro Betrieb.
- **Werbung:** Sind beispielsweise mehrere Filialen im Anzeigengebiet einer Zeitung angesiedelt, so sinken die Inseratkosten pro Betrieb, wenn mehrere Filialen über eine Anzeige beworben werden.
- **Overhead (Administration):** Je größer der Umsatz, um so stärker ist die Kostendegression für die Administrations- und Regiekosten.

All diese Synergieeffekte sind sowohl in ihren kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen bei Änderungen im Verbundsystem zu berücksichtigen und mit gegenläufigen Ergebnissen (Entgang von Verbund-Deckungsbeiträgen, Anlaufkosten bei neuen Betrieben bzw. Schließungskosten von alten Betrieben, etc.) zu saldieren. Aus Sicht der Verbundleitung ist stets der konsolidierte Deckungsbeitrag relevant.

3. INVESTITIONSPLANUNG

3. 1. Einige Grundlagen der Investitionsplanung

Ausgangspunkt jeglicher Investitionsanalyse oder -rechnung ist die erwartete Zukunftsentwicklung. Um bei alternativen Kapitalverwendungen zu einem optimalen Investitionsprogramm zu gelangen, muß die Wirtschaftlichkeit einer Investition als Maßlatte dienen. In der betrieblichen Praxis helfen oft bei der Entscheidung über Investitionen globale Richtlinien weiter, die bei reinen Anlageinvestitionen in Produktionsbetrieben gegebenenfalls praktikabel sind: Das Alter der Wirtschaftsgüter, Relation von Restbuchwert und Wiederbeschaffungswert oder von Instandhaltungsaufwand der alten Anlage zu den Abschreibungen der neuen Anlage, Einhaltung einer vorgegebenen Amortisationszeit des investierten Kapitals bei Rationalisierungs- und

Erweiterungsinvestitionen. Doch diese globalen Entscheidungsregeln können bei im allgemeinen knappen Investitionsmitteln eine intensive Investitionsrechnung nicht ersetzen, um das Risiko und die Wirtschaftlichkeit von Investitionen näher zu untersuchen bzw. zu bestimmen.

Gegenstand der Investitionsplanung bei Filialorganisationen ist zunächst die Auseinandersetzung mit dem Umfeld und den Faktoren, die die Wirtschaftlichkeit der Investition unmittelbar determinieren. Bei Handelsbetrieben gehören zu den externen Faktoren, z. B. Standortanalyse inklusive Markt- und Wettbewerbsanalysen (Marktforschung) und die internen Faktoren, z. B. personenbezogene Wertfaktoren (Akquisition oder Bestellung des Filialmanagements). Bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Investition ist zu differenzieren zwischen der Errichtung eines Betriebes auf "grüner Wiese", der Übernahme eines bestehenden Betriebes (Kauf/Miete) oder der Beteiligung an einem bestehenden Betrieb. Speziell in Handelsbetrieben stellt sich bei Ketten oft die Frage nach der Investition in Immobilien oder Baulichkeiten oder die Miete/Leasing von einem Bau-träger.

3. 2. Methoden der Investitionsrechnung

Bei den Verfahren der Investitionsrechnung werden grundsätzlich zwei Methoden unterschieden: Statische und dynamische Investitionsrechnungen. Statische Investitionsrechnungen haben den Nachteil, daß sie nicht die Auswirkungen des unterschiedlichen Zeitverlaufs der Einnahmen und Ausgaben von Investitionen auf die Verzinsung berücksichtigen. Bei solchen Rechnungen werden dann durchschnittliche oder normale Jahreswerte zugrunde gelegt. Im Gegensatz dazu stellen die dynamischen Investitionsrechnungen auf die Zahlungsströme aus Investitionsvorhaben ab und zinsen die erwarteten oder geplanten Jahreswerte (Einnahmen - Ausgaben) mit Barwertfaktoren auf den Investitionszeitpunkt ab. Die dynamischen Verfahren der Investitionsrechnungen umfassen u. a. Kapitalwertrechnung, Interne Zinsfußrechnung und Annuitätsrechnung. In der Praxis wird sehr häufig die **Interne Zinsfußrechnung** eingesetzt und zwar in der Form des **Discounted Cash Flow (DCF)**. Der Interne Zinsfuß ist der Zinssatz bzw. DCF-Satz, bei dem der Kapitalwert der Investitionen (z. B. bei Erweiterungsinvestitionen der Barwert der Erträge oder Einnahmen) mit dem Kapitaleinsatz identisch ist oder bei dem DCF-Verfahren der Barwert des Einnahmeüberschusses über die Investitionen gleich Null ist. Der Abzinsungsfaktor errechnet sich wie folgt:

$$\frac{1}{(1+p)^n} \quad , \quad n = \text{Jahre} \\ p = \text{Zinssatz}$$

Bei Investitionen in das Filialnetz von Handelsorganisationen besteht die "Einnahme" aus der Differenz von Erlösen, besser Roherträgen oder Deckungsbeiträgen und ausgabewirksamen Kosten. Die kalkulatorischen Kosten (Abschreibungen und Zinsen) durch die Investitionen werden dabei eliminiert, da sie für die DCF-Rechnung nicht als zusätzliche Kosten gelten.

Die ausgabewirksamen Kosten einer Filiale beinhalten die Personalkosten, Mieten für Grundstücke und Gebäude und sonstige Anlagen, Energiekosten und sonstige Betriebskosten, Werbung und Verkaufsförderung (Promotion), Logistik und Akquisition. Bei vorgegebenem Gesamt-Investitionsbudget und einer zu errechnenden Mindestrendite (DCF-Satz-Vorgabe) kann durch Vergleich mit dem sich effektiv ergebenden DCF-Satz auch hinsichtlich alternativer Investitionsverwendungen über o. k. oder nicht o. k. eines Vorhabens entschieden werden. Die bei Investitionsanalysen zu berücksichtigende Nutzungszeit der Investition wird sich z. B. bei gemieteten Objekten an der Laufzeit des Mietvertrages orientieren.

Rechentechisch etwas komplizierter ist die Ermittlung des DCF-Satzes, wenn die jährlichen Einnahmeüberschüsse während der Nutzungszeit schwanken, d. h. diskontinuierlich anfallen. Ebenso können die Investitionen gestreckt sein. Bei manueller Ermittlung ist der DCF-Satz durch Probieren und Interpolieren festzustellen. Um dieses zu umgehen, verwenden wir **für die DCF-Ermittlung ein BASIC-Programm, das wir über den Personal-Computer einsetzen** (vgl. Abb.). Werden für die Filialen Ergebnisrechnungen erstellt, so kann periodisch für jeden Betrieb festgestellt werden, ob er die von der Verbundleitung festgesetzten Ziele (Markt- und Ergebnisziele) erfüllt bzw. ob er das Investitionsziel erreicht hat. Die Zeitpunkte der Zielfestlegung und/oder -vereinbarung sind dabei unterschiedlich. Es handelt sich einmal um die konventionelle Investitions- oder Objektplanung im Rahmen der Eröffnung eines Outlets, zum anderen um die regelmäßig durchgeführten Jahresplanungen (Budgetierung).

Zusammenfassung

Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen, wie sie oben beschrieben wurden, ist zweifellos multifunktional. Einerseits soll der sich für eine Investition ergebende DCF-Satz etwas über die Rentabilität aussagen, die man erwarten "darf". Andererseits ist dieser DCF-Satz im Vergleich zum vorgegebenen DCF-Satz eine wichtig zu nehmende Hürde im Genehmigungsverfahren der Investition.

INVESTITIONSRECHNUNG

**ERMITTLUNG DER DCF-VERZINSUNG
BEI DISKONTINUIERLICHEN EINNAHMEUEBERSCHUESSEN**

INVESTITIONSVORHABEN: Fachbetrieb Lauterfeld

SUMME BARWERT DM	ZEIT- PUNKT	INVEST. DM	CASH- FLOW DM	SALDO DM	DISKONT.- FAKTOR	BARWERT DM
100000	0	100000	0	100000	1.000000	100000
106949	1	50000	40000	10000	0.694927	6949
73144	2	0	70000	-70000	0.482924	-33805
39584	3	0	100000	-100000	0.335597	-33560
16262	4	0	100000	-100000	0.233215	-23322
55	5	0	100000	-100000	0.162068	-16207

DIE DCF-VERZINSUNG DIESES VORHABENS BETRAEGT 43.9 %
BEMERKUNGEN:

Abb. 2: Investitionsrechnung über PC

konfrontiert wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Filial Management nicht oder nur unzureichend in den Investitionsentscheidungsprozeß einbezogen wurde oder werden konnte. ■

Anzeige

**»Was?
Sie gehen auch
auf das
Seminar?«**

Der Controller hat dabei die üblichen Plausibilitätsprüfungen durchzuführen und die Koordination mit allen Beteiligten aus Marketing und Vertrieb (z. B. Verkaufsleitung und Objektplanung bzw. Technischer Abteilung) vorzunehmen. In dieser Phase der Investitionsplanung ist die Gefahr sehr groß, insbesondere aus Perspektive des Controllers, daß die Wirtschaftlichkeitsrechnung eine "Alibifunktion" hat. Die andere Phase dieser Planung, die zeitlich später erfolgt, beinhaltet die Transformation der Daten der Wirtschaftlichkeitsrechnung in die Zielvereinbarung mit dem Filialmanagement (Management by Objectives). Dann tritt möglicherweise das Problem der mangelhaften Identifikation mit den Vorgaben der Investitionsplanung auf, mit dem der Controller

**»Ja klar, am
8./9.12.,
Controlling mit DV
ist schließlich mein
tägliches Brot.«**

Ausfüllen, kopieren und absenden

Zum Seminar „Integration Kostenrechnung-Controlling“
möchte ich die Einladung mit Programm.

Name:

Anschrift:



CP Controllingpartner GmbH
Poppenbütteler Bogen 44
2000 Hamburg 65
Telefon 040 / 6060240

CP immer das Ziel im Auge.

Dipl.-Kfm. Klaus W. Herterich

Deutsch-französische Unternehmensberatung Paris

ÉCART POUR GRÈVE

Lieber Herr Dr. Deyhle,

vielen Dank für Ihren Brief mit der zustimmenden Frankreich-Reaktion Ihrer Teilnehmer. Es tut gut zu wissen, daß drüben jemand ein Ohr hat für meine missionierende Tätigkeit. Und wenn sich ein Mann wie Sie davon ermutigt und getröstet fühlt, freue ich mich ganz besonders.

Ich schreibe also von Zeit zu Zeit etwas für das Magazin. Ich bin aber kein Controller (mehr) und auch kein "Contrôleur de Gestion". Es könnten also nur Randbemerkungen über das Thema "Unternehmensführung in Frankreich" sein, mit Schwerpunkt im Bereich Finanz- und Rechnungswesen, wenn es geht. Wie ich mich kenne, wird es wahrscheinlich mehr auf den psychologischen als den technischen Aspekt hinauslaufen.

Ein Beispiel: Heute, am 21. Oktober 1986, ist Generalstreik in Paris, dem Zentrum französischen Geschehens: 80 Prozent der französischen Großunternehmen haben hier ihren Sitz. Zu schweigen von den Banken, Versicherungen, Behörden, Verbänden, der Presse, den internationalen Organisationen. Da müssen also rund 8 Millionen Menschen zusehen, wie sie ohne Eisenbahn, S-Bahn, Metro und Autobussen vorwärts, insbesondere zur Arbeit kommen. 4 Millionen fahren an normalen Tagen mit der Metro. Die tauchen heute alle an die Oberfläche auf. 500 000 Autos stehen ohnehin jeden Tag im Parkverbot, weil es an Parkplätzen fehlt. Natürlich bleiben von den 8 Millionen ein erheblicher Anteil einfach zu Hause. Sie lehnen es ab, in den wenigen Zügen, die fahren, wie Vieh transportiert zu werden. Viele andere kommen zu spät und gehen dafür früher, so lang noch Hoffnung auf einen Zug nach Hause besteht. Der Streik ist auch eine willkommene Ausrede für jene, die keine Lust haben, zum Termin zu kommen, defekt gewordene Büro-maschinen zu reparieren, Briefe abzuschicken oder Rechnungen zu zahlen. Muß man die Auswirkungen auf die Betriebe und die Wirtschaft als Ganzes beschreiben? Man müßte eine "Streik-Abweichung" einführen, einen "écart pour grève". Aber wer wäre dafür verantwortlich? Normalerweise der, der sie verursacht hat, also die kommunistische Einheitsgewerkschaft CGT. Aber die würde sich umso mehr freuen, je höher die Abweichung ausfiel.

Auch das ist ein Aspekt des "Controlling à la Française".

Jetzt schnell den Brief schreiben lassen, so lange noch Strom da ist. Die "Electricité de France" streikt nämlich auch!

Ganz herzliche Grüße



ENTSCHEIDUNGSHILFEN FÜR DAS MARKETING BEI LIEFERANTEN UND ABSATZMITTLERN

von H. E. Kuhn, Koblenz

Die Erlebnisse als Lieferantenpatient beim Einkaufs-
arzt Handel noch in guter Erinnerung, analysiert
man die Lieferanten-Zielbereiche

- o Marktvolumen, Saisonalität, Regionalität,
- o Verwender-/Nutzeranteil an der jeweiligen
Marktgesamtheit,
- o Mitbewerberpositionen am Markt,
- o Mitbewerber, die besonders stark an der
Marktentwicklung partizipieren,
- o Artikeländerungen,
- o Neuartikel-Einführungen,
- o Käufer-/Verwender-Potentiale,
- o Kommunikative Zielgruppen,

einmal mehr, ob und wie man zu Ergebnisver-
besserungen kommt. Häufig steht dabei die Frage:
"Wie, wann und wo treten Mitbewerber bzw.
ihre Leistungen am Markt distributiv und kommuni-
kativ auf?" im Mittelpunkt.

Weitaus weniger finden dagegen **Zielbereiche des
Handels Eingang in die Überlegungen**, obwohl sie
beinahe identisch mit denen der Lieferanten sind:

- o Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge,
- o Marktanteile, Kundenzahlen, Absatzmengen
nach Waren- und sonstigen ausgesuchten
Zielparametern,
- o Entwicklung des Leistungsprogramms wie z. B.
 - Sortimentsaufbau,
 - Plazierung,
 - Präsentation,
 - Preisniveau,
 - Serviceangebot.
- o Kommunikations-Maßnahmen wie z. B.
 - Werbeschwerpunkt-Definitionen,
 - Aktionsplanungen,
 - Image-Verbesserung,
 - Bekanntheitsgrads-Erhöhung.
- o Vertrieb oder Distribution mit den Fragen nach
 - Warenbestandshöhe und
 - Ladeneinrichtung und -ausstattung.

Vielmehr wird nicht selten auf Antworten aus der
maschinell unterstützten Informationsverarbeitung
zur Vertriebssteuerung in Verbindung mit den
eben erst selbst gemachten Vertriebserfahrungen
reagiert, wenn es heißt:

- o Festlegung der Aktivitäten, die durchzuführen
sind,
- o Welche Handelspartner und wie oft diese zu
besuchen sind,
- o Wie lange ein Besuch dauern darf,
- o Welche Maßnahmen beim einzelnen Kunden
auszuführen sind.

Diese Form des Vorgehens wird noch durch das
Wissen um unternehmensinterne Entwicklungen
beim Lieferanten beeinflusst, denn sowohl die
Kostenrechner als auch der Vorstand Finanzen
sprechen von

- o neuen Kosten (z. B. werden aus Fertigungs-
kosten Kapitalkosten),
- o besonderen Kostenveränderungen hinsichtlich
der variablen, Kapital- und fixen Kosten,
- o den Notwendigkeiten eines zu verändernden
Kostenermittlungsverfahrens,
- o neuen Komponenten (= Positionen) innerhalb
der Produktvor- und Artikelnachkalkulation,
- o der besonderen Entscheidungsunterstützung für
den Vertrieb durch integrierte Datenverarbei-
tungssysteme,
- o Opportunitätskosten, die im Mittelpunkt aller
Entscheidungsprozesse zu stehen haben.

Wird man sich vor diesem Hintergrund der Tatsache
bewußt, **daß Lieferanten wie auch Absatzmittler
gemeinsam das Marktgeschehen bestimmen, ist es
wichtig, die Ziele beider zu kennen**, um sie mit
geeigneten und ineinandergreifenden Maßnahmen
zu erreichen:

- o Marketingziel im Handel:
Einflußnahme auf das "Wo" einkaufen;

- o Marketingziel der Lieferanten:
Einflußnahme zu Gunsten des "Was" eingekauft wird.

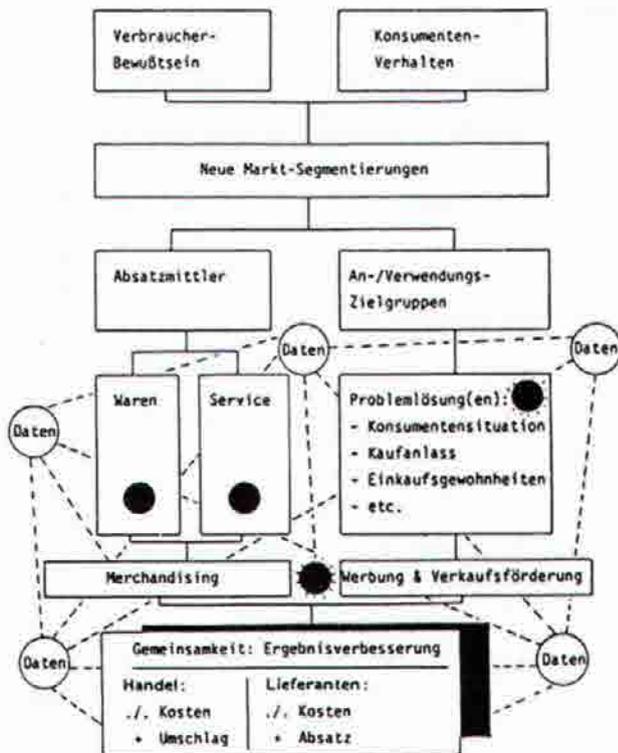
Entsprechend heißen die Positionen für den Erfolg in Käufermärkten **Absatzmittler-Situation, Vertriebskosten** und **Umsatzmöglichkeiten**. Sie kann man nur durch eine bessere Planung, Steuerung und Kontrolle mit Daten als Information besetzen.

Nachstehende Ausführungen haben daher zum Ziel, **den Leser über den Partner Handel und sein Marketing am Beispiel eines international arbeitenden Filialunternehmens** zu informieren und Ansätze für neue Strategien zur gemeinsamen Absatzmarktbearbeitung aufzuzeigen.

Handelsmarketing als Basis für das Gemeinsame

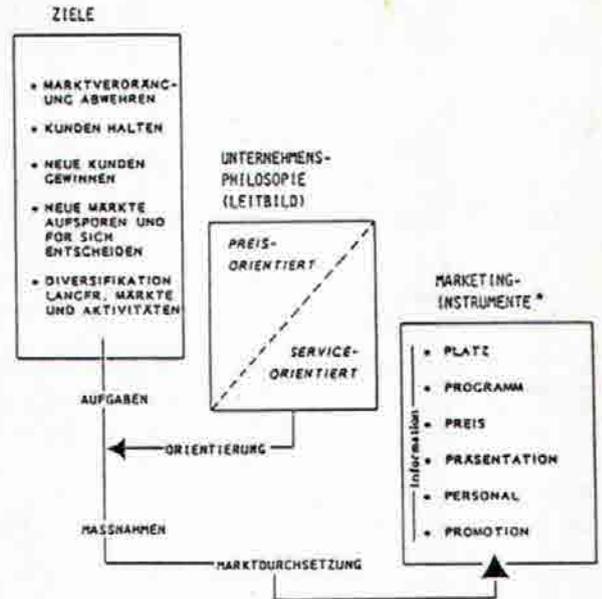
Bei der Frage "Was ist heute Marketing-Leistung des Handels und was der Industrie?" denken Lieferanten häufig an zwei weitere Fragen:
1. Welche Konditionen sind für welche Handelsleistung angemessen?
2. Worin bestehen eigentlich die Kostendifferenzen beim Absatzmittler und seiner Vertriebssysteme?

Eine Antwort auf diese Fragen gibt es nur, wenn Einflußfaktoren und Aktivitätenfelder zur Absatzmarktbearbeitung jedem bekannt sind (vergleiche Anlage 1).



Anlage 1: Aktivitäten-Felder und Einfluß-Faktoren

Ausgehend vom Konsumentenverhalten entwickeln sich neue Möglichkeiten zur Absatzmarktsegmentierung, worauf die Absatzmittler getreu ihrem Grundsatz "auf das Wo eingekauft wird Einfluß zu nehmen" ihren Marketingeinsatz beziehen (vergleiche Anlage 2). Die Praxis zeigt heute ein facettenreiches Bild, wengleich sich bestätigt, **daß sowohl preisaggressive als auch service-orientierte Einzelhändler erfolgreich sind.**



* n. V. K. A. Disch

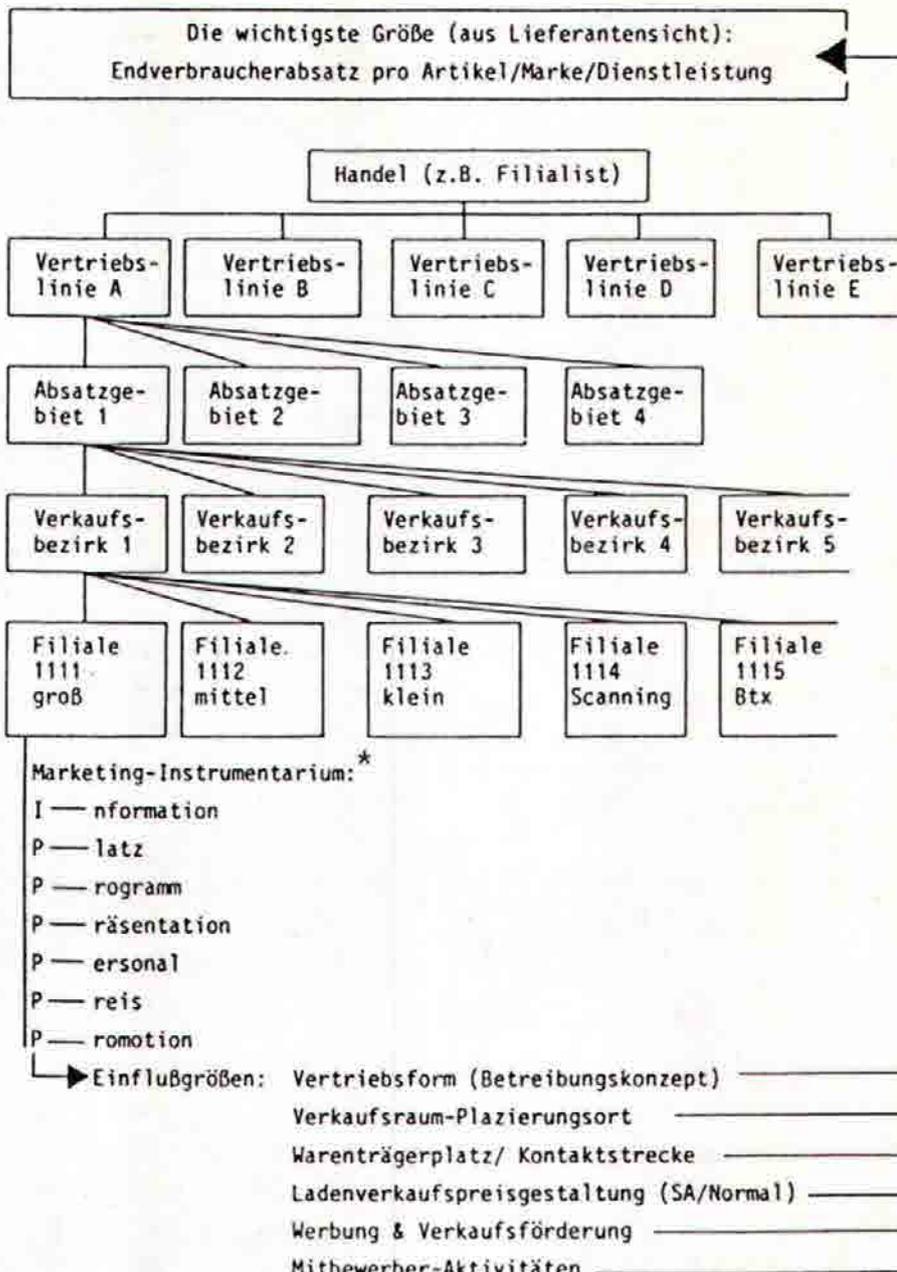
Anlage 2: Absatzmittler-Ziele und ihr Marketing-Instrumentarium

Erfolgsbestimmend ist zu einem Teil sicherlich auch die Unternehmensstruktur des Absatzmittlers. Zum Beispiel die eines Filialisten, wie sie in Anlage 3 dargestellt ist, wo der Einsatz des Marketinginstrumentariums Information, Platz, Programm, Präsentation, Personal, Preis und Promotion anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegt, nachstehende Einflußgrößen u. U. von besonderer Bedeutung sind:

- Vertriebsform, d. h. das Laden-Betriebskonzept,
- Plazierung im Verkaufsraum,
- Warenträgerplatz,
- Artikel-Kontaktstrecke,
- Ladenverkaufspreisgestaltung,
- Werbung und Verkaufsförderung,
- Aktivitäten der Mitbewerber.

Kosten- und Leistungsgrößen - egal von welcher Seite sie definiert werden - stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit den Maßnahmen im Marketing (vergleiche Anlage 4).

Geht es bei der Sortimentsdefinition um die Artikel- bzw. die richtige Warengruppenzahl, oder gar um die Frage nach einer separaten Abteilung, verlangt der Wettbewerb eine marktadäquate



*) n.W.K.A.Disch

Anlage 3: Beispiel: Unternehmensstruktur eines int. Filialisten

Ladenverkaufspreisgestaltung, der sich der Betriebsmitteleinsatz unterzuordnen hat; denn Rendite ist die Maxime des Geschäfts.

Damit steht der Blick auf die System-Wirtschaftlichkeit häufig im Vordergrund, so daß zwangsläufig Lieferanten-Leistungsfähigkeit an Größen wie beispielsweise der "Kostenintensität" oder der "Umschlagsgeschwindigkeit" eines Artikels gemessen wird. Das ist einleuchtend, wenn praktisches Handelsmarketing beim Lieferanten verstanden wird als

- o das Verkaufen von ertragreichen Artikeln und Dienstleistungen,
- o ein ständiges Bemühen um die renditeträchtigsten Warenbezugsquellen,

- o Versuch, die Warenbestände permanent bei weniger Kosten, aber ständiger Präsenzverbesserung am POS zu optimieren,
- o Produktivitätssteigerung zur Verbesserung der System-Wirtschaftlichkeit.

Mit Unterstützung des elektronischen Fortschritts wie beispielsweise

*** der Point-of-sale-Elektronik**

(Ein System, das dem Einzelhandel die Warenbestandskontrolle erleichtert, genaue Absatzzahlen liefert, die Kommunikation zwischen internen und externen Partnern verbessert und einen besseren Service durch mehr Kundennähe gewährleistet.),

Marketing-Instrument*	Kosten-/Leistungsgrößen
Information	Mediennutzung/ Informationslogistik
Platz	Kaufkraft/Marktanteil(e)/Zielgruppen
Programm	<u>Ware:</u> Artikel/Warengr./Hauptwarengr./Anzahl <u>Service:</u> Arten/Leistungstiefe/Inanspruchnahme-Mögl.
Präsentation	Einrichtung & Ausstattung je m ² Verkaufs- bzw. Objektfläche
Personal	Anteil SB/Teil-SB/Bedienung Verkaufsraum-Logistik, Verwaltung
Preis	Tief-/Mittel-/Hochpreisig (Kalkulation)
Promotion	Inhouse/Außer Haus, Lokal/Regional/National

Ausgesuchte Messgrößen zur Feststellung der Lieferanten-Leistungsfähigkeit:

- Umschlagsgeschwindigkeit und
- Kostenintensität (zum Beispiel:
 - Warenbewegungen/-manipulationen
 - Verkaufsfertigmachen
 - Ausstellen/Plazieren/Präsentieren
 - Bekanntmachen/Image bilden/Konsumenten binden
 - Verteilen/Zustellen

*)n.W.K.A.Disch

Anlage 4: Ausgesuchte Kosten- und Leistungsgrößen im Marketing der Absatzmittler

* **einer elektronischen Zahlungsabwicklung**
(Systeme, die endgültig die bargeldlose Zahlungsabwicklung ermöglichen.),

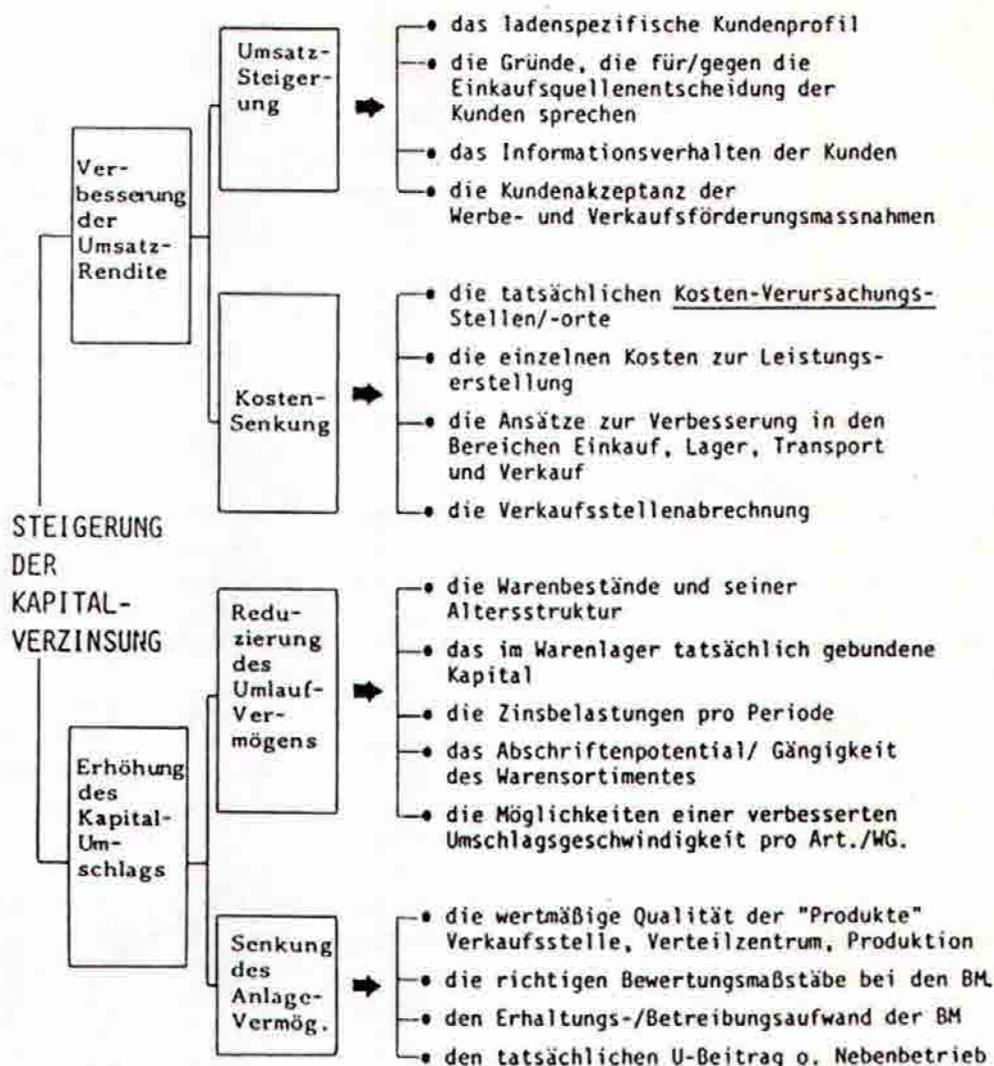
* **Interaktive Videotext-Systeme**
(Ein Kabelsystem, über welches das hauseigene Fernsehgerät mit Computern verbunden ist und das den Informationsfluß in beide Richtungen gestattet.),

gelingt das immer besser. Schon heute kennt man mittels maschinell unterstützter Informationssysteme über die Ware zur Ware die Indikatoren betriebswirtschaftlicher Auswirkungen wie zum Beispiel die sinkende Ertragskraft einer Filialsystem-Leistungseinheit (Filiale, Gebiet, Vertriebslinie etc.).

Daten zur Sortimentsfindung und Maßnahme-Realisierung

Den Kosten- und Leistungsgrößen auf Lieferantenseite (zum Beispiel durchgeführte Besuche, erteilte Aufträge, durchgeführter Service, aufgewendete Zeit, aufgebrauchte Spesen und Autokosten, über- und unterbesuchte Kunden etc.) stehen von Seiten der Absatzmittler eine Reihe hilfreicher Informationen und Marketing relevanter Daten gegenüber (vergleiche Anlage 5).

Dezentral (Filiale, Bezirk, Absatzgebiet, Region) verfügt man aus den laufenden Transaktionen des Kassiervorganges am Check-out, aus den Bediener-Tagesberichten und den Periodenabschlüssen über



Anlage 5: Daten als Ergebnis maschinell unterstützter Informationsverarbeitung in intern. Filialsystemen

- o Sortimentsdaten:
 - Umschlagsgeschwindigkeit
 - Handelsspanne(n)
 - Umsatzanteile
- o Aktionsergebnisse:
 - Mengen
 - Höhe der Erlösminderungen
 - Deckungsbeitrags-/Handelsspannen-Auswirkungen
- o Kurzfristige Erfolgsrechnungen pro Leistungseinheit:
 - Filiale
 - Bezirk
 - Absatzgebiet
 - Region
- o Betriebswirtschaftliche Eckwerte:
 - Produktivitäten
 - Verbräuche
 - Ergebnisse aus Funktions-Wirkungsanalysen
- o Statusbetrachtungen über eine bzw. mehrere Leistungseinheiten.

- mationsbasis sind zum Beispiel
- Kundenzahlen gesamt und je Zeiteinheit,
 - Kundenarten,
 - Kaufanlässe,
 - Kundenprobleme,
 - Umsatz bzw. Ergebnis je Kunde,
 - Käuferzahl je Artikel,
 - Kaufhäufigkeit pro Artikel,
 - Aktionsakzeptanz je Leistungseinheit und Ergebnisparameter.

Dieser Fundus ermöglicht bei Sortimentsveränderungen eine besonders gute Einstellung auf Bedingungen wie zum Beispiel

- o aus Konsumentensicht: Breites und tiefes Sortiment entsprechend individueller Bedürfnisse;
- o aus Ladensicht: Artikel mit geringem Handlings-Aufwand und der Profilierungsmöglichkeit;
- o aus Einkäufersicht: Unter Berücksichtigung von Währungs-, Beschaffungs- und Preisentwicklungssituationen Artikel mit gutem Return on Invest;

Ergebnis der bei vielen Absatzmittlern existierenden Datenanalyse auf einer derart breiten Infor-

o aus Unternehmenssicht:

Hohe Wirtschaftlichkeit durch eine begrenzte Artikelzahl und hohe Umschlagsgeschwindigkeiten.

Die Notwendigkeit derart differenzierter Datenmaterials liegt unter anderem auch darin begründet, daß den Abhängigkeiten Filial-Standort, Kosten und Preis bei der Sortimentsbestimmung Rechnung zu tragen ist. Nachstehende Beispiele mögen das verdeutlichen:

o Einflußgröße "Standort"

- Was ist das für ein Standort?
- Wohnortorientiert?
 - Erlebnis-/Freizeitgebietsorientiert?
 - Passantenfrequentierte?
 - Konkurrenzorientiert?
 - Verkehrsorientiert?
 - Mietpreisorientiert?

o Einflußgröße "Kosten"

- Welcher Manipulationsaufwand entsteht?
- Artikelaufnahme (= Listung und Distribution)?
 - Artikelauslistung?
 - Veränderung des akquisitorischen Potentials des Artikels im Verkaufsraum selbst?

o Einflußgröße "Preis"

- Was ist bestimmend für die Preispolitik?
- Laufende Preisänderungen?
 - Temporäre Ausverkaufspreise?
 - Die vom Lieferanten gewährten tieferen Einkaufspreise?
 - Hohe Ladenverkaufspreise?
 - Preisdifferenzierungen nach Vertriebslinien, Absatzgebieten, Filialen, Kundengruppen oder Zeitunterschieden?

So lassen sich sortimentspolitische Entscheidungen immer wieder auf ihre Aktualität hin überprüfen und durch nachstehende Fragen ihre (Rendite-) Richtigkeit feststellen:

- Welche Kundengruppen und welcher Bedarf sollen mit welchen Handelsleistungen angesprochen werden?
- Auf welchen Artikelgruppen und Bedarfsarten liegt der Schwerpunkt?
- Welche Sortimentsarten werden in dem betreffenden Filialsystem unterschieden?

Vergleichsweise mäßig sind demgegenüber die häufig bei Lieferanten anzutreffenden Vertriebsinformationen wie beispielsweise

- Werbe- und Verkaufsförderungsdaten,
- Preisanalysen,
- Aktionsauswertungen,
- Konditionsdaten etc.,

wenn man sich einmal bewußt macht, daß durch Datenverbund respektive vermehrtem Elektronik-Einsatz am Ort des Geschehens die Effizienz der Marktbearbeitung zum beiderseitigen Nutzen zu steigern ist. Nachstehende Beispiele mögen das

verdeutlichen:

o Werbe- und Verkaufsförderungsdaten zur

- a) Speicherung der Daten über die eigenen Werbeaktivitäten nach Artikeln, Medien, Gebieten, Vertriebslinien, Outlets, in der Kopplung von Werbeeinsatz/Umsatzentwicklung;
- b) Erfassung der für die eigenen Artikel vom Handelspartner durchgeführten Maßnahmen wie zum Beispiel: Ermittlung der Selbstkosten des Handelspartners, Gegenüberstellung mit dem gezahlten WKZ, Kopplung mit den erzielten Absatz-/Umsatz-/Umschlagsergebnissen;

o Daten aus Preisanalysen zur Feststellung von Preisabständen zwischen Regal- und Aktionsware, zwischen einzelnen Vertriebslinien, Preisfeststellungen je Verkaufseinheit im Vergleich zum Mitbewerber, Auswirkungen verschiedener Preise auf die Umsätze.

o Aktionsauswertungen mit den Antworten auf Fragen wie beispielsweise

- Welcher Filialist bzw. welche Vertriebslinie haben mitgemacht, welche nicht?
- Welcher Ladenverkaufspreis wurde vom Absatzmittler festgelegt?
- Wie hoch waren die Aktionsmengen je Kunde, Vertriebslinie bzw. je Outlet?
- Welche Umsatzwirkung hatte die Aktion bei Einbeziehung der Aktions- und Nachaktionszeit?
- Welche Displaymaterialien wurden tatsächlich eingesetzt?
- Welche Mitbewerberaktionen gab es?

o Daten über Mitbewerber wie zum Beispiel

- Verkaufsförderungsaktionen der Mitbewerber,
- Ladenverkaufspreise,
- Distribution,
- Bevorratung,
- Regalanteile (Kontaktstrecken),
- Zweitplatzierungen der wichtigsten Mitbewerber-Artikel,
- Artikel-Neuheiten,
- Artikel-Variationen,
- Absatzmittler-Werbung und Verkaufsförderung für Mitbewerberartikel;

o Informationen über Kunden und deren Vertriebskanäle wie zum Beispiel

- eigene Umsatzdaten,
- Gesamtdaten über den Kunden, den Absatzmittler überhaupt,
- den Kundenvertriebskanal,
- das Absatzgebiet etc.;

o Warenträgersituation bezüglich einzelner Outlets nach den Parametern

- Distribution,
- Distributionslücken,
- Bevorratungslücken,
- Ladenverkaufspreise,

- Kontaktstrecke je Warenträgeranteil pro Artikel etc.;
 - o Konditionsdaten über
 - Kunden,
 - Artikel,
 - Vertriebskanalstärken,
 - Absatzgebiete etc.;
 - o Deckungsbeitragsrechnungen unter Verwendung
 - kompletter Konditionsinformationen,
 - der Kostendaten aus dem eigenen Rechnungswesen oder sogar
 - aller Aufwendungen wie z. B. Außendienst-Besuche, Merchandising etc.;
 - o Daten aus lieferantenseitigen Potentialanalysen wie beispielsweise
 - Umsatzpotential je Absatzmittler,
 - Absatzkanäle,
 - Absatzgebiete und
 - Outlets;
- Daten aus handelsseitigen Potentialanalysen wie zum Beispiel
- Marktanteile,
 - relative Marktanteile,
 - Marktanteile je Artikel, Warengruppe, Hauptwarengruppe etc.
- Der Nutzen ist prüfbar, denn
- systematisch dargestellte Informationen schaffen größere Transparenz;
 - kurzfristig verfügbare Daten erlauben schnellere Reaktionen;
 - Datenverknüpfung bringt neue Erkenntnisse;
 - Modellrechnungen sichern wichtige Entscheidungen ab. Insbesondere dann, wenn es gilt, bei gleichzeitig intelligentem, auf das für den einzelnen Laden zugeschnittene Aktivitätenpaket von Verkaufsförderungsmaßnahmen den Lieferanten-Vertriebsapparat so einzusetzen, daß eine permanente Betreuung des Outlets bei gleicher Kostenstruktur möglich wird.

Rendite-Ideen für beide Partner

Das Streben nach Kostenverbesserung beim Absatzmittler drückt sich nicht nur in seiner unternehmensspezifischen Sortimentspolitik (Sortimentsbestimmung, -pflege und -kontrolle) aus, sondern auch in Parametern wie beispielsweise Ladenkonzeption, Werbung und Verkaufsförderung oder in der Optimierung des physischen Warenflusses.

Absatzmarktpolitisch weiß man um die Nachhaltigkeit von Einflüssen und Wirkungen einzelner Absatzaktivitäten, wenn über den Verbraucher, sein Verhalten und seinen Lebensstil nachgedacht wird. Häufig stehen dann Kundenprobleme im Mittelpunkt, weil nur deren Lösung den betriebswirtschaftlich notwendigen Erfolg verspricht (vergleiche Anlage 6).

Kommt man in diesem Zusammenhang noch einmal zurück auf den Anfang der Ausführungen, ergeben sich u. E. eine Vielzahl praktischer Rendite-Ideen für die gemeinsame Absatzmarkterschließung:

Rendite - Idee Nr. 1

Senkung variabler Kosten mit Lieferantenunterstützung. Voraussetzung ist dabei allerdings die Kenntnis über die Bezugsgrößen einzelner Kostenstellen wie zum Beispiel Volumen, Verkaufseinheiten je Transporteinheit, Verpackungsart, Umschlaggeschwindigkeit etc.

Verbesserungsansätze bieten sich lieferantenseitig beispielsweise in veränderten Transporteinheiten, einer anderen Belieferungsart oder gar in der Verpackungsumgestaltung für den einzelnen Artikel. Interessante Realisierungen gibt es bereits schon in einigen Warenbereichen, wo Verkaufseinheiten geschaffen wurden, die das Handling wesentlich erleichtern und kostengünstiger machen.

Rendite - Idee Nr. 2

Kooperative Marktforschung in Form von zum Beispiel Unternehmensvergleichen, Informationssammlungen oder arbeitsteiliger Informationserfassung und -verarbeitung.

Natürlich sind bei derartigen Projekten vorher die Ziele genauestens festzulegen, um nicht eine Erwartungshaltung zu etablieren, der man nicht gerecht werden kann. Auf alle Fälle eignen sich Antworten auf Fragen, die von beiden mit Interesse diskutiert und auch praktisch verfolgt werden können.

Rendite - Idee Nr. 3

Neue Produkte, die den Gesamtmarkt ausweiten und neue Bedürfnisse schaffen.

Rendite - Idee Nr. 4

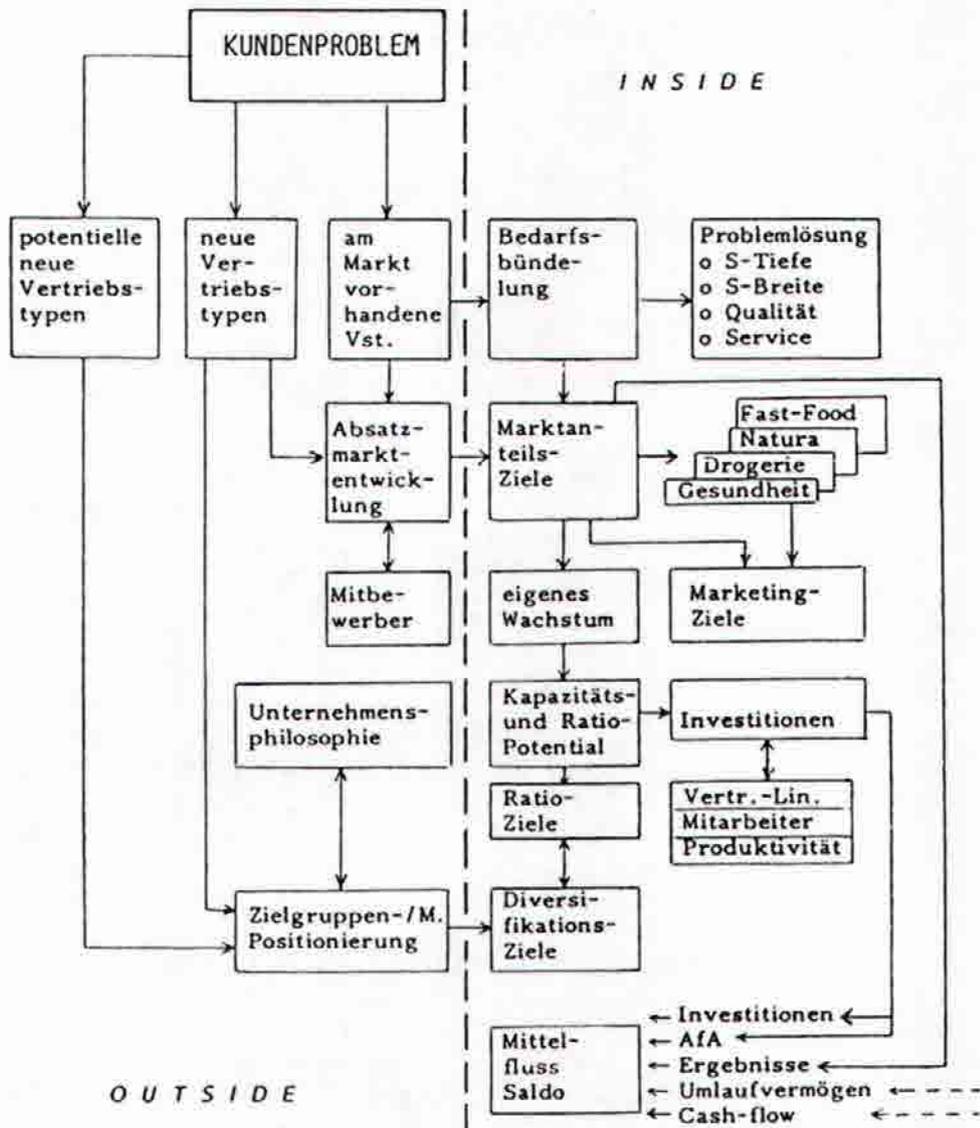
Diverse Aktionsanalysen und Verpackungstests mit ausgesuchten Partnern und einzelnen Vertriebslinien bzw. Läden.

Rendite - Idee Nr. 5

Plazierungshilfen, die dem Wunsch nach Individualisierung und Profilierung des einzelnen Absatzmittlers entsprechen.

Rendite - Idee Nr. 6

Absatzmittler-interne Fortbildungstage zur Leistungssteigerung einzelner Mitarbeiter-Zielgruppen wie Filialpersonal, Betreuungsmanagement, Belieferungs- und Verwaltungsinstanzen.



Anlage 6: Kundenprobleme als Basis der Marktbearbeitung für das Marketing in international tätigen Filialsystemen

Rendite - Idee Nr. 7

Visuelles Marketing mit Themendisplays, Saisonattraktionen und jahreszeitlichen Höhepunkten, eingebettet in vertriebslinienspezifischen Werbe- und Verkaufsförderungskonzepten je Absatzmittler.

Rendite - Idee Nr. 8

Image-Untersuchungen zum Einsatz und der Qualität des Marketing-Instrumentariums aus Konsumentensicht unter Beachtung anderer Absatzmittler zu den Themen Kundenstruktur, Einzugsgebiet, Einstellungsbeurteilung zum Geschäft, Bekanntheit und Nutzung von Mitbewerber-Läden, Stärken und Schwächen einzelner Warengruppen, Informationsverhalten der Befragten.

Rendite - Idee Nr. 9

Marktuntersuchungen zur Sortimentsgestaltung, weil Absatzmittler zur Verfeinerung ihrer Sortimentspolitik noch mehr Kenntnisse über regionale, saisonale und verbraucher-spezifische Eigenarten aus ihren jeweiligen Absatzgebieten brauchen.

Rendite - Idee Nr. 10

Infragestellung bisher benutzter Warenträger, Plazierungs- und Präsentationstechniken, um wirkungsvoll der Einkaufsstätten-Uniformität zu entgegen.

Rendite - Idee Nr. 11

Partnerdenken bei der Marktbearbeitungsplanung in der Form, daß die eigenen Absatzziel-Definitionen in Abhängigkeit zu marketingrelevanten Fragestellungen der Absatzmittler erfolgen.

Rendite - Idee Nr. 12

Unterstützung bei der Markterschließung und Marktbearbeitung mit moderner Technologie, um Betriebsergebnisse zu verbessern, die Warenwirtschaft effizienter zu machen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dabei liegt der wirkungsvollste Ansatz für Lieferanten bei der Eliminierung der "Bremsen" wie beispielsweise den mit der Umstellung verbundenen organisatorischen Änderungen, der Mitarbeiter-Ausbildung und der Finanzierung. ■

VOM CASH-FLOW ZUM FINANZFLUSS

von Dr. Siegfried Wald, Ratingen

Wissen Sie, was Cash-Flow ist? Wissen Sie, welche Bedeutung er hat? Wissen Sie, wie er definiert ist?

Eine Umfrage würde ergeben, daß es dazu viele verschiedene Antworten geben kann. Es gibt allein über 100 verschiedene Definitionen. Wenn man sich über Cash-Flow unterhält, muß man der Diskussion die jeweilige Definition voranstellen.

Es gibt keine allgemein gültige Definition des Cash-Flow!

Die Ursache der Begriffsunsicherheit können wir am Beispiel folgender Cash-Flow-Definition darstellen:

1. Definitionsversuch für Cash-Flow

G.u.V. Ergebnis

- + AFA
- + Zuführung zu den Rückstellungen
- = Cash-Flow

nämlich AFA und Rückstellungen. Andere nicht finanzwirksame Positionen sind jedoch weiterhin im Cash-Flow enthalten. Die verschiedenen Cash-Flow-Definitionen unterscheiden sich im wesentlichen durch die verbliebenen nicht finanzwirksamen Positionen.

Warum werden nicht finanzwirksame Positionen eliminiert? Cash-Flow bedeutet wörtlich übersetzt **Kassenfluß**. Cash-Flow soll eine Aussage über die Finanzen machen, die das Unternehmen zu verwalten hat. Man möchte mit dem Cash-Flow den finanziellen Überschuß aus dem laufenden Betrieb

ermitteln. So soll mit dem Cash-Flow die Finanzkraft des Unternehmens dargestellt werden.

Nicht finanzwirksame Positionen tragen aber nichts zur Bewegung der Finanzen bei, sie dienen der Ertragsdarstellung.

Konsequent ist daher folgende Cash-Flow-Darstellung:



Dr. Siegfried Wald, 4030 Ratingen, Unternehmensberater für strat. Planung, TA (Technologiefolgenabschätzung) und Finanzierungsrechnung.

nicht finanzwirksame Positionen	finanzwirksame Positionen
Erträge aus Aufl. Rückstellungen	Umsatzerlöse
Erträge aus Aufl. Wertberichtg.	Erträge Beteiligungen
Bestandszunahme Erzeugnisse	Erträge Abgang Sachanlagen
Verluste Umlaufvermögen	Aufwand Material/Waren
Zuweisung zu Rückstellungen	Aufwendg. Altersversorgung
Aktivierete Eigenleistungen	Freiw. Sozialaufwendungen
AFA Sachanlagen	Zinserträge
AFA Beteiligungen	Zinsaufwendungen
Verluste Abgang Anlagevermögen	Steuern
Zuweisung Rücklagen
Auflösung Rücklagen
.....

Abb. 1: Positionen der G.u.V.

In Abb. 1 haben wir Positionen einer G.u.V. in zwei separate Blöcke gegliedert. Der linke Block enthält nur nicht finanzwirksame Positionen, der rechte Block nur finanzwirksame Positionen, d. h. einnahmen- oder ausgabenwirksame Positionen. Unsere erste Cash-Flow-Definition unterscheidet sich vom G.u.V. Ergebnis dadurch, daß zwei nicht finanzwirksame Positionen eliminiert werden,

2. Definitionsversuch für Cash-Flow

- finanzwirksame Erträge
- finanzwirksame Aufwendungen
- = Cash-Flow
- = **finanzieller Überschuß oder Fehlbetrag aus GV-Rechnung**

Bei dieser Definition müßte man dann noch Erträge und Aufwendungen, die nicht zum laufenden Betrieb gehören, ausgrenzen. Wenn eine Cash-Flow-Analyse einer Periode durchgeführt werden soll, genügt auch diese 2. Definition nicht, da Aufwendungen und Erträge einer Periode im allgemeinen nicht identisch sind mit den Einnahmen und Ausgaben der Periode, die allein maßgebend sind für den Finanzfluß. Erträge und Einnahmen, Aufwendungen und Ausgaben sind **nicht zeitgleich**. Dadurch entstehen Vermögensänderungen, die sich in der Bilanz niederschlagen. Es ist dann häufig Aufgabe des Treasurers, als Geldeinkäufer günstige Kredite für die Überbrückung zu besorgen. Dabei kann er leider mit den bisherigen Methoden den Finanzbedarf nicht zuverlässig ermitteln. Ebenso wenig weiß er, ob die Kredite aus dem Finanzfluß des laufenden Betriebs bedient werden können.

Wegen der Vermögensveränderungen müssen also Bilanzpositionen bei der Cash-Flow-Definition mit berücksichtigt werden (Abb. 3).

**3. Definitionsversuch des Cash-Flow
finanzwirksame Erträge**

- finanzwirksame Aufwendungen
 - + Abnahme bzw. Zunahme der Bestände
 - + Abnahme bzw. Zunahme der Forderungen
 - + Zunahme bzw. Abnahme der Verbindlichkeiten
 - + Zunahme bzw. Abnahme der erh. Anzahlungen
 - + Abnahme bzw. Zunahme der gel. Anzahlungen
- = Cash-Flow

nicht finanzwirksame Positionen	finanzwirksame Positionen
Unfertige Erzeugnisse	Warenforderungen
Pensionsrückstellungen	Erhaltene Anzahlungen
Andere Rückstellungen	Roh-Hilfs-Betriebsstoffe
Sachanlagen (teilweise)	Geleistete Anzahlungen
.....	Warenverbindlichkeiten
.....	Sachanlagen (teilweise)
	Sonstige Verbindlichkeiten

Abb. 2: Positionen der Veränderungsbilanz

Wie vorher die G.u.V., so stellen wir jetzt die Veränderungsbilanz in zwei Spalten dar (Abb. 2). Die Korrektur in der 3. erweiterten Cash-Flow-Definition betrifft, wie zu erwarten war, nur finanzwirksame Positionen der Bilanz, aber nicht alle. Entsprechend gibt es leider auch wieder verschiedene Cash-Flow-Definitionen.

Wir erweitern konsequent die Cash-Flow-Definition, indem wir alle finanzwirksamen Teile der Veränderungsbilanz mit einbeziehen. Damit erhalten wir den gesamten Finanzfluß. Diese Finanzflußdarstellung ist eindeutig. Dieser Finanzfluß ist befreit von nicht finanzwirksamen Positionen und

damit unabhängig von Bilanz- und Bewertungspolitik. Das bedeutet andererseits, daß man sie für die Finanzplanung auch nicht benötigt. Dafür muß man andere Positionen wie z. B. Veränderungen in den Beständen der Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe, in den Forderungen und Verbindlichkeiten planen, die in der Deckungsbeitragsrechnung nicht vorkommen.

Die nicht finanzwirksamen Positionen der G.u.V. und Veränderungsbilanz heben sich nach den Grundsätzen der Doppik gegenseitig auf. Sie bilden den bilanzpolitischen Spielraum. Hier können u. U. durchaus ausgezeichnete Erträge dargestellt werden, der Finanzfluß wird dabei in keiner Weise beeinflusst.

Wir haben jetzt zwar alle Elemente des Finanzstroms zusammengetragen, sind aber damit noch nicht **zu einer praktikablen Größe zur Beurteilung der Finanzkraft gekommen**. Da wir jetzt alle finanzwirksamen Erträge und Aufwendungen in der G.u.V. und alle finanzwirksamen Soll- und Habenposten der Veränderungsbilanz zusammengetragen haben, ist der Finanzstrom in das Unternehmen genauso groß wie der Finanzstrom, der das Unternehmen verläßt.

Eine der Vorstellung des Cash-Flow entsprechende Größe, nämlich die **Finanzmarge**, gewinnen wir, wenn wir die operativen, die das Betriebsgeschehen betreffenden Teile saldieren. Dieser Saldo steht dann für Investitionen, Ausschüttungen und für Finanzmittel zur Verfügung (oder muß aus ihnen gedeckt werden).

Definition der Finanzmarge

- Finanzfluß aus dem Absatzbereich (Veränd.bil.u.GuV)**
 - Finanzfluß aus dem Materialber. (Veränd.bil.u.GuV)**
 - Finanzfluß aus dem Personalber. (Veränd.bil.u.GuV)**
 - Finanzfluß a.d.Ber. allg.Beschaffg. (V.bil. u. GuV)**
 - Finanzfluß aus Zinsen u.Steuern (Veränd.bil.u.GuV)**
- = **Finanzmarge**

Hier sind z. B. unter Absatzbereich alle Positionen der Veränderungsbilanz und GuV zusammengefaßt, die zum Absatz gehören. (Tab. 4) In gleicher Weise gilt das auch für die anderen Bereiche.

<u>Bilanzpositionen</u>	<u>G. u. V. Positionen</u>
Warenforderungen erhaltene Anzahlungen	Umsatzerlöse

Abb. 4 Absatzbereich

Die Definition der Finanzmarge ist eindeutig, da sie alle finanzwirksamen Positionen aus dem operativen, dem betrieblichen Bereich enthält und sie ist objektiv, da sie unabhängig von der Bilanz- und Bewertungspolitik des Unternehmens ist.

Mit der Finanzflußrechnung (nach Neubert) kommen wir von der reinen Kapitalbeschaffung zur Finanzplanung und bekommen so eine wirkungsvolle Methode zur Optimierung der Unternehmensstabilität. Der Erkenntniswert der geschlossenen Finanzrechnung geht daher über die Informationen durch Cash-Flow-Rechnungen weit hinaus und kann vor existenzgefährdenden Fehlschlüssen bewahren. Der Verantwortungsrahmen des Treasurers wird damit erheblich größer.

So wie Bilanz und GuV zusammengehören, so gehört zu einer Deckungsbeitragsrechnung die Finanzflußrechnung. Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein ausgezeichnetes Instrument zur Ertragsdarstellung, aber sie ist blind für die Finanzplanung. Daher können auch die daraus abgeleiteten Cash-Flow-Zahlen keine Auskunft über den Finanzfluß geben.

Das Separieren der finanzwirksamen Positionen kann u. U. recht aufwendig sein, aber mit Hilfe des Finanzflußverfahrens von Dr. Neubert - ein Programm, das auf sehr vielen PC eingesetzt werden kann - ist das sehr einfach. Auch das Simulationsprogramm von Dr. Neubert kann die Finanzplanung wesentlich erleichtern.

Die Finanzflußrechnung und das Finanzflußverfahren wurden von Dr. Neubert, Düsseldorf, entwickelt.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	31	37	F		

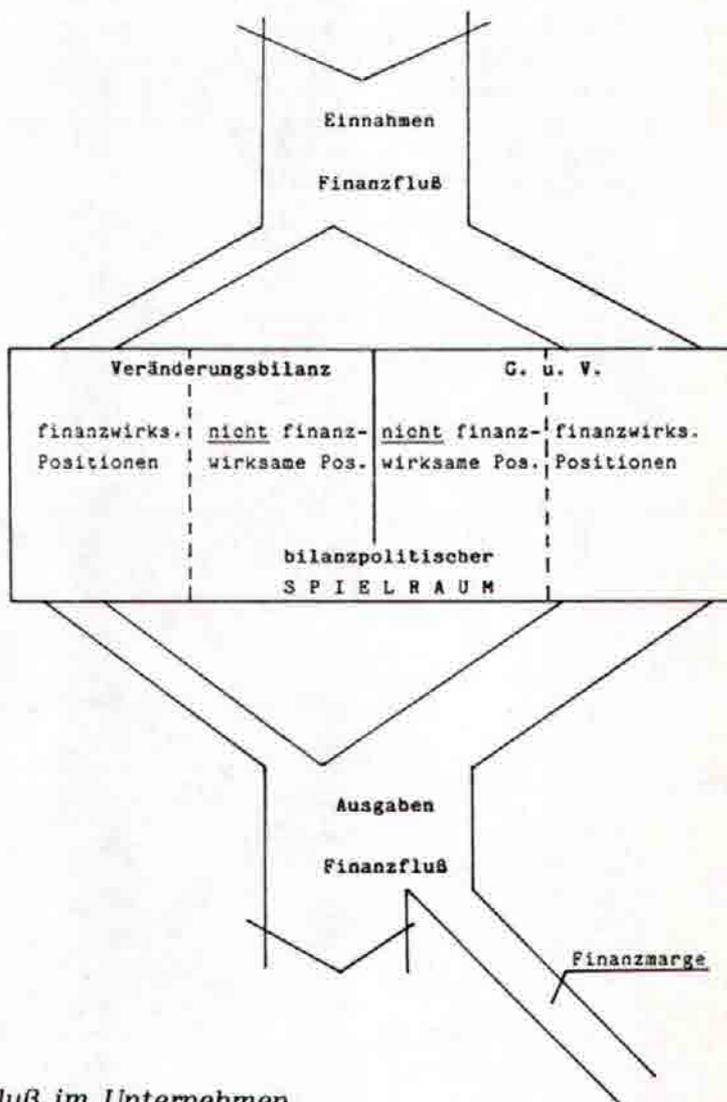


Abb 3: Finanzfluß im Unternehmen

AUFGABEN, CHANCEN UND RISIKEN DURCH DIE MODERNE INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE FÜR DAS CONTROLLING

von Alfred Biel, Solingen

Problemstellung

Das Controlling befaßt sich mit der Beschaffung, Verarbeitung, Vermittlung und Anwendung steuerungsbezogener Informationen. Diese Servicefunktion orientiert am **Informationsbedarf des Managements**. Dieser Informationsbedarf wird seinerseits durch die Anforderungen bestimmt, die auf das Management einwirken. Zunehmender Wettbewerbsdruck, Internationalisierung, Technischer Fortschritt und andere Einflüsse führen zu einem Anwachsen der **Informationsmengen** und **Kommunikationsaufgaben**. Andererseits nimmt das Spektrum der zur Lösung dieser gewaltigen Aufgaben zur Verfügung stehenden technischen Hilfsmittel in steigendem Maße zu. Zusätzlich in die Überlegungen tritt die Forderung nach weiterer Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung im Verwaltungsbereich. So sieht sich **das Controlling gleich verschiedenen Triebkräften** ausgesetzt: Höheren Anforderungen an die Unternehmensführung, Kosten- und Innovationsdruck. Auf diese drei Entwicklungslinien muß das Controlling mittel- und langfristige Antworten suchen.

Aufgabenstellung

Diese vorbezeichnete Problemstellung initiiert neue Perspektiven und löst einen gewissen **Handlungsbedarf** aus. Es lassen sich **drei grundsätzliche Strategien** ableiten, auf diese Entwicklungstendenzen zu antworten.

- * Das Controlling muß sich im Sinne einer **begleitenden Aufmerksamkeit** um diese umwälzenden technisch-organisatorischen Veränderungen kenntnismäßig bemühen,

- * Im Rahmen des Gesamt-Controlling muß nach einem speziellen Controlling-Ansatz gesucht werden, um steuernd und **mitgestaltend auf diesen Veränderungsprozeß** Einfluß auszuüben,
- * Die Herausforderung durch den technologischen Wandel zum Entwurf einer **weiterentwickelten Konzeption des eigenen Funktionsbereichs** ist zu nutzen.

Der seit geraumer Zeit in die breite betriebswirtschaftliche Diskussion drängende Begriff des "Informationsmanagement" beschreibt etwa alle Maßnahmen, die **Informationen als Ressource** den Benutzern wirtschaftlich und effizient zur Verfügung zu stellen. Dabei sei vermerkt, daß durchaus z. T. nennenswerte Unterschiede in der Terminologie und Substanz anzutreffen sind. Unter einer Information läßt sich zweckorientiertes Wissen verstehen. Immer dann, wenn Daten, Texte, Bilder oder Sprache eine subjektive Bedeutung erlangen, wird meistens von Information gesprochen. In diesem Zusammenhang stellt sich dann auch ein grundsätzliches betriebswirtschaftliches Problem. Oft leben wir **in einer Flut von Daten bei gleichzeitigem Mangel an Informationen**. Die zunehmende wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Bedeutung von Informationen hat so denn auch das Schlagwort von der neuen industriellen Revolution geprägt.

Für das Controlling sind mindestens zwei Grundforderungen zu erheben, um von Informationen sprechen zu können:

1. Sie müssen für den Empfänger **verständlich** sein und von ihm eine gewisse Bedeutung zugewiesen bekommen.
2. Ferner müssen sie im Hinblick auf Entscheidungs-

gen, auf Sachverhalte und dergleichen relevant sein. Wir können also dann von Informationen sprechen, wenn sie verstanden werden und etwas Nennenswertes aussagen.

Mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben wir es nicht mit einem Modetrend zu tun, sondern mit einer allmählichen Entwicklung tiefgreifender Veränderung unseres Bewußtseins und unserer Lebenswirklichkeit. Dieser Prozeß stellt an uns neue Anforderungen, erfordert eine **Neuorientierung**. Jedoch scheint diese rapide Entwicklung neuer Technologien und deren Vordringen in fast alle beruflichen und persönlichen Lebensbereiche nicht nur neue fachliche Anforderungen einzufordern, sondern vielleicht noch mehr **Anforderungen an unsere Urteilsfindung** und im Gesamtzusammenhang auch an unsere Gewissensentscheidungen zu richten, und zwar mit zunehmender Komplexität und Tragweite. Die Fähigkeit zum Wissens- und Informationserwerb, zur Informationsverarbeitung und zur Informationsnutzung wird auf eine neue Basis gestellt, erhält eine neue Dimension.

Technische Entwicklungsperspektiven

Zunächst hatten wir die Entwicklung, daß **Datenverarbeitungs-Leistungen dezentral** vor Ort zur Verfügung gestellt wurden, was zu einer Reintegration von Aufgaben in die Fachabteilungen führte. Es haben sich verschiedene Formen der zentralen und der dezentralen bzw. auch individuellen Datenverarbeitung herausgebildet. Der Prozeß ist noch im Gange. Der heutige Trend bezieht sich auf die **Integration von Daten, Text, Sprache und Bild**. Man spricht von integriertem Bürosystem oder multifunktionalen Arbeitsplatzsystemen.

Die Stapelverarbeitung geht zurück, verschiedene Formen der interaktiven Verarbeitung dringen vor. Formen des **Bildschirmdialogs** weiten sich aus. Neue Lösungsversuche treten hinzu. So z. B. die **Expertensysteme**. Computerprogramme, die das Problemlösungsverhalten in solchen Fällen nachahmen, in denen der Weg zur Lösung eines Problems nicht von vornherein feststeht und deswegen nicht in herkömmlicher Weise programmiert werden kann. Expertensysteme suchen sich aus einem Bestand an logischen Regeln des Typs "Wenn Voraussetzungen erfüllt sind, dann tritt Konsequenz ein".

Vor allem auch die neuen **Bürokommunikationssysteme** werden uns noch reichlich beschäftigen. Danach werden an den einzelnen Arbeitsplätzen viele **Funktionen auf elektronischem Wege** angeboten. Nach Schätzungen Diebolds werden zum Ende dieses Jahrzehnts in der Bundesrepublik

insgesamt 25.000 Bürokommunikationssysteme unterschiedlicher Art installiert sein. So rechnet man mit einer weiteren rasanten Entwicklung der **Basistechnologie Mikroelektronik**, neben der verstärkten Integration wird vor allem ein steigendes Angebot von **Kommunikationsdiensten** vorhergesagt, wie z. B. Electronic Mail, Telebox. Dazu zählt auch der Ausbau der Kommunikationsnetze. Die Weiterentwicklung der Informationsverarbeitung wird u. a. auf verbesserte Formen der Datenbanken zielen. Die Wissensverarbeitung geht in die Richtung bereits erwähnter Expertensysteme, der computergestützten Unterweisung, visuelle Erkennung oder Bildverarbeitung, Spracherkennung und -verarbeitung.

Electronic Mail und Datenbanken im Zugriff für jedermann werden nach Einschätzung vieler Experten die wichtigsten Instrumente und Anziehungspunkte für die Bürosysteme der nahen Zukunft sein.

Kernprobleme

Die Einführung oder die Umrüstung auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologie stellt ein sehr **voraussetzungs- und folgenschweres Unterfangen** dar. Ein derartiges Projekt hat stets technische, organisatorische, wirtschaftliche und personelle Komponenten. Daher auch die These, daß das Controlling sich in die Aufgabe nehmen lassen muß, sowohl bezogen auf das Unternehmen als Ganzes als auch auf seinen eigenen Funktionsbereich. Somit sind auch die verschiedenen Formen des Projekt- und EDV-Controlling, wie sie verschiedentlich angesprochen werden, auf ihre spezielle Eignung für diese Aufgabenstellung weiterzuentwickeln. Es ist ein Weg zu finden, der z. T. recht unterschiedliche oder gegenläufige Eigenschaften, Forderungen, Notwendigkeiten koordiniert und optimiert, insbesondere Aufgabeneignung, Nutzer- und Bedienungsfreundlichkeit, Organisatorische und individuelle Akzeptanz, technische Ausgereiftheit und Zukunftssicherheit, quantitative Rationalisierung (Produktivitätssteigerung oder Kostensenkung), qualitative Rationalisierung. Dies erfordert eine entsprechende Einführungsstrategie und begleitendes Controlling.

Gegenüber der herkömmlichen Aufgabenstellung eines Leiters Organisation und Datenverarbeitung liegt der fachliche Schwerpunkt nicht so sehr auf der technischen Realisierung, sondern vielmehr **im Planen und Steuern, im Koordinieren und Anstoßen**. Daher ist das Controlling gefragt.

Bei der Realisierung moderner Informationstechnologien haben sich die Probleme von der technischen Seite mehr hin zu den Problemen verschoben, die mit der gesamten betriebswirt-

schaftlichen **Tragweite der Informationsverknüpfung** und der Kooperation von Mitarbeitern zu umschreiben sind. Je mehr technisch machbar wird, verlagern sich die Aufgaben zu Fragen der **Organisation, der Menschenführung**, der Führung schlechthin und natürlich auch Fragen der Planung und Kontrolle, also dem Controlling. Liest man in einschlägigen Veröffentlichungen **Anforderungsbilder von sogenannten Informationsmanagern**, fällt eine ungemein breite Palette auf. Neben den technischen Elementen, die sicher schwierig und komplex genug sind, werden vielfältige fachliche Anforderungen erhoben auf dem Gebiet der Organisation, der Betriebswirtschaft usw. und vor allem in bezug auf die Fähigkeit, erfolgreich mit Menschen umgehen zu können und ein hohes Maß an Kreativität, Eloquenz, Überzeugungskraft usw.

Annahme dieser neuen Aufgabenstellung durch das Controlling

Versuchen wir zu skizzieren, in welcher Weise das Controlling dieser Entwicklung begegnen und es somit möglichst beherrschen kann. Welche Vorbereitungen und Voraussetzungen sind zu erbringen? Wo liegen Risiken und Gefahren.

Zunächst wird man versuchen, die laufende **Entwicklung näher zu erfassen**. Dazu erscheint eine besondere Form des Projekt-Controlling angezeigt, um diese Vorgänge und Entwicklungen greifbar, beeinflussbar und steuerbar zu machen. Die nachfolgende Darstellung ist der Ausdruck des Bestrebens, sich **controllinggerecht den Problemen** zu nähern. Dabei geht es um die Grundfragen: Welche Vorteile bringt diese Entwicklung, wie lassen sich diese konkretisieren, wo und wie macht sich der Nutzen bemerkbar und wie ist er zu bewerten.

ERFASSEN UND BEWERTEN DER INFORMATIONSTECHNOLOGIE

1. Welche Vorteile verschafft der konkrete Einsatz?

- Zeitvorteile,
- Kostenvorteile,
- Qualitätsvorteile,
- Kapazitätsvorteile,
- Vorteile übergeordneter Art.

2. Wie lassen sich diese Vorteile, der erwartete Nutzen im Sinne kostenrelevanter und leistungsrelevanter Wirkungen spezifizieren?

Kostenrelevante Wirkungen:

- geringere Bearbeitungszeiten,
- geringere Kopierkosten,
- niedrigerer Koordinations- und Abstimmungsaufwand,

- Wegfall von Versand- und Übermittlungskosten,
- Reduzierung der Papierflut und der Archivierung.

Leistungsrelevante Wirkungen:

- kürzere Durchlaufzeiten,
- aktuellere Informationsversorgung,
- differenziertere oder präzisere Informationsversorgung,
- höhere Entscheidungsqualität durch schnellere und bessere Unterlagen,
- schnellere Reaktionsfähigkeit,
- Verbesserung von Entscheidungssituationen.

3. Wo entsteht unmittelbarer Nutzen, wo wirkt er sich spürbar, nachvollziehbar aus?

Wo hingegen macht sich nur mittelbarer Nutzen bemerkbar? Welche Bereiche profitieren allgemein, z. B. von der schnelleren Bereitstellung bestimmter Zahlen? Unmittelbarer Nutzen ergibt sich dort, worauf sich das Einsatzkonzept bezieht. Mittelbarer Nutzen ist die Nachwirkung und Auswirkung, die sich im Gesamtzusammenhang mit derartigen Maßnahmen einstellen sollen.

4. Inwieweit kann der näher spezifizierte Nutzen quantifiziert werden, ist also in gewissem Rahmen mehr oder minder genau rechenbar und damit auch später kontrollierbar? Welcher Nutzen hingegen ist nur qualifizierbar?

5. Ferner lassen sich bei der Nutzenbetrachtung zeitliche Überlegungen berücksichtigen. Stellen sich die Effekte kurz- oder mittelfristig ein? In welcher Häufigkeit kommen die Vorteile zugute?

6. Die Betrachtung bleibt unvollständig, wenn die **Einführungs- und Anlaufkosten** (Vorstudien, Auswahl, organisatorische Maßnahmen für neue Arbeitsabläufe, Einarbeitung, Anfangsfehler usw.) vernachlässigt werden. Nach Schätzung von Experten betragen diese Kosten bei der Einführung der meisten neuen Informations- und Kommunikationssysteme oft 50 bis 100 % der Investitionssumme.

Ebenso wird man der Frage nachgehen, in welchem Umfang Substitution und Ergänzung anderer Medien zu erwarten ist. Führt man z. B. Electronic Mail ein, so wird dies Auswirkungen haben auf Telefonate, Briefe, Telex, Teletex oder Kurzmitteilungen.

Quantifizierbarer Nutzen erwächst in der Regel aus Einsparungen. Damit kann auch gemeint sein, zukünftige Kostenzuwächse zu vermindern. Der qualitative Nutzen kann bestehen in aussagefähigeren Informationen und dergleichen mehr. Frage: Was ist der qualitative Nutzen wert, welche Kosten rechtfertigt er? Dies läuft in die Frage ein: was ist berechenbar, was ist nur schätzbar. Qualitative Aspekte sind letztlich unternehmerische Bewertungsaufgaben.

Chancen und Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie für das Controlling

Aufgaben, Probleme und Schwierigkeiten, die in diesem Zusammenhang sicher reichlich gegeben sind, enthalten immer auch ein gewisses Maß an Chancen. So auch hier.

Rechnungswesen und Controlling sind an sich bereits **Kommunikationsmittel**. Folglich bietet eine verbesserte Informationstechnologie auch die Chance, diese Systeme zu verbessern. Aus einem Zahlenfriedhof kann so auf Sicht ein Zahlen-supermarkt (Jürgen Weber) werden:

- * Ausbau von **Prognose- und Simulationsrechnungen**;
- * Anspruchsvollere **Planungs- und Entscheidungsrechnungen**;
- * Verbesserung der **Controlling-Landschaft**, z. B. hinsichtlich der Logistikrechnung, der Anlagenrechnung (vielerorts übersteigen Abschreibungen und Zinsen bereits den Lohn mit zunehmendem Trend), der Erfassung und Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen, Verfeinerung der Leistungsrechnung, z. B. hinsichtlich Erlöschmälerungen, stärkere Integration und Verbindung mit vorgelagerten Erfassungssystemen oder Nebenrechnungen, z. B. Materialabrechnung;
- * Aufbau und Ausbau einer **Grundrechnung**, um dann darauf aufbauend vielfältige und vor allem flexible Auswertungen zu fahren. Weg zu kommen von einem mehr oder weniger starren und vorgegebenen Schema, **um bedarfs- und entscheidungsgerechte Informationen** liefern zu können (relevante Informationen);
 - Aufbau geeigneter **Daten- und Methodenbanken**;
 - Aufbau von **speziellen Rechnungen**, z. B. Vertriebskostenrechnungen;
 - Verbesserte **Zugriffsmöglichkeiten** schaffen günstigere Arbeitsbedingungen;
- * neben bedarfs- und entscheidungsorientierten Vorteilen kann die Schnelligkeit dazu führen, daß die Benutzer höheres Vertrauen in das Controlling setzen.

Insgesamt vermag die Informationstechnologie dazu führen, daß das Controlling leistungsfähiger wird.

Probleme und Risiken der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie für das Controlling

- * Vorweg sei die Vermutung ausgesprochen, daß **der Erwartungsdruck auf das Controlling** anwachsen wird. Vielleicht auch etwas in dem Sinne, man brauche doch nur auf ein Knöpfchen drücken, um bestimmte Aussagen zu erhalten.

- * Wenn der Controller diese Entwicklung näher erfaßt und bewertet, wird er schnell auf die Frage der **Wirtschaftlichkeit** stoßen. Neben den vielen offenen technischen und organisatorischen Fragen liegen nachhaltige Hindernisse auf dem Weg zum integrierten und automatisierten Büro nach wie vor im Fehlen anerkannter Meßgrößen für die Arbeitsproduktivität. Dies bringt das Controlling in die Notwendigkeit, sich **an neue Standards, Kennzahlen und dgl. heranzutasten**. Auf dem langen Weg zum automatisierten Büro sind wirtschaftliche Begrenzungspfähle angezeigt. Man wird erhebliche Mühe in die Aufgabe setzen, **Kosten- und Leistungswirkungen** festzumachen und diese bis zu einer bestimmten Größe in rechenbare Werte zu überführen. Hans Zangl weist in seiner Arbeit über Prozeßorganisation und Aufgabenintegration als effizienten Weg zur Rationalisierung der Büroarbeit mit neuen Büro-kommunikationstechniken auf die entscheidende Bedeutung der **Durchlaufzeiten** im Büro hin. Das Controlling wird nach dieser und anderen Meßgrößen suchen müssen.
- * Eng in Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit steht die **Akzeptanz**. Es ist anzunehmen, die Akzeptanzfrage wird weithin über Erfolg oder Mißerfolg solcher Konzepte entscheiden. In der Akzeptanzfrage kommen nämlich die Nutzenschwelle und die Innovationsneigung der Mitarbeiter, die ja wiederum die Wirtschaftlichkeit beeinflussen, zum Ausdruck. Aus den vielen Diskussionen wissen wir, je nach Standort, Betroffenheit und Betrachtungsweise ist das Thema Büroautomation keineswegs ohne weiteres konsensfähig, wie es manchmal dargestellt wird. **Akzeptanz- und Nutzungsfaktoren** werden eine Aufgabe sein, der sich der Controller nicht entziehen kann. Die Nutzung eines Systems hängt im wesentlichen vom Ausmaß der Arbeitsunterstützung und den vielfältigen Erwartungen und Eindrücken ab. Maß der Arbeitsunterstützung wird bestimmt durch die technisch-organisatorischen Leistungsmerkmale und die Einsatzbedingungen (Ergonomie etc.). Die Erwartungen als zweiter Erfolgsfaktor hängen von vielfältigen persönlichen Faktoren der Mitarbeiter und nicht zuletzt von der einschlägigen Betreuung und Schulung ab.
- * Mehr Information, bessere Information, schnellere Information usw. - diese Ziele setzen voraus, daß auch genügend Mitarbeiter mit den Informationen umgehen können, sie nutzen können. Die **Auswertung, der Umgang mit den Informationen** auf diesem höheren Niveau stellt vielleicht die entscheidende Aufgabenstellung für das Controlling dar. Die bessere Informationsversorgung ist eine Seite, die optimale Nutzung der Information eine andere. Möglicherweise stößt die rasante technische Entwicklung auch hier

an Grenzen, die nicht so leicht und nicht so schnell zu überwinden sind. Eine dauernde Beschäftigung für das Controlling ist in dieser Frage gesichert.

- * Die aufkeimende Diskussion wird nicht nur die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Abläufen zum Inhalt haben, sondern auch Funktionen und Aufgabenstellungen. Dies betrifft das ganze Spektrum. In ganz besonderer Weise wird es aber auch um die **Rollen gehen, die im zukünftigen Informationsmanagement** verteilt werden. Wo sieht sich da das Controlling von Aufgabenstellung und Selbstverständnis her? Es wird Zuordnungs- und Abgrenzungsprobleme haben gegenüber Fachbereichen und vor allem Organisation und Datenverarbeitung. So wie es **das** Controlling nicht gibt, wird es auch hier keine Patentlösung geben. Nur, das Controlling muß für diese Aufgabe gerüstet sein und eine aktive Rolle im Sinne der Zukunftsgestaltung übernehmen.
- * **Fachliche Aspekte** sollten in diesem Umbruch **führend bleiben**. Das Controlling steht ähnlich anderer Bereiche in der Gefahr, daß die technische Entwicklung der fachlichen Seite zu stark vorseilt. Damit könnte der Gang der Dinge zu sehr aus rein technischer und zu wenig auch fachbezogener Sicht bestimmt werden. Von daher sind entsprechend konzeptionelle Leistungen zu erbringen. Technische Möglichkeiten machen nur dann Sinn, wenn sie fachlich und personell bewältigt werden.
- * Einfluß auf die technisch-organisatorische Entwicklung muß auch unter führungsbezogener Sichtweise ausgeübt werden. Diesbezüglicher Einfluß ist geboten, weil erstens ein gewisser **Gestaltungsspielraum** gegeben ist, man darf nicht dem Eindruck erliegen, die Technik müsse alles starr vorgeben, und zum anderen der Einfluß Wirkungen zeigen kann hinsichtlich Arbeitsmotivation und Leistung. Wenn der Technikeinsatz Auswirkungen zeigt auf Aufgabenstruktur, Aufgabeninhalte, Arbeitsabläufe und Arbeitssituation, stellt sich die Aufgabe, dies durch entsprechende Maßnahmen wie Aufgabenveränderung, Beeinflussung der Qualifikation und Informationspolitik sowie durch ein entsprechendes **Organisationsklima** und eine **geeignete Führungskultur** aufzufangen und negativen Rückwirkungen möglichst frühzeitig entgegenzutreten. Man spricht auch von der sozialen und organisatorischen Ausgeglichenheit.
- * Die vermehrte Transparenz und die neuen Formen der Kommunikation werden wohl die Anforderungen an das **geeignete Verhalten** des Controllers an sein Einfühlungsvermögen,

Fingerspitzengefühl und dgl. noch einmal ansteigen lassen. Manche meinen, das Verhältnis psychologischer Probleme zu Sachprobleme sei 2 : 1.

- * Jedes neue technische Hilfsmittel findet und prägt seinen Kommunikationsstil und damit auch die Einsatzmöglichkeiten. Umgekehrt bestimmen auch Aufgaben und Strukturen die Art und Weise, in der Kommunikationspartner miteinander umgehen. So wird dann auch die Frage diskutiert, ob und wie weit durch die neue Informationstechnologie die Informations- und Berichtswege verändert und beeinflußt werden. Dies bezieht auch die Fragestellung ein, wie weit herkömmliche Informations- und Kommunikationswege unterlaufen werden können. Wenn es darum geht, Durchlaufzeiten und Informationsprozesse zu verkürzen, werden neue Regelungen erforderlich werden. Der für den Einzelfall angemessene Informationsweg sollte jedoch **nicht durch die Technik**, sondern nach organisatorischen und führungsmäßigen Gesichtspunkten bestimmt werden.
- * Die neuen Systeme bringen die Notwendigkeit mit sich, daß der einzelne seine persönlichen Verhaltensweisen ändert, seinen **Arbeitsstil** anpaßt und neue **Arbeitsprozesse** erlernt. In diesem Zusammenhang gilt es auch, Antworten auf kritische Anfragen zu finden, die eine weitere Leistungsverdichtung, strengere Kontrollen der Mitarbeiter, Mangel im Datenschutz und in der Datensicherung und letztlich eine totale Informationsüberflutung als Folge der neuen Technologie vorhersehen. Sobald Erfahrungen mit den neuen Systemen vorliegen, sollten negativen Tendenzen begegnet werden.

Resümee

Mit diesem Beitrag werden die anstehenden Probleme nur ausschnittsweise und nur andeutungsweise angesprochen. Wir sind auf dem Wege zu neuen Formen der Informationsverarbeitung. Dem Controller fällt die Aufgabe zu, irgendwann seine Aufgaben unter neuen Bedingungen und veränderten Umständen erfüllen zu müssen. Er steht auch in der Verantwortung, einen sachgerechten Beitrag zur unternehmensbezogenen Gesamtlösung zu leisten. Die **Lotsendienste** werden eingefordert. Ziel ist letztlich, die verbesserte **Planbarkeit und Steuerbarkeit** aller wirtschaftlichen Vorgänge.

Man mag einwenden, es lasse sich schwer absehen, wie zeitlich und sachlich die Entwicklung voranschreiten werde. Man kann z. B. auf den Bildschirmtext verweisen, der nur relativ langsam vorankommt und die Vision eines automatisierten Büros in relativ weiter Ferne glauben. Wir wissen jedoch um die gewaltige Dynamik, die insbesondere

in der Mikrotechnologie steckt, so daß die Zukunft recht nahe sein kann. Es ist wenig ratsam, die Technik sich selbst entwickeln zu lassen. Die heranziehende neue Technologie verlangt geradezu **typische Controller-Eigenschaften** wie das Planen, das Koordinieren, das Abwägen und Rechnen und nicht zuletzt ein hohes Maß an psychologischem Geschick.

LITERATUR - BEISPIELE

Afheldt/Martin/Schrape: Neue Techniken der Bürokommunikation, Verlag Moderne Industrie, Landsberg

Krallmann (Hrsg.): Informationsmanagement auf der Basis integrierter Bürosysteme, Verlag Erich Schmidt, Berlin

Sonderheft 1/85 Kostenrechnungspraxis Neue Systeme, EDV-Konzepte und Controlling-Instrumente, Gabler-Verlag, Wiesbaden

Barth: Informationsmanagement, General Electric Informations-Service, Hürth-Efferen

Ebenso einschlägige Fachmagazine, so z. B. das Computer Magazin, Verlag Computer Magazin, Langen

Controller Magazin

Berichte und Beilagen führender Zeitungen, so Süddeutsche Zeitung oder Frankfurter Allgemeine.

MICROCOMPUTER USAGE

Aus einer Umfrage der National Association of Accountants durch Alfred M. King und Doryne Gerstein, NAA, 10 Paragon Drive, P. O. Box 433, Montvale, N.J. 07645

Gefragt wurden 2.000 Mitglieder der National Association of Accountants in "middle management positions. Besonders wurde Aufmerksamkeit geschenkt der "hands on" Erfahrung bei der Anwendung der microcomputers/personal computers. 85 % der so in der Stichprobe angesprochenen Mitglieder benutzen microcomputers. Von diesen 85 % wieder sagen 47 %, daß sie ihre Mikro-Computer regelmäßig verwenden; 53 % antworten, daß deren Mitarbeiter-Stab regelmäßig mikrocomputers anwenden. Die Antwortrate war 48 % - also waren es etwa 1.000 eingelaufene Fragebogen.

Einige der Antworten haben gelautet

* 47 % der Middle-Manager gaben an, daß sie persönlich regelmäßig Mikrocomputer verwenden. Viele antworteten, daß sie durchschnittlich weniger als fünf Stunden in der Woche mit dem Mikrocomputer arbeiten.

* Knappe 50 % der Middle-Manager gaben an, daß sie sich direkt dafür einsetzen, daß ein Microcomputer in ihrer Abteilung angeschafft wird.

* Etwas über 60 % der Befragten gaben an, daß sie die zusätzliche Anschaffung weiterer Mikrocomputer in den nächsten 12 Monaten planen; für zu Hause oder das Büro.

* Die fünf meistgenannten Verwendungsmöglichkeiten waren:
 spreadsheets (71 %)
 budgeting (48 %)
 business statistics and financial analysis (47 %)
 word processing (46 %) und
 financial planning and modeling (40 %).

* Das Alter der Middle-Manager war indirekt verbunden mit ihrem Gebrauch der Mikrocomputer. Je jünger die Befragten, desto mehr benutzten sie Mikrocomputer.

* Die geprüften Ergebnisse brachten keinen Zusammenhang zwischen den Jahresgehältern der Middle Manager und ihrem Gebrauch der Mikrocomputer.

So insgesamt kommt heraus, daß die Middle-Manager eher den Analyse-Typ der Anwendung praktizieren mit Hilfe ihrer Mikrocomputers; während der Mitarbeiterstab mehr die Dateneingabe anwendet.



LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser,

die heutige Ausgabe des Literaturforums bringt Ihnen einige Bücher, die verschiedene Aspekte aus dem Gesamtkomplex **I n f o r m a t i k** behandeln. Informatik, die Wissenschaft vom Aufbau, der Arbeitsweise und der Gestaltung von Informationssystemen reicht immer tiefer in die verschiedensten Lebensbereiche hinein. Daher sollte mit dieser Ausgabe dieser Thematik erneut Beachtung geschenkt werden. Befaßt man sich mit diesem weiten und komplexen Gebiet, können z. B. folgende Fragen aufkommen, die bei der Programmauswahl für diese Ausgabe den Leitfaden abgaben.

1. Verfügt man über die notwendigen **Grundlagen**?

Daher wurde mit "Informatik für Kaufleute" ein diesbezügliches Werk einbezogen.

2. Informatik führt zu dem heute ausgiebig und kontrovers diskutierten **"Informationsmanagement"**. So ging mit "Informationsmanagement auf Basis integrierter Bürosysteme" eine der wenigen neuen Veröffentlichungen über dieses Thema ein.

3. Mit den modernen Formen der Informationsverarbeitung wächst der Bedarf nach **Anwendungssoftware**. Deshalb wurde die Neuauflage "Standard-Anwendungssoftware für das Rechnungswesen" berücksichtigt.

4. Je mehr die Informationsverarbeitung neue Dimensionen annimmt, desto größer wird der Handlungsbedarf auf anderen Feldern, etwa der Führung und Organisation, um dort mitzuwachsen, auf die neue Situation einzustellen oder auch Korrekturen anzubringen, um mögliche negative Auswirkungen der Informationsverarbeitung aufzufangen. Ein Grund, die Veröffentlichung **"Organisationsklima"** vorzustellen.

5. Als Anhang zum Thema erfolgen kurze **Softwarehinweise**, insbesondere für Besitzer und Freunde von Schneider- oder Commodore-Computer.

6. Da das Literaturforum nicht nur fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten fördern will, sondern auch die **Persönlichkeit**, den einzelnen Menschen als verpflichtende Aufgabe sieht und diesbezügliche Fragen aus der einschlägigen Diskussion aufnehmen will, wird ein Cassettenprogramm über höhere Gelassenheit und eine Neuveröffentlichung von Köhnlechner für Berufstätige besprochen.

Jakob, Hans-Peter/Meier, Jürg: Informatik für Kaufleute

Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins 1986 - 303 Seiten

Die **Autoren** werden nicht näher vorgestellt. Vermutlich kommen sie aus dem schulischen Bereich.

Zum Inhalt: Im ersten Hauptkapitel werden technische Grundlagen vorgestellt, es erfolgt eine Darstellung der Hardware, Software, Datenarten und der Datenverarbeitungsformen. Das anschließende Kapitel bezieht sich auf eine Beschreibung der Projektentwicklung. Die Verfasser geben Anleitungen zur Entwicklung von Phasenkonzepten, Datenfluß- und Programmablaufplänen und Veranschaulichung an zwei durchgespielten Projekten. Im folgenden Abschnitt wird eine Einführung in die Programmiersprache COBOL geboten, die in der kaufmännischen Praxis am weitesten verbreitete Programmiersprache. Der vierte Teil ist einer Einführung in die Programmiersprache BASIC vorbehalten, die in Heimcomputern am häufigsten verwendete Programmiersprache.

Jakob und Meier bieten mit ihren vier Hauptteilen einen **benutzerorientierten Einstieg** in die Informatik. Dieses Lehrbuch, bereits in 6. Auflage erschienen, ist gedacht für den Unterricht an kaufmännischen Schulen, für die Informatikkurse Erwachsener sowie für das Selbststudium. Dem entspricht die sehr gelungene formale und didaktische Aufmachung. Das Buch ist sehr **übersichtlich und lesefreundlich** gehalten, weitgehend anschaulich und verständlich aufbereitet und einprägsam zusammengefaßt. Mit diesem Buch wird Hilfe für eine vertiefte benutzerorientierte Ausbildung in Informatik angestrebt. Es wurde nur begrenzt technischer Lehrstoff aufgenommen, soweit er für die Koordinationsaufgaben zwischen Computerbenutzern und Computerspezialisten nötig ist. Der Leser soll den Computer als Werkzeug verstehen und seine Schwellenangst abbauen, Zusammenhänge zwischen technischen und organisatorischen Fakten erkennen und verstehen und letztlich im EDV-spezifischen Denken geschult werden. Den Autoren gelingt es vortrefflich, fundiert über die **technischen und organisatorischen Grundlagen** illustrativ und lebendig zu berichten. In den beiden Darstellungen über Cobol und Basic werden nur die wichtigsten Befehle bzw. Worte und Regeln dargestellt, insoweit leistet dieser Teil nur einen Beitrag zum allgemeinen Kennenlernen dieser Programmiersprachen. Konzeptionell verbleibt kritisch nach einer gebührenden Berücksichtigung der Auswirkungen der automatischen Verarbeitung von Daten, ihrem Umfeld und ihren Problemen zu fragen. Hierzu werden zum Schluß nur Auszüge aus Veröffentlichungen sowie ein kurzes ABC der Informatik vorgestellt. Es sollte die Anregung geprüft werden, in dieser Richtung die Akzente bei einer Neuauflage etwas zu verschieben. Kritisch bleibt zu fragen, warum das Lösungsheft zu den eingearbeiteten Aufgaben nur an Lehrkräfte abgegeben wird, wo das Buch doch ausdrücklich auch für das Selbststudium ausgewiesen wird.

Krallmann, Hermann (Hrsg.): Informationsmanagement auf der Basis integrierter Bürosysteme
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1986 - 126 Seiten, Großoktav, kartoniert, Preis DM 38,--

Die vorliegende Veröffentlichung wurde von 7 **Autoren** bzw. Autorengruppen verfaßt. Die Verfasser kommen aus Beratungsunternehmen, sind als wissenschaftliche Angestellte tätig oder gehen einer Aufgabe in Banken und Industrieunternehmen nach. Über den **Inhalt**:

Nach einem Vorwort des Herausgebers folgen diese Beiträge: Trends bei der Integration von Daten, Text, Sprache und Festbild - Ansätze zur Planung eines unternehmensweiten Informations- und Kommunikationssystems - Org/DV-Leiter vs. Kommunikationsmanager - die neue Führungsposition im Unternehmen - Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit integrierter Bürosysteme - Modellansätze und Resultate aus einem Begleitforschungsprojekt - Elektronische Aktenführung im Auslandsgeschäft mit EMS 5800 OFFICE - Anwendungen des Bürokommunikationssystems NS 8000 in verschiedenen Abteilungen eines Markenartikelunternehmens - Office Automation at DM/Geneva (auf Englisch).

In diesem Buch, erschienen als Band 4 der Reihe Betriebliche Kommunikationssysteme aus dem Erich Schmidt Verlag, veröffentlicht der Herausgeber (Prof. an der TU Berlin) die **Referenten-Beiträge** aus der dritten Sitzung des Fachausschusses der **Gesellschaft für Informatik** "Büroinformations- und Kommunikationssysteme". Zunächst wird der Leser mit den Trends auf diesem Gebiet vertraut gemacht, was eine gewisse Einordnung der eigenen Betriebssituation ermöglicht. Die Autoren fragen nach technischen Formen, nach technischen Entwicklungen und Möglichkeiten, die sie auf die Organisation beziehen und nachhaltige organisatorische Veränderungen ableiten. Der Leser spürt, welcher gewaltiger Umbruch in Gang gekommen ist. Neben der Darstellung der prinzipiellen Einsatzmöglichkeiten multifunktionaler Arbeitsplatzsysteme schildern mehrere Anwender ihre konkreten Einsatzkonzepte und -erfahrungen. Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit bilden einen zusätzlichen thematischen Schwerpunkt. Von Interesse sind ebenfalls die unterschiedlichen Ansätze zur Planung einer unternehmensweiten Informations- und Kommunikationsstruktur. **Für den Mitarbeiter im Controlling dürfte der Diskussionsbeitrag über die Hinwendung des traditionellen Org/DV-Leiters in Richtung Kommunikations- oder Informationsmanagers besonders aufschlußreich sein, da durch diese technologische Entwicklung auch das eigene Berufsbild tangiert wird.** Dieser Tagungsband gewinnt Bedeutung, da er mit technischen und organisatorischen Entwicklungen vertraut macht, das Problembewußtsein und das Aufgabenverständnis in einer Schlüsseltechnologie schärft, zumal einschlägige Veröffentlichungen bislang nur relativ spärlich herausgebracht wurden. Die **konkreten, anschaulichen und engagierten** Beiträge nehmen den Leser voll in die Themstellung hinein. Die Ausführungen können nicht als etwas Abschließendes oder Verbindliches verstanden werden, sie beleben die neue Herausforderung "Informationsmanagement", gestalten sie aus, weisen Mittel und Wege, dieses Problem zu lösen, auch wenn nicht immer und überall sich kritische Leser sofort anschließen werden können. Angesichts der Komplexität und Weite dieses Themenfeldes und der begrenzten Darstellung in diesem Tagungsband sind die Umsetzungshilfen in der eigenen Situation beschränkt. Insgesamt vermittelt dieses sehr nützliche und recht empfehlenswerte Werk neue Perspektiven, gibt konkrete Anregungen und läßt an Erfahrungen und Eindrücken kompetenter Autoren teilhaben.

Horvath/Petsch/Weihe: Standard-Anwendungssoftware für das Rechnungswesen
München: Franz Vahlen Verlag 1986, 353 Seiten, gebunden, Preis DM 148,—

Die 3 **Verfasser** sind tätig als ord. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart, als Unternehmensberater in Schöneck und als Mitarbeiter bei der Messer Griesheim GmbH in Frankfurt.

Zum **Inhalt**: Nach einigen Vorbemerkungen und Benutzungshinweisen beschreiben die Verfasser im Kapitel 2 die grundsätzlichen Aspekte eines Einsatzes von Standard-Software, zeigen Tendenzen der Marktentwicklung auf und geben Hinweise für die Produktauswahl. Kapitel 3 dient der Abgrenzung wichtiger Begriffe, Teilaufgaben und Verfahren des Rechnungswesens. Zugleich werden aufgabenbezogene Anforderungen an eine computergestützte Abwicklung formuliert. In Kapitel 4 werden die verschiedenen Nutzungsformen der Datenverarbeitung dargestellt und daraus Konsequenzen für die ablauftechnische Gestaltung eines computergestützten Rechnungswesens abgeleitet. Diese Grundlagen fließen in Kapitel 5 ein, in dem die Beurteilungskriterien, gegliedert in 36 verschiedene Kriterien-Gruppen, formuliert und kommentiert werden. Anhand der Kriterien wird der Leistungsumfang von Softwareprodukten für die Finanzbuchhaltung und die Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt und in tabellarische Übersichten zusammengefaßt. Hierbei erfolgt eine Differenzierung der Produkte nach Hardware-Größenklassen. Die Ergebnisse dieser Erhebung werden in den Kapiteln 6 bzw. für die Finanzbuchhaltung bzw. die Kosten- und Leistungsrechnung dokumentiert. Abschließend faßt Kapitel 8 die wichtigsten Aussagen dieser Untersuchung zusammen und vermittelt einen Ausblick auf Entwicklungstendenzen. Eine Zusammenstellung aller Erfassungsmerkmale und ein Verzeichnis der Anbieter und Produkte ergänzen die Ausführungen.

Mit dem vorliegenden Buch, das bereits nach kurzer Zeit in 2. Auflage erschienen ist, geben die Autoren ein **Informations- und Beratungshandbuch** und damit eine Entscheidungshilfe über Standard-Anwendungssoftware für das Rechnungswesen heraus. Das Werk enthält in der 2. Auflage nunmehr die Produkte von über 200 Anbietern, 84 davon werden - unterteilt nach Kleinsystemen, mittleren Systemen und Großanlagen - in Dutzenden von Tabellen vergleichbar gemacht. Die vorteilhafte Zusammensetzung und Ergänzung der 3 Verfasser prägt die Veröffentlichung zu einer gelungenen Komposition. Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte und DV-Aspekte werden aufeinanderbezogen. Software-Leistungen werden an betriebswirtschaftlichem Anspruchsniveau gemessen. Das Werk ist mehrfach nutzbar, je nach Interessenlage bietet es 3 **Einstiegswege**. Zunächst kann der Leser, der sich in die Thematik eines computergestützten Rechnungswesens einarbeiten will, oder eine systematische Beschreibung von Anforderungen und Realisierungsmöglichkeiten wünscht, das Buch in chronologischer Reihenfolge durchgehen. Wer sich schnell über die Leistungen von Software-Produkten informieren möchte, kann direkt in Kapitel 6 (Bereich Finanzbuchhaltung) bzw. Kapitel 7 (Bereich Kosten- und Leistungsrechnung) einsteigen und die Erläuterungen der Auswahlkriterien in Kapitel 5 entsprechend einbeziehen. Lesern, die sich anhand des detaillierten Kataloges von Beurteilungsmerkmalen über relevante Auswahlkriterien unterrichten möchten, finden hierzu in Kapitel 5 Hilfen. So läßt sich die Arbeit **anforderungsorientiert** (Beurteilungsmerkmale), **produktorientiert** (Angebot an Software-Produkten) oder systematisch, **ganzheitlich** (Grundlagen, Problemstellung, Grenzen und Möglichkeiten) heranziehen. Insgesamt ein wertvoller Beitrag zur Marktübersicht, über die Anwendung von Auswahlkriterien, zur Produktübersicht und zu den Grundlagen und Problemen des Einsatzes von Standard-Anwendungssoftware. Eine Arbeit, klar und übersichtlich aufgemacht, verständlich und kompetent in der Aussage.

Conrad, Peter und Sydow, Jörg: Organisationsklima

Berlin: Walter de Gruyter Verlag 1984 - 362 Seiten, gebunden, Preis DM 136,—

Die **Verfasser** sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung, Fachrichtung Organisation und Personalwirtschaft, Freie Universität Berlin.

Aus dem **Inhalt**: Die Einleitung befaßt sich mit der Frage, was ist Organisationsklima und wie ist es abzugrenzen zum Betriebsklima und zur Organisationskultur. Das anschließende Kapitel steht unter der Frage der Relevanz für Theorie und Praxis. Danach wird übergeleitet auf die Organisationsklima-Forschung und Ursprung und Entwicklung nachgezeichnet. Ein weiterer, recht umfangreicher Abschnitt widmet sich der Entwicklung einer Theorie des Organisationsklimas. Hier werden verschiedene Modelle herausgearbeitet und letztlich ein theoretischer Bezugsrahmen entworfen. Danach werden empirische Ergebnisse der Organisationsklima-Forschung aufgezeigt. Dabei gehen Conrad und Sydow besonders auf die Einflußfaktoren des Organisationsklimas und die Wirkungen des Organisationsklimas ein. Zum Schluß skizzieren die Verfasser ein Management des Organisationsklimas. Sie sehen das Organisationsklima-Management im Rahmen der Organisationsentwicklung und sprechen insbesondere Maßnahmen und Schwierigkeiten an. Abkürzungsverzeichnis, Literaturverzeichnis und Sachregister beschließen die Arbeit.

Conrad und Sydow greifen ein **wichtiges Thema** auf, besonders vor dem Hintergrund der rasanten organisatorischen Veränderungen unter dem Einfluß der modernen Informationstechnologie. Bedeutsam ist dieser Themenkomplex, weil das Organisationsklima erstens relevante **Wirkungen** zeigt (Arbeitsmotivation und -leistung, Führungs- und Entscheidungsverhalten, Innovationsneigung oder Einstellung zur Arbeit usw.) und weil es zweitens in gewissem Rahmen als **gestaltbar** und beeinflussbar gilt. Insoweit eine Aufgabenstellung, in die man in der Zukunft viel Mühe setzen wird. Das Buch erweist sich von seiner inhaltlichen Ausrichtung und Zielsetzung, seiner Aufmachung und stilistischen Ausformung als **wissenschaftliche Arbeit**. Grundlage des Werkes bildet ein **Forschungsprojekt**, das an der Freien Universität Berlin betreut wurde. Das Buch ist wenig anwendungsorientiert gehalten; nicht zuletzt deshalb, weil der Organisationsklima-Ansatz noch ein Stück davon entfernt ist, konkrete Anwendungs- und Umsetzungshilfen zu leisten. Dieses anspruchsvolle Werk - man findet nur durch entsprechende Einarbeitung Zugang - ist eine wertvolle Bereicherung für Leser, die an der wissenschaftlichen Aufarbeitung von organisationsklimatischen Folgen absichtsgelenkten Handelns interessiert sind oder organisationsklimatische Folgen systematisch berücksichtigen wollen.

Software-Hinweis für insbesondere Commodore und Schneider

Der Verlag Markt + Technik, Hans-Pinsel-Str. 2, 8000 München, Tel. 089 / 46 13-0 bietet für Klein-PC's, wie insbesondere Commodore und Schneider, Software an, wie sie bislang nur für größere PC's zur Verfügung standen. Dies gilt z. B. für das Tabellenkalkulationsprogramm Multiplan oder das Textverarbeitungsprogramm WordStar.

Diese Programme werden mit entsprechenden Handbüchern und den jeweils notwendigen Disketten ausgeliefert, d. h. 3" oder 5 1/4" Diskette. Die Programme sind dann lauffähig, wenn ein Speicher bzw. eine Speichererweiterung auf 128 KByte vorliegt.

Zum Zeitpunkt der Niederschrift belief sich der Preis pro Programm einschließlich ausführlichem Handbuch auf DM 199,-. Dies entspricht einer wesentlichen Reduzierung gegenüber dem ursprünglichen Angebot für übliche Büro-PC's.

Bei dieser Software muß jedoch der Leser meistens in Kauf nehmen, daß er gegenüber der Originalfassung eine Version erhält, die nicht ganz dem neuesten Stand entspricht. Das bekannte Programm Multiplan für vielseitige tabellarische Aufstellungen wird z. B. z. Z. für Schneider und Commodore in der Version 1.06 angeboten. Auf dem Markt und in der betrieblichen Anwendung befindet sich mittlerweile die Version 2.0. Die Version 2.0 beinhaltet gegenüber der Version 1.06 etwas größeren Komfort und einige Verbesserungen in den verfügbaren Befehlen. Dem steht der doch erhebliche Preisunterschied gegenüber, der diesen Unterschied mehr oder minder rechtfertigt.

Es ist zu beobachten, daß weitere sogenannte Profi-Software erschwinglich wird für kleine Systeme, wie Schneider-Computer, Commodore oder Atari, um gängige Personalcomputer in privatem Besitz zu erwähnen. Die Zahl der Verlage bzw. Software-Häuser, die in dieses Angebot einsteigen, wächst.

Ceh, Johann: Gelassenheit trainieren - Kombipackung: 1 Buch in Taschenbuchformat, 96 Seiten Umfang, dazu eine ergänzende Toncassette mit 90 Minuten Spieldauer
Landsberg: Moderne Verlagsgesellschaft mbH 1986 - Preis für Gesamtprogramm DM 39,80

Der **Autor** erwarb nach einer betrieblichen Praxis als Ingenieur fundierte praktische Erfahrungen im höheren gymnasialen und beruflichen Schuldienst, in der Schulaufsicht, der Lehrerfortbildung und Erwachsenenbildung. Er ist an einem staatlichen Seminar für Schulpädagogik angestellt. Er brachte zahlreiche Abhandlungen heraus.

Gang der Arbeit: Im Einführungs- und Begleitbuch stellt der Verfasser Fragen nach dem Streß, den Reaktionen des Körpers unter Streß und spricht zum Abschluß des 1. Kapitels Möglichkeiten der Bewältigung von Streß an. Das 2. Kapitel gilt der These "Mehr Gelassenheit - weniger Streß". Hier befaßt sich Ceh mit Verfahren zum Spannungsausgleich, dem richtigen Atmen, der progressiven Muskelentspannung, dem autogenen Training, der Eutonie, meditativen Techniken, dem positiven Denken und weiteren Formen. Im letzten Abschnitt werden Hinweise zum Gebrauch der Toncassette gegeben.

Der Verfasser legt hiermit ein umfassendes **Anti-Streß-Programm** vor, das sich auf die Bereiche Entspannung, Eutonie (körperliche Selbsterfahrung mit dem Ziel der Wohlspannung) und Meditation erstreckt. Einige Techniken und Methoden werden allgemein vorgestellt und in ihrer Anwendung gestreift, andere werden anwendungsgerecht aufbereitet. Der Leser wird in fundierter Weise mit dieser **Thematik vertraut** gemacht, so daß er Ursachen, Wirkungen, Zusammenhänge und Abhängigkeiten beurteilen kann. Buch und Cassette geben **Hilfe und Anleitung**, auf fachkundiger und erprobter Basis

einfache und milde Maßnahmen zur Erzielung einer höheren Gelassenheit anzuwenden. Die **Toncassette** vermittelt auf der A-Seite Anregungen und Hinweise zu verschiedenen eutonischen Übungen. Die **B-Seite** hat zahlreiche meditative Übungen mit den zugehörigen Vorstufen zum Inhalt. Ähnlich anderer Experten unterstreicht der Verfasser die Einheit von Körper, Geist und Seele. Das vorliegende Therapie-Programm will eine Hilfe zur Selbsthilfe sein, der die ersten Schritte auf diesem Wege gehen will. Einige der beschriebenen Methoden sind aus der alten Tradition des Ostens abgeleitet, anderen liegen wesentlich abendländische Erkenntnisse zugrunde. Manche Techniken sind einfach zu praktizieren, andere erfordern ein höheres Maß an Aufwand und eine Reise in das eigene Ich. Was hier zu Papier gebracht und auf Cassette gesprochen wurde, muß **erübt werden**.

Köhnlechner, Manfred: Der gesunde Manager

Landsberg/Lecht Verlag Moderne Industrie 1986 - 191 Seiten, Preis DM 48,--

Der **Verfasser**, früher selbst Topmanager eines Großkonzerns, engagiert sich seit nunmehr 15 Jahren für Naturheilkunde und Erfahrungsmedizin. Viele seiner Veröffentlichungen sind Bestseller. Oft nennt man ihn Deutschlands berühmtesten Heilpraktiker.

Zum **Inhalt**: Mit einigen Grundsatzfragen eröffnet der Autor sein Buch: Die scheinbar unerläßlichen Sünden, Gesundheit ist keine Frage der Tugend und Streß und was dann? Im vierten Kapitel erfährt der Leser, wie er sich durch Ernährung fit halten kann. Es schließen sich Anmerkungen zum sinnvollen Trinken an. Um fit und gesund durch Bewegung geht es im folgenden Abschnitt. Danach bringt der Verfasser allgemeine Hinweise zur Entspannung. Methoden der Selbsthilfe und Präparate der Selbsthilfe werden anschließend erörtert. Im nächsten Abschnitt stellt Köhnlechner sogenannte starke Waffen für Gesundheit und Vitalität dar. Hernach zeigt er den Zusammenhang zwischen Körper, Geist und Seele auf. Vorbeugen ist besser als heilen, diesen Grundsatz erläutert der Autor im vorletzten Teil. Hinweise zum regelmäßigen Arztbesuch sowie ein Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Der bekannte Autor stellt mit seiner neuen Veröffentlichung ein **komplettes Programm** zusammen für alle, die ihre Gesundheit sichern oder fördern wollen. Es enthält wichtige Vorschläge, nützliche Unterweisungen, konkrete Anleitungen und informative Hinweise. Köhnlechner stützt sich weitgehend auf die Naturheilkunde und Erfahrungsmedizin, sein Metier, und wirft gelegentliche kritische Blicke auf die herkömmliche Schulmedizin. Er schreibt verständlich und leicht unterhaltsam. Besonders berücksichtigt er die zunehmenden beruflichen Einflüsse auf Gesundheit und Wohlbefinden. So strebt er sozusagen ein **Management für die Gesundheit des Lesers** an. Der Interessierte erfährt kaum spektakuläre Hinweise oder wundersame Wege. Vielmehr bekommt er in gelungener und überzeugender Weise die Binsenweisheit bestätigt und erläutert, Gesundheit ist auf Dauer nur möglich, wenn man sich selbst aktiv um sie bemüht, d. h. es müssen auch Opfer gebracht werden. Das Werk beschreibt und erläutert Wege zu einem Verhalten, das der Gesundheit dient. Besonders unterstreicht der Verfasser, daß unsere Vitalität entscheidend davon abhängt, wie sehr es uns gelingt, Körper, Seele und Geist in Harmonie zu halten. Eine Forderung, die heute besonders dringend erscheint. Die vorliegende Veröffentlichung ist nicht dazu gedacht, eventuelle Krankheiten und Leiden zu heilen. Die Zielrichtung liegt im Vorbeugen; darin, Voraussetzungen für die Gesundheit zu schaffen. Insgesamt ein nützliches und hilfreiches Buch, das zugleich ernsthaft und unbequem sein kann. Es ersetzt keinen Arzt und kann auch nicht zur Selbstbehandlung anleiten, vielmehr weist es Wege, das eigene Verhalten, die Lebensgewohnheiten und auch die Einstellung zu überprüfen.

Zum Jahresabschluß

Das Jahr neigt sich dem Ende zu. Dies gibt mir die überaus angenehme Verpflichtung, allen recht herzlich zu danken, ohne deren Hilfe das Literaturforum nicht hätte erscheinen können. Herausgeber, Redaktion und Verlag schulde ich ganz besonderen Dank und Respekt für die stets korrekte und freundschaftliche Zusammenarbeit.

Ich danke den vielen Verlagen, die für diesen Teil des Controller Magazins Rezensionsexemplare angeboten haben. Es kann uns mit Freude erfüllen, daß die Zahl der Verlage, die sich am Literaturforum beteiligen wollen, weiter wächst.

Verschiedenen Lesern, Autoren, Verbänden danke ich für manche Ermunterung, Zustimmung und konstruktive Hinweise. Mein Wunsch für das neue Jahr ist es, dies in vollem Umfange in das neue Jahr mitnehmen zu dürfen und weiter ausbauen zu können. Ziel und Aufgabe bleibt, das Literaturforum in seiner Substanz, Ausgestaltung und seinem Wert für den Leser erneut ein Stück zu verbessern. Allen meinen Lesern und allen, denen ich durch das Literaturforum verbunden bin, schicke ich in den bevorstehenden Jahreswechsel meine besten Wünsche für Gesundheit, Schaffenskraft und persönliches Wohlergehen.

Ihr
Manfred Köhnlechner

DIE KUNST, SICH SCHLAUER ZU MACHEN

von Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Bad Harzburg

Gespräche mit Beratern haben häufig ganz einfach deshalb nicht den gewünschten Erfolg, weil der Ratsuchende sich falsch verhält. Der folgende Beitrag erläutert, was zu tun ist, um wirklich von fremdem Fachwissen zu profitieren.

Eine Szene aus dem Alltag verdeutlicht am besten, worum es geht: Heinrich M., dynamischer Inhaber eines 150-Mann-Betriebes, kommt wieder einmal ausgesprochen mißmutig von einem Gespräch mit seinem Steuerberater ins Büro zurück. Dort trifft er seinen Zulieferanten B., mit dem er sich zu einem Qualitätskontrollgespräch verabredet hatte.

Polternd macht sich M. zuerst einmal Luft und schimpft ergiebig auf diesen "unmöglichen Finanzamtsassistenten, der einem aber auch absolut nichts, aber auch gar nichts klarmachen kann!"

B. zeigt sich offen erstaunt, denn der Zufall will es, daß er bei eben diesem "unmöglichen Finanzamtsassistenten" seit Jahren höchst zufriedener Klient ist und das nicht zuletzt deshalb, weil dieser Mann ein ausgesprochen einfühlsamer und kompetenter Erklärer schwieriger finanzieller und steuerlicher Zusammenhänge ist.

Der Grund für diese so gravierend voneinander abweichende Beurteilung ein und desselben Steuerberaters ist nach kurzem Hin und Her denn auch schnell gefunden:

B. bereitet sich auf jeden Kontakt mit seinem Steuerberater - überhaupt mit jedem Berater, wie er nachdrücklich hervorhebt - je nach Schwierigkeit der anstehenden Frage oder Fragen mehr oder weniger intensiv vor und vereinbart dann telefonisch einen Gesprächstermin unter Angabe des Anlasses.

Ganz anders M:

Dynamiker, der er nun einmal ist, greift er bei jeder auftauchenden Frage spontan zum Telefon oder, wenn es sich seiner Meinung nach um etwas besonders Vertrauliches handelt, setzt sich genauso spontan ins Auto und platzt seinem Steuerberater ins Büro.

Ein Verfahren, das M. in der Mehrzahl der Fälle einen Zuwachs an Frustration, nicht aber an

Wissen brachte. Ersteres traf übrigens auch stets auf den Berater zu, was dieser später in einem offenen Gespräch mit M. recht freimütig zugab.

Der Fall M., und er ist weder aus der Luft gegriffen noch für das Beratergeschäft insgesamt außergewöhnlich, beinhaltet eine ganz konkrete Botschaft:

► Wenn es zwischen einem Ratsuchenden und einem Berater nicht klappt, liegt das bei vorausgesetzter Beraterqualifikation in der Mehrzahl der Fälle zumindest mit an dem falschen Verhalten desjenigen, der sein Wissen aufstocken möchte.

Daraus folgt für die Praxis:

1. Unzufriedenheit oder Verständigungsschwierigkeiten mit einem Berater sollten nicht spontan zum Anlaß genommen werden, unverzüglich nach einem neuen Berater Ausschau zu halten. Angezeigt ist es in solchen Fällen vielmehr, zunächst **erst einmal das eigene Verhalten** im Umgang mit dem Berater auf mögliche Schwachstellen hin abzuklopfen.

Und eine solche in der Praxis häufig vorkommende Schwachstelle ist in dem Verhalten zu sehen, einen Berater mit einer, womöglich noch besonders kniffligen, Problemstellung zu überfallen und dann enttäuscht zu sein, wenn nicht wie aus dem Ärmel geschüttelt eine Patentlösung angeboten wird.

Merke: Aus dem Ärmel geschüttelte Patentlösungen oder Patentrezepte sind nicht unbedingt ein Zeichen für Klasse. Eher ist das Gegenteil der Fall. Ein wirklich qualifizierter Berater zeichnet sich durch Bedachtsamkeit und Umsicht im Umgang mit an ihn herangetragenen Problemstellungen aus. Und dazu gehört auch Bedenkzeit und somit die Möglichkeit, ein Problem von verschiedenen Seiten her zu be- und durchdenken!



H. Volk, Freier Journalist, Bad Harzburg, Am Silberborn 7

2. Gerade auch die Kunst, sich mit Beraterhilfe schlauer machen zu lassen, um anschließend die eigenen Geschäfte, in welcher Hinsicht auch immer, besser führen zu können, hat sehr viel mit Können zu tun. Höchstmöglichen Nutzen, und das heißt ja nichts anderes als die Optimierung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag, zieht nur derjenige aus dem Gespräch mit einem Berater, der weiß, wie er diese meistens teuerste Hilfskraft, die ein Unternehmen beschäftigen kann, **richtig ins Gespräch bringt.**

Die Leistung oder das Ergebnis der Arbeit eines Beraters wird also nicht allein durch die Qualifikation des Beraters bestimmt, sondern mindestens genauso durch das Vermögen des Auftraggebers, dem Berater die den Umständen entsprechend bestmöglichen Gesprächsvoraussetzungen zu schaffen.

Merke: Ein Berater ist kein auf Knopfdruck funktionierender gekaufter Befehlsempfänger in der Funktion einer externen Hilfskraft oder eines Problemlösers auf Zeit. Ein Berater ist die Verkörperung einer besonderen, im Unternehmen nicht vorhandenen, aber benötigten Fachkompetenz, der dem Auftraggeber als gleichberechtigter und stets gleichrangiger Geschäfts- und Gesprächspartner gegenübertritt.

Es spricht nicht gegen, sondern gerade für die Qualifikation eines Beraters, wenn er insbesondere auf die Einhaltung dieser Spielregel großen Wert legt.

Diese Überlegungen müßten verdeutlicht haben, daß

- * die überfallartige Inanspruchnahme einer Beraterleistung aus einem spontanen Einfall oder einer plötzlichen Idee heraus die seltene Ausnahme von der Regel bleiben sollte,
- * das Gespräch mit dem Berater durch sorgfältige Vorbereitung und damit erst möglich werdende problem- oder zielorientierte Durchführung von vornherein auf Nutzenoptimierung und damit kostengünstig anzulegen ist.

Nirgendwo anders läßt sich Zeit so genau in Geld bewerten wie bei der Inanspruchnahme eines Beraters. Je weniger überlegt und infolgedessen strukturiert das Gespräch mit dem Berater geführt wird, desto teurer und demzufolge zwangsläufig unbefriedigender in seiner Kosten-Nutzen-Relation wird es.

Merke: Wo wirtschaftlich gedacht und gehandelt werden muß, ist es von daher ratsam, spontane Einfälle und plötzliche Ideen oder überhaupt all das, was in einem Gespräch mit dem Berater thematisiert werden soll, zu notieren, diese Notizen noch einmal durchzugehen und zu durch-

denken, um so ein solides Fundament für das Gespräch mit dem Berater zu schaffen.

Damit lautet die

1. Grundregel für die Zusammenarbeit mit einem Berater: Das Gespräch mit dem Berater sollte erst dann gesucht werden, wenn der Ratsuchende wirklich weiß, was er wissen will.

Diese eine Vorleistung muß der Klient bringen. Denn sie ermöglicht eine für den Beratungserfolg außerordentlich wichtige Entscheidung:

* Muß der Berater problemorientiert tätig werden?
Beispiel: Der Klient beobachtet mit wachsender Sorge eine Verschlechterung seiner Liquiditätslage und möchte jetzt wissen, welche Maßnahmen nun notwendig wären, um diese Entwicklung zu stoppen oder

* Muß der Berater zielorientiert tätig werden?
Beispiel: Der Klient hat eine besorgniserregende Verschlechterung seiner Liquiditätslage festgestellt und auch herausgefunden, wo er ansetzen müßte, um diese Entwicklung zu bremsen, weiß aber nicht recht, wie er das anstellen soll.

Wird diese Vorleistung nicht erbracht, zwingt der Klient den Berater dazu, mit einer abhängig von seiner fachlichen Qualifikation und seiner Berufserfahrung mehr oder weniger langen Stange im Nebel herumzurühren und im Näherungsverfahren zu versuchen herauszufinden, wo seinen Klienten denn nun der Schuh drückt. Beispiel: Ein Klient kommt mit sorgenschwerem Gesicht zu seinem Berater und eröffnet ihm, daß in seinem Betrieb irgendetwas nicht in Ordnung sei. Aber er könne wirklich nicht sagen, was!

Einmal ganz abgesehen davon, daß dieses Näherungsverfahren allein schon deswegen unbefriedigend ist, weil es die Beratungskosten unnötig in die Höhe treibt, verbietet es sich auch unter allen Umständen, weil es dem Klienten keine andere Wahl läßt, als sich dem Kreuzverhör des Beraters zu stellen, ihn also zum Reden zwingt und dem Berater das Fragen überläßt.

* Wer aber darauf aus ist, sich schlau zu machen, muß unbedingt bestrebt sein, genau diese Rollenverteilung zu vermeiden.

Damit lautet die

2. Grundregel für die Zusammenarbeit mit einem Berater: Weniger reden, mehr fragen, konzentriert zuhören.

Das Akzeptieren dieses Verhaltensmusters und das bereitwillige Sicheinfügen in diese Rollenverteilung fällt den meisten Menschen sehr schwer. Eine Tatsache, auf deren Konto beispielsweise im verkäuferischen Bereich Legionen frustrierter Kunden und unzählbar viele nicht zustandegekommene Abschlüsse gehen.

Warum ist es so schwer, sich so zu verhalten?

Vermutlich aus Angst. Und zwar aus der - meistens unbewußten - Angst heraus, die Gesprächsinitiative aus der Hand zu geben, sie zu verlieren. Daß das so ist, läßt sich auch aus der vielgebrauchten Formulierung erkennen "... sich auf das Zuhören und Fragenstellen **beschränken (!)...**".

Diese Annahme ist falsch und die sich daran anknüpfende Angst ist demzufolge unbegründet. Richtig ist das genaue Gegenteil:

► **Das Gesetz des Handelns liegt bei demjenigen der fragt.** Wer fragt, der führt!

Gerade in der Gesprächssituation mit dem Berater ist es wichtig, sich daran immer wieder zu erinnern. Denn:

* Wer einem Berater gegenüber sitzt, hat ein Wissensdefizit. Und dieses Wissensdefizit läßt sich nicht wegreden, sondern nur wegfragen. Das heißt,

* ohne (neue, weiterführende) Fragen gibt es keine (neuen, weiterführenden) Problemlösungen. Hier wird nun noch einmal ganz deutlich, warum es so wichtig ist, daß der Klient sich vor dem Gang zum Berater darüber klar wird, was er wissen will. Ohne Problembewußtsein ist er einfach nicht in der Lage, sich schlaue Fragen und sich somit in die Richtung auf eine Lösung seiner Probleme hin zu bewegen. Denn

* Fragen initiieren Denkprozesse und bringen so Lernprozesse in Gang.

* Fragen setzen Suchenergien frei und lenken sie in bestimmte Bahnen.

* Fragen helfen, zwischen verwertbaren und unverwertbaren Ideen, Anregungen und Vorschlägen zu unterscheiden.

* Konsequentes Fragen ermöglicht, zumindest aber erleichtert es, Aussagen und Argumente mit der notwendigen Klarheit zu erfassen.

Es gibt eine Vielzahl von Fragearten, die ganz gezielt eingesetzt werden können. Die berühmteste ist vermutlich die

* **sokratische Frage.** Sie geht zurück auf den im 5. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung lebenden und lehrenden griechischen Philosophen Sokrates. Bei der sokratischen Frage weiß der Fragende etwas und ist davon überzeugt, daß der Befragte unwissend ist. Sokrates zielte mit dieser Art zu fragen darauf ab, seinen Gesprächspartner im Eingeständnis des Nichtwissens auf den Weg zum echten Wissen zu bringen.

In der Beratungssituation spielen aus der Sicht des Ratsuchenden aber andere Fragen eine Rolle:

* **Die diagnostische Frage:** Sie zielt darauf ab, vom Berater in Erfahrung zu bringen, welche Probleme er in der erläuterten Problemstellung sieht, für wie schwerwiegend er sie hält und auf welche Ursachen er sie zurückführt.

* **Die Einschätzungs- oder Einstellungsfrage:**

Mit ihrer Hilfe will der Klient die persönliche Meinung des Beraters erfragen, seine Einstellung zu dem vorgetragenen Anliegen und dessen Einschätzung. Hierbei geht es also um Werturteile. Eine Einschätzungs- oder Einstellungsfrage könnte beispielsweise lauten: "Ich trage mich mit Investitionsabsichten in einer Höhe von

Wie schätzen Sie deren Amortisationsmöglichkeiten ein?" oder "Wie beurteilen Sie denn meine Liquiditätslage?" oder "Wo liegen denn Ihrer Meinung nach die Schwachstellen in meiner Organisationsstruktur?"

* **Die Entscheidungs- oder Alternativfrage:**

Sie verlangt eine möglichst klare Stellungnahme vom Berater. Beispiel: "Halten Sie eine vermehrte Einbeziehung von Leasing und Factoring in meine Finanzierungsüberlegungen für angebracht?" oder "Wenn ich nicht mit der Bank über eine Erweiterung meines Kreditrahmens verhandele, was passiert Ihrer Meinung nach dann?"

* **Die Informationsfrage:** Der Klient weiß eine ganz bestimmte Sache nicht und ist sicher, daß der Berater ihm eine klare Auskunft geben kann. Diese Fragen zielen auf die Verbesserung des eigenen Informationsstandes und damit der persönlichen Sachkompetenz ab und umgreifen im wesentlichen Fragen nach Daten und Fakten. Die Informationsfrage ist ihrem Wesen nach eine reine W-Frage: Wer? Was? Wann? Wie? Wo? Wozu? Warum? Womit? Weshalb?

* **Die weiterführende Frage:** Der Klient wird im Gespräch mit dem Berater zu dieser Frage greifen, wenn er beispielsweise etwas über die Konsequenzen einer Anregung oder eines Vorschlages erfahren will. Beispiel: "Sie vermuten, die Ursache für meinen Liquiditätsengpaß liegt mit in meinem zurückhaltenden Mahnverfahren. Wie kann ich denn schärfer werden, ohne mir gleich die Kunden zu verärgern?"

* **Die zusammentragende Frage:** Gerade betriebliche Probleme zeichnen sich dadurch aus, daß sie häufig nicht nur einen Grund haben, sondern aus mehreren Quellen gespeist werden. Bei der Problemlösung kommt es also darauf an, sämtliche Quellen für einen Mißstand zu erfassen. So kann beispielsweise gerade auch eine unbefriedigende Liquiditätslage in einer falschen Angebotspolitik, einer schlechten Werbung, einer wenig glücklichen Personalauswahl und weiteren Faktoren begründet liegen. Mit der zusammentragenden Frage zielt der Klient im Gespräch mit dem Berater also darauf ab, ein erkanntes Problem so umfassend wie möglich in den Griff zu bekommen. Beispiel: "Was kann denn grundsätzlich eigentlich alles Auswirkungen auf die Liquidität haben?"

Ähnlich differenziert wie das Fragen sollte auch **das Zuhören in einer Beratungssituation** gesehen werden. Denn:

* Zuhören darf weder mit Schweigen verwechselt werden noch bedeutet es, den anderen nicht zu unterbrechen. Zuhören ist mehr. Es ist ein höchst aktiver Vorgang, bei dem die Aktivitäten überwiegend nach innen verlagert und durch Stichworte wie Konzentration, Mitdenken und Wahrnehmen gekennzeichnet sind.

* Zuhören verlangt darüberhinaus eine ganz bestimmte innere Einstellung zum Gespräch, nämlich die grundsätzliche Bereitschaft, ein Gespräch nicht Ich-, sondern **partner-bezogen** zu führen.

Für den in diesem Sinne aktiven Zuhörer verbieten sich demzufolge drei Dinge:

1. Voreilige Schlüsse,
2. Voreilige Interpretationen,
3. Voreilige Erwidern.

Dafür unterstützt ein Merkzettel das Gedächtnis, fördert so die Konzentration und erlaubt es auf diese Weise, auch längeren Ausführungen ohne Erinnerungslücken zu folgen.

Allerdings, vollkommen ist damit richtiges Zuhören noch nicht ganz beschrieben. Eine wesentliche Komponente fehlt noch:

* Das Überprüfen des Zuhörergebnisses.

Damit lautet die

3. Grundregel für die Zusammenarbeit mit einem Berater: Feststellen, ob das, was verstanden wurde, identisch ist mit dem, was gemeint wurde.

Auch ein im erläuterten Sinn richtiges Zuhören schließt Mißverständnisse nicht aus. Insbesondere dann nicht, wenn wie in einer Beratungssituation ein unterschiedlicher Kenntnis-, häufig dazu auch noch ein durch Ausbildung und beruflichen Werdegang unterschiedlicher allgemeiner Wissensstand gegeben ist.

Damit gehört an den Schluß eines Beratungsgesprächs, bei diffizilen Beratungsgesprächen auch an das Ende jedes Gesprächsabschnittes, ein Abgleichen, gegebenenfalls ein Harmonisieren von Verstehen und Meinen.

Und dabei leistet eine weitere Fragenart sehr nützliche Dienste:

* **Die umschreibende Frage** (= paraphrasierende Frage): Ob ein Sachverhalt wirklich verstanden wurde, läßt sich am einfachsten, aber auch am sichersten dadurch herausfinden, indem das Gehörte mit eigenen Worten fragend wiedergegeben wird. Beispiel: "Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie, kommt es Ihnen vor allem darauf an, daß, hat die vorgeschlagene Maßnahme folgende Konsequenzen:, werden Kosten in ungefähre Höhe von entstehen, wird der notwendige Kostenaufwand den Betrag von nicht überschreiten" etc.

Der Zeitaufwand für diesen Sicherheitscheck eines Gesprächs ist gering. Ihn gering zu achten, kann dagegen beachtliche Konsequenzen haben. ■

Impressum

ISSN 0343 - 267X

11. Jahrgang

Herausgeber

Controllier Akademie, Gauting/München
Die Zeitschrift ist Organ des Controllier-Verein eV, Berlin

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler
Anschriřt: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

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

Anzeigen

Kreativberatung Peter Rubin,
Karl-Hirschstr.-St. 3 Postf. 60 06 30*8000 München 60
Telefon 0 89/83 08 51 • Telex 528 012

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxerweg 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 jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

Verkauf Österreich

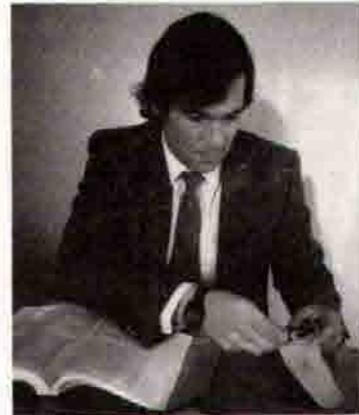
Wirtschaftsverlag Dr. Anton Grac, Postfach 56, A-1014 Wien

Verkauf Schweiz

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

DV-CONTROLLING QUANTITATIVE INDIKATOREN ZUM CONTROLLING DER EDV-AKTIVITÄTEN

von Frank-Jürgen Witt, Bochum



Dipl.-Ökonom
Dr. Frank-Jürgen
Witt; Unternehmens- und Managementberater,
Paderborn. Zuvor
wiss. Mitarbeiter
am Seminar für
Angewandte Wirtschaftslehre der
Universität
Bochum.

Im Rahmen der verschiedenen Aufgabengebiete eines Controllers verdient der DV-Bereich besondere Aufmerksamkeit; andererseits erfordert er den spezifischen Einsatz des Controlling-Instrumentariums, um aus der Vielzahl von Beziehungen, die die Organisationseinheit "EDV" in einem Unternehmen unterhält, die relevanten Aspekte herausfiltern zu können. Im folgenden soll dazu Hilfe gegeben werden, indem solche im Zuge einer empirischen Erhebung statistisch gewonnenen quantitativen Indikatoren vorgestellt werden, die die "EDV-Schwachstellen" recht valide anzeigen und daher das Augenmerk des Controllers gerade auf diese Problemkreise lenken können.

1. EDV-bedingte Besonderheiten

Bei einer in fast jedem Unternehmen heutzutage anzutreffenden "EDV-Euphorie" muß man sich über einige Charakteristika bewußt sein, die die controlling-relevanten Merkmale des EDV-Einsatzes beleuchten. Zwar können solche Besonderheiten nicht generell "über einen Kamm geschoren" werden; mit jeweils unterschiedlicher Ausprägung werden sie sich indes in den meisten Unternehmen als mögliche Problemfelder identifizieren lassen. In Frage kommen dabei vorwiegend folgende Aspekte:

- **Neuartigkeit** einer konzentrierten DV-Anwendung, d. h. eines EDV-Einsatzes im großen Stil für das gesamte Unternehmen, zumindest aber für einige Fachabteilungen innerhalb dieses Unternehmens.
- **Intransparenz** des EDV-Organisationsbereichs aus Sicht anderer Organisationseinheiten des Unternehmens. Dieses "unscharfe" Wissen der außerhalb stehenden EDV-Laien verschafft der EDV oft quasi die Stellung einer "grauen Eminenz", die als wichtig, aber als unberührbar angesehen wird.
- **Evidenz.** Nichtsdestoweniger herrscht bei den meisten innerbetrieblichen Nachfragern (Fachabteilungen) die Einsicht vor, daß die DV-Dienstleistung dringend für die eigene Aufgabenerfüllung benötigt wird.
- **Technizität.** Nicht nur objektiv (= in Geldbeträgen meßbar), sondern insbesondere auch subjektiv wird dem DV-Bereich unternehmensintern vielfach hohes Wertgewicht beigemessen. Dies hängt eng zusammen mit einer Verbindung aus Intransparenz, Evidenz und technischer Orientierung/Dominanz, die in den Augen vieler DV-Laien eines Unternehmens der EDV Vorrang einräumt.
- **Zentraler Dienstleistungserbringer.** Eine solche Sonderstellung kann auch durch die auf das Unternehmensganze abstrahlenden Leistungen erfolgen, die vom EDV-Bereich erbracht werden. Aufgrund des mit "allen" Unternehmensorganisationseinheiten als mehr oder weniger intensiven Nachfragern nach EDV-Leistungen engen Kontakts können evtl. einzelne interne Nachfrager zeitlich bevorzugt oder auch benachteiligt werden, wenn es beispielsweise um Programmstellungen oder Schulungen geht.
- **(De-)Zentralität.** Eine solche zentrale Stellung des DV-Bereichs wird in neuester Tendenz - Stichwort: Personal-Computer (PC) - z. T. geschwächt. Es entstehen auf diese Weise evtl. sogar verschiedene DV-Bereiche innerhalb eines Unternehmens.

- **Kommunikationsmedium.** Gerade bei Unternehmen mit einem kundenintensiven Massengeschäft (z. B. Versicherungs- oder Energieversorgungsunternehmen) steht und fällt das Unternehmensimage und sogar das eigentliche Produkt selbst (beispielsweise Versicherungsleistung) mit der Qualität der EDV-Leistung (etwa Rechnungsschreibung). Neben diesem unternehmensexternen Aspekt der standardisierten Kommunikation mit den Kunden verdient ebenfalls die innerbetriebliche Kommunikation mittels EDV die Beachtung des Controllers. Denn die vielfach über Datenträger abgewickelten Informationsflüsse in einem Unternehmen müssen erkannt, gelenkt und in ihrer Effizienz hinterfragt werden.
- **Sensibilität.** Damit ist vor allem der Bereich der Datensicherung und des Datenschutzes gemeint - wieder also ein interner und externer Aspekt.

Diese Charakteristika, die unabdingbar mit dem EDV-Einsatz verbunden ist, belegen die Wichtigkeit gerade eines DV-Controlling. Genau darum geht es im folgenden, nämlich: nicht um ein **Controlling mittels EDV** (z. B. schnellere Verfügbarkeit von Alternativrechnungen- und Kennziffernaufbereitung durch EDV-Unterstützung), sondern um ein **Controlling des EDV-Bereichs**. Denn gerade die oft "wuchernden" EDV-Aktivitäten müssen in die rechten Bahnen gelenkt werden, um nicht langfristig einen "Wasserkopf" entstehen zu lassen. Es geht also um den rationalen EDV-Einsatz unter Berücksichtigung aller seiner Nebeneffekte. Ein Unternehmen muß u. U. durch Controlling-Maßnahmen davor bewahrt werden, sich eine "Über-EDVisierung" als Laus in den Pelz zu setzen.

2. EDV-Controller

Zwar muß er Fachmann sein, also informatikbezogenes Know-how aufweisen. Doch dies beinhaltet die Gefahr, daß der Controller zu eng mit dem EDV-Bereich aus "alten Bindungen" heraus liiert ist und daher zuviel einseitige Sympathien in seinen Controlling-Aktivitäten stark zugunsten des EDV-Bereichs einfließen läßt.

Daher empfiehlt sich mitunter der Einsatz eines unternehmensexternen Controllers auf Zeit (z. B. eines Unternehmensberaters) oder hingegen die externe Personalbeschaffung, selbst wenn dies in einer gemilderten Form nur etwa von Tochterunternehmen geschieht. Auch auf diese Weise schon können persönliche, beeinflussende Bindungen an den alten EDV-Arbeitsbereich gekappt und damit der Grundstein zu einem neutralen EDV-Controlling gelegt werden. Der EDV-Controller

wird dann sein Augenmerk vor allem auf folgende Problemschwerpunkte in einem Unternehmen richten müssen. Noch einmal sei betont: Von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und abhängig von Betriebsgröße oder -branche etc. mag die Intensität dieser Probleme jeweils schwanken. Sie stellen indes aber potentielle Gefahren oder zumindest "Merkmale" in jedem Unternehmen dar - dessen muß sich bei einer zukunftsgerichteten Perspektive der EDV-Controller bewußt sein. Im einzelnen nun die wesentlichen **Aufgabengebiete eines EDV-Controllers**

- **Anwenderkompatibilität.** Im Sinne eines "Problemlösungsdenkens", das im externen Marketing längst Platz ergriffen hat, muß auch innerbetrieblich die Software-Leistung an die Erfordernisse der internen Abnehmer, d. h. der Anwender, ausgerichtet werden.
- **Kostenoptimalität.** Aufgrund der vielfach nur unternehmensinternen Bereitstellung von EDV-Leistungen dominiert statt einer aus Erlös- und Kostenaspekten gemeinsam hergeleiteten Erfolgswirtschaftlichkeit hier bei innerbetrieblichen Leistungen der Kostenaspekt als wesentliche Einflußgröße der Wirtschaftlichkeit. Zu denken ist an die Verminderung struktureller Leerkapazitäten im Hardware-Bereich sowie an das "Eigenleben" im Softwarebereich.
- **Entdeckung neuer Einsatzgebiete.** Der controllerseitige Anstoß muß neue Anwendungsbereiche (z. B. flexible Gestaltung von Rechnungsvordrucken) oft erst der Fachabteilung bewußt machen bzw. dieser verdeutlichen, daß hier die EDV sinnvoll und unterstützend eingesetzt werden kann.
- **Programmverbesserung.** In diese Richtung zielt auch das Controlling hinsichtlich der Veränderung/Pflege bereits bestehender Programme. Aus dieser Perspektive heraus nimmt der EDV-Controller gewissermaßen die Funktion eines **Mittlers zwischen Fachabteilung und EDV-Organisationseinheit** an, indem er i. S. eines Consulting den Schwächeren (i. d. R. Fachabteilung) unterstützt.
- **Implementierungshilfe.** Hier sind Maßnahmen gemeint, die auch ein "Change-Agent" bei seinen Klienten durchführen könnte, um bei ablauf- und aufbauorganisatorischen Umstellungen bzw. Friktionen einzuspringen, die bei Einführung der EDV in eine Fachorganisationseinheit entstehen können. Der **Controller ist hier als interner Consultant** zu dieser Funktion dringend aufgerufen.
- **Stimulierung bzw. Dämpfung einer EDV-Euphorie.** Manche Fachbereiche erweisen sich als über-

eifrig (und damit als kostenverursachend), was etwa die Neuanschaffung von Hard- und Software anbelangt. Andere Organisationseinheiten wiederum müssen dazu gerade "getrieben" werden. Dem Controller obliegt es hier, den Mittelweg aufzuzeigen.

- **Hardware-Controlling.** Angesprochen sind hier vor allem Investitionsvorhaben in Verbindung mit externen Beschaffungspreisen, interne Verrechnungspreise bei Beanspruchung der Hardware (z. B. Anforderung eines Ausdrucks seitens einer Fachabteilung) sowie Auslastungskontrollen und Zugriffsmöglichkeiten bzw. Verfügbarkeiten.

3. Ein quantitatives Konzept zum DV-Controlling

Die aufgezeigten Problemkreise und damit Aufgabengebiete bei einem EDV-Controlling bilden aufgrund der Komplexität eine extrem schwere Aufgabe für den Controller. Deshalb muß ihm eine Hilfestellung an die Hand gegeben werden. Die Grundidee besteht nun darin, bestimmte **quantitative Indikatoren**, evtl. auch **"Weak-Signals"** aufzuzeigen, die kausal-ursächlich, oder aber auch lediglich statistisch eng mit den Schwachstellen bei o. g. Problembereichen zusammenhängen. Dem Controller sollen auf diese Weise die (negativen) "Highlights" im gesamten EDV-Sektor verdeutlicht werden und ihm gewissermaßen den Weg durch ein evtl. EDV-Dickicht leuchten.

Die Methode zur Gewinnung solcher controlling-adäquaten Indikatoren wird im folgenden anhand einer **empirischen Studie** in ihren Ergebnissen beschrieben, die genau eine solche quantitative Hilfestellung zum Ziel hatte. Stichwortartig stellt sich diese Untersuchung so dar:

- Einbeziehung von zwei Groß- und drei Mittelunternehmen;
- Analyse der vergangenheitsbezogenen Aktivitäten des/der jeweiligen Controller hinsichtlich der EDV-Fragestellungen, bei denen der Controller mit oder ohne Erfolg sich eingeschaltet hatte;
- Tiefeninterviews und standardisierte Interviews auf Fragebogenbasis mit Controllern/Revisoren, Vorgesetzten und Mitarbeitern aus dem EDV-Bereich und aus nachfragenden Fachbereichen sowie der Unternehmensleitung, wo die befragten Personen jeweils Schwierigkeiten beim EDV-Einsatz sehen würden;
- Anhand dieser Ergebnisse Aufstellung eines **"Problemrasters"**, mit dem Basisprobleme erkannt und zugeordnet werden konnten (z. B. mangelnde personelle Abstimmung zwischen EDV-Bereich und Fachabteilungen als Anwender bei neuen Programmen; zu geringe Unterstützung seitens der EDV-Organisationseinheit

beim Wunsch einer Fachabteilung, dezentral eigene EDV-Aktivitäten durchzuführen;

- Versuch, quantitative Indikatoren mittels statistischer Verfahren in ihrer zahlenmäßigen Ausprägung (z. B. Steigerung einer Kenngröße) mit der Entwicklung solcher EDV-bezogenen Basisprobleme zu verknüpfen.

Um es in aller Deutlichkeit zu sagen: Es muß hier im Zusammenhang zwischen Indikator und Problemkreis nicht notwendig eine Kausalität vorliegen; d. h., quantitativer Indikator und qualitatives Basisproblem hängen nicht unbedingt ursächlich zusammen; vor einer "Überinterpretation" wird also gewarnt. Auch haben diese Indikatoren nicht unbedingt etwas mit dem EDV-Bereich direkt zu tun.

Insgesamt jedoch soll damit aber doch eines erreicht werden, nämlich schnell und leicht faßbare Kerngrößen dem Controller an die Hand zu geben, damit er dann weiß, bei welchen Controlling-Aspekten er eingehender nachhaken muß. Die im folgenden präsentierten Indikatoren sind aufgrund des vorgestellten Verfahrens **valide** (=methodisch gesichert) gewonnen worden; die **Verlässlichkeit** hinsichtlich ihrer Interpretation ist eine zweite Frage. Hier muß der EDV-Controller individuell "nacharbeiten" und hinterfragen.

4. Indikatorenliste zum DV-Controlling

Problembereich	Indikatoren
1. Kosten-optimalität	<ul style="list-style-type: none"> - Soll- bzw. Normzeiteinhaltung bei Erstellung eines Programms - Anzahl der jährlichen Programm-bearbeitungen - Wiederholter Einsatz desselben Fremdprogrammierers
2. Neue Einsatzgebiete	<ul style="list-style-type: none"> - Bilanzsummensteigerung - Sinkendes Verhältnis "Techniker : Kaufleute" im Gesamtunternehmen - Tendenz zur Kontrollspannen-erhöhung - Steigendes wertmäßiges Stück-auftragsvolumen am externen Absatzmarkt
3. Programmverbesserungen	<ul style="list-style-type: none"> - Steigendes mengenmäßiges Stück-auftragsvolumen am externen Absatzmarkt - Steigende Tendenz der Anzahl von Besprechungen der "EDV-Laien" auf Abteilungsleitererebene - Hinzuziehung niederrangiger Sachbearbeiter zu solchen Besprechungen

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31			L	F

Problembereich	Indikatoren
4. Anwenderkompatibilität	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeschwerden und Vorgesetztenrücksprachen im kaufmännischen Bereich - Wiederholter Einsatz desselben Fremdprogrammierers über einen längeren Zeitraum (ca. 5 Monate)
5. Implementierungshilfe für eine Facheinheit	<ul style="list-style-type: none"> - Steigendes Durchschnittsalter der Mitarbeiter in dieser Fachabteilung - überdurchschnittliche Personalfuktuation - EDV-"Kostengewicht" (z. B. via Verrechnungspreise erfaßbar) dieses Anwenders unterschiedl. im Zeitvergleich
6. Verselbständigung des EDV-Bereichs	<ul style="list-style-type: none"> - Zunächst steigender, dann fallender Fremdprogrammiereinsatz - Entwicklung der Gehaltssumme im EDV-Bereich im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten - Kapazitäten (Bytes) im EDV-Bereich in Relation zu anderen Organisationseinheiten (Zeitvergleich)
7. Bedarfsweckung	<ul style="list-style-type: none"> - Abteilungsgröße im Zeitvergleich - Umfang des Kundenkontakts (z. B. Kunden je Gebietsdirektion) - Verweildauer der Mitarbeiter im unternehmensinternen Vergleich - Mitarbeiteralter im Vergleich
8. Hardware-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Steigendes Verhältnis "Techniker : Kaufleute" im Unternehmen - Entwicklung des Jahresüberschusses - Anzahl der Auszubildenden im Unternehmen - Anzahl der selbständigen Organisationseinheiten im Unternehmen - Erhöhung der durchschnittlichen Kontrollspanne
9. Sensibilisierung (hier: Datensicherung)	<ul style="list-style-type: none"> - Steigende PC-Anzahl - Steigende Mitarbeiteranzahl je Organisationseinheit - Kontrollspannenerhöhung

Literatur (aus einer Fülle der inzwischen zu diesem Problemkreis vorliegenden Veröffentlichungen als "Einstieg" ausgewählt):

R. Bischoff: DV-Controlling - ein neues Berufsfeld?, in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Wiesbaden 1985, H. 124, S. 19 - 29

L. Lachnit: EDV-gestütztes Controlling in mittelständischen Betrieben, in: Kostenrechnungspraxis 3/1984, S. 97 - 102

D. Lange: Controlling und Projektplanung in der EDV, in: Controller Magazin 2/1982, S. 77 - 82

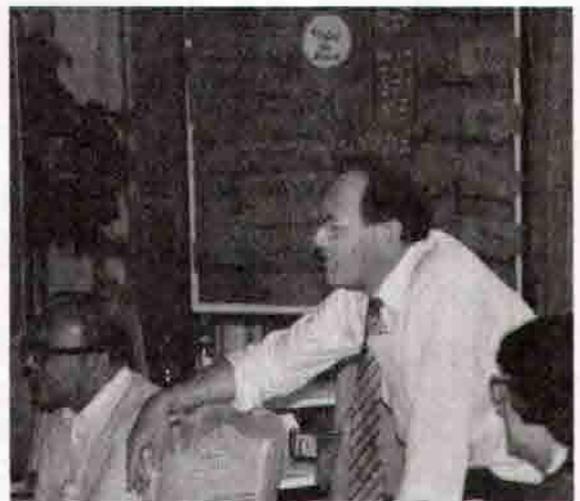
K. Nagel: Bibliographie zum Fachgebiet "Revision und Kontrolle elektronischer Datenverarbeitung", Neuwied/Berlin 1970

R. Nilsson: ORG/DV-Controlling, in: Controller Magazin 3/1983, S. 115 - 120.

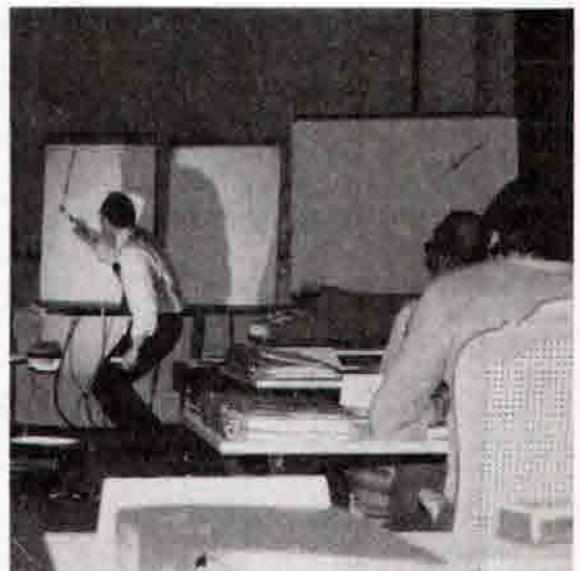
R. Nilsson: Phasen-Konzept zur Beurteilung externer ORG/DV-Dienstleistung, in: Controller Magazin 5/1984, S. 217 - 223.

G. Römer: Textverarbeitungs-Controlling, in: Controller Magazin, 3/1983, S. 175 - 183

F.-J. Witt: Marketing für innerbetriebliche Leistungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2/1985, S. 162 - 175



*... Entscheidungen fällen / bessere Entscheidungen finden ...
Dr. A. Deyhle bei einem internationalen
Controllers' Workshop*



PERSONAL- CONTROLLING

ÜBERLEGUNGEN EINES PERSONALCHEFS ZUR VERBESSERUNG DER PERSONALARBEIT



Mitarbeiter am
Lehrstuhl Prof.
Dr. Erwin Dichtl,
Universität Mann-
heim

von Dipl.-Kfm. Michael Lingenfelder und Dipl.-Kfm. Uwe Thomas, Mannheim

Die zunehmend rasche Veränderung einer Vielzahl betriebswirtschaftlich relevanter Daten legt es jeder Unternehmung nahe, für eine konsequente, zielorientierte Steuerung und Kontrolle aller betrieblichen Abläufe Sorge zu tragen. Der Übertragung des Controlling in den Bereich des Personalwesens wurde indessen bisher nur wenig Beachtung geschenkt. Welche Aufgaben und Bedeutung dem Personal-Controlling zukommen können, verdeutlichen die Autoren anhand eines Beispiels (vgl. sinngemäße Veröffentlichung "Blick durch die Wirtschaft" vom 12. 9. 86.

Herr B. hat es rasch zum Personalleiter eines Maschinenbauunternehmens mit über 3.000 Mitarbeitern gebracht. Er steht vor einer schwierigen Aufgabe. Sein in Pension gegangener Vorgänger war ein exzellenter Personal-Verwaltungsfachmann, der wohl in Fragen der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder der Personalbudgeterstellung bestens Bescheid wußte, den Begriff "Human-Kapital" jedoch höchstens von seiner personalkostenrechnerischen Seite her kannte. Sicher, die von Seiten der Geschäftsleitung erlassene Richtlinie zur **Steuerung des Personalbereichs** im Hinblick auf die Optimierung des Leistungsbeitrags des Faktors Arbeit hatte der ehemalige Personalleiter gelesen. Auch hatte er ihr einen Ehrenplatz in seinem Schreibtisch eingeräumt; damit irgendetwas anfangen konnte und wollte er allerdings nicht.

Innerhalb der Personalabteilung des Unternehmens fand Herr B. zwei Organisationseinheiten vor, die eine für die kaufmännischen, die andere für die technischen Mitarbeiter zuständig. Zwischen beiden Einheiten gab es so gut wie keinen Informationsaustausch. Auch innerhalb der beiden Bereiche ließ der Kommunikationsfluß mehr als zu wünschen übrig. Die auf jeder Seite in Sachen Personalplanung, Budgetierung, Personalkontrolle etc. tätigen Spezialisten werteten jeden Versuch der besseren Integration ihrer Tätigkeit gleichsam als persönlichen Angriff. Zudem war es für das Unter-

nehmen im Laufe der vergangenen Jahre immer schwieriger geworden, qualifizierte Facharbeiter zu akquirieren, nicht zuletzt deshalb, weil dem Unternehmen ein miserables Betriebsklima nachgesagt wurde. Erste Aufgabe von Herrn B. war es nun, ein Konzept zu entwerfen, um diesen gravierenden Fehlentwicklungen zu begegnen.

Warum sollte es ferner nicht möglich sein, das Konzept eines Controlling in den Bereich des betrieblichen Personalwesens zu übertragen? Herr B. läßt sich die potentiellen Aufgaben eines Personal-Controllers durch den Kopf gehen.

Der Personal-Controller als der Personal-Informations-Fachmann

Daß der Personal-Controller zur Erfüllung seiner vielfältigen Aufgaben eine Fülle spezifischer Informationen benötigt, erscheint Herrn B. selbstverständlich. Von der Güte dieser Informationen wird die Qualität des gesamten Personal-Controlling entscheidend mit abhängen. Insofern wäre es nur logisch, wenn der Personal-Controller - ebenso wie der Controller schlechthin - als **der Informations-Fachmann** hinsichtlich personalpolitisch relevanter Sachverhalte betrachtet würde. Zuerst müßte der Personal-Controller ein **Personal-Informationssystem** entwerfen und, um Zahlenfriedhöfe zu vermeiden, **Informationsbedarf und -verwendung**

im Personalwesen des Unternehmens koordinieren. Gleichzeitig sollte die Informationsvermittlung innerhalb und zwischen den beiden Organisationseinheiten einerseits und gegenüber funktionalen Stellen des Unternehmens sowie externen Stellen (z. B. Arbeitsämter, Verbände) andererseits gestrafft und verbessert werden.

Personal-Controller und Personalplanung

Darüber hinaus müßte der Personal-Controller bei der Personalplanung mitwirken. Hierunter ist bekanntlich jenes komplexe System betrieblicher Entscheidungen zu verstehen, mit Hilfe dessen künftiges betriebliches Geschehen im Personalbereich systematisch durchdacht und in seinen Grundzügen festgelegt wird. Die zentrale Aufgabe der Personalplanung ist es dabei, realistische und zugleich meßbare, d. h. in ihrem Erreichungsgrad überprüfbare Ziele für den Personalbereich zu formulieren und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Maßnahmen abzustimmen. **Die Personalplanung würde somit die Grundlage einer Controller-Tätigkeit im Personalwesen bilden.**

Der Personal-Controller kann nach Meinung von Herrn B. jedoch nicht als Träger der Personalplanung betrachtet werden. Vielmehr hätte er sicherzustellen, daß eine Personalplanung überhaupt erfolgt. Seine Aufgabe wäre es, ein Mindestmaß **an Formalisierung hinsichtlich Aufbau, Inhalt, Zeitraum und Sprache der Personalplanung** anzustreben und den Trägern derselben bei der Zielformulierung beratend zur Seite zu stehen. Ferner hätte er Planungsprämissen im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit den ins Auge gefaßten Zielen zu überprüfen und Anregungen für die methodische Weiterentwicklung der Personalplanung, beispielsweise im Bereich des Einsatzes moderner Informationstechnologien, zu geben.

Dadurch wäre es einerseits möglich, den **Zielbildungsprozeß im Bereich des Personalwesens** effektiver zu gestalten und Teilpläne besser zu koordinieren. Andererseits könnte die **Abstimmung der Personalplanung mit der Gesamtplanung** des Unternehmens verbessert werden.

Personalkontrolle im Rahmen des Personal-Controlling

Herr B. ist sich der Tatsache bewußt, daß Planung einem Unternehmen nur dann wirklich nützt, wenn die letztlich eintretenden Ereignisse (Ist-Werte) an den Zielvorgaben (Soll-Werte) der Planung gemessen und eventuelle Abweichungen im Hinblick auf ihre Ursachen analysiert werden. Aufgabe des Personal-Controllers sollte es deswegen unter anderem sein, ebendiese Personal-

kontrolle durchzuführen. Über die Bedeutung, die dabei der präzisen Formulierung der Zielvorgaben zukommt, ist sich Herr B. durchaus im klaren. Schwierigkeiten werden seiner Meinung nach vor allem deshalb auftreten, weil es nicht nur quantitativ erfaßbare Aspekte der Personalplanung, wie z. B. das Personalbudget, zu kontrollieren gilt, **sondern auch qualitative Tatbestände** des Personalwesens zur Überprüfung anstehen. Beispielhaft erinnert er sich an das Problem der Messung des Erfolgs der letztjährigen inner- und außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen.

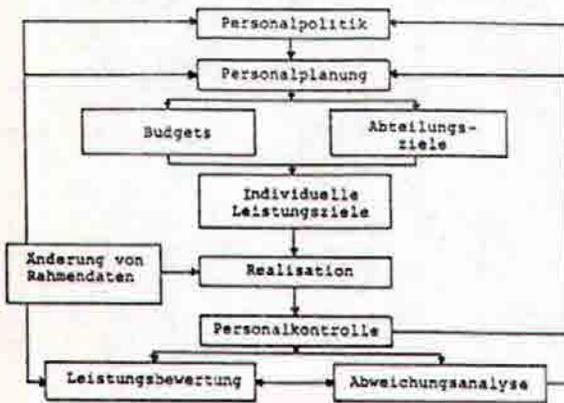
Entsprechend dem Aufbau des Personalplans sollte der Personal-Controller jeden (Teil-)Bereich und jedes (Teil-)Ziel kontrollieren, so daß u. U. neben einem umfassenden Kontrollansatz, wie z. B. dem sog. Human Resource Accounting, auch bereichsspezifische Kontrollen durchgeführt werden müssen. Zur Erfüllung aller Kontrollaufgaben beabsichtigt Herr B., dem Personal-Controller die verschiedensten Hilfsmittel und Techniken zur Verfügung zu stellen. Insbesondere denkt er dabei an Personalstatistiken, betriebssoziologische Umfragen, soziometrische Untersuchungen, die systematische Mitarbeiterbeurteilung und das betriebliche Rechnungswesen.

Vorschauberichte im Personal-Controlling

Soll ein Controlling-Konzept Erfolg haben, so sind ständige Rückkopplungen zwischen Kontrolle und Planung erforderlich. Abb. 1, die Herr B. auf seinem Notizblock entwirft, macht für den Personalbereich deutlich, daß diese Rückkopplungen nicht nur künftige Entscheidungen auf der Basis eines klassischen Feedback-Systems verbessern helfen sollen, sondern daß sie vor allem im Sinne eines sog. **Feed-forward-Systems** zu begreifen sind. Dies insofern, als durch die Ermittlung und Untersuchung von Störfaktoren, die auf die Änderung angenommener Rahmendaten zurückgehen und die Erreichung der Ziele der Personalplanung gefährden, eventuelle **Planabweichungen antizipiert werden** könnten. Von daher wäre es möglich, durch die permanente Überprüfung der Eignung geplanter Maßnahmen eintretende Soll-Ist-Diskrepanzen gegebenenfalls durch Korrekturen personalpolitischer Entscheidungen abzuwenden. Ein reines Feedback-System könnte dazu logischerweise nichts beitragen, da (Gegen-)Maßnahmen erst dann ergriffen würden, wenn solche Differenzen eingetreten wären.

Um die Glaubwürdigkeit des Personalplans nicht zu gefährden, müßten **Schwellenwerte** für die Durchführung von Plan- respektive Maßnahmenkorrekturen bereits **ex ante festgelegt** werden. Sind die Ursachen eventueller Abweichungen nicht im externen, sondern im internen Bereich zu

suchen, so sollte der Personal-Controller ermitteln, ob abteilungsinterne Maßnahmen, wie etwa das Eingreifen des Vorgesetzten, ausreichen oder ob die Personalabteilung selbst aktiv werden muß und beispielsweise eine personelle Umbesetzung geraten erscheint. Auch hier hätten die Überlegungen des Personal-Controllers Empfehlungscharakter.



Eine weitere Aufgabe des Personal-Controlling sieht Herr B. darin, den Trägern der Personalpolitik Informationen darüber zu liefern, welche Maßnahmen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben geeignet sind. Der Personal-Controller hätte somit die Funktion, den Entscheidungsträgern der Personalpolitik die Elemente des **Personal-Mix** aufzuzeigen und sie bei deren Auswahl und Einsatz zu unterstützen. Gleichzeitig würde ihm die

Kontrolle darüber anheimfallen, ob alle potentiell einsetzbaren Instrumente in das Entscheidungskalkül der Träger der Personalpolitik einbezogen wurden. Die wesentlichen Aufgaben des Personal-Controllers hält Herr B. auf seinem Notizblock fest (vgl. Abb. 2).

Nicht zuletzt könnte das Personal-Controlling dafür Sorge tragen, die Wirkungen eingesetzter personalpolitischer Instrumente zumindest ansatzweise zu bestimmen. Die Schwierigkeiten, die - ähnlich wie bei der Messung der Wirkung(en) absatzpolitischer Aktionsparameter - unweigerlich auftreten, wenn es um die Feststellung von Kausalzusammenhängen zwischen getroffenen Maßnahmen einerseits und eingetretenen Ereignissen andererseits geht, übersieht Herr B. gleichwohl nicht. Wenn es auch in aller Regel unmöglich erscheint, diesbezüglich explizite Aussagen etwa im Sinne funktionaler Zusammenhänge zu machen, so sollte der Personal-Controller nach Ansicht von Herrn B. doch wenigstens in der Lage sein, ihm zu den Wirkungsrichtungen einzelner Instrumente und Maßnahmen generelle Informationen zu liefern. Dabei könnte sich der Personal-Controller natürlich auf die bei der laufenden Personalkontrolle anfallenden Daten stützen.

Da die Wirkungen eines Instruments entscheidend von den Rahmenbedingungen abhängen, die während seines Einsatzes vorliegen, müßte der Personal-Controller diese Bedingungen ständig erfassen und, soweit möglich, künftige Bedingungskonstellationen vorhersagen. Nur auf dieser Basis

- 1. Gestaltung des Personal-Informationsmanagements**

 - * Entwicklung eines Personal-Informationssystems
 - * Analyse und Interpretation vorhandener Informationen im Hinblick auf personalpolitische Ziele
 - * Koordination von Informationsbedarf und Informationsverwendung im Personalwesen (Vermeidung von Zahlenfriedhöfen)
 - * Informationsvermittlung an funktionale Stellen des Personalbereichs (Servicefunktion) sowie externe Stellen (z. B. Arbeitsämter, Verbände)

2. Mitwirkung bei der Personalplanung

 - * Gewährleistung eines einheitlichen, formalisierten Systems der Personalplanung
 - * Aufbereitung von Analyseergebnissen für die Fixierung personalpolitischer Ziele
 - * Erarbeitung personalpolitischer Ziele
 - * Koordination des Zielbildungsprozesses im Bereich des betrieblichen Personalwesens
 - * Überprüfung von Planungsprämissen und Plänen im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit den jeweiligen Zielen
 - * Ermittlung des optimalen Personalplanes
 - * Weiterentwicklung von Personalplanungs-Methoden, insbesondere auf dem Gebiet der computergestützten Planung

3. Durchführung des Personalcontrolling

 - * Ermittlung von Ist-Größen
 - * Feststellung von Zielerreichungsgraden durch unternehmensinterne Vergleiche
 - * Analyse von Abweichungsursachen
 - * Erarbeitung von Vorschlägen für Korrekturmaßnahmen
 - * Durchführung unternehmensexterner Vergleiche

Abb. 2: Aufgaben eines Personal-Controllers

könnte die "Nettoveränderungswirkung" einer Maßnahme hinreichend genau eingeschätzt werden.

Da personalpolitische Instrumente nicht isoliert voneinander eingesetzt werden, sondern im Rahmen des Personal-Mix zum Einsatz gelangen, erweist es sich als notwendig, die Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Instrumenten festzustellen, um ein optimales Gesamtkonzept realisieren zu können. Um dieser Problematik gerecht zu werden, hält Herr B. die drei Arten grundsätzlicher Beziehungstypen, kurz fest:

- (1) **Maßnahmen verstärken sich gegenseitig** (Komplementarität).
- (2) **Maßnahmen beeinflussen sich gegenseitig** weder im positiven noch im negativen Sinne (Indifferenz).
- (3) **Maßnahmen schwächen sich gegenseitig ab** (Konkurrenz).

Es ist für Herrn B. offensichtlich, daß es für den Personal-Controller in erster Linie darauf ankommen wird, Konkurrenzbeziehungen personalpolitischer Instrumente aufzudecken. In diesem Kontext fällt ihm eines der Hauptprobleme seiner Firma, nämlich jenes, qualifizierte Facharbeiter zu akquirieren, wieder ein. Das negative Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, hervorgerufen durch das schlechte Betriebsklima, konterkariert alle Akquisitionsanstrengungen. In diesem Zusammenhang wäre zu klären, worauf das unerfreuliche Betriebsklima zurückgeführt werden kann. Womöglich auf irgendeine personalpolitische Aktivität? Aber auch der Fall der Komplementarität von Maßnahmen, dessen ist sich Herr B. sicher, birgt aus ökonomischem Blickwinkel Gefahren. Denn hier werden Ressourcen unter Umständen nicht nur sinnlos eingesetzt, sondern können bei einer "Überdosierung" sogar einen negativen Zielbeitrag verursachen.

Sind nun Wirkungen und Zusammenhänge geplanter Maßnahmen soweit möglich bekannt, sollte der Personal-Controller, noch vor der konkreten Umsetzung entsprechender (Teil-)Pläne, ermitteln, ob deren Ausgestaltung und mutmaßliche Konsequenzen den personalpolitischen Grundsätzen des Unternehmens entsprechen. Stellt er hierbei Diskrepanzen fest, müßte es seine Aufgabe sein, die Träger der Personalpolitik darüber zu informieren und somit gegebenenfalls Plankorrekturen in die Wege zu leiten. Insofern könnte er entscheidend zur Steuerung der gesamten Personalpolitik beitragen.

Überzeugt davon, daß sein Konzept des Personal-Controlling ein außerordentlich wertvolles Hilfsmittel darstellt, die personalpolitische Richtlinie der Geschäftsleitung des Maschinenbauunternehmens in die Tat umzusetzen, macht sich Herr B.

Gedanken über die organisatorische Verankerung seiner Vorstellung. Er ist sich des Umstandes bewußt, daß der Personal-Controller, der ihn und die Ressortleiter der beiden Personalhauptabteilungen berät, für eine zufriedenstellende Aufgabenerfüllung gegenüber Linienpositionen bestimmte Rechte, etwa im Sinne einer **funktionalen Kompetenz** benötigt. Seine Einordnung als bloße Stabsstelle würde mithin den Intentionen des Controlling-Gedankens kaum gerecht werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	12	22	P		

Personalwesen und Betriebswirtschaft

Eine der Aufgaben eines Controllers im Personalbereich könnte auch darin bestehen, Übersetzungshilfe zu leisten für die Interaktion der Systeme einmal in der Personal-Organisation und zum anderen aus dem Controlling-Werkzeugkasten.

Das betrifft z. B. die **Leistungsbeurteilung**. Wird so etwas gemacht? Gibt es einen Beurteilungsbogen? Hat jede Führungskraft z. B. einmal im Jahr die Aufgabe, über Leistungserfüllung mit den Mitarbeitern zu sprechen? Ist dieses Gespräch Einstieg in ein Beratungs- und Förderungsprogramm? Hat die Leistungsbeurteilung Folge auf eine Leistungszulage?

Im Controlling-Sinn ist die **Leistungsbeurteilung zugleich die Beurteilung der Zielerfüllung**. Führung durch Ziele - Management by objectives - einerseits ist sicher unbestritten etwas, das die Controller-Funktion methodisch versorgen und in der Anwendung beratend unterstützen soll. Bloß zur Führung durch Ziele gehört auch die Beurteilung der Zielerfüllung.

Dieser controllerische Soll-Ist-Vergleich im Sinn der Zielerfüllungs-Beurteilung ist etwas, worin sich Personalwesen und Controlling-Systeme vernähern. Ist dies in der Praxis ausreichend gewährleistet? Gibt es Ansatzpunkte, da etwas auch besser zu gestalten? Zur problemlosen Versorgung der Manager mit Methodik könnten die zuständigen Servicefunktionen Personalchef und Controller vielleicht auch hie und da mehr Hand in Hand arbeiten. Woraus folgt, daß auch Schnittmengen mit dem Betriebsrat von seiten der Controller-Funktion im Sinn der existenz-sichernden Informations- und Navigations-Funktion sein müßten.

(Dr. A. Deyhle)

DIE PKW-KOSTEN IM AUSSENDIENST

von Dr.-Ing. Bruno Hake, Wiesbaden

Die Fahrzeugkosten im Außen- und Kundendienst bilden einen wichtigen Kostenfaktor. Trotzdem nutzen viele Unternehmen die Möglichkeiten der Kostensenkung in diesem Bereich nicht aus. Zu diesem Ergebnis kommt ein von der S. U. P. - Societät für Unternehmensplanung - in Wiesbaden kürzlich durchgeführter Betriebskostenvergleich bei 10.000 in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie sowie im Handel eingesetzten PKW.

Bei der Rationalisierung des Fahrzeugeinsatzes müssen sowohl personalpolitische als auch betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen berücksichtigt werden. Denn ein "Sparprogramm", das nur in der Abstufung der Mitarbeiter auf kleinere und weniger komfortable Fahrzeuge besteht, senkt zwar die PKW-Kosten, verursacht aber bald Unzufriedenheit. Deshalb sollte zuerst festgelegt werden, welche Fahrzeugmodelle für welche Positionen bzw. Stelleninhaber angemessen sind. Betriebsvergleiche mit anderen Unternehmen derselben oder verwandter Branchen sind hierzu das geeignete Mittel.

Erfahrungsgemäß ist eine Einteilung der wichtigsten Fahrzeugmodelle der deutschen Hersteller in sechs Gruppen auf der Grundlage von Listenpreis und Motorleistung zweckmäßig: von Kleinwagen (Polo, Fiesta, Corsa) bis zur unteren Luxusklasse wie Mercedes 200, BMW 520 und AUDI 100 GLS. Der im Januar d. J. abgeschlossene Betriebsvergleich zeigte, daß bei den meisten Reisenden und Verkaufingenieuren Mittelklassewagen wie z. B. Passat, Ascona oder Sierra vorherrschen.

Wenn die Frage der "Zuordnung" von Fahrzeuggruppe und Stellung des Benutzers geklärt ist, dann sollte geprüft werden, ob private PKW gegen Spesenvergütung, firmeneigene oder im Leasing beschaffte PKW wirtschaftlicher sind.

Hierzu müssen detaillierte Kostenrechnungen für die im Außendienst üblichen Fahrleistungen erarbeitet werden. Diese sollten vergleichbar sein und alle wichtigen

Kostenfaktoren beinhalten: die Wertminderung (Differenz zwischen Neupreis und Gebrauchtwagen-erlös), Zinsen, Gewerbe- und Vermögenssteuer, Reparaturen, Treibstoff, Versicherungen, Steuern und Verwaltungsaufwand. Ferner auch kostenmindernde Erlöse wie Mehrwertsteuer-Rückvergütung für gezahlte Spesen sowie die Vergütungen für Privatfahrten.

Privat-PKW sind billiger

Realistische Kalkulationen führen meist zum Ergebnis, daß private PKW gegen Spesenvergütung kostengünstiger sind als firmeneigene oder im Leasing beschaffte Fahrzeuge. Der Grund: bei Privat-PKW entstehen der Firma keine Verwaltungskosten. Und die kalkulatorischen Zinsen sind niedriger, weil der "entgangene Zinsgewinn" für den Privatmann z. B. der Rendite festverzinslicher Wertpapiere entspricht, während für betriebliche Investitionsentscheidungen eine höhere "Renditeschwelle" benutzt wird. Privat-PKW lassen ferner verschiedene individuelle Modell- und Ausstattungswünsche zu und geben dem Benutzer ein stärkeres Interesse an der pfleglichen Behandlung seines Fahrzeuges.

Die S.U.P.-Umfrage hat gezeigt, daß bei den Außendienstmitarbeitern keine eindeutigen Präferenzen für firmeneigene Fahrzeuge bestehen, sofern eine kostengerechte Erstattung der Spesen für die Privat-PKW erfolgt.

Die Berechnung und Zahlung der Spesen muß übersichtlich, leicht verständlich, für Viel- und



Wenigfahrer kostengerecht und verwaltungstechnisch einfach sein.

Viele Unternehmen machen den Fehler, eine s.g. "Kilometerpauschale" von z. B. 42 Pf/km zu zahlen. Dadurch werden aber Wenigfahrer benachteiligt, die deshalb auf höhere Spesen drängen, Vielfahrer werden jedoch überbezahlt.

Durch **Aufteilung in eine Monatsvergütung zur Abgeltung der Fixkosten sowie eine km-Vergütung** für Benzin, Reparaturen und Reifen werden diese Nachteile vermieden.

Bei einer jährlichen Fahrleistung von 25.000 km für Geschäftszwecke und 5.000 km privat ist z. Zt. eine Monatsvergütung von DM 360,-- und dazu 19 Pf/km für einen Mittelklassewagen kostengerecht.

Der Dienstwagen

Manche Unternehmen bieten ihren Führungskräften und anderen wichtigen Mitarbeitern einen firmeneigenen Wagen als "Gehalts-Bestandteil" an, weil wegen der hohen Steuerlast Gehaltserhöhungen nur eine geringe "Netto-Wirkung" haben. Dabei entstehen je nach Fahrzeugmodell, Fahrleistung und steuerlicher Regelung für die "private Nutzung" Mehrkosten von eintausend bis fünftausend DM. Auch beim "Dienstwagen" sind jedoch erhebliche Einsparungen möglich, ohne dessen Nutzen für den Mitarbeiter zu reduzieren. Es kommt dabei auf folgende Überlegungen an:

- * Wahl zwischen firmeneigenen Wagen und Leasing,
- * rationelle Verwaltung der Dienstwagen,
- * steuerliche Regelung für die private Nutzung.

In vielen Fällen zeigt der Kostenvergleich, daß Leasing billiger ist als firmeneigene Wagen. Die Angebote der verschiedenen Leasingfirmen weisen oft erhebliche Unterschiede in den Preisen und Konditionen auf. Es lohnt sich deshalb, mehrere Angebote einzuholen.

Die private Nutzung richtig regeln

Das Finanzamt betrachtet die private Nutzung von firmeneigenen oder Leasing-PKW als "geldwerten Vorteil" und gesteuert diesen. Dazu kommt noch die Berechnung von 18 Pf/km für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte sowie die Mehrwertsteuer.

Für das Unternehmen stellt sich hinsichtlich der privaten Nutzung die Frage, ob die Firma dem Mitarbeiter den "geldwerten Vorteil" in Rechnung stellen und als kostenmindernde Einnahme verbuchen

oder hierauf verzichten und dem Mitarbeiter nur die anteilige Lohn- und Mehrwertsteuer und evtl. die Sozialbeiträge vom Gehalt abziehen soll. Das hängt in der Praxis davon ab, wie attraktiv der "Gehaltersatz PKW" sein soll und ob die Firma deshalb auf Einnahmen von etwa DM 1.000,-- p.a. verzichten will.

Ferner stellt sich die Frage, ob die s. g. "Pauschale Berechnung" des geldwerten Vorteils in Höhe von 1 % p. M. des Anschaffungspreises des PKW oder der Einzelnachweis der tatsächlich durch die private Nutzung verursachten Kosten für die Firma und deren Mitarbeiter günstiger ist. Das hängt von der privaten und geschäftlichen Fahrleistung ab. Bei Führungskräften und Innendienstmitarbeitern, die ihren Dienstwagen erfahrungsgemäß mehr als 5.000 km pro Jahr privat nutzen, ist meist die "1%-Pauschale" günstiger. Bei überwiegend im Außendienst tätigen Mitarbeitern mit vielen Geschäftsfahrten aber geringer privaten Nutzung ist der Einzelnachweis für Firma und Mitarbeiter günstiger. Ein sorgfältiger Vergleich der bei den verschiedenen Regelungen für die Firma und deren Mitarbeiter entstehenden Vor- und Nachteile lohnt sich deshalb. Denn Kostenunterschiede von jährlich DM 1.000,-- sind hierbei durchaus nicht selten.

Katalysator oder Diesel?

Die Diskussion um Umweltschäden veranlaßt viele Unternehmen, bei der Auswahl der PKW schadstoffarme Modelle zu bevorzugen. Ein Vergleich von konventionellen Mittelklasse-PKW mit Katalysator- und Diesel-PKW bei einer jährlichen Fahrleistung von 25.000 km für die Firma zeigt folgende Kosten pro Jahr:

Benzin-PKW	10.000,-- DM
Katalysator-PKW	11.000,-- DM
Diesel-PKW	9.300,-- DM

Die Gründe für die hohen Kosten der Katalysatorfahrzeuge sind der höhere Preis, der höhere Benzinverbrauch, die voraussichtlich niedrigeren Gebrauchtwagenerlöse sowie die Reparaturkosten wegen der auf 80 bis 100.000 km geschätzten Lebensdauer des Katalysators.

Das Fahrzeugprogramm regelmäßig überprüfen

Die Praxis zeigt, daß ein maßgeschneidertes PKW-Programm für den Außendienst, die Führungskräfte und andere Mitarbeiter dem Unternehmen unnötige Kosten sparen, unproduktiv gebundenes Kapital freisetzen und die Mitarbeiter motivieren kann. Aber die verschiedenen Kostenfaktoren des PKW-Einsatzes ändern sich: vor allem die Zinskosten, die Neuwagen- und Gebrauchtwagenpreise und die Benzinpreise. Ferner kommen neue Modelle auf den Markt. Es ist deshalb zweckmäßig, in etwa dreijährigem Abstand das PKW-Programm einer kritischen Prüfung zu unterziehen. ■

DECKUNGS- BEITRAGS- RECHNUNG IM VERSICHERUNGS- UNTERNEHMEN



von Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle, Gauting/München

Das Wort "Deckungsbeitragsrechnung" ist etabliert. Und es geht ihm, diesem Wort, ähnlich wie anderen Ausdrucksweisen des Rechnungswesens. Ein Wort wird zum Markenartikel, das nicht selbsterklärend ist. Es klingt wie "Kühlschrank" mit Fächern oben und unten, Vorderseiten und Rückwänden. Aber die Bezeichnung "Deckungsbeitragsrechnung" sagt nicht, wozu man sie braucht. Sagt nichts über "kühles Bier".

Wenn die **Manager ergebnisverantwortlich** sind, könnte man sagen, **der Controller sei ergebnistransparenzverantwortlich**. Dazu gehört, daß man die Strukturen der Faktoren, die planungsmäßig und steuerungsorientiert zum Ergebnis hinführen, sehen kann. Und dafür sorgt die **Deckungsbeitragsrechnung**. Sie ist eine **Aussageform** für die Aussagen des Management in der

- Preis-/Absatzplanung;
- bei der Gestaltung von Promotionmaßnahmen;
- in den technischen Strukturen der Produkte nach Rezepturen und Stücklisten;
- im organisatorischen Gehäuse;

daraufhin, ob das Ensemble dessen, was inhaltlich beschlossen ist, zum Ergebnis hinführt. Betriebswirtschaft im Sinn von **"Betriebs-Wirtschaft"** bedeutet doch, in wirtschaftlichen Kategorien hinüberzuspiegeln das, was man betreibt. **Was man betreiben will, muß sich wirtschaftlich abbilden. Und aus dem wirtschaftlichen Abbild muß in Frage gestellt werden, ob das sinnvoll ist, was man betreibt.** Dies getreulich einem Spruch, der auf Kaiser Franz Joseph I von Österreich zurückgeführt wird: "Es muß was geschehen, aber es darf nichts passieren" - gemeint jetzt in unserem Sinne "wirtschaftlich" nichts: passieren. Oder - und dann entsteht ein historisch-kaiserlicher Regelkreis - "es ist was passiert (eine Abweichung); und es muß was geschehen".

Im Versicherungsunternehmen ist es ebenso

Das gilt sinngemäß auch für die Versicherung. Nur daß manches schwieriger ist. Begreifen kommt von Greifen. Das Produkt der Assekuranz läßt sich nicht so einfach greifen. Und "wir bieten Versicherungsschutz", kann genau so gut eine hohle Floskel sein wie ein guter Verkaufsinhalt.

Natürlich sind die Produkte der Assekuranz sinngemäß die verschiedenen zu versichernden Risiken - **die einzelnen Vertragstypen der Sachversicherung** wie Haftpflicht, Unfall, Transport, Feuer. So wie man Produktarten hat, lassen sich auch Versicherungsarten definieren. Das Wort Konstruktion kann man auch auf die Versicherung übertragen. **Wie sind die Tarife "konstruiert"?**

Und die Versicherungssummen wären ähnlich einzuschätzen wie z. B. Bier in großen oder in kleinen Fässern. Das wäre auch für die **Lebensversicherung** gültig. Welche Versicherungssumme ist vereinbart? Wie sind die Tarife gebaut im Erlebens- und im Todesfall? Welche Laufzeiten sind in den Versicherungsvertrag hineinkonstruiert?

Ein Problem ist in der Assekuranz, **daß die Kosten erst nachher entstehen**. Industrie und Handel hätten die Kosten, bevor sie liefern können; in der Regel vorher. In der Versicherung kommt es

systematisch später. Um also Standard-Schadenskosten wie Einstandspreise zu konstruieren, muß längerfristig hinausgedacht werden.

Schadenkosten wie Wareneinsatz

Man kann die Analogie auch ebenso machen wie im Handel. Von alters her spricht man im Handel vom Wareneinsatz und von den Handlungskosten. Das Wort "proportional" und "fix" braucht gar nicht bemüht zu werden. Der Wareneinsatz ist eben proportional zum geschäftlichen Volumen. Die Handlungskosten bilden das Bemühen um diesen Leistungsprozeß herum.

So könnte man in der Versicherung sagen, daß die Schäden der Wareneinsatz sind. Das was Stückliste darstellt oder Rezept, bildet in der Versicherung die **Schadenhäufigkeit**. Und die **Kosten je Schadenfall** sind ähnlich zu interpretieren wie ein Einstandspreis. Die Versicherung kauft eben den Schaden. Das ist ihr Wareneinsatz.

Damit das rechenbar wird, müßte man Standardsätze bilden, die dann an die fakturierten Prämienumsätze drangehängt werden. Das ist aber nicht ein Problem der Art der Zahl, sondern ein solches der Höhe der Zahl. Denn Hellseher spielen kann niemand. Planung darf nicht verwechselt werden mit Hellseherei. Natürlich kann ich nicht jeden Schadenfall voraussehen oder voraussagen. Aber ein Fahrplan ist einzurichten. Dazu sind Erfahrungswerte zu benutzen und sind Zukunftsüberlegungen einzufügen. **Hinter den Schäden stehen ja gleichzeitig auch Verhaltensweisen**. In dem Moment sind nicht allein mathematisch-statistische Prognosen herzustellen, sondern auch **Zukunftsverhalten ist einzuschätzen**. Was ist, wenn die Leute z. B. statt auf Reisen zu gehen, zuhause bleiben und Bücher lesen. Dann passieren sicher weniger Unfälle. Oder wie steht es um das Freizeitverhalten mit sportlicher Betätigung? Ist damit zu rechnen, daß zunehmend dadurch Unfälle passieren? Dann sind hinter den geplanten Schäden gleichzeitig auch **Szenarien** aufzubauen.

Im übrigen sorgt die Steuerung und das Controlling für die Ortsbestimmung. Dem Standardverlauf ist der Istverlauf gegenüberzustellen; daraus sind Schlußfolgerungen herzuleiten. Auch wenn die Korrekturzündungen nicht gleich machbar sind, ist wenigstens die Planung daraufhin zu verbessern. Im übrigen gibt es wahrscheinlich mehr Möglichkeiten der Schadenbeeinflussung, als man zunächst auf Anhieb für möglich hält. Ins Berufsbild des Versicherungs-Vertrauensmanns wäre einzufügen, daß er seine Kundschaft im Sinne von deren Lebensweisen beraten kann. Wenn er schon für die Betreuung auf der

"sicheren Seite" des Daseins zuständig sein will.

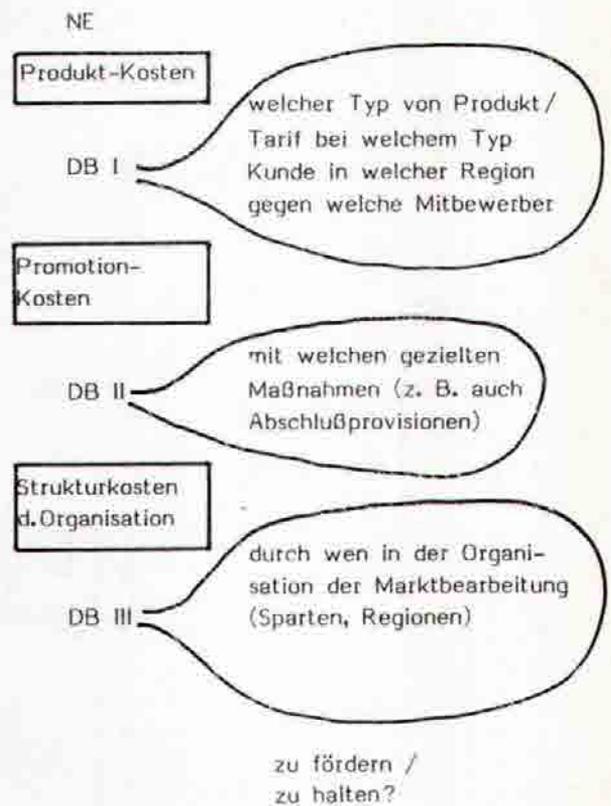
Themenerzeugung durch Deckungsbeitragsrechnung

Deckungsbeiträge sind "Einstieg in ...". Die Rechnung ist nicht das Ende, sondern der Anfang. Die Information soll Fragezeichen erzeugen. Ohne Fragezeichen gibt es keine Antworten. Und solche Fragen, wie gerade erwähnt im Sinn auch von Verhaltensbildern der Menschen, sind Folge der Einstiegstellen aus der Deckungsbeitragsrechnung heraus.

Mit dem Vorteil, daß darüber nicht nur irgendwas geredet, sondern auch etwas in Zahlen festzulegen ist. Und da fängt typisch das Controlling an. Um etwas einzusehen, muß man es sehen. Um im Bilde zu sein, braucht es ein Bild. **Ein Formular soll das Bild erzeugen, daß es wirtschaftlich machbar** erscheint. Ergebnistransparenz des Controllings für den ergebnisverantwortlichen Manager.

Deckungsbeitrags-Sprechblasen

Ohne nähere Details von der Organisation eines Unternehmens zu kennen, lassen sich drei Typen von Deckungsbeitrag als Aussageformen und Fragezeichenerzeuger generell formulieren. Dies entspricht dem folgenden Schema:



Deckungsbeiträge sind so etwas wie Netto-Netto-Erlöse. Von den Umsätzen werden außer Rabatten, Rückvergütungen und solchen Erlösschmälerungstypen eben auch abgezogen die Wareneinsätze. Konsequenz ist, daß es zwar Umsätze gibt ohne Deckungsbeitrag; jedoch Deckungsbeiträge ohne Umsatz nicht zustande kommen.

Der Deckungsbeitrag I formuliert die Frage, von welchen Typen von Aufträgen besonders viel produziert (besonders viel Auftragseingang zum Prämienbestand hinzu) geholt werden soll. Gibt es wünschenswerte Prioritäten in der Kollektivzusammensetzung der Versicherung? **Welcher Typ Sachversicherung ist attraktiver im Ergebnis? Was ist besser in der Lebensversicherung:** Kurze Laufzeiten oder längere, niedriges oder höheres Eintrittsalter? Ein Tausendmarkschein an Prämienumsatz pro Jahr mag unterschiedliche Ergebnisqualität haben. Die dafür gültige Aussageform ist der Deckungsbeitrag I - sei es je Vertrag oder je Verkäufertag oder in Prozent auf den Umsatz (Engpaß das Budgetvolumen des Kunden).

Deckungsbeiträge sagen, ob ein Produkt förderungswürdig ist. Vom Markt her ist zu prüfen, ob es auch förderungsfähig ist. Das richtet sich sofort an den Kunden. Welches Produkt ist bei welchem Kunden zu fördern, der welches Einsatzgebiet oder welchen Verhaltenstyp repräsentiert? Und wo findet man diese Kunden? Wer ist Wettbewerber? Und da spürt man dann, wenn man vom Kunden her denkt, daß **Wettbewerber der Lebensversicherung** nicht allein andere Lebensversicherer sind, sondern auch **Bausparverträge, Festgeldkonten, Wertpapier-Depots**.

Will man es fördern, geht es nicht allein durch Hoffen und Beten. Promotionmaßnahmen sind einzusetzen. Diese kosten etwas. In der Versicherung wäre eine Promotionmaßnahme die Abschlußprovision. Auch wenn sie zwangsläufig folgt dem Abschluß, hat sie den Sinn, den Abschluß herbeizuholen. Sie gehört nicht zum Produkt selber (also in die Schadenkosten), sondern in die den Auftrag erzeugende und den Bestand betreuende Verkaufsorganisation. Deshalb im System der Deckungsbeitragsrechnung wären die Promotionkosten und die Abschlußprovision als Fixkosten einzustufen - als solche im organisatorischen Gehäuse.

Und dann folgt in der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung, wie der Verkauf organisiert ist. Gibt es eine flächendeckende Verkaufsorganisation; gibt es sparten- oder kundentypische Aktivitäten. Deren jeweilige Organisationskosten stehen zwischen Deckungsbeitrag II und Deckungsbeitrag III. Während die ersten beiden Deckungsbeiträge Fra-

gen formulieren hinsichtlich der Entscheidungsfindung - **Decision Accounting** - formuliert der dritte Deckungsbeitrag die Verantwortungsrechnung. Wer ist für diesen Deckungsbeitrag zuständig, für wen ist das Ziel, wer ist Profit Center und macht in dieser Type von Maßstab Self-Controlling? **Responsibility Accounting**.

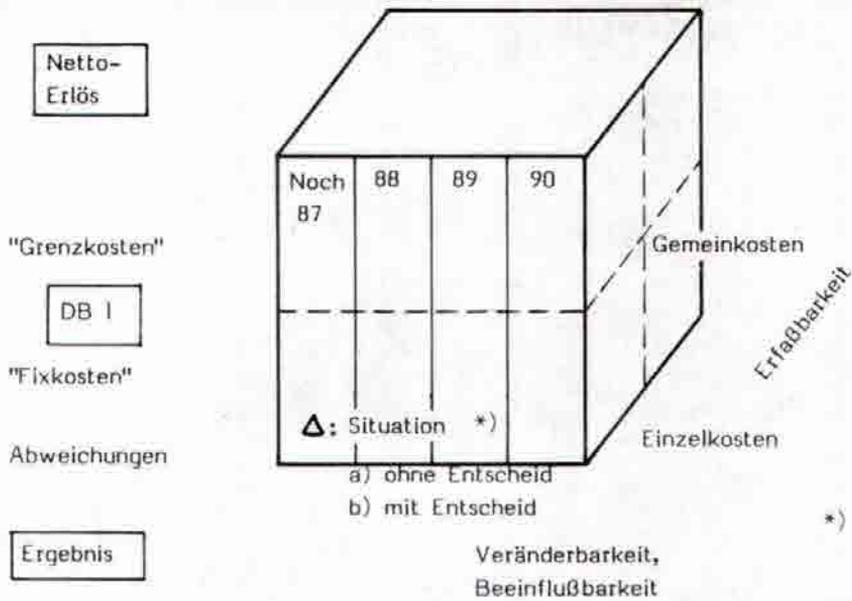
Deckungsbeitragsrechnung im Kostenwürfel

Unvermeidlich ist, daß sich in die Deckungsbeitragsrechnung einfügen die Kostenstrukturen - und damit eben auch deren Definitionen. Die Kosten, die das Produkt seiner technischen Struktur nach ausmachen, brauchen einen Namen. Meist wird in den Papieren des Controller Magazins das Wort **Grenzkosten** gewählt. Oder man spricht von **proportionalen** oder von **variablen** Kosten. Es sind jene Kosten, die das Produkt zu sich selber braucht, weil es ohne diese nicht physisch existieren kann. Also folgt daraus die Proportionalität. Es ist die eigentliche Verzehrfunktion der Kosten - was an Kosten ins Produkt hineinschlüpft, damit es existiert. Passend wäre, sinngemäß den französischen Ausdruck "**prix de revient**" einzusetzen. Dies hieße deutschsprachig **Gestehungspreis**. Der Gestehungspreis eines zu versichernden Risikos sind die Schäden.

Daneben stehen die **frais de structure** - die Strukturkosten **als jene des organisatorischen Gehäuses**, das sich ums Produkt, um den Kunden, um Ordnung, um Nachvollziehbarkeit **bemüht**. Die einen sind Schlüpfkosten, die anderen Bemühkosten.

Und das darf nicht verwechselt werden mit der Veränderbarkeit, der Beeinflussbarkeit oder der Entscheidbarkeit der Kosten. Diese Betrachtung ist auf dem waagrechten Trip des Kostenwürfels. Das Wort "variabel" hat leider an sich dran, daß es ein Bi-Wort ist. Viele Kollegen benutzen mit diesem Wort zwei Sachverhalte - den senkrechten und den waagrechten. Dann gibt es in der Regel die ständig sich prolongierenden Mißverständnisse. Zwingend ist, daß man im Controlling und als Controller lernt, **vernetzt zu denken**. Und da der Mund nicht in der Lage ist, zwei Sachen gleichzeitig zu sprechen, braucht man eben das Bild dazu.

Dazu kommt eine dritte Perspektive, jene der **Erfafbarkeit**. Was ist an Kosten einzeln erfassbar für eine Sparte, oder relativ für bestimmte Vertragstypen, oder relativ für eine Region oder relativ für einen Kunden. Alles das, was relativ zum Untersuchungsobjekt nicht einzeln erfassbare Kosten sind, heißt eben aus dessen Sicht **Gemeinkosten**. Ein Controlling-Kostenberichtswesen muß



*) was sich mit der Entscheidung verändert (Bewegungs-Ergebnisrechnung), ist für die Entscheidung relevant.

alle drei Sachverhalte simultan bewältigen.

In den Kostenwürfel eingefügt ist die Deckungsbeitragsrechnung. Auf der Vordachschiene oben entlang läuft der Nettoerlös - laufen die **Jahrestarifbeiträge**, die als Prämien fakturiert sind; eventuell auch abgegrenzt bei Mehrjahresprämien. Auf der senkrechten Halbhierungslinie läuft der **Deckungsbeitrag I**. Danach lassen sich die Fixkosten strukturieren je nach dem, wofür sie einzeln erfaßbar sein sollen. Und da wäre notfalls umzusortieren in der Spartenrechnung und in der Regionenrechnung. Zu den Fixkosten zählen im System der Managementenerfolgsrechnung **auch die Abweichungen**. Daß man sich irrt, ist menschlich. Daß man auf Abweichungen nicht schnell reagieren kann, ist ebenfalls menschliche Redundanz. Also sind Abweichungen einzusammeln als das Deckungsziel für die Fixkosten vergrößern, wenn sie ungünstig sind, oder ermäßigend, falls sie günstig ausfallen. Und das gilt nicht nur für Abweichungen auf den Kostenstellenbudgets - also bei den Versicherungskosten; sondern gilt sinngemäß auch für Abweichungen bei den Schäden.

Die waagrechte Schiene des Kostenwürfels zeigt die **Veränderbarkeit**. Damit das konkret wird, sind Jahreszahlen in die Abbildung eingefügt. Was ist steuerungs-fähig noch innerhalb eines Jahres durch die Vorscheurechnung, was im kommenden Budget, und was ist erst mehrjährig neu gestaltbar? Das Symbol **Δ** für Veränderung gilt über die ganze Linie. **Entscheidungsrelevant ist alles das, was sich durch eine Entscheidung verändert**. Situation ohne Entscheidung - und Situation nach Entscheidung. Was dazwischendrin hat sich verändert? Das ist entscheidungsrelevant. Diese Veränderungen können

passieren bei Absatz und Umsatz, bei den proportionalen Kosten, bei den Fixkosten und bei den Abweichungen. Auf allen Straßen der senkrechten Gliederung ist dies in der waagrechten Betrachtung mit und ohne Entscheidung nachzuziehen. **Diese Veränderbarkeit ist die eigentliche Managementkategorie**. Bloß die Spielplätze, auf denen Veränderungen sich abbilden, sind in den Produktstrukturen einerseits und in den Versicherungs-Kosten - jenen des organisatorischen Assekuranzgehäuses - andererseits. Und die Abweichungen sind ebenfalls hochzurechnen. Wie schnell sind sie gegensteuerungsfähig? Dann lassen sich in diesem Schema auch diese Fälle abbilden, wo man im Interesse des Vermeidens von Abweichungen wegen Unterauslastung z. B. zu Sondertarifen Abschlüsse macht. Dann ist in der Veränderungsrechnung ein dazukommender Deckungsbeitrag vielleicht gering; aber die vermiedene Abweichung in dieser Hochrechnung ist größer. Also hat sich's dann im Betriebsergebnis durch eine solche Sonderentscheidung gelohnt.

Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach im Deckungsbeitrag. Das ist kurzfristig steuerungsmäßig richtig. Bloß wer nachhaltig Tauben braucht, kann nicht ständig auf Spatzenjagd gehen. Deshalb ist auch die kurzfristige Jahresrechnung in die Mehrjahresrechnung einzufügen.

Die Deckungsbeitrags-I-Struktur in der Sachversicherung

Hier sind die Schadenkosten besser faßbar. Immerhin entstehen im Schadenfall externe Rechnungen. Das wäre analog dem Wareneinsatz zu verstehen. Alle Versicherungsverwaltungskosten sind

Fixkosten - so wie im Handel die Handlungskosten.

Längere Zeit war überlegt in der Versicherungsbranche, **ob die Vermögenserträge** in die Deckungsbeitragsrechnung zu integrieren sind. Soll man den bankähnlich gestalteten Teil der Versicherungstätigkeit separat behandeln? Oder muß nicht kausal einbezogen sein, daß verfügbare Gelder aus der Versicherung, weil eben Schäden erst später entstehen, der Versicherungstechnik hinzuzufügen sind. Heute dürfte die Branche eher so denken, daß die Vermögenserträge in die Versicherungsdeckungsbeiträge eingebaut werden. Vielleicht kann man eine Lösung wählen, daß man einen Deckungsbeitrag Ia vor Vermögenserträgen und einen solchen Ib nach Vermögenserträgen darstellt.

Dann könnte der **Deckungsbeitragsrechenteil der Sachversicherung** etwa so aussehen:

	Fakturierte Prämien (Tarife)
	<u>./. Standardschadenkosten</u>
=	Deckungsbeitrag Ia
	<u>+ Vermögenserträge (Standardsatz)</u>
=	Deckungsbeitrag Ib
	<u>./. Provisionen (Abschlußprovision, Folgeprovision, Inkassoprovision);</u>
	<u>Wettbewerbe, Provisionszuschüsse</u>
=	Deckungsbeitrag II

Standardvermögensertrag

Die Vermögenserträge im Typ Deckungsbeitragsrechnung sind mit Standards eingesetzt - also nicht mit den Istvermögenserträgen. Da läßt sich ein Profit Center-Konzept für den Vermögensbereich bauen. Dieser liefert für Gelder, die er von den Sparten erhält, einen Standardzins - aus seiner Sicht einen Passivzins als Einstandspreis. Dieser Passivzins als Einstandspreis wird für die Sparte, die Geld anschafft zur Vermögensanlage, ein Zinsertrag. Zwischen dem Standardvermögensertrag und dem effektiven hat der Vermögensbereich eine Zinsspanne. Die Spartenzuordnung erfolgt gemäß der technischen Rückstellungen.

Dieses Thema stellt sich deutlich in der Lebensversicherung. Da wäre Ablieferungsgröße die Zuführung zur Deckungsrückstellung - also der Sparbeitrag. Die Erhöhung des Deckungskapitals ist damit behandelt sinngemäß wie Wareneinsatz und eingefügt in die Grenzkostenstruktur des Tarifs. Also spielt Eintrittsalter und Laufzeit in der Lebensversicherung eine maßgebliche Rolle, wie hoch dieser Sparbeitrag als Einstandskosten (prix de revient) ist.

Dafür liefert der Vermögensbereich wieder den Standardvermögensertrag zurück.

Deckungsbeitragsmodell für die Lebensversicherung

In der Lebensversicherung sähe der Deckungsbeitrag seiner Struktur nach dann wie folgt aus:

	Jahrestarifbeiträge
+	Vermögenserträge zu Standard
=	"Prämienumsatz"
./.	erwartete Todesfalleistungen
./.	erwartete Stornoleistungen
./.	erwartete Erlebensfalleistungen
./.	Erhöhung des Deckungskapitals
./.	Zuführung zur Soll-Rückstellung für
	<u>Beitragsrückerstattung (RfB)</u>
	Deckungsbeitrag I

Das **Rückversicherungsergebnis** ist außer acht gelassen. Diese Stufung der Deckungsbeitragsrechnung konzentriert sich auf die Versicherungstechnik des Erstversicherers.

Führt man hingegen diese Rechnung weiter als eine Ergebnisrechnung der Sparte Lebensversicherung, so wäre nach den Deckungsbeiträgen I der Sparte Leben abzuziehen plusminus das Rückversicherungsergebnis. Daraus könnte folgen ein Deckungsbeitrag Ib der Sparte Leben.

Zwischen Deckungsbeitrag I und Deckungsbeitrag II stünden die rechnungsmäßigen Abschlußkosten und anteilige rechnungsmäßige Verwaltungskosten, z. B. für die Bestandspflege. Daraus entsteht der Deckungsbeitrag II der Sparte Leben.

Versicherungsverlauf über die Vertragsdauer

Ein wohl für die Lebensversicherung typisches Problem besteht darin, daß dieses System der Deckungsbeitragsrechnung auf das Jahr bezogen ist. Da ist es auch gültig im Sinn der Sachverhalte, die für dieses Jahr in Budget und Ist gültig sind.

Bloß wenn man in der Produktion - also in der Akquisition zusätzlicher Abschlüsse zum Prämienbestand hinzu - mit Deckungsbeiträgen steuern will, geht es ja um die Frage, welcher Typ von Vertrag, wenn er ins Kollektiv hinzukommt, attraktiver ist im Ergebnis als ein anderer. Dazu müßte man die Veränderungen betrachten, die durch den Vertragstyp über dessen Laufzeit ausgelöst werden.

Dann entsteht die Frage, ob man diese Verläufe **diskontieren** soll. Soll man einen **Barwert-Deckungsbeitrag** rechnen, der dann ähnlich wie eine Punktesumme eine Kennzahl für den Außendienst darstellt, um Prioritäten auch vom Ergebnis her in der täglichen Arbeit zu berücksichtigen.

Geht es um die **Verantwortungsrechnung**, also um die Führung durch Ziele im Verkauf, dann kann man mit einem solchen diskontierten oder Barwertdeckungsbeitrag arbeiten. Mit einer solchen Prämienkennzahl läßt sich auch eine Jahresrennstrecke formulieren - lassen sich Zielvereinbarungen machen, ist ein Ist-Stand zu betreiben und eine Jahresvorschau zu machen innerhalb der Organisation des Außendienstes.

Geht es aber um die **Entscheidungsfindung** bei den Vertragstypen, um die Tarifkonstruktion, um die Konstruktion der Ausschüttungstechnik, so ist wohl der diskontierte Deckungsbeitrag nicht typisch aussagefähig. **Schließlich lebt man im 10. Jahr ab heute nicht diskontiert, sondern voll.** Also müßte man Jahr für Jahr für sich gelten lassen.

Andererseits müßte man die Jahresdeckungsbeiträge, die in der laufenden Budget- und Istrechnung des Jahres eindeutig sind, auf die kommende Zeit hinaus mit der **Bestehenswahrscheinlichkeit** korrigieren. Dann kommen länger laufende Verträge schlechter weg, weil weiter hinten die Aussicht, daß der Vertrag noch im Bestand ist, abnimmt. Also vergleicht man einen Langläufer mit einem Kurzläufer, so wäre beim Langläufer anzusetzen, daß man ihn möglicherweise später nicht mehr hat. Also wäre der Deckungsbeitrag mit einer Bestehenswahrscheinlichkeit zu korrigieren - was etwas auf das Diskontieren hinausläuft. Je niedriger nämlich die Bestehenswahrscheinlichkeit angesetzt ist, desto geringer wirkt sich wie beim Diskontieren jener Deckungsbeitrag aus, der in einem späteren Jahr erst erungen wird.

Die Entscheidungsfindung über Tarife mit Rücksicht auf deren Ergebniswirkung müßte den Verlauf herholen, wie er von Vertragstyp zu Vertragstyp nach Eintrittsalter, Laufzeit, Gestaltung der Überschußbeteiligung ... besteht. Vielleicht entsteht dann so etwas wie eine Art Krallenkurve (nach Dr. Heller, Göttingen).

Am Anfang ist der Deckungsbeitrag hoch wegen der Zillmerung. Nimmt man beide Deckungsbeiträge I und II zusammen, so entspricht der Zillmerung - einem negativen Sparbeitrag sozusagen als Eintrittsgeld ins Kollektiv - der Block der Abschlußkosten. Dann mag der Deckungsbeitrag über die Jahre hinweg konstant sein, bis er gegen Ende abfällt wegen einer beschleunigten Zuführung von Beiträgen ins Deckungskapital. Das hängt davon ab, wie die Tarife je nach Gesellschaft gestaltet sind.

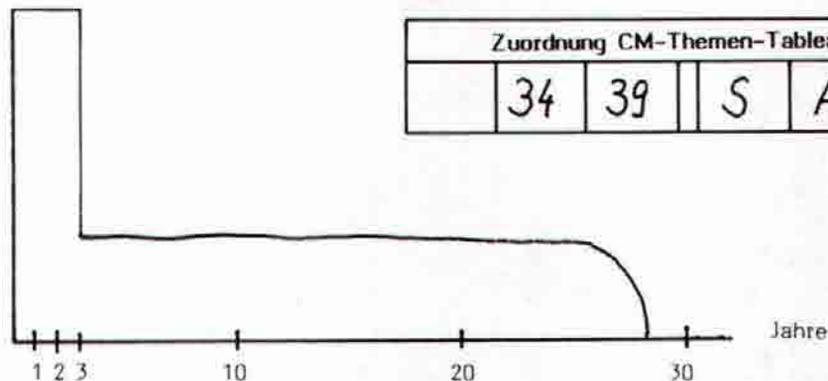
Vielleicht ist denkbar, das ganze Kollektiv der Verträge als Krallenkurvengebirge abzubilden. Dann läßt sich - so wie im Rahmen des Kostenwürfelbildes schon interpretiert - sagen: Zustandsbild des Kurvengebirges ohne bestimmte Entscheidungen in der Produktion - Zustandsbild nach neuen Entscheidungen im Auftragseingang (der Produktion der Assekuranz). Hat sich's verändert im Sinn von verbessert? Durch welche Produktionsprioritäten erhält der "Stock" in Summe ein besseres Ergebnisbild?

Deckungsbeitragsrechnung als Mittel zum Zweck und nicht als Zweck selber

So mag sichtbar sein, daß "Deckungsbeitragsrechnung" nicht ein Zweck für sich selber ist. Man macht dies nicht, weil man es macht. Deckungsbeitragsrechnung ist ein Mittel zum Zweck - ist der Einstieg in die Formulierung eines solchen Typs von Frage. **Ohne Fragen gibt es keine Antworten.**

Die Controllingkunst mit den Deckungsbeiträgen besteht darin, anhand dieses Systems das zu durchdenken, was man betreibt. Was sagt die Rechnung, ist das plausibel, ist das, was man betreibt, zu verändern? Drückt die Rechnung aus, was gültig ist? Dieser Umsteigebahnhof zwischen geschäftlichem Ablauf und Abbild in den Deckungsbeiträgen und zurück schafft verwurzelte, ergebnissichernde Managementpraxis und ist Konsens von Manager und Controller im Team. (Vgl. Beitrag Gernot **Schlösser**, Colonia-Versicherungen, **Controlling mit Deckungsbeitragsrechnung**, Controller Magazin 1986, Seite 133 ff.)

TDM



Zuordnung CM-Themen-Tableau				
34	39	S	A	F

So können Sie es haben!

Mit dem Finanz- und Kostenmanagement-Informationssystem für die IBM-Systeme /34, /36, /38 haben Sie **alle** Controlling-Aufgaben **zu jeder Zeit** sicher im Griff.

Mit dem von PST entwickelten Softwareprogramm haben Sie ein umfassendes Hilfsmittel zur Abwicklung eines kompletten Berichts- und Planungswesens zur Hand.



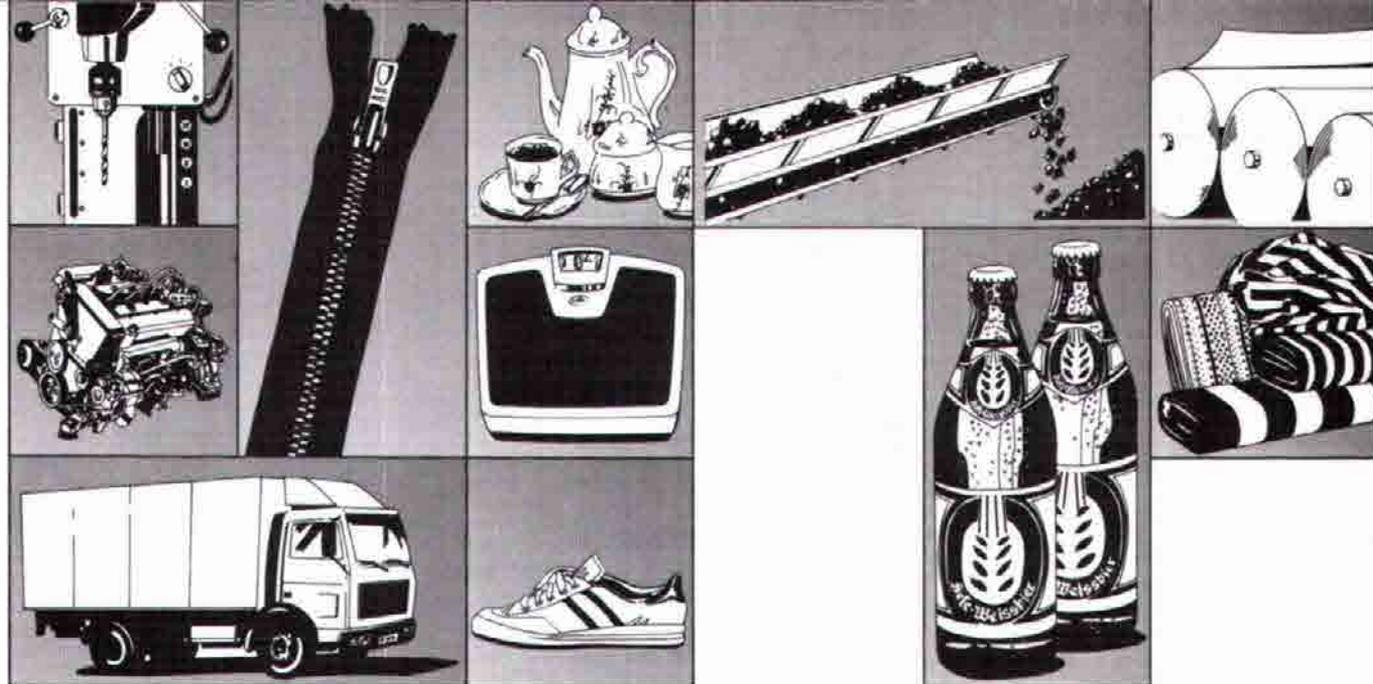
Nichts bringt Sie mehr aus der Ruhe. Ob Monats- oder Quartalsabrechnungen, Zwischenbilanzen oder Abweichungsanalysen, ja selbst Überraschungsangriffe bringen Sie nicht mehr aus dem Konzept. Durch ein frei gestaltbares Berichtswesen sind Sie flexibel und unabhängig.

Mehrfirmenkonsolidierung, Fremdwährungsreporting, Simulation und Hochrechnung, der Aufbau eines zentralen Konzernreporting, Geschäftsgrafiken, die Integration des PC - Anforderungen, denen Sie gelassen entgegensehen können. Mit der controllingorientierten Standardsoftware von PST sichern Sie sich ein seit 1980 erprobtes, den sich ständig ändernden Anforderungen angepaßtes und in vielfachen Einsätzen bewährtes Softwareprogramm.

**Finanz-Mis von PST ...
und Sie sind die Ruhe selbst!**

PST

PST Software GmbH
Josephsburgstraße 4a, D-8000 München 80
Telefon (089) 4 31 30 38



Der gemeinsame Nenner

Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

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

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

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

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

Plaut Software für **Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzel-fertigung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Je nach DV-Konfiguration unserer Klienten setzen wir zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme der SAP ein.

PLAUT 

Plaut Software – die Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Software Unternehmensberatung Personalberatung

PLAUT

Plaut Software GmbH Hogenbergstraße 20
D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81
Tlx. 8 98 628 Plaut

Plaut Software AG Villa Wellingtonia
CH-6918 Figino
Tel. (091) 6015 01
Tx. 79 329

100-10/BW 2