

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

CONTROLLER

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

5/1999

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

- | | | |
|-----|---|---|
| 337 | Wolfgang Berger-Vogel | Gedanken zu Controller Quo Vadis |
| 339 | Arno Mahlert | Wie man ein effektives und effizientes Controller-Team führt |
| 344 | Traugott Giesen | Optimierung von Controller-Effizienz durch soziale Wachheit |
| 349 | Peter Berg | Millenium: Manager's Zeitalter - Controller's Götterdämmerung? |
| 354 | Martin D. Schott | Controller's Kopfzerbrechen - deutsch-französische Besonderheiten |
| 359 | Markus Stamm | Worauf müssen Sie bei jedem Change-Projekt achten, damit es nicht mißlingt? |
| 369 | Josef Wüpping | Einsatz von Konfigurationswerkzeugen für die kundenindividuelle Serienfertigung |
| 376 | Rainer Pelizäus | Controlling in Versicherungsunternehmen |
| 382 | Impressum | |
| 383 | Stefan-Jörg Göbel,
Rainer Meckes,
Georg Tacke | Gewinnpotentiale durch differenziertes Messepricing |
| 386 | Plaut-News | |
| 388 | Helmut Roland | Organisation des Controller-Dienstes |
| 393 | Elmar Mayer | Botschaft an die Controller aus dem alten Jahrhundert |
| 398 | Martin Hauser | Wertorientierte Betriebswirtschaft |
| 405 | Jörg Becker | Marketingcontrolling |
| 410 | Literaturforum | |
| 421 | Aus dem Controller
Verein eV | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 0939-0359

<http://www.controllermagazin.de>

Strategie & Organisation. ZIELE

Solutions for the *futur@*

Für *Performance* und *Wachstum*

PLAUT

Den Wandel im Griff

PLAUT, über 50 Jahre ganzheitliche Lösungen aus Management-Beratung, Informations-Technologie und Wissenstransfer. Nutzen Sie die Erfahrung unserer IndustryCenter für Industrie und Handel, Banken und Versicherungen, Energiewirtschaft, Transport und Verkehr, Medien, Telekommunikation und Dienstleistung sowie des CompetenceCenter Management Training. Der Partner für den Mittelstand ist das PLAUT R/3-Systemhaus.

PLAUT WELTWEIT

ATLANTA · BIRMINGHAM · BOSTON · BUDAPEST
CHICAGO · CLEVELAND · CURITIBA · DALLAS
DUBLIN · DÜSSELDORF · FIGINO · FRANKFURT
GLIWICE · HAMBURG · JOINVILLE · KLAGENFURT
LINZ · LOOSDORF · LONDON · MAILAND
MEXICO CITY · MIAMI · MÜNCHEN · OSTRAVA · PARIS
PORTO ALEGRE · PRAG · RIO DE JANEIRO · ROM
SALVADOR · SALZBURG · SAN FRANCISCO · SÃO PAULO
STUTTGART · WALLDORF · WARSCHAU · WIEN · ZÜRICH

Plaut International Management Consulting
www.plaut.com

GEDANKEN ZU CONTROLLER QUO VADIS

– Eröffnungsrede zum Controller Congress 14.06.1999

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

Im Namen des Vorstandes des Controller Verein eV darf ich Sie als neuer Vorsitzender ganz herzlich zum 24. Congress der Controller begrüßen. Meinem Vorgänger in dieser Funktion, Herrn Dipl.-Wirt.-Ing. Manfred Rimmel, der aus Gründen seiner Bestellung zum Vorstandsvorsitzenden der RWE Energie AG diese Funktion zurücklegen mußte, möchte ich auch auf diesem Weg sehr herzlich für seine engagierte, aber auch einfühlsame 8-jährige Führungstätigkeit im Controller Verein und in der IGC danken und bin überzeugt, auch in Ihrem Namen zu sprechen. Vielen Dank Herr Rimmel.

Ich freue mich, daß Sie wiederum mit 620 Teilnehmern so zahlreich bei unserem Congress vertreten sind, was wohl auch Ihre Zufriedenheit mit den zurückliegenden Congressen und die Akzeptanz unserer diesmaligen Congress-Themen unter Beweis stellt.

Hat schon unser vorjähriger Congress mit dem Leitgedanken **Controlling und Kundenorientierung** gezeigt, in welche Richtung sich modernes Controlling entwickelt, so steht die Fortentwicklung des Controlling auch im Mittelpunkt der Referate dieses Congresses.

Am Anfang des Controlling stand wohl das **Denken in Deckungsbeiträgen, Produktkosten, Strukturkosten und Break-even-Diagrammen**. Der Controller war in dieser Phase in erster Linie **Verbreiter und Interpret** dieser neuen

Begriffe. In den meisten Unternehmen ist diese Anfangsphase des Controlling heute wohl überwunden, obwohl es auch hier noch im Bereich von Klein- und Mittelbetrieben, aber auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung Nachholbedarf gibt. Eine im Jahr 1997 von **Price Waterhouse** durchgeführte Studie zeigt, daß arbeitsmäßig das „Datenschaufeln“ und der Soll-/Ist-Vergleich von Kosten und Erträgen noch immer 70 % der Controlleraktivitäten ausmachen.

Dann dürfen wir uns aber auch nicht darüber wundern, daß das Controlling vieler Orts noch **Akzeptanzprobleme bei der Unternehmensführung** aufweist. Offensichtlich nicht hier im Freistaat Bayern, für den Herr Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber in seinem Grußwort zu diesem Congress zum Ausdruck bringt, daß sich mittels Controlling auch die Leistungen des Staates optimieren lassen. Die Frage, die den Controllern gestellt wird und die auch wir uns immer wieder stellen sollten, lautet: **Erzielen die Controller tatsächlich eine Wirkung auf die Führung des Unternehmens und die Erreichung der Unternehmensziele?** Und diese Frage müssen wir leider zu oft noch mit nein beantworten. Warum ist das so? Das Controlling-Gedankengut ist nicht mehr länger alleiniges Eigentum der Controller, sondern inzwischen haben viele Unternehmen die Entwicklung zum Self-Controlling – das heißt zur Wahrnehmung von Controlling-Aufgaben durch über das entsprechende Hand-

werkszeug verfügende Manager in den operativen Bereichen – geschafft. Eine Entwicklung, die vom Standpunkt des Controlling-Prozesses und der Controller nur begrüßt werden kann. Damit kann und muß sich der Controller logischerweise neuen Aufgaben zuwenden, was **klar in Richtung Entscheidungsunterstützung und die Beschäftigung mit Unternehmensvisionen und Strategien** und stärker weg von der Analyse zur Synthese gehen muß – also weg vom Zahlenknecht zum Querdenker.

Was meine ich damit? Die Controller müssen sich stärker von der bottom-up-Methode entfernen, weg von der Scheingenauigkeit im laufenden Geschäft und Berichtswesen und hin zum „**Rethinking the Future**“ und zur **Target-Orientierung**, was wiederum die Orientierung an Spitzenleistungen bedeutet. Die Einführung des Benchmarking und damit die Einordnung des eigenen Unternehmens im globalen Umfeld hat die Motivation zu neuen Spitzenleistungen im Sinne eines langfristigen Commitments zur Folge.

Der Controller hat zu überprüfen:

- * Ist die Vision eines Unternehmens noch realistisch?
- * Sind entsprechende Strategien festgelegt, die in die Richtung dieser Unternehmensvision führen?
- * Sind die Strategien, die Kernerfolgsfaktoren und die entsprechenden Maßnahmen präzise definiert und stimmen diese mit den Strategiezielen überein?



Strategieziele sind sicherlich nicht nur solche monetären Größen, sondern gehen in Richtung Märkte, Kunden, Endverbraucherwünsche und in Richtung Innovationen, rascherer Umsetzung von Produktideen, Verbesserung der Qualität von Produkten und Serviceleistungen. Das Blickfeld des Controllers hat sich also über rein monetäre Größen hinaus um gänzlich neue Dimensionen zu erweitern. Schließlich und endlich müssen alle diese Elemente auch koordiniert und mittels Synthese zu einem geschlossenen System entwickelt werden. Das nun mehr in vieler Munde befindliche **Balanced Scorecard-System** scheint mir ein dafür geeigneter Ansatz zu sein, das für die Controller eine große neue Chance für die Entwicklung eines **ausbalancierten Controlling-Systems** bietet.

Für alte Deyhle-Jünger, wie ich es bin, sind diese Gedanken und Entwicklungen nichts gänzlich Neues. Schon vor vielen Jahren, wenn nicht schon Jahrzehnten, schuf Deyhle sein WEG-Symbol, in dem W für Wachstum, E für Entwicklung und G für Gewinn stand – also der Gewinn als monetäre Zielgröße ebenfalls nur für eine Dimension neben anderen steht. Die Balanced Scorecard-Idee, die vor einigen Jahren von Kaplan und Norton aus den Vereinigten Staaten zu uns exportiert wurde, ist deshalb von der Philosophie nichts gänzlich Neues. Neu daran ist vielleicht die etwas stärker strukturierte Form, die sicherlich eine Hilfestellung für die Schaffung eines derartigen allumfassenden Systems bietet.

Wenn sich die Controller dieser Methode in zunehmendem Maße bedienen, so wird

dies sicherlich dazu führen, daß die Kommunikation zwischen Controllern und anderen Managern verstärkt und damit auch verbessert wird. Wenn die Unternehmensführer merken, daß sich Controller in erhöhtem Ausmaß mit den für sie wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens – und die kommen in erster Linie vom Markt – befassen, wird dies sicherlich die Akzeptanz der Controller deutlich erhöhen und damit auch ihre Wirkung auf die Unternehmensführung verstärken. Dann kommt auch die Antwort auf die zu Beginn meiner kurzen Bemerkungen gestellte Frage, ob Controller Wesentliches zur Erreichung der Unternehmensziele leisten: **ein klares JA.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

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



WIE MAN EIN EFFEKTIVES UND EFFIZIENTES CONTROLLER-TEAM FÜHRT

von Dr. Arno **Mahlert**, Geschäftsführer Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH, Stuttgart
 Vortrag anlässlich des Congresses der Controller am 15. Juni 99 in München

Ich kann Ihnen hierzu keine Patentrezepte vortragen, keine Musterlösungen anbieten. Ich denke vielmehr, daß **erfolgreiche Führung eines Controller-Teams sehr situationsbezogen** geschehen muß. Jedes Unternehmen bringt andere Gegebenheiten mit sich, und in jedem Unternehmen verändern sich die Gegebenheiten im Zeitablauf. Es geht also um jeweils maßgeschneiderte Lösungen für den konkreten Fall.

Zwei Anmerkungen

1. Generell und auch in unserem Zusammenhang spreche ich viel lieber von **„Herbeiführen“** statt von **„Führen“**. „Führen“ klingt mir zu direkt, zu unmittelbar, zu eindimensional, so wie man ein Pferd oder einen Hund an der Leine führt oder wie beim Militär. Das läßt sich im Unternehmen so einfach nicht handhaben. Vielmehr muß ich **gewollte Entwicklungen herbeiführen**. Herbeiführen ist das ständige Bemühen darum, die Gegebenheiten in einem Unternehmen und für ein Controller-Team so zu gestalten, daß es sich in die gewünschte Richtung entwickeln kann.
2. Effektiv und effizient: Das heißt einmal: **die richtigen Dinge tun** und zum anderen: **das, was man tut, richtig tun**. Bei beiden geht es nicht

um absolute Richtigkeit, sondern darum, situationsgerecht zu arbeiten und zu wirken.

Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck

Nach dem Krieg gegründet als rein deutsches Buchclub-Unternehmen, hat es sich inzwischen zu einer international tätigen Mediengruppe entwickelt. Mitte der achtziger Jahre gab es bei einem großen Wettbewerber eine Konkurrenzanalyse über die Holtzbrinck-Gruppe. Darin wurde uns große Ähnlichkeit mit einer Schildkröte attestiert.

Die Schildkröte

- strahlt viel Ruhe und Gelassenheit aus;
- ist gut gepanzert, wenig durchschaubar;
- wenig kommunikativ;
- meist stetig und beharrlich.

So weit, so gut. Was zumindest seit den achtziger Jahren nicht mehr zutrifft für unsere Gruppe: Die Langsamkeit und Schwerfälligkeit der Schildkröte. Wir haben gezeigt, **daß dieses Tier auch schnell sein kann**. Diesen Tiervergleich stellt heute keiner mehr an bei diesem Wettbewerber. Wie könnte eine Schildkröte auch so große Sprünge machen. Bei Beginn des neuen Jahrtausend wird unser Umsatz bei 4 Mrd. DM liegen, eine Verdreifachung in zehn Jahren.



Dr. Mahlert „vor dem Start“

Zu den einzelnen Geschäftsbereichen:

- Da sind einmal die **Publikumsverlage**. Bis Ende der achtziger Jahre ist darin auch das Buchclubgeschäft enthalten. Heute gehören dazu so klangvolle Namen wie S. Fischer, Rowohlt, Droemer Knauer, Kindler, Kiepenheuer & Witsch und im Ausland Macmillan, St. Martin's Press usw. dazu.
- Auch der Bereich **Bildung & Wissenschaft** konnte sein Geschäft beträchtlich ausweiten. Bekannte Namen hier z. B. die Zeitschriften Nature und Scientific American, aber auch die Schulbuchverlage Schroedel und Diesterweg.
- Darüber der Bereich Wirtschaftsinformation & überregionale Zeitungen. Wachstumsmotor hier die Handelsblatt-Gruppe und Schäffer-Poeschel, dazu kamen DER TAGESSPIEGEL und DIE ZEIT.
- Der nächste große Brocken: Die **überregionalen Zeitungen** und die Druckereien. Dazu gehören die Saarbrücker Zeitung, der Südkurier, die Mainpost und noch ein paar andere.
- Dazu die Neuen Medien mit Fernsehen, Radio und Multimedia.

Sie sehen: die Verlagsgruppe steht heute wirtschaftlich auf vier großen Beinen. Insgesamt beschäftigen wir heute etwa 11.400 Mitarbeiter weltweit.

Heute findet 37 % unseres Geschäfts im Ausland statt; darin 17 % in den USA, 10% im United Kingdom und ebenfalls 10 % im „Rest of the World“, wie die Engländer immer sagen, d. h. von Mexiko bis Australien, von Südafrika bis Indien. Damit sind wir nach Bertelsmann die einzige deutsche Mediengruppe mit starken Wurzeln im Ausland.

Unternehmens-Organisation

Die Verlagsgruppe ist ein Familienunternehmen, das zu gleichen Anteilen Dieter von Holtzbrinck, Monika Schoeller und Stefan von Holtzbrinck gehört. Teile wurden schon auf die nächste Generation übertragen. Die Familie hat einen überwiegend extern besetzten Beirat eingesetzt, dessen Vorsitzender Professor Dr. Marcus Bierich aus dem Hause Bosch ist. Er überwacht und berät die Geschäftsführung bei ihrem Auftrag, die Unternehmensgruppe zu steuern und weiterzuentwickeln.

Wir haben sieben Geschäftsführer, und diese Geschäftsführung arbeitet nach

dem Prinzip einer einfachen Matrixorganisation (Abb. 1). Die Vielzahl der Profit Center (etwa 50) ist in fünf Geschäftsbereichen zusammengefaßt. Der kaufmännische Bereich ist bei uns als Querschnittsfunktion ausgestaltet. Neben manchen Servicefunktionen für die Geschäftsbereiche und Profit Center, hat er auch die Aufgabe des Check-and-Balance im Prozeß der Unternehmenssteuerung.

Controlling wird weniger als Kontrolle praktiziert, sondern vielmehr als „Contre Rôle“, eine sehr treffende Deyhlesche Wortschöpfung. Hierin kommt zum Ausdruck, daß wir in der Geschäftsführung sehr offen miteinander arbeiten. Wir sind nicht auf einen vorgefaßten Konsens ausgerichtet und nehmen uns die Zeit, unterschiedliche Aspekte offen zu besprechen, um die beste Lösung zu finden.

Wir arbeiten ohne viele Formalitäten

Kurzprotokolle von unseren Sitzungen gibt es nur deshalb, weil inzwischen vier von uns über 50 Jahre alt sind. Da empfiehlt sich zuweilen eine kleine Gedanken-

stütze. Unsere Organisation ist geprägt durch flache Führungshierarchien: Ohne Zwischenebene berichten die Chefs der Firmen unmittelbar an die Geschäftsführer der Holding. Dies ermöglicht nicht nur Schnelligkeit im Entscheiden, sondern auch direkte beiderseitige Tuchfühlung und damit ungefilterten Informationsfluß.

Organisation des kaufmännischen Bereichs

Sie sehen in Abb. 2 die sechs Teilbereiche, die dazu gehören:

- Nervenzentrum der Gruppe, in dem nicht nur alle Routineinformationen zusammenlaufen, ist das **Berichtswesen und Controlling**.
- Daneben die klassischen kaufmännischen Funktionen: **Finanzen, Steuern, Bilanzen, Rechnungswesen**.
- Eine Elitereinheit ist die **Unternehmensentwicklung oder Strategische Planung**.
- Und schließlich der **juristische Bereich**, die **Personalentwicklung**, die **Informationsverarbeitung** als Koordinationsaufgabe.



Abb. 1: Organisation der Geschäftsführung



Abb. 2: Organisation des kaufmännischen Bereichs

Insgesamt arbeiten gut 2/3 der Holding-mitarbeiter im kaufmännischen Bereich. Die Kollegen in der Geschäftsführung halten sich jeweils nur 1 bis 2 Assistenten und greifen auch direkt auf die Kapazitäten im kaufmännischen Bereich zu.

Welche Wertvorstellungen treiben unsere Unternehmensgruppen?

Die Unternehmensgrundsätze sind in fünf Worten zusammenzufassen:

- **Qualität**
 - Ich denke, unsere Produkte und Firmen von der ZEIT bis Nature und von S. Fischer bis zum Handelsblatt sprechen für sich.
 - Qualitätsmaßstäbe versuchen wir auch an unsere Führungstechniken anzulegen.
- **Dezentralisation**

bedeutet weitgehende Selbständigkeit der einzelnen Firmen. So fördern wir Unternehmertum in den jeweiligen Märkten. **Dezentrale Führung stellt an das Controlling einer Holding ganz besondere Anforderungen:** Es geht hier um eine Gratwanderung zwischen zwei Polen: Auf der einen Seite **Förderung der Eigenständigkeit** und der Eigeninitiative in den Profit Centern. Auf der anderen Seite darf die **notwendige Koordination** nicht fehlen, damit das Ganze besser läuft als die Summe seiner Teile.

Dezentralisation hat ganz viel mit Vertrauen zu tun: **Zum einen vertraut die Holding den Profit-Center-Leitern Geschäftsverantwortung** an, zum anderen aber – und das ist immens wichtig – **müssen die dezentralen Einheiten Vertrauen in die Holding haben**, müssen dieser Holding zutrauen, daß sie mit ihrer machtvollen Rolle behutsam umgeht, behutsam im Sinne von koordinierter Dezentralisation. Ein falsches Auftreten der Controller kann hier viel Unheil anrichten, ein bescheidener und gleichzeitig bestimmter und hilfreicher Auftritt kann viel bewirken.

- **Gewinnorientierung**

Auch dies ist bisweilen eine Gratwanderung:

 - Wir wollen ausreichende Rentabilität jeder Firma als Grundlage von Stabilität und Selbständigkeit sichern.
 - Wir wollen keine (kurzfristige) Gewinnmaximierung auf Kosten von Qualität oder langfristiger Stabilität. Das bedeutet Verzicht auf Wahrnehmung von Ertragschancen in Feldern, die nicht zum angestrebten Qualitätsprofil passen. Demgegenüber werden in ausgewogenem Verhältnis zum Ganzen erstrangige Qualitätsprofile gefördert, auch wenn sie sich nur langfristig und mit entsprechender Unsicherheit rechnen.
 - Geld verdienen im definierten Rahmen bedeutet, daß zwar das Gewinn-

streben Grenzen haben kann, nicht jedoch das kaufmännische Denken, das Effizienz der Prozesse fordert und die Entscheidungsfindung rational gestalten hilft.

Die Schnittstellen des Controlling

Es ist ein Netzwerk, in dem unsere Controller arbeiten. Da sind einerseits die Verknüpfungen zu den anderen Abteilungen des kaufmännischen Bereichs. Um den Kontakt zwischen diesen Teams zu fördern, haben wir bereits vor 10 Jahren Wendeltreppen durch das Haus bauen lassen, die die jeweiligen Bereiche direkt miteinander verbinden. **Der direkte Austausch schlägt jedes E-mail in seiner Wirksamkeit!**

Die andere wesentliche Verknüpfung besteht in die Geschäftsbereiche und deren Firmen hinein. Unser Controller-Team ist nach Geschäftsbereichen gegliedert. Wir haben **keine eigenständigen Bereichscontroller**, die an die Bereichs-Geschäftsführer berichten. Vielmehr **arbeiten die Controller direkt und hierarchiefrei mit meinen Geschäftsführungskollegen** und mit den Kollegen in den Firmen zusammen. Ich bin froh über die enge Zusammenarbeit. Sie dient nicht nur der Sache, sondern fördert vor allem die Motivation der Controller.

Wie keine andere Funktion steht das Controlling im Mittelpunkt des Beziehungsgeflechts „Unternehmen“. Schnittstellen bestehen praktisch zu allen Teilbereichen des Unternehmens. Hier geht es nicht um Reporting-Lines, hier geht es um vielfältigen Informationsaustausch mit **Information als Hol- und Bringschulden**. Hier geht es um das Steuern von heterogenen Geleitzügen durch widrige Fahrwasser. Diesen Prozeß des Controlling kann man in allen seinen Verzweigungen nicht bis in das Detail steuern und führen. **Jeder einzelne Controller steht** – ob er will oder nicht – **mitten in diesem Beziehungsgeflecht**. Nur wer ein **wahrer Netzwerker** ist, kann sich hier bewähren. Netzwerker brauchen nicht nur Kommunikationsfähigkeiten vielfältiger Art, sie müssen in Zusammenhängen, in Querverbindungen, in Matrizen denken. Sie müssen auch den Blick für das Wesentliche haben. Sie müssen wissen und erkennen, ob in eine Entscheidungsvorbereitung z. B. steuerliche oder juristische Aspekte oder personelle Ressourcen oder alles zusammen davon einzu beziehen ist.

Was kann man tun, damit diese komplexe Aufgabe möglichst erfolgreich wahrgenommen wird? Notwendige Vorbedingung dafür sind natürlich die richtigen Personen. Aber hinreichend ist es noch nicht, die richtigen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter im Controlling zu beschäftigen. Hinzu kommen müssen ein paar wichtige Rahmenbedingungen, die Effektivität und Effizienz fördern.

Aufgabenschwerpunkte

Ich unterteile sie gerne in Pflicht und Kür. Dabei stellt die Kür keine Beliebighkeitsveranstaltung dar. Sie ist nur oft viel reizvoller als die Pflicht, und erst in der Kür werden die wahren Talente erkennbar.

Die Pflicht

umfaßt im wesentlichen das laufende Berichtswesen mit allen seinen Routinen, Prozeduren, mit seinen Abstimmungen, Plausibilitätsprüfungen und Analysen. Die wichtigsten Komponenten sind hier erwähnt:

- Die **Planung** besteht aus Budget und zwei Trendjahren
- **Monatliche Information** der Holding-GF

- Der **Aufsichtsrat** bekommt ausgefeilte Quartalsberichte
- Ein Pflichtelement für die Controller ist auch die **Konzernkonsolidierung**, deren Mechaniken sie verstehen müssen.

Dies ist nicht nur Fleißarbeit, **sondern hat auch kreative und gestaltende Elemente:**

- Wie reichere ich die Analysen durch Markt- und Wettbewerbsinformationen an?
- Wie „erziehe“ ich meine Gegenüber in den Firmen so, daß die Berichtsroutinen reibungslos funktionieren?
- Wie bereite ich Top-Sitzungen vor?

Die Pflicht steht unter dem Motto **Werkzeuge beherrschen!** Alle Controller müssen in der Lage sein, die Finanzbedarfsrechnung im integrierten Berichtswesen nicht nur logisch abzuleiten, sondern sie müssen diese Techniken als Denkzeuge auch gezielt einsetzen können.

Die Kür

kommt zum Tragen, sobald und in dem Maße wie die Pflicht beherrscht wird. Nachdem die Mitarbeiter in der Pflicht an ihre Spielwiese herangeführt worden sind, nachdem wir die wichtigsten Stärken und Schwächen dieser Mitarbeiter erkannt haben, können wir ihnen jeweils angemessene größere Aufgaben übertragen. Maßgeschneidert.

Und das Spektrum hierfür ist ja riesig. Ich nenne nur einige wichtige Schwerpunktaufgaben:

- Da sind zunächst **Strategieprojekte** aller Art. Für viele junge Controller hat das Wort „Projekt“ schon etwas Faszinierendes. Vor allem, wenn sie so ganz in den Niederungen der Pflicht stecken. Und dann erst „**Strategieprojekte**“. Da lacht das Herz! Wie Sie im Organigramm gesehen haben, verfügen wir über einen sehr kleinen Bereich „Unternehmensentwicklung/strategische Planung“. Hier arbeiten ein bis höchstens zwei Hochkaräter, meistens sehr erfahrene Unternehmensberater, die aus sehr renommierten Häusern zu uns gestoßen sind. Diese Chefstrategen können ihre Arbeit natürlich nicht allein tun, sondern beziehen die Controller in ihre Projekte mit ein. **Eine wunderbare Symbiose:** Die meist jüngeren Controller profitieren

in vielfacher Hinsicht von der Zusammenarbeit mit den Chefstrategen, und diese wiederum haben ein Reservoir von hochmotivierten Controllern zur Verfügung, die bereits in hohem Maße über Kenntnisse und Verbindungen im Unternehmen verfügen. Durchweg handelt es sich bei diesen Projekten um spannende Themen, wie z. B.

- Strategien der deutschen Buchverlage bei Wegfall der Preisbindung;
- Überprüfung der Overheadstrukturen über die Verlagsgruppe;
- Logistikkonzept für den amerikanischen Buchbereich.
- An die Strategieprojekte schließen sich häufig **Milestone-Analysen** an. Milestones sind die Schlüsselgrößen des strategischen Controlling. Wenn man sie nicht kennt, dann läuft man Gefahr, daß man den Erfolg oder Mißerfolg eines Projektes erst am Jahresüberschuß, das heißt viel, viel zu spät kennt. Ein Projekt, ein Geschäft, auf seine wesentlichen Schlüsselgrößen, auf seine Milestones, hinunter zu deklinieren, bedeutet oft eine Knochenarbeit und erfordert großes Geschäftsverständnis.
- Auch bei uns läuft nicht immer alles rund. So gibt es hin und wieder **Restrukturierungsprojekte** in einzelnen Firmen. Auch dies ein hochinteressantes und lohnendes Betätigungsfeld für die Controller. Beispiele:
 - Wie löst man am besten das Problem des ZEIT-Magazins?
 - Sanierung und Neuausrichtung eines amerikanischen Buchverlages;
 - Einführung dezentraler Entscheidungsstrukturen mit mehr Marktstärke in Buchverlagen.
- Eine begehrte Spielwiese für die Controller sind natürlich auch **Akquisitions- und Desinvestitionsprojekte**, nicht nur weil es hier um viel Geld geht, sondern oft um spannende, geheime Dinge, mit denen viel Risiko verbunden ist, wo Neuland erobert werden soll, bei denen es auf Verhandlungsgeschick ankommt, kurzum in denen jeder Controller eine Menge lernen kann.
- Der letzte Punkt, den ich hier aufführe, nämlich der **Know-how-Austausch zwischen den Firmen**, ist ein typisches Beispiel für das Thema **Herbeiführen**. In einer dezentralen Verlagsgruppe, den Buch- und Zeitungsverlagen, die ja oft „Künstler“ an ihrer Spitze haben, also diesen

kreativen Zellen anzuordnen, daß sie gefälligst von den Fehlern und von den Stärken der Kollegen lernen sollten, ist ein sinnloses Unterfangen. Wir mußten erst mehrere Voraussetzungen schaffen, einen solchen Know-how-Austausch zwischen den Firmen zu ermöglichen. Die Leute mußten sich gut untereinander kennen und vertraut sein. Sie mußten erfahren haben, daß die Controller in der Holding durchaus positive Beiträge für die Geschäfte bringen können und daß sie vertrauenswürdig sind. So war es ein langer Weg, bis wir zum ersten Mal im Bereich der Regionalzeitungen alle Firmen dafür gewinnen konnten, an einem detaillierten Vergleich der Erfolgsfaktoren zu arbeiten. Auch hier wurden die Geschäfte bis in ihre Details, bis in ihre einzelnen Wertschöpfungsfunktionen zergliedert und, soweit möglich, miteinander vergleichbar gemacht. Die eine Firma konnte von der anderen lernen, und vor allem der damit betraute Controller wurde durch dieses Projekt zum Zeitungsfachmann allererster Güte.

Controller-Team

Bei uns gibt es nicht den typischen Controller. Das Controlling ist ein aus verschiedenen Eigenschaften und Erfahrungen gemischtes Team:

- Wir haben eine Mischung aus **jungen und gestandenen** Controllern. Auch hier eine Symbiose: Die jungen lernen von den Gestandenen, und die gestandenen Erfahrenen sind wirksamer und motivierter, wenn sie entsprechenden Support für ihre Arbeit bekommen.
- Die jungen Controller kommen meist direkt von der Universität. Die Gestandenen entweder von außerhalb oder aus eigenen Reihen. Auch hier ist die Mischung wichtig: Denn so profitieren wir sowohl von anderen Branchen und Controlling-Erfahrungen als auch von eigenen Fachleuten, die wir bereits kennen.
- **Mindestens zwei Mitarbeiter im Controlling sollen Englisch als Muttersprache haben.** Das ist nicht nur für Deutsche und Engländer bzw. Amerikaner anregend, sondern so bekommen wir auch die Möglichkeit, stärker über den eigenen deutschen Tellerrand zu schauen.

Durch diese Mischung des Teams – wir haben übrigens immer zu wenige Controllerinnen – entstehen **große Lerneffekte**. Manche Kollegen haben deutliche vorbildliche Spuren hinterlassen. An solchen Vorbildern können die weniger Erfahrenen viel lernen.

Und „Neue“, die vor allem das Umfeld und seine Eigenarten erst richtig kennenlernen müssen, bekommen oft **einen Paten zur Seite gestellt**. Der weist sie auf die vielen Fettnäpfchen hin, die überall stehen. Dieser Pate ist entweder ein erfahrener Controller oder aber durchaus auch ein Mitarbeiter aus einem anderen Holding-Bereich.

Die richtige Mischung des Controller-Teams ist eine wesentliche Voraussetzung für seine Effektivität und für seine Effizienz:

- Erfahrene Mitarbeiter mit dem Blick fürs Wesentliche sorgen dafür, daß die **richtigen** Dinge getan werden.
- Und die **Differenzierung**, das Vorhalten unterschiedlicher Erfahrungen und Fähigkeiten ermöglicht es, die Dinge richtig i. S. von effizient zu tun.

Dieses Gemisch ist ständig im Fluß. Nicht nur wegen Zu- und Abgängen, sondern auch, weil sich das bestehende Team weiterentwickelt.

Das gestattet bei jedem Einzelnen ein **ständiges Job Enlargement**:

- Fachlich können neue Schwerpunkte hinzukommen
 - von internationalen Aufgaben;
 - bis hin zu Themen der Informationsverarbeitung, wie z. B. das Projekt Jahr 2000.
- Auch die Schnittstellenkompetenz wird mit der Zeit wachsen: Gestandene Controller kann man eher auf die Geschäftsführer vor Ort loslassen als „Greenhorns“.
- Und schließlich wächst mit der Reife auch der Umfang der Verantwortung, die man den Controllern übertragen kann. Das kann reichen bis zu Verhandlungsführungen und bis zur selbständigen Leitung von großen Projekten.

Was wäre erfolgreiche Führung ohne Motivation?

Natürlich motivieren wir durch regelmäßige Leistungsbeurteilungen und durch leistungsbezogene Vergütung und andere Techniken.

Der Hauptgrund für die Motivation und für die Attraktion neuer Kolleginnen und Kollegen **liegt in dem beschriebenen Spielfeld selbst**:

- Es bietet große Gestaltungsräume, da wird man am ehesten noch selber zum Engpaß.
- Es bietet hierarchiefreies Arbeiten in einem weiten Netzwerk.
- Dazu zählt natürlich auch die Teilnahme an den Top-Sitzungen, sei es in den jeweiligen Projekten oder in den regelmäßigen Gesellschafterversammlungen mit den Firmen.
- viele Controller legen auch Wert auf die internationale Erfahrung. Dazu bieten wir regelmäßig Einsätze von bis zu 2 Jahren im Ausland an, meist in New York oder London.
- Last but not least dient der Controller-Bereich als Karrieresprungbrett in die Gruppe. **Die durchschnittliche „Haltbarkeit“ der Mitarbeiter im Controlling dürfte bei 2 bis 3 Jahren liegen.** Dann haben die meisten Angebote aus anderen Teilen der Gruppe oder sie werden von uns direkt in Geschäftsführerpositionen vor Ort berufen.
- **Exzellente Karrieren entwickelten sich von hieraus in die Top-Positionen unserer Unternehmen hinein.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	07	G	P	S



Dr. Mahlert „online“

„OPTIMIERUNG VON CONTROLLER-EFFIZIENZ DURCH SOZIALE WACHHEIT - einige Unarten, viele Lichtblicke“

von Pastor Traugott Giesen, Keitum/Sylt
Vortrag beim 24. Controller Congress 1999, München

Vision

Vision sei der Controller, die Controllerin als Kopf des lernenden Unternehmens oder wenigstens der lernenden Abteilung.

Dazu sind Selbstbewußtsein und Bescheidenheit nötig. **Controller bringen immer andere auf gute Ideen, entwirren Knoten, schreddern Blockaden;** besorgen, daß die Firma bleibt, so daß sie Löhne bezahlen und Projekte weiter finanzieren kann. Controller liefern immer anderen zu. Immer werden andere sich schmücken.

Doch Geburtshilfe leisten, ist viel. Sokrates war auch damit zufrieden, andere zu ergänzen und ihnen zu helfen, Ideen zu entbinden. Also entbinden, entfesseln Sie die Lust, effektiv zu werden. Etablieren Sie die Ehrfurcht, mit den Ressourcen Zeit, Kraft, Ideen, Geld, achtsam umzugehen. Ihre Vorschläge werden Energien in Bewegung setzen. Sie bringen Menschen zu konzentrierter Arbeit. Sie haben die Begabung, die Fähigkeiten anderer zu bündeln und wirksam zu machen. So beschaffen Sie den Mitmenschen mehr Geachtetsein und stellen letztlich mehr Zeit für Freude bereit.

Bestehen Sie jedenfalls für sich auf diesem hohen ethischen Anspruch. Daß Sie Gewinne steigen machen, kommt hinzu; läuft so mit. Wichtiger ist, daß Sie anderen mehr Wirkung verschaffen.

Sie sind Dienstleister par excellence. Sie machen andere effektiver, Sie helfen anderen zu gewinnen. Immer **werden Sie andere zum Leuchten bringen.** Bei aller Leistung müssen Sie bescheiden bleiben, um wirken zu können.

Behutsam

Man muß sich hüten, die Überzeugungen anderer zu durchkreuzen. Wer hat schon gern den großen Zampanò vor sich, der zeigt, wo's lang geht? Lieber bieten Sie sich an als **Schrittmacher, der mit dem richtigen Werkzeug,** Denkzeug willkommen ist. Und der erst mal Anerkennung zollt. – Eine Referenz unserem Dichturfürsten Goethe zu seinem 250. Geburtstag: In „Wahlverwandtschaften“ zeigen Eduard und Charlotte dem Neuankömmling die renovierte Parkanlage. Und da heißt es: „**Er bemerkte jede Schönheit, welche durch die neuen Wege erst sichtbar und genießbar geworden.** Er hatte ein geübtes Auge und dabei ein genügsames; und ob er gleich das Wünschenswerte sehr wohl kannte, machte er doch nicht, wie es öfter zu geschehen pflegt, Personen, die ihn in dem Ihrigen herumführten, dadurch einen üblen Humor, daß er mehr verlangte, als die Umstände zuließen, oder auch wohl gar an etwas Vollkommeneres erinnerte, das er anderswo gesehen.“



Traugott Giesen im Seminar „Strategisch-Pastoral“ in Wörthsee-Ettersschlag

Also bedenken: Die von Ihnen Controlling bekommen, sind schon länger an dem Projekt dran, haben schon viel versucht.

Diese Mühen erst einmal wahrnehmen, möglichst anerkennend. Sie kennen ja die goldene Regel des Jesus: „Was Ihr wollt von andern, das tut ihnen auch“ (Matthäus 7, 12.)

Interessen ausgleichen

Der Controller geht davon aus, daß die Mitarbeitenden sich nichts schenken lassen wollen; sondern gute Arbeit geben wollen für gutes Geld. Der Controller wird nicht schlechter von andern denken als von sich selbst. Da auch er Erfolg bringen will, setzt er das gleiche Engagement bei andern voraus. Er wird sorgen, daß erfolgverhindernde, niederziehende, störende, ablenkende Strukturen abgebaut werden.

Also, zum Beispiel kurze Dienstwege, klare Bescheide, Roß und Reiter benennen. Fairneß, immer wieder der Versuch, gleich liebenswürdig zu sein zu jedermann, jederfrau; Rechenschaft als Pflicht auf allen Ebenen.

Vor allem muß das Klima stimmen, die Ressentiments, die Ehrhubereien, die Verletzlichkeiten müssen gemerkt sein,

müssen zur Sprache gebracht werden. Viel Zeit muß der Controller anlegen in human relations – muß Kränkungen lindern und Eitelkeiten stillen, muß Rivalen auseinanderhalten, die Lauten dämpfen, die Stillen verstärken, muß Streithähne schonend trennen, Interessen ausgleichen und die verschiedenen Begabungen einbinden! Controller soll weniger Durchreißer sein, mehr Hirte, der den Haufen einigermaßen in Wegrichtung hält zu grüner Aue und frischem Wasser (Psalm 23).

Hirte und Interpret

Es ist doch so, die Fakten mögen stimmen. Aber was sie bedeuten, was sie anrichten, hängt von Ihrem Anrichten, Ihrer Darbietung ab.

Und Sie müssen gemocht sein, um zu wirken. Chefs können anordnen, Controller aber müssen andere gewinnen, also müssen Sie zeigen können, daß Sie auf der Seite derer sind, die das Controlling jetzt bekommen. Sie wollen wirklich sich mühen, Schrittmacher zu sein für deren bessere Zukunft (deren besseres Gebrauchtwerden, besseres Nützen).

Sprache bestimmt

Der Wirkstoff des Controllers ist die Sprache. Damit übt er Macht aus. Die Wertschätzungen auf den Begriff zu bringen und damit auch Mißbilligungen und Degradierungen in Wörter fassen, die dann an die Sachen geheftet sind und auch Menschen anhaften. Es bedeutet Macht, die Namen zu geben – **schon Adam bekam im Paradies den Auftrag, den Tieren Namen zu geben**: „Wie er sie nennen würde, so sollten sie heißen“ (1. Mose 3, 19). Macht bedeutet auch, die Nachricht mit Kommentaren zu versehen, ja Sache und Bedeutung ineinander zu verweben. Achtsamkeit ist da nötig. Wenn eine Beratungsfirma sich anbietet, unter anderem die Liquiditätskosten zu ermitteln, dann ist das verheißungsvoll. Wenn daraus der Druckfehler „Liquidationskosten“ wird, gerät man schon ins Erschrecken. Auch zum Beispiel das Wort „Fixkosten“ klingt doch nach festen Kosten, während, das sagt Dr. Deyhle immer, „Strukturkosten“ danach klingt, daß sie sehr veränderbar sind.

In Besprechungen ist die Grenze zwischen Argumentation und Aggression fließend.

Jeder will überzeugen, ist aber meist mehr beschäftigt, den andern von seiner Position abzubringen. Wir müssen alle paar Minuten uns selbst einige Sekunden zuhören und klären, ob wir der sein wollen, den wir da hören, der sich da verbreitet; ob wir dem ein gebrauchtes Auto abkaufen? Rufen wir uns zur Ordnung, daß wir zum Gespräch helfen, worin jeder das Seine hinzu tun kann.

Vor großen Runden werden Sie mit Einzelnen reden, und dann ist es die Kunst, den einzelnen nicht zu behaften mit dem eben unter vier Augen Gesagten. Sie werden jedenfalls nicht durch Zitieren eines andern den Nächsten aus dem Sattel heben. Klar, daß auch Sie Argumente suchen, die Ihre Vorlage stützen. Aber sie können es sich leisten, aufzufordern, man möge den Entwurf löchern. Belohnen Sie zündenden Widerspruch mit Ihrer Anerkennung. Klug ist, wer die Schlaun einbinden kann. Klug sollen wir sein, sagt Jesus. „Klug wie die Schlangen und ohne Falsch wie die Tauben“ (Matthäus 10, 16).

Zuhören ist wichtiger als selbst reden

Vier Ohren muß der Controller schon haben. Sagt ein Assistent: „Ich bekomme die Kalkulation nicht fertig“, was meint dann er? Mit dem **Appell-Ohr** gehört, vernehmen Sie: „Hilf mir.“ Mit dem **Sachohr** gehört, vernehmen Sie: „Ich brauche mehr Zeit.“ Mit dem **Selbst-offenbarungsohr** gehört, vernehmen Sie eine Bitte: „Sprich mich los, ich taue nichts für diesen Job.“ Mit dem **Beziehungsohr** gehört: „Du läßt mich sowieso immer allein.“ (Nach: Friedemann Schulz von Thun „Miteinander Reden“ rororo 1490.) Mindestens vier Ohren hat der Controller, übrigens auch in der Liebe, und wir haben keine Chance, nur auf der Sachebene zu verkehren. Nur mit Emotionen geht was los.

Mach Dich ehrlich

Unter einer Decke stecken, das kann unangenehm werden. Du weißt, die Sache ist faul; ich weiß, die Sache ist faul; Du weißt, daß ich es weiß; ich weiß, daß Du es weißt. Halten wir zusammen dicht? Oder geben wir zusammen den Auftrag zurück. Stellen wir dann uns oder Dritte bloß? Dazu müßte man reden. Aber oft

wird das gemeinsame Wissen dumpf beschwiegen – und los geht Belauern, Beargöhnen. Seilschaften, Connections, Sympathien laufen immer mit. – Breitest Du über mein Ressort den Mantel Deines Wohlwollens, dann schone ich auch Dein Budget. – Jedenfalls verlange nicht von anderen gläserne Taschen, während Du Deine Dunkelzonen weiter einnebelst. – Irgendwann ist der Punkt, aufzustehen und nein zu sagen; auch die Projektverliebtheit hat Grenzen. Gerade wenn man lange mittat und diverse Alarmsignale rauschend überfuhr, dann brich Du ab.

Ein Gebet paßt in solchen Situationen auch: „Schau beim Loben nicht nur nach oben, schau mal zur Seite, dann siehst Du die Pleite.“

Vorausblicken

Als Controller muß man Lust an Planung haben, dazu muß man die Nase im Wind haben, hinter jeder Ecke lauern viele Richtungen. Also schon rausgehen, während andere noch in der warmen Stube hocken, noch die alte Cash Cow streicheln. Wohin es hinaus will, das wittern.

Vorausblicken. Galilei hat mit seinem ersten Fernrohr ein hübsches Vermögen gemacht, auf der Campanile des Markus-Domes in Venedig hatte er es aufgebaut. Und konnte weiter blicken, konnte als erster die Segelschiffe und deren Herkunft identifizieren, wußte also früher als andere, aus welchen Ländern und mit welcher Ware sie demnächst einlaufen – wußte also eher von dem Weizenschiff aus Ägypten, wußte also, daß bald Weizen reichlich vorhanden sei – und stieß noch zu gutem Preis seine Vorräte ab.

Der Controller soll Lotse sein zum Gewinn umfassenderer Daten, die mehr Wissenstiefe beschaffen. Dabei ist die Zukunftskonsistenz entscheidend. Nicht, was ist, ist gut für Weiteres, sondern was gut für Weiteres ist, das ist gut. Das Vorhandene ist Vorform für Kleineres, Kompatibleres, Essentielleres, Einfacheres, in wenigen Schritten Beschaffbares. Das Vorhandene ist Vorform für Raffinierteres, Erweiterbares, Fehler- und Benutzerfreundlicheres. Das jetzige ist Vorform letztlich für Menschenfreundlicheres und damit auch Naturverträglicheres.

Erstrebenswert ist Wegbereiter für Weiteres.

Von der Vorläufigkeit allen Seins überzeugt sein, ist eine Art Frommsein für Controller. Auch mich als vorübergehend sehen, gehört dazu. „Wir bauen hier so feste und sind doch fremde Gäste, und wo wir werden ewig sein, da bauen wir so wenig ein.“ Da ist doch was dran.

Zukunftssüchtig

Zukunftssüchtig sollte der Controller auch sein. Auch Meinungen sind kostbar, nur sofern sie nicht das Vorhandene Längstbewußte wiederkäuen, sondern Mögliches bebrüten, Künftiges ankündigen. Alle Meinungen müssen immer wieder durch das Nadelöhr „zukunfts-schaffend oder verworfen“ hindurch. Unsere Meinungen sind nicht letzte Wahrheiten. Sie sind Annahmen, die im Dialog immer wieder als für jetzt noch haltbar sich erweisen müssen. Meinungen müssen falsifizierbar sein, also bis zu welchem Knackpunkt höchstens gilt das jetzt, das muß geklärt sein.

Mut zu Fehlern

Controller stehen für Fehler ein und halten sich keinen Watschenmann. Sie lassen auch andern nicht durch, Fehler abzuschieben – sie bewegen auch den Chef, auf Gescholtene zuzugehen. Früh ein Quantum Mitschuld am Fehler einräumen, ist einfach klug. **Fehler sind auch Stolpersteine auf dem Weg. Sie zeigen, man ist unterwegs.** Würdigen wir Irrtümer als Lernstoff, etwa Gefahren zu beseitigen, und wenn nicht verhinderbar, dann ist die Lage doch zu entschärfen, jedenfalls wird sie ab sofort alarmierender gekennzeichnet.

Sie wissen, **daß Aufmerksamkeit nach Zeit das höchste Gut ist.** Wenn wir viel verallgemeinern, brauchen wir wenig Aufmerksamkeit und wenig Staunen und können viel nebenher noch tun. Fehler kommen zustande, weil wir so viel verall-

gemeinern und zuwenig die Tücke des Objekts wahrnehmen. Also lernen wir aus Fehlern, die Überheblichkeit uns abzuschminken, und die Sperrigkeit der Dinge, die Komplexität läßt sie uns merklich merken.

Und Humor entspannt. **Sich selber freigeben zum Belachen ist stark** – überhaupt die Schärfe rausnehmen mit Ablenken durch Humor und: „Verzeih, ich hab's nicht böse gemeint.“ Auch die Zeichen des Eingestehens lesen können. Der kluge Hund, getadelt vom Herrchen, daß er ihn angebellt habe, wendet den Kopf und bellt die Wand an! Und beide wissen Bescheid.



Menschenliebe

Ohne Menschenliebe geht nichts. Eigentlich darf Controller nur werden, wer sich und andere mag. Also glaubt das: Gott, das Schicksal, das Leben liebt Dich und braucht Dich, Du bist gewollt vom Geheimnis der Welt. Vielleicht nicht als Controller, sondern als Kneipenchef/in in St. Tropez oder als Familienvater/Mutter im Albert-Schweitzer-Kinderdorf. Aber Du bist geliebt, gewollt, gebraucht

– Du wunderbar, einzigartig, Du begabt und findig, bist kompetent, glücklich zu werden und glücklich zu machen. Du, **denke gut von Dir und anderen.** Merk, was Dir gut tut. Tu was Du willst, wirklich von innen willst – dann kannst Du nicht viel falsch machen. In Dir ist nichts Nur-Böses. Glaub das. Und Du wirst auch Lust haben, anderen Gutes zuzutrauen. Fördere Menschen, daß sie im Rahmen ihrer Kräfte wirken. Fördern, das ist größtes Glück. **Darum habt Ihr Controller einen wunderbaren Beruf, fast so schön wie Pastor sein, wenn man Lust daran hat.**

Haushälterlich

Mit Fähigkeiten, Deinen und der Mitarbeitenden, gehe ökonomisch um, also haushälterlich. Es kommt von eukos nomos – das Gesetz des Hauses. Vor allem mit dem wichtigsten Gut: der Zeit. Jede Stunde ist einzigartig, nie wiederholbar, endgültig ist sie davon. Da muß schon was bei rumkommen, wenn Sie jemanden zum Gespräch holen – besser zum Gespräch gehen. Auch diese 1/2 Stunde Lebenszeit, die Sie hingeben – hoffentlich können Sie sich ein, zwei Früchte pflücken.

Frieden schaffen zuhause

Arbeiten Sie an einer guten Aufteilung ihrer Kräfte: Arbeit, Familie und noch etwas Eigenes; achten Sie auch auf Schutz und Geliebtsein von Zuhause. Dann sind Sie davor behütet, Dienst und Privat zu vermischen. Fordern Sie nicht zuviel Zuneigung von Kollege/Kollegin. Der Controller muß die Schwachstellen finden. Seine eigenen stehen gewöhnlich nicht zur Debatte. Das ist Zuhause ganz anders. Zuhause ist jeder Laie. Vater/Mutter kommt jeden Tag gnadenlos auf den Prüfstand. Die Liebe verlangt Gleichwertigkeit; Großmut, Lust auf Nähe – wenn man da aus

der Firma kommt und will Ruhe haben, stürzen rücksichtslos die Probleme auf den Heimkehrer ein. Der soll es richten, es gehört zu seinen Pflichten – Großmut walten lassen und **nie vom Geldnachhausebringen Privilegien ableiten**, das ist schon starker Lernstoff.

Scheitern können

Noch ist uns gut in Erinnerung, wie bei der letzten Fußball-WM Berti Vogts und die deutsche Mannschaft schlechte Verlierer waren. Die Bayern waren eben zweimal gute Verlierer. Woher die Stärke nehmen zur guten Miene und zum Verzicht auf Sündenbock-Theorien? Immer ist es erhehend, Sieger zu sein oder wenigstens mit Siegern zu feiern. **Aber wichtiger wird es, mit Scheitern zurecht zu kommen.** In Zukunft werden mehr denn je **diejenigen gewinnen, die auch zu verlieren verstehen** (SZ 157/98). Denn eingespielte Strukturen werden sich weiter verflüssigen. Das eigene Leben muß mehr gewagt, geplant und verantwortet werden. Wechsel von Hochs und Tiefs werden üblich, Höhenflüge und Abstürze werden eher die Regel, wobei die Abstiegsraten zunehmen. Mehr und mehr werden Teams für Projekte angeheuert, auch mehrere Teams nebeneinander, die auf dieselbe Aufgabe angesetzt sind. Nur das Siegerteam wird auch an die nächste Aufgabe geschickt, die anderen Teams werden aufgelöst – Sieg und Erfolg werden wichtiger denn je. Um so nötiger auch wird das Verlieren können. Jeder wird, wenn er weiterkommen will, öfter auch zurückstecken müssen und wird Abschied nehmen von Illusionen. **Gut verlieren können, wird eine der wichtigen Zukunfts-Qualifikationen** sein. Nur die werden gewinnen, die auch zu verlieren verstehen.

Wir müssen lernen, daß Niederlagen nichts Peinliches haben. Peinlich ist, sich auf einem Sockel zu wännen, der sicher in der Brandung steht. Peinlich ist, mich für unfehlbar zu halten. Peinlich ist, wenn ich erst durch eigene Niederlage von Hochmut loskomme. Aber dann hat sich's wenigstens zu etwas gelohnt. Und das Unglück ist nicht ein ganzes Unglück, eben weil es mich was lehrte.

Ich erlebte in Paris, wie Taschendiebe mich abgeerntet hatten. Ich stand sehr blaß da vor Frau und Kindern, die ich alle

mit Brustbeutel ausgerüstet hatte, nur mich hielt ich wohl für unverletzlich. Wie der Vater endlich mal schwach war, und die Kinder mit ihrem Postspargbuch uns aus der Patsche holten – ein Beispiel mit – daß ich nicht nur Sieger sein muß. Die Familie hat Kraft, auch mich zu tragen. Und wir können auch auf niedrigerem Finanzniveau klarkommen – arm ist letztlich, wer viel braucht.

Neuanfang

Wichtig ist, daß Neuanfang möglich ist, daß ich mir Neuanfang zutraue, daß ich nicht Quälgeist des Beharrens werde, nicht in der Liebe, nicht in der Firma. Was nützt es mir in der Liebe, auf Treue zu pochen, wo ich doch Liebe will. Was nützt es mir in der Firma, mitgeschleppt zu werden, weil ich noch nicht entlassen werden kann. Setz drauf, daß Du gut genug bist; aber jetzt gerade die Firma nicht gut genug ist, Dich angemessen zu nutzen. Und stilisier Dich nicht zum Opfer böser Mächte. Entwickle keine Verschwörertheorien, wähne Dich nicht verfolgt. Und wenn es bessere Beziehungen waren, die dem andern den Vorzug einbrachten? Dann lerne doch daraus, in Zukunft mehr Beziehungen zu pflegen, oder stell Dir in Rechnung den Genuß des ungeselligen autonomen Lebens.

Flops nimm als Anshub, als Anfang. Aus Kindertagen haben wir dazu eine stärkere Erinnerung gespeichert: Zum Laufenlernen gehörte Hinfallen und Aufrappeln – oder poetisch: „Und wäre dir auch was verloren, kannst immer tun wie neugeboren“ (Goethe). Also Niederlagen müssen wir schultern lernen. Und Kampf der Schadenfreude. Wie es drinnen aussieht, geht niemanden was an, aber nach außen tragen ist Schadenfreude, der Triumph kleiner Geister.

Das Recht auf die nächste Gelegenheit, laß sie gelten. **Der Controller ist auch Prophet und Anwalt der zweiten Chance.** Also Ziele verabreden, und dann die Ergebnisse auf den Tisch tun – sie sind ja zur Probe. Sie müssen riskant sein. Der Controller sei Trainer des "stop and go". Die Einzelarbeit muß ausgesetzt werden der Gruppenwahrnehmung. Die Pfadfinderstudie des Vordenkers muß dem Know-how des Teams standhalten. Immer wieder anerkennende aufbauende Worte! Und Optimismus tanken aus dem

"Trial and error". Es wird was hängenbleiben!

Angst nehmen

Unter Angst suchen wir Menschen auf dem kürzesten Weg, dem Druck zu entrienen durch Fliehen oder Kämpfen. Controller erkennen frühzeitig die Dollpunkte und steuern so, daß wohl ein hochgeladenes Energiefeld das Tableau bildet, doch ohne Hauen und Stechen. Teamgeist wächst aus der Gewißheit, zusammenzugehören und gemeinsam den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Und daß keiner allein für den Erfolg der Gruppe kassiert.

Ein Satz für die morgendliche Meditation – doch ja – Sie gönnen sich doch die Konzentration, die nicht Regeln braucht; nur dies Sichvergewissern: Ich bin verankert in gutem Sein. Und dabei tauche Ihnen Ihr Schutzbild auf: Madonna oder Lebensbaum, Ihr Kind oder Kreuz, Kreis, Welle, Ying Yang, Ihr Schutzbild stärke Sie.

Nicht daß Sie Ihrem PC zum Laden mehr Zeit lassen, als Sie sich selber geben. Daß Ihre innere Batterie wieder erstarke, dazu ein Tip: **Jedes technisch bedingte Warten, an der Ampel oder am PC, nimm es als Gelegenheit für großes Aufatmen und gutes Ausatmen.** Und auf dem Grund des Ausgeatmethabens verweilen – **bis es in Dir wieder Atem schöpft.** Und Du hast Beseeltheit getankt. Und die halbe Miete für gelingendes Leben ist beisammen für die nächsten Stunden, wenn Sie dazu noch den ethischen Minimal-Satz von Laotse als Ihren inneren Code gelten lassen: „Mit unsauberem Mitteln können wir keine sauberen Ergebnisse erzielen.“ Nicht mehr Recht behalten wollen, ohne es zu haben – ein herrlicher Lernstoff, je älter wir werden.

Jeder ist zuständig für ein faires Umfeld. Daß niemand verlockt ist, kleine Depots zum Eigenbedarf abzuzweigen, kleine Sicherheitsdisketten zu bunkern, Tonbandaufzeichnungen für jeweilige Beweislagen zu fabrizieren – kurz: Sollen Menschen Hochleistungen vollbringen, müssen sie den Kopf frei haben durch ein verlässliches Umfeld.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	07	11	G	P	F

Zukunft beschaffen, Tempo machen

Das Radio existierte 38 Jahre, bevor es 50 Millionen Zuhörer hatte, das Fernsehen brauchte 13 Jahre, um diese Zahl zu erreichen. Das Internet schaffte das in vier Jahren. Wir leben in rasanten Zeiten. Eine Firma wie Siemens holt jeden Tag für 300 bis 400 Millionen Mark Aufträge rein, ähnlich viel muß die Allianz jeden Tag anlegen. In USA gehört schätzungsweise 60 % der Anteile institutionellen Investoren – die vierteljährlich Erfolge nachweisen müssen und darum kurzfristig anlegen – 1960 betrug die durchschnittliche Verweildauer in den Portefeuilles noch sieben Jahre, mittlerweile weniger als zwei Jahre, las ich. Nur ein paar Beispiele, daß wir uns ranhalten müssen.

Investitionen in neue Produkte und Verfahren werden bereitgestellt, nicht weil so schön verdient wurde, sondern weil Gewinn erwartet wird. Die Controller müssen aus den Köpfen die Behäbigkeit blasen; wer sich auf Lorbeeren ausruht, trägt sie an der falschen Stelle.

Arbeit wird auch in Zukunft genug sein. Mehr Menschen müssen essen, ein Dach überm Kopf haben, und erstreben Behagen, Bequemlichkeit, Luxus. Solange Menschen da sind, werden sie Waren und Dienste wollen. Und sie werden sich die nötige Kaufkraft für diese Nachfrage erarbeiten, werden also konkurrieren mit uns um Arbeit. Darum muß unsere Arbeit gut sein. Bleibt Ware liegen, wird Arbeitsbereitschaft nicht abgerufen, ist sie zu teuer – auch weil Controller nicht ihres Amtes walteten.

Controller müssen mehr zu sagen haben

„Unternehmer – verzweifelt gesucht“, hieß eben eine Schlagzeile. Allein in den nächsten eineinhalb Jahren brauchen 120.000 mittelständische Betriebe mit 1,6 Millionen Beschäftigten einen neuen Chef. An jedem einzelnen Arbeitstag müßten danach 270 neue Leute ans Ruder kommen. Doch sagt das „Kölner Institut der deutschen Wirtschaft“ voraus, ein Viertel der Firmen werde wohl erfolglos suchen und damit seien 400.000 Arbeitsplätze gefährdet – auch weil Controller nicht genug zu sagen hatten.

Die hochwertige Begabung der Controller ist, der Firma Zukunft zu sichern. Man müßte Sie Controller um Ihre Hilfe

bitten, statt Sie zu scheuen. Sie machen doch fit. Eigentlich müßten Sie privat zu konsultieren sein, wie man einen Coach, einen Therapeuten oder Seelsorger aufsucht, um sich Durchblick zu verschaffen. Vielleicht muß in ihren eigenen Köpfen das Selbstbewußtsein von Lebensrettern/Firmenrettern noch heller leuchten.

Arbeit ist genug da, weil Probleme genug in der Welt sind und Wünsche. Probleme lösen, jedenfalls besser lösen als die Konkurrenz – dazu haben Sie ein unfehlbares Rüstzeug: Die Ziele formulieren, die machen, daß Umsatzrendite, Investitionsquote, Personalkosten, Marktanteil, Deckungsbeitrag stimmen. Und ob die Firma morgen noch gut dasteht.

Sich überflüssig machen

Dahin müssen Sie kommen: Nach genügender Trainingszeit mit Ihnen suchen die Mitarbeiter sich eigene Projekte und bearbeiten sie erfolgreich. Ihre Kunst sei, anzuschieben, Köpfe freizuräumen von zynischem Larifari, als genüge Gehorsam und Wegtauchen schon. Sie verankern Kosten-Nutzendenken, Sie treiben die Lust aus an „Sozialem Faulenzen“. Sie leiten die Mitarbeiter an zu Unternehmerdenken – daß diese selbst Freude haben, effektiver zu sein.

Einen Trick gilt es da zu durchschauen: **Die Passiven forcieren gern die Aktiven, um selbst hübsch passiv bleiben zu können.** Passive genügen sich selbst, ihnen genügt das eigene Erleben. Künstler malen dann für sich selbst. Man muß sie ans Licht ziehen, sie zum Verkauf schleppen. Das ist schwierig: Wer nicht Biß hat, nicht wirken will, kann nicht verkaufen. Man kann auch keinen Hund zum Jagen tragen. Dabei haben auch passiv-getönte Menschen viel drauf. Aber sie pressen es nicht raus, formulieren es nicht. Controller haben an ihnen einen besonderen Auftrag: Auch ihr Wissen zu verflüssigen durch Absprachen, Vorgaben, Termine, durch Hingehen, Locken, Melken – wenn's gefällig ist.

Ihr höchster Triumph wird sein, daß die von Ihnen angestifteten Abteilungen ihr Controlling leisten. So effektiv und überzeugt, daß Sie dort bald überflüssig sind und sich empfohlen haben für ein Stockwerk höher, wo sie besser dotiert von vorn beginnen: Wegräumen, was Kreativität verhindert.

In besonderen Fällen

Wenn der/die ... – bitte denken Sie sich Ihren Namen hinzu – „Wenn ...NN kommt, naht Rettung“. Dies sei Ihr künftig Zauberwort. Sie kommen nicht als Henker, sondern als Helfer. Das müssen Sie von tief innen her glauben. Dann können Sie überzeugend die nötigen Daten sammeln. Die Firma braucht Ihre Willenskraft und Ihr Denkpotezial dringend für folgende neue Aufgabe... Wie können Sie entlastet werden? Wo fühlen Sie Ihre Arbeit bisher öfter umsonst getan? Kommt der Controller mit dieser Vorgabe, wird er nicht mißtrauisch beäugt, als forsche er nur die Schwachstellen aus. Die von Ihnen Beratenen sollen sich niemals über den Schnabel genommen fühlen. Man sieht sich ja immer zweimal.

Die Avantgarde

Controller sind der Kopf der lernenden Abteilung, der lernenden Firma – Sie kommen dem nahe, was die Avantgarde der Wirtschaft künftig auszeichnen muß: nach Rolf-E. Breuer, dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank, dürfe künftig nicht mehr belohnt werden, wer viel wisse, sondern wer viel Wissen teile; nicht, wer viele Menschen führe, sondern wer viele Menschen motivieren könne. Controller sind begabt, Schätze zu nutzen, und der größte Schatz ist der Begabungsschatz. Zitat H. v. Pierer: „Allein das in den Unternehmen vorhandene Wissen ist ein Schatz, der im Verborgenen funktelt. Etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit verwenden die Beschäftigten darauf, dies Wissen zu finden. Nur 40 Prozent dieses internen Wissens wird auch wirtschaftlich genutzt.“

Ihr Kapital außer Fachwissen und Menschenliebe sei Begeisterung – Sie werden Ihre Talente nicht vergraben, wie der Ängstliche in Jesu Gleichnis von den anvertrauten Pfunden, sondern Sie werden mit den Pfunden wuchern (Matthäus 25, 144) – und klagen Sie nicht, werden Sie nicht kläglich. Es ist ein Lebensgeschenk: „Wem viel gegeben ist, bei dem wird man viel suchen; und wem viel anvertraut ist, von dem wird man umso mehr fordern“ (Lukas 12, 48). Auch von Jesus!

Ich wünsche Ihnen die Gnade zu taugen; den Esprit mitzureißen; die Inbrunst, Feuer und Flamme zu sein – ein Hauch Heiligen Geistes möge zu spüren sein, wo Sie wirken – es herrsche da Wirklichkeitssinn, von Möglichkeitssinn (R. Musil) beflügelt. Haben Sie Lust, ein Segen zu sein. ■

MILLENIUM: MANAGER'S ZEITALTER – CONTROLLER'S GÖTTERDÄMMERUNG?

von Peter Berg, Heidesheim

Die Idee zu diesem Artikel hat ihren Ursprung im Controlling-Palaver während eines **Stufe II-Seminars Mitte März diesen Jahres in Sonthofen**. Im Laufe der allgemeinen Diskussion wurde die Befürchtung vertreten, die Zukunft, das nächste Jahrtausend würde ein Ende des Controllerdaseins bedeuten. Ja, so die Aussage, der Manager würde das irgendwann so nebenbeim erledigen. Frei nach dem Motto „Das bißchen Controlling ist doch halb so wild, sagt mein Chef...“ (Ähnlichkeiten mit einem bekannten Liedtext sind durchaus Absicht).

Die These

Diese These verursachte mehr Betroffenheit als so manche, schlecht erklärbare Ist-Abweichung oder Vorschau. Doch ist diese These überhaupt haltbar; oder ist sie ein reines Bauch-Gefühl, das faktisch gar nicht belegbar ist und somit mehr der Schublade der Kaffeesatz-Betriebswirtschaftler unter den BWL-Auguren zuzuordnen ist?

Hierzu werde ich nachfolgend einige Gedanken skizzieren, und zwar **aus Sicht eines aus dem Controlling-Bereich**

kommenden und nun im Management Tätigen, der somit beide Seiten beurteilen kann. Vor der Thesenprüfung muß aber nochmal eine Begriffsabgrenzung vorgenommen werden. Controller – Manager, weiß doch jeder, was das bedeutet! Stop, vielleicht kennt jeder die Grundbedeutung, aber fragen Sie mal zwei Kollegen jeweils nach Definitionen!

Gehen wir zunächst auf den Controller ein

Auch wenn wir uns an dieser Stelle im Kollegenkreis bewegen, ein paar Worte hierzu. Der Controller ist das ausführende Organ einer Funktion, nämlich des Controlling. Controlling, das ist Sammlung, Aufbereitung, Darstellung, Analyse und Prognose aller betriebswirtschaftlich relevanten Daten zum Zweck der Vorbereitung bzw. des Treffens unternehmerischer Entscheidungen. Der Controller hat dabei die Lotsenfunktion an Bord des Unternehmensschiffes. Er gibt Kursempfehlungen, Kurskorrekturempfehlungen und Analysen von Kursabweichungen bzw. **Tips/Empfehlungen zur Vermeidung künftiger Kursabweichungen.** Er ist jedoch nicht der Ka-



Peter Berg leitet als Manager Material Management den kaufmännischen Bereich der Edelmetall-/feuerfest-Produkte und Dienstleistungen innerhalb des Corporate Service Schmelztechnik der Fa. Schott Glas. Vorausgegangen sind Aufgaben in verschiedenen Vertriebsfunktionen, 6 Jahre Controlling (Schwerpunkt: Kostenrechnung / innerbetriebliche Leistungsverrechnung), 2 Jahre Inhouse-Consulting sowie ehrenamtliche Tätigkeiten in Vereinen und Verbänden als Geschäftsführer.

pitän, der das Schiff befehligt und somit den Zielhafen festlegt oder die Mannschaft beaufsichtigt (Controller ist nicht Aufseher auf der Galeere). **Der Controller ist der Know-How-Owner** der betriebswirtschaftlichen Kursermittlung und Steuerung.

Der Manager...

Kommen wir zu einem Wesen, das zwar jedem Controller vertraut ist, aber bisweilen etwas undurchsichtig und in seiner Handlungsweise oft erstaunlich: Der Manager, das unbekannte Wesen voller Abgründe. „Der Manager befiehlt, was gemacht wird, und weiß (fast) alles (besser?).“ **Grob richtig und doch detailliert falsch** ist diese Aussage zu werten. Zunächst ist der Manager das ausführende Organ der Funktion Management und tut/arbeitet somit entgegen der landläufigen Meinung auch etwas, genau wie andere Mitarbeiter eines Unternehmens.

Management umfaßt alle Aufgaben (vgl. engl. "to do's" – da ist etwas zu tun, da wird etwas getan...), die die Leitung eines Unternehmens in allen ihren Bereichen mit sich bringt. Management ist

wesentlich mehr als Verwaltung. **Unter Management fallen somit auch strategische Entscheidungen und Planung von Vorgängen. Strategie erfordert Umsetzung von Verhaltenserwartungen in Verhalten entlang der Wertschöpfungskette.** Die Maßnahmen hierzu (Organisation) erwachsen aus Koordinationsbedarf, der durch Führung (Management) abgedeckt wird (vgl.: lat. **managere – an der Hand führen**). Der Manager plant und entscheidet, wohin die Reise geht, gehen soll. Er führt dabei andere, also die Crew des Unternehmensschiffes, an der Hand – laufen müssen sie jedoch selbst. Das selbst Laufen entspricht den ihnen übertragenen Aufgaben. Zur Bewältigung dieser Aufgabenstellung benötigt der Manager ein Grundgerüst an Kenntnissen in allen für die Unternehmensführung relevanten Themenkomplexen.

Faktor Zeit

Ja, wenn der Manager das alles wissen muß, dann stimmt doch die Vision von Controller's Götterdämmerung und der Manager macht alles mit. Zunächst war von einem Grundgerüst an Kenntnissen

die Rede, nicht von umfassendem Wissen auf allen Themengebieten. Doch träumen wir ein wenig: Angenommen, wir haben diesen Super-Manager, er wird bedingt durch sein allumfassendes Know-How. Natürlich ist er auch ein guter Kostenrechner vor dem Herrn und kann alles selbst durchführen, um eine günstige Personalkostenrate zu realisieren. Doch unser Super-Manager wird an einem Problem nicht vorbeikommen bzw. es auch mit all seinem Können nicht lösen können: **Am Faktor Zeit!** Dies trifft verstärkt mit steigender Unternehmensgröße und steigender Mitarbeiteranzahl zu. Die Abhängigkeit des Faktors Zeit von der Hierarchieebene, verbunden mit der entsprechenden Aufgabenstruktur, zeigt das in Führungseminaren gelegentlich erläuterte **Führungsparallelogramm** aus der Managementpraxis (auch meine persönlichen Erfahrungswerte, die mit Berichten von Kollegen im Bereich der Managementfunktionen konform gehen) (s. Abbildung 1).

Zunehmende Führungsaufgaben

bedeuten einen **Anstieg des Gesamtarbeitsvolumens und somit des**

Gesamtzeitbedarfes. Dies ist aber nur bis zu einem bestimmten Punkt möglich, da der Tag ärgerlicherweise nur 24 h hat. Ergo muß eine Aufgabenpriorisierung erfolgen, die mit einer Delegation von Aufgaben einhergehen sollte.

Erfolgt dies nicht, wird irgendwann die Mengensteigerung zu einem Verlust der Gesamtübersicht und der Gefahr von Management-Fehlentscheidungen führen. Eine interessante Beispiel-Lektüre hierzu ist das Buch von Günther Ogger „Nieten in Nadelstreifen“. Einige der dort genannten Problemfälle lassen die geschilderte Sachlage als Chaos-Basis vermuten. Erinnern wir uns kurz an die Managerdefinition: Koordination und Führung von Sachverhalten. Diese Sachverhalte bedingen aber Menschen, die sie bearbeiten/betreuen. Diese Menschen, etwas kühl in der aktuellen Diskussion die Human Resources genannt, wollen nicht nur, nein sie müssen auch intensiv betreut werden.

Die Regel ist ganz einfach: **Motivierte Mitarbeiter erzielen i. d. R. eine höhere Produktivität als viele harte Maßnahmen zur Ablaufoptimierung oder organisatorische Experimente.** Diese Mitar-

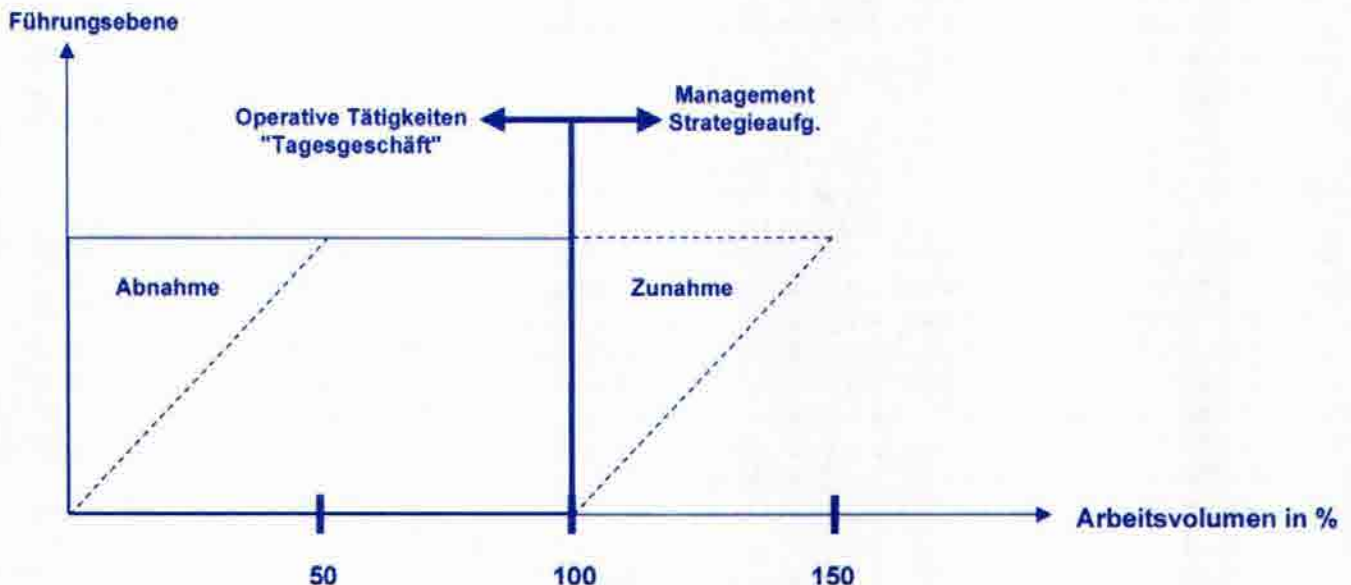


Abbildung 1: Führungsparallelogramm

beiterbetreuung, besser bekannt unter dem Begriff der **sozialen Kompetenz**, erfordert aber einen zunehmenden **Zeiteinsatz**, den jede Führungskraft als Investition mit hoher Rentabilität und nicht als lästigen Appendix sehen sollte.

Die Personalführungs- / -koordinationsaufgabe

ist an den Manager personengebunden. Eine Delegation scheidet daher aus. Was kann der Manager zur Aufgabenerfüllung überhaupt zukaufen? Natürlich Fach-Know-how zu einzelnen Fragestellungen. Die betriebswirtschaftliche Thematik bietet sich hier sofort an. Natürlich sollte ein Manager bspw. wissen, wie die Grundlagen für eine Investitionsentscheidung zu erarbeiten und zu errechnen sind. Da der Manager solche Fragestellungen jedoch nicht täglich bearbeitet, wird er, selbst wenn er über die gleiche Detailkenntnis wie ein Controller verfügt, **mangels Übung mehr Zeit brauchen und daher die Aufgabe nicht mit gleicher Effizienz bearbeiten können**. Die Investition würde somit von Anfang an mehr kosten als notwendig. Zumal andere Aufgaben des Bereiches Koordination in diesem Zeitfenster auch brachliegen.

Bleiben wir noch bei der Betriebswirtschaft: Mit zunehmender Hierarchieebene verringert sich der Zeitrahmen zur Bearbeitung von Sachthemen immer mehr: Der Kapitän weiß zwar, daß vor dem Zielhafen, den er bestimmt hat, Klippen existieren, **aber er hat nicht die Zeit** (Mannschaftsbeaufsichtigung, Kapitänsdinner) entspricht der Mitarbeit in Gremien im Unternehmensbereich wie z. B. Industrie- und Handelskammer...), **sich soweit in die Seekarten** (Charts) der Begriff bedeutet ursprünglich ~ Kartenzeichnen von Seekarten) einzuarbeiten, daß die Klippen sicher umfahren werden können.

Betrachtet man weitere Randbedingungen, erkennt man auch, daß das notwendige Basis-

Know-How des Managers entweder meist nicht ausreicht, um alle Anforderungen an die Controlling-Aufgabe zu erfüllen, oder mit zunehmender Zeit sich von den Anforderungen entfernt. Bedingt durch die verschiedenen Hauptaufgabenstellungen ist auch die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen unterschiedlich. Der Controller wird somit immer das Ohr näher an den Entwicklungen und Strömungen der Betriebswirtschaft haben.

Controller's Methodenkompetenz

Ein gerne benutztes Argument gegen die Zukunft des Controllers ist der PC und die zugehörige Software. „Irgendwann gibt es Computer und Software, die mir die Analysen, die ich brauche, ausspucken und auch gleich Szenarien errechnen. Ich brauche dann nur noch zu entscheiden, wie ich mein Ziel erreichen will.“ Na bravo, dann müssen wir nur noch den Mitarbeitern zeigen und erklären, warum wir gerade dieses Ziel so und auf diesem Wege und überhaupt erreichen wollen. Wie sage ich es meinem Kinde?

Genau hier schlägt die Stunde des Controllers mit seiner Methodenkompetenz in Analyse – Visualisierung – Erläuterung betriebswirtschaftlich relevanter Thematiken. Natürlich kann so mancher Manager am PC die schönsten Dinge gestalten, er muß sie aber auch den Betroffenen erläutern, und das wird er immer

nur bis zu einem bestimmten Punkt können, an dem **der eigentliche Know-How-Owner ins Spiel kommt**. Er hat den nötigen Background, um Gedankengänge zu analysieren und die Lücke zum korrekten Verständnis bspw. eines Prozesses richtig einzuschätzen und zu füllen. Im Gegensatz zu einem menschlichen Gedankengang, der bewußt gegen bestehende Regeln verstoßen kann, um kreativ neue Lösungen/Erklärungen zu schaffen, folgt der Computer ja/nein-Entscheidungen, die nur in begrenztem Umfang umgangen werden können. Außerdem kann der Computer in einer Konferenz nicht aus dem Stegreif **die nötige Methode der Visualisierung entwickeln, die der Laune der Teilnehmer in diesem Moment entspricht**.

Der Controller kann das Feld der Soft-Facts (Stimmungen, Gefühle) und das Feld Hard-Facts (BWL-Theorie usw.) gleichermaßen abdecken. Der Manager ist im Gegensatz dazu zwar vielleicht ein Meister der Soft Facts, hat aber nicht die Methodenkompetenz in Betriebswirtschaft und Visualisierung oder infolge Gesamtverantwortung (Konferenzleitung) nicht die zeitliche Möglichkeit, Soft- und Hard Facts sinnvoll zu kombinieren. Halt, hör ich da jemand sagen: „Jetzt koordinieren da schon zwei, ich denke der Manager ist der Koordinator!“ Stimmt – fast! Denken wir ganz einfach an die Mengenlehre, an die zwei Kreise aus der Stufe I in den Seminaren der Controller Akademie.

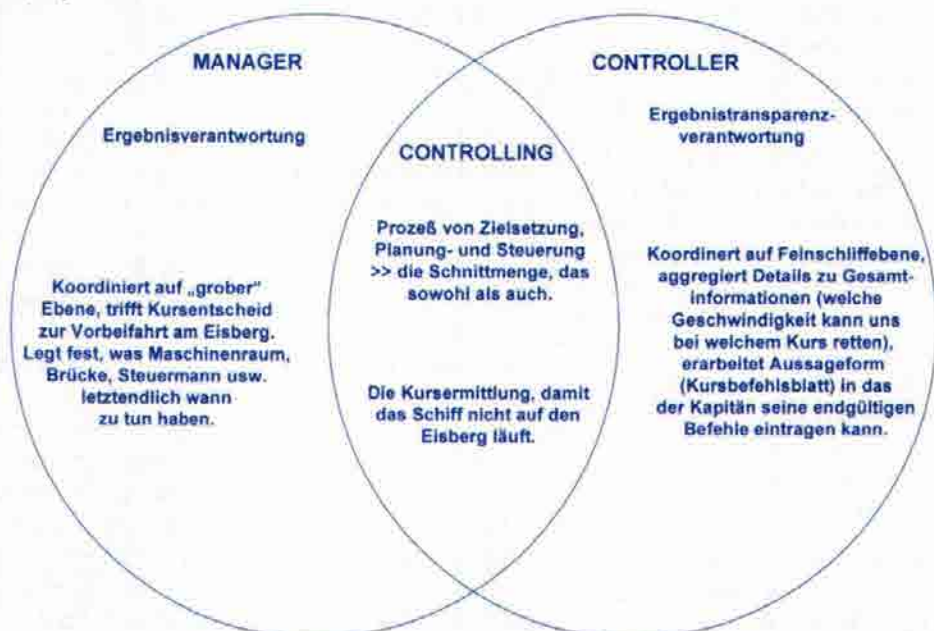


Abbildung 2: Controller - Manager - Controlling (siehe auch Deyhle, Controller Praxis Bd. II, S. 177/178)

Es gibt in der Tat zwei Koordinationsstufen, die aber, da sie auf zwei verschiedenen Ebenen ablaufen, auch unterschiedlichen Anforderungen unterliegen. Deshalb sollten sie **getrennt behandelt bzw. von unterschiedlichen Personen betreut werden**. Ist dies nicht der Fall, steigt die Gefahr einer nicht vollständigen/nicht verstandenen/nicht komplett verstandenen Informationsverarbeitung. Dies wiederum steigert die Gefahr falscher Schlußfolgerungen und somit die Wahrscheinlichkeit „gefährlicher Kurse“ für das Unternehmensschiff.

Der Controller ist nicht nur erforderlich; er wird es auch bleiben

Es zeigt sich immer wieder, welchen Blickwinkel man auch heranzieht, der Controller ist nicht nur erforderlich, er wird es auch bleiben, allen PC-/Software- und sonstigen Entwicklungen zum Trotz. Zu dieser Schlußfolgerung kommt ein Mitglied der Kaste der Unbelehrbaren (ich danke einem meiner Mitarbeiter für diese Managerdefinition), der das Controller-Leben aus eigener Erfahrung genauso kennt wie die Sicht der anderen Seite.

Ich (als Manager) werde jedenfalls alles dafür tun, daß ich auch weiterhin einen zuständigen Controller haben werde. Es ist dabei unabhängig vom Glaubenskrieg zentrales-/dezentrales Controlling. Nicht entscheidend ist meist das „wo“, sondern vielmehr das reine Existieren einer Controller-Funktion. Da mir diese Denkweise auch von Entscheidungsträgern in anderen Unternehmen signalisiert wurde, kann man für das nächste Jahrtausend beruhigt sagen: Controller gibt es auch weiterhin, auf zu neuen Ufern!

Die Götterdämmerung werden die Kaffeesatz-Betriebswirtschaftler erleben. Die Zukunft bringt eine weitere Globalisierung der Märkte. Doch worin unterscheiden sich viele Produkte schon heute oder erst recht in der Zukunft? Hauptkriterium ist und wird der Dienstleistungs-/Serviceaspekt sein. Hierzu sind hoch motivierte Mitarbeiter erforderlich, deren Führung und Koordination immer mehr Zeit von Managern mit sozialer Kompetenz benötigt. »Make or buy:

Make social things of your staff to your main business and buy business-administration-know-how from your controller. That's the secret of a global player (manager).

Service-Funktion Controller

Natürlich ist der Leser dieser Zeilen geneigt, schnell eine Glorifizierung des Controllers zu vermuten, vielleicht auf Basis einer Abhängigkeit des Verfassers von seinem zuständigen Controller? Doch meine Gedankengänge stehen nicht so alleine auf dem Feld der Kostenstellen, der Kostenträger und Budgetinterpretationen oder Abweichungsanalysen! Auch an anderen Orten verfolgt man die skizzierten Überlegungen und geht sogar schon in Gedankengängen hinsichtlich der künftigen Aufgabenstruktur des Controllers über, setzt also ebenfalls die grundsätzliche Weiterexistenz in wichtiger Funktion voraus! Man geht zwar davon aus, daß die alte Grenze zwischen Controlling und Management schwindet und die Servicefunktion auch auf Basis nichtmonetärer Informationen an Bedeutung gewinnt, aber wie gesagt, das Controlling als wichtige Funktion lebt weiter.

Bemerkenswert finde ich in diesem Zusammenhang den Artikel von Prof. Claus W. Gerberich (FH Worms) in der FAZ-Ausgabe vom 31.05.99. Er stellt den Kunden „Management“ und den Lieferanten „Controlling“ dar. Zitat: „Controlling wird zu einer entscheidenden Servicefunktion für das Management. Dieser Service entspricht nur dann den Anforderungen des Kunden – und der Kunde ist das Management –, wenn dadurch die Aufgaben des Managements schneller, besser und effizienter gelöst werden können. Der Controller wird zum Trainer und Coach für das Management...“ Im weiteren geht Prof. Gerberich bereits auf konkrete Zukunftsanforderungen an Controller ein.

Zukunftsanforderungen können jedoch sinnvollerweise nur an Personenkreise gestellt werden, die auch eine solche haben! Auch wird hier der von mir vorgestellte Zeitfaktor, d. h. die Erforderlichkeit einer klaren Zuordnungsstruktur von Management und betriebswirtschaftlicher Know-How-Owner-Aufgaben deutlich. Zeitgewinn = Kostenoptimierung infolge Effizienzsteigerung mittels klar strukturierter Aufgabenzuordnung. Dies wird aber nur von Erfolg gekrönt sein, wenn die Prämisse „keine Einzeloptimierung versus Unternehmensoptimierung“ stattfindet. Ziel potentieller Prozeßveränderung und hoffentlich auch Optimierungen muß immer die Effizienz des Körpers (»Unternehmen) und

nicht die alleinige „Glanzleistung“ eines Organes (»bspw. Controlling oder Management) sein.

Controller : betriebswirtschaftlicher Know-How-Owner

Aus der eingangs vorgestellten These steigt das Controlling gestärkt wie Phönix aus der Asche hervor. Natürlich gibt es noch weitere Gesichtspunkte und Blickwinkel, welche zur Themenbehandlung herangezogen werden könnten, doch dies würde den Rahmen dieses Forums sprengen. Mir kam es weniger auf absolute Vollständigkeit, als vielmehr auf eine Thematisierung einer viele, wie ich während des Controlling-Palaver bemerkte, bewegenden „Hiobsbotschaft“ an. Doch schon die angeführten Punkte beweisen eindrucksvoll die sichere Zukunft des Controlling als Funktion und des Controllers als betriebswirtschaftlicher Know-How-Owner.

Ein großes Potential zur Steigerung des unternehmerischen Erfolges sehe ich in der Gestaltung der **Führungskräfteentwicklung. Nicht jeder hat die Möglichkeit, zuerst im Controlling tätig zu sein und anschließend eine Managementaufgabe zu übernehmen. Jede Führungskräfteentwicklung sollte aber eine (unternehmensabhängig) definierte Einsatzzeit im Controlling beinhalten.** Einen Zeitraum von einigen Monaten halte ich dabei infolge der Komplexität schon für sinnvoll. Warum?

Ich sehe es am eigenen Beispiel: Das Zusammenspiel zwischen Controller und Manager ist erheblich effizienter, allein schon durch einheitliches Begriffsverständnis (testen Sie es doch mal selbst am Beispiel des in Managerkreisen beliebten Begriffes „Wertschöpfung“... Controller und Manager bringen jeweils eine Kurzdefinition zu Papier und vergleichen anschließend!).

Wieder und wieder stellt sich mir, und sicher nicht nur mir allein die Frage: Wie kann ich einem nicht der Controllergemeinde zugehörigen, oder gar einem in der Evolution befindlichen Manager die ganze Komplexität dieser Thematik darstellen? Den Bezug zwischen Vergangenheit – Gegenwart und Zukunft verdeutlichen?

Der Controller als Coach und Trainer,

der Fragen beantwortet, Fragen seiner Kunden. Welche Fragen, sind es nicht immer wieder die gleichen: Woher... (kommen diese Zahlen)? Wohin... (wird das führen)? Wo... (stehen wir gerade, was können wir tun)? Fassen wir zusammen: Warum braucht man den Controller auch in Zukunft? Er weiß, wohin es geht, weil er weiß, woher es kommt und damit weiß, wie es (wo es...) steht (!) » der Lotse kennt den Kurs.

Ohne Lotsen wird es riskant, das erkannt schon 1890 die Karikaturisten bei der Entlassung Bismarcks durch Kaiser Wilhelm II., als sie eine entsprechende Zeichnung mit dem Untertitel versahen „der Lotse geht von Bord“. Tatsächlich waren Entwicklungen die Folge, die zu den Mitursachen des Weges in den 1. Weltkrieg zählen.

Abschließend wünsche ich der Controller Akademie, dem Controller-Verein und natürlich ganz besonders allen Ex- und

aktuellen sowie künftigen ControllerInnen auch weiterhin die nötige „liebenswürdige Penetranz“ in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, die für eine Unternehmens-, ja wirtschaftliche Evolution unabdingbar ist. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	05	09	G	P	S



★ International Controller (m/w)

Die ALPHA MANAGEMENT GmbH mit Firmensitz in Duisburg fungiert als Holding einer Unternehmensgruppe von derzeit 27 internationalen Gesellschaften (Umsatz 1998: über 3 Mrd DM) und organisiert die Logistik für McDonald's. Mehr als 1.900 Mitarbeiter stellen sich der Herausforderung, über 3.100 Restaurants in 30 europäischen Ländern mit allen benötigten Food- und Non-food-Artikeln zu beliefern – pünktlich, zuverlässig und preiswert.

Wir wachsen dynamisch weiter. Daher suchen wir für den Bereich Controlling engagierten, unternehmerisch denkenden Führungsnachwuchs.

Das sind Ihre Aufgaben:

- Betreuung mehrerer europäischer Tochtergesellschaften; Schwerpunkte: Kostenkontrolle, Reporting, Budgetierung, Benchmarking, Langfristplanung
- Weiterentwicklung des Controllinginstrumentariums
- Analysen zur Entscheidungsfindung der Geschäftsführung
- Projektstudien

ling/Finanz- und Rechnungswesen

- Erste Berufserfahrung (zwei bis drei Jahre) wünschenswert
- Gute Englischkenntnisse
- Fundierte PC-Kenntnisse (MS-Office)
- Ihr Alter: bis Mitte 30

Das bringen Sie mit:

- Abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches Studium (Uni/FH) mit Schwerpunkt Control-

Das sind Ihre Stärken:

- Schnelle Auffassungsgabe und analytisches Denkvermögen
- Eigeninitiative, Belastbarkeit, Durchsetzungskraft
- Kommunikationsfähigkeit

Das bieten wir Ihnen:

- Ein abwechslungsreiches und interessantes Tätigkeitsfeld in einem schnell wachsenden Unternehmen
- Gute Entwicklungsperspektiven sowie eine leistungsorientierte Vergütung
- Ein intensives Einarbeitungsprogramm im In- und Ausland zur Vorbereitung auf Ihre Aufgabe

Wenn es Sie reizt, die Expansion unserer Unternehmensgruppe mitzugestalten, freuen wir uns darauf, Sie kennenzulernen. Erste Fragen beantwortet Ihnen gerne Herr von Saurma unter Tel. 02065/69 51 99. Ihre vollständige Bewerbung mit Angabe des Gehaltswunsches und des frühestmöglichen Eintrittstermins richten Sie bitte an:

ALPHA MANAGEMENT GmbH, z.Hd. Herrn von Saurma, Hochstr. 179, 47228 Duisburg (Rheinhausen)



„CONTROLLER'S KOPFZERBRECHEN“ – deutsch-französische Besonderheiten

von Martin D. Schott, Ratingen

Wer hat sich nicht schon alles bemüht, Verständnis bei der einen für die andere Kultur zu wecken, Erklärungen für das „Andere“ zu finden und gute Ratschläge zu geben, wie man damit umgehen sollte. Ob Publizist, Politiker oder Unternehmer, viele haben sich als Controller des deutsch-französischen Beziehungs- und Gedankengeflechts verdient gemacht im Sinne des Schaffens einer Transparenz dessen, was unterschiedlich gedacht, gefühlt und getan wird. Unternehmen und politische Kreise holen sich meist den Rat von Profis, die sich darauf spezialisiert haben, diejenigen, die permanent an der Schnittstelle zwischen den 2 Kulturen arbeiten, zu trainieren, ihnen Werk-(Denk-)zeuge an die Hand zu geben, wie sie mit der anderen Seite ohne Frust und erfolglos zusammenarbeiten können.

Mutter – Tochter

Aber was nützen beispielsweise einem Vertreter einer Tochtergesellschaft alle Werkzeuge, alle guten Vorsätze, wenn Besuch aus der in diesem Fall ausländischen Muttergesellschaft vor Ort ist und plötzlich eine Streßsituation entsteht, weil z. B. wieder einmal eine konzerninterne Rohstoffzulieferung schief gelaufen ist und der Gegenüber davon nichts wissen will? Oder es wurde ganz einfach in der Muttergesellschaft eine Entscheidung bzgl. seines Verantwortungsbereichs getroffen, die er als letzter erfährt – dann ist's oft nichts mehr mit der „Contentance“, dann platzt der Kragen oder der Rolladen fällt.

Wer gewinnt?

Folgen? Gesichtsverlust, meist auf beiden Seiten. Sofortmaßnahme: Schadenbegrenzung – meist nur die persönliche, nicht die des Unternehmens. Durch Freisetzung eines erstaunlichen Kreativitäts- und Energiepotentials, das man oft so an der Person nicht kannte, beginnen nun Aktivitäten, die nur ein Ziel haben: zu zeigen, wer Herr im Hause ist, wer am Ende als Sieger vom Platz geht. Leider bleiben darüber andere Dinge liegen. Die gemeinsamen Ziele laufen Gefahr zu verschwimmen. Aus dem Miteinander wird ein Gegeneinander, was schließlich zu Konsequenzen führen muß, von personellen Konsequenzen bis zur im Extremfall Schließung der Tochtergesellschaft (weil meist die Schwächere in einem Mutter-Tochter-Verhältnis) ist alles drin. Was hat dies mit deutsch-französischen Problemen zu tun, Eigentlich nichts, aber oft wird's zu einem gemacht – und eskaliert erst recht!

Auftritt des Controllers

Was tun? Jetzt kommt der große Auftritt des Controllers: Analyse ist (eine) seiner Stärken, Überparteilichkeit ein Muß und Konfliktmanagement sein Los. Wenn nicht er, wer dann sollte ein Problem so sauber auf persönliche, fachliche, deutsch-französische Ursachen im Mutter-Tochterverhältnis untersuchen können. Nur wer diese unterschiedlichen Problemebenen sauber voneinander trennt,



Martin D. Schott, Diplom-Kaufmann, Geschäftsführer Akademie für Führungskräfte, Ratingen

ist in der Lage, gezielt Maßnahmen zu ergreifen, die dauerhaft Konflikte vermeiden bzw. zu steuern vermögen.

In der Praxis zeigt sich jedoch, daß allzu schnell interkulturelle Unterschiede bemüht werden, nicht ohne den Unterton des Fatalismus und in jedem Fall in der Überzeugung, unschuldig zu sein („Ich bin nun mal Deutscher, kann auch nichts dafür, daß die Franzosen uns nicht verstehen“). Das verbindet, man ist nicht mehr allein. Möglichst viele Kollegen werden in den Konflikt mit einbezogen. Schlimme Folge: ist ein Problem erst einmal an dem Punkt „Deutschland gg. Frankreich“ gelandet, entsteht ein Schaden für das gesamte Unternehmen und es bedarf größter Anstrengungen des gesamten Managements auf beiden Seiten, die sich in den Köpfen festgesetzten Feindbilder wieder abzubauen.

Beispiel: Produktions-Stätte

Fangen wir mal mit der äußerst wichtigen Entscheidung mittelständischer Unternehmen an, eine Produktion in dem jeweiligen anderen Land aufzubauen bzw. zu übernehmen. Und unterstellen wir zusätzlich, daß es sinnvoll ist, diese Produktion mit der Produktionsstätte der Muttergesellschaft abzustimmen (gleiche Produkte und Produktionsverfahren). **Meist führt der Geschäftsführer vor Ort diese Produktion, und in der Muttergesellschaft wird zentral geplant und gesteuert**, um bestmöglich alle Kapazitäten auszulasten.

Nun kommt es aber vor, daß gerade am Anfang die zentrale Planung und die des Stammwerkes im Mutterland ein und dieselbe Abteilung ist und somit **dem Produktionsleiter der Muttergesellschaft** untersteht. **Dieser sieht zunächst einmal in dem neuen**, vielleicht sogar ersten **Zweigwerk einen neuen internen Wettbewerber**. Daran ändert auch nicht viel, daß man ihn häufig um seinen fachlichen Rat bittet und in die Tochtergesellschaft einlädt.

Was passiert: Der Planer vor Ort in der Tochtergesellschaft rauft sich die Haare, ständige Änderungen des Produktionsprogramms, Kleinserien, Sondertypen, Testreihen, alles was die Produktivität kaputt macht, bekommt er. Aber **die Planung ist nur eine Ausprägung dieses Verhaltens, die Investitionsmittelvergabe ein weiteres**, zumal wenn zur Diskussion steht, **gebrauchte Maschinen der Muttergesellschaft der Tochtergesellschaft** zum Restwert + x% zu überlassen. Natürlich senkt das gerade in der schwierigen Anlaufphase die Belastung durch Abschreibungen und mindert somit die Anlaufverluste. Aber wer gibt schon freiwillig die besten Maschinen ab? Verwunderlich? Nein, menschlich und **unabhängig von der Nationalität**. Nur daß dies eben oft dann nicht mehr so gesehen wird und zum deutsch-französischen Konflikt wird.

Und dann kommen eben Maschinen an, die in der Regel höheren Instandhaltungsaufwand benötigen, abgesehen vom Problem, daß die fehlende Erfahrung des neuen Maintenance-Teams zusätzliche Stillstandszeiten verursacht und nochmals die Produktivität mindert. Wenn dann auch noch Probleme im Know-How-Transfer dazukommen, dann ist's mit dem Traumstart im Ausland vorbei. Diejenigen, die schon immer Zweifel hatten, bekommen Konjunktur und das Management auf beiden Seiten gerät unter Druck. Die Tochtergesellschaft in Frankreich bekommt ihren Stempel: „Das paken die nie“ und die Self-Fulfilling Prophecy bewahrheitet sich leider viel zu häufig.

Die Lösung ist oft einfach

Der Produktionsleiter der Muttergesellschaft wird von Anfang an auch fachlich voll verantwortlich für das Zweig-

werk, er wird am Jahresende am **Ergebnis beider Werke gemessen**. Und „plötzlich“ lösen sich die Themen Know-How-Transfer, Engineering-Support, Auslastungsoptimierung, Investitionszuweisung etc. fast von selbst. Plötzlich kann er „Punkte sammeln“, indem er zeigt, wie schnell er die neue Produktion ins Laufen gebracht hat. Die Tochter ist auch „sein Baby“.

Auch steigen die **Chancen des zweifellos zunächst etwas in seinem Freiraum begrenzten Geschäftsführers der Tochtergesellschaft erheblich**, da er und sein Produktionsleiter nun die notwendige Unterstützung erhalten und nicht am langen Arm verhungern.

Natürlich ist die Darstellung vereinfacht, jedoch das Prinzip dahinter ist der Kern. Bei der heute weitverbreiteten Zielorientierung des Managements und dem damit oft verbundenen und gewünschten internen Wettbewerb müssen die einzelnen Teilziele eines jeden Managers auch wie ein Puzzle zusammenpassen und so dem Gesamtziel des Unternehmens dienen. Sonst passiert es eben, daß ein Manager zwar seine Ziele erreicht, aber durch die kompromißlose Verfolgung dem Unternehmen u. U. einen großen Schaden beifügt.

Controller gefragt

Und wieder ist der Controller gefragt: Sollte das Management so eine Maßnahme nicht von vornherein geplant haben, so kann der Controller frei jeglicher Unterstellung der Machtbereicherung auf einen latenten Konflikt hinweisen und den Lösungsvorschlag unterbreiten. **Ihm muß es gelingen, eine win-win-Situation zu erzeugen.**

Wenn er geschickt ist, versucht er, dem lokalen Geschäftsführer diese Idee schmackhaft zu machen, der dann wiederum Punkte sammelt und ohne Gesichtverlust ein Teil der Macht abgeben kann, wenn er selbst der Muttergesellschaft „seine“ Idee unterbreitet. Oft bieten sich auch Gelegenheiten, den relativen Machtverlust des Geschäftsführers geschickt zu kompensieren z. B. durch größere Eigenständigkeit im Marketing oder durch Einbindung in ein unternehmensweites Projekt. Der Werkleiter der Muttergesellschaft jedoch wird ihm dankbar sein oder besser **zu Dank verpflichtet**.

In mehreren mittelständischen Unternehmen hat sich gezeigt, daß diese Umorganisation schlagartig Besserung brachte, sogar weit über das hinaus, was die Geschäftsführung erwartet hatte. Ein Unternehmen lernten wir jedoch kennen, wo genau diese Konstellation nicht funktioniert hatte. Warum?

Know how und Know who

Eine Voraussetzung ist, daß der zentrale Produktionsleiter eine ausreichende Qualifikation besitzt, einen zweiten Standort auf Distanz zu führen bzw. eine Produktion als Start-up zu managen. Dies wurde auch in diesem Fall geprüft, stellte aber kein Problem dar, da es bereits 2 Werke im Mutterland gab, die der Produktionsleiter durch 2 Werkleiter vor Ort führte. Aber ein weiterer Faktor spielt eine Rolle: der Produktionsleiter der Muttergesellschaft war ein sehr in seiner Region verwurzelter Mensch, der das Stammwerk lange sicher und gut geführt hatte, der einen sehr guten Ruf hatte, der sich jedoch nie mit dem Gedanken identifizieren konnte, in anderen Ländern zu expandieren. Aber am Ende überzeuge ihn der geschäftsführende Gesellschafter, zu dem er ein sehr gutes Verhältnis hatte und zu dem er absolut loyal war: er stimmte zu und sagte seine Unterstützung zu.

Das Angebot, die Tochtergesellschaft direkt mitzuführen, konnte er nicht ohne Gesichts- und Kontrollverlust ausschlagen. Er nimmt an, ist aber sehr verunsichert. Er kann kaum fremde Sprachen und reist ungern. Da zunächst nur Landsmänner vor Ort in der Tochtergesellschaft waren, war das Sprachproblem nicht akut. Es dauert eine Weile, bis den Controllern in der Muttergesellschaft und vor Ort klar wird, daß der Produktionsleiter anscheinend das Ziel verfolgt zu beweisen, daß die Expansion im Ausland nichts bringt und besser an einem Standort optimiert werden sollte. Die neue Produktion kommt nicht richtig in Gang. Der Produktionsleiter nimmt sogar eigenen Imageschaden in Kauf in der Hoffnung, das Rad wieder zurückdrehen zu können. Die langjährigen Weggefährten können es nicht glauben, der geschäftsführende Gesellschafter ist tief enttäuscht und gekränkt. Und er zog die Reißleine. In langen Gesprächen kam heraus, wie tief mittlerweile der Frust und die Angst beim einst so selbstsicheren Produktions-

leiter saß. **Daß die Tochterfirma gerade in Frankreich saß, war eigentlich belanglos**; jedes andere Land hätte die gleichen Probleme für ihn aufgeworfen.

Die Lösung in diesem Fall: Das Glück half, die Situation so zu retten, daß sich doch noch alle zu den Gewinnern zählen konnten. **Ein sich bereits im Ruhestand befindlicher ehemaliger Werksleiter erklärte sich für 9 Monate bereit, nochmals aktiv zu werden** und das Zweigwerk im Ausland zu führen, natürlich mit aller Unterstützung, die nun ernsthaft vom Produktionsleiter zugesagt wurde. Der junge, talentierte, aber noch unerfahrene Werksleiter aus Frankreich erhielt Gelegenheit, in den 9 Monaten in der Muttergesellschaft alles über das Unternehmen, die Produktentwicklung und Produktion kennenzulernen und ein Vertrauensverhältnis zu der Zentrale und schließlich auch zum Produktionsleiter aufzubauen. Letzterer war sehr froh, auf einen seiner ehemals engsten Mitarbeiter im Ausland bauen zu können, ohne selbst viel vor Ort sein zu müssen. Die Kommunikation und Unterstützung lief auch nach Rückkehr des französischen Werksleiters in „sein“ Werk sehr gut weiter.

Nicht nur bei Änderungen der Organisation muß das Management geschickt agieren, um interkulturelle Probleme möglichst nicht auftreten zu lassen. Auch die Besetzung einer Führungsposition in der neuen oder bestehenden Tochtergesellschaft im Ausland erfordert viel Fingerspitzengefühl bei Auswahl und Einführung, spielen hier doch fachliche, persönliche, kulturelle Aspekte und das Verhältnis Muttergesellschaft zu Tochtergesellschaft zusammen.

Engineering / Maintenance

So wurde für die Tochtergesellschaft in Frankreich ein neuer Engineering/Maintenance-Leiter eingestellt, nachdem 2 Jahre ein Deutscher (Machertyp, „Meister aller Klassen“) diesen Bereich geführt hatte und nun wieder zurück zur Muttergesellschaft sollte. Es war selbstverständlich, **daß der erfahrene Deutsche die Einarbeitung des französischen Nachfolgers übernahm**. Geplant waren 6 Monate, da es sich um recht komplizierte Prozesse handelte.

Der erste Kandidat scheiterte bereits nach wenigen Wochen. Wenige Monate später

ging ein zweiter an. Auch dieser warf sehr schnell das Handtuch. Allein den Umgangston des Deutschen und sein ihrer Ansicht nach planloses Feuerwehrespielen, welches er auch von ihnen verlangte, machten sie nicht mit, auch wenn es sich ja nur um ein paar Monate handelte. Für den deutschen „Noch“-Leiter stellte sich andererseits die Situation so dar: alle Kandidaten waren in seinen Augen fachlich schwach, wenig flexibel, zu langsam und ohne Führungsqualitäten. Der Werksleiter (Franzose) neigt aus Risikominimierungsgründen zum Deutschen, der ja vielleicht noch ein Jahr bleiben könnte.

Ein dritter Kandidat, der bereits viel Mühe bei der Suche gekostet hatte, schien trotz der beschriebenen Konfliktsituation die Probezeit durchzustehen. Bei einem Ausfall einer Engpaßmaschine konnten sämtliche Mitarbeiter der Abteilung Maintenance mit ansehen, wie unterschiedlich die beiden Chefs voringen: der Deutsche rennt zur Maschine, läßt sich kurz den Vorfall beschreiben und fängt dann an, die Maschine auseinander zu bauen. Sein französischer Kollege war bereits vorher an der Maschine, er ist nach außen gelassen, hört ruhig zu, stellt viele Fragen, geht dann in sein Büro zurück, um die Maschinenpläne zu studieren. Der Deutsche flucht über seinen Kollegen, der ihm nicht hilft und hat nach ca. 30 Minuten den Fehler gefunden, gerade als sein Kollege um die Ecke kommt und sagt: „Ich weiß, was nicht läuft“ und tatsächlich hatte er eine richtige Fehleranalyse betrieben.

Was passierte weiter. Der Deutsche verbreitete die Information, daß der „Neue“ in wichtigen Momenten nicht zur Stelle, lediglich reaktiv und überhaupt nicht kooperativ sei. Als Beispiel erzählte er den Zwischenfall und wie er ihn in Abwesenheit des Kollegen gelöst hat. Der Franzose hatte keine eigene Lobby im Stammwerk in Deutschland, war nur in der Verteidigungshaltung und stieß zunehmend auf Unverständnis. Er resignierte und ging zum Ablauf der Probezeit.

Deutsch-Französische Unterschiede

In diesem Fall geht es nun wirklich um deutsch-französische Unterschiede, und der Zufall wollte es, daß dies so offen und deutlich zu Tage trat. In der Tat kann am

Verhalten dieser beiden Personen exemplarisch die grundlegend andere **Lern-, Erziehungs- und Denkkultur** der beiden Länder erklärt werden. Eine einmalige Chance für das lokale Management, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, wie wichtig für das Unternehmen die Ausprägungen beider Kulturen ist und zu erklären, wann welche Vorgehensweise sich anbietet.

In diesem Fall wurde die Chance vertan. Statt dessen setzte sich in den Köpfen fest, der Deutsche bekommt immer recht (die Muttergesellschaft segnet alles ab), so daß alle zukünftigen Kandidaten selbst von den Mitarbeitern sehr distanziert betrachtet wurden.

Ein **Sparringspartner der Geschäftsführung**, ob Controller, Personaler oder Externer, der so etwas mitbekommt, kann eine wichtige **Aufklärungsrolle** übernehmen: weder die fachliche Qualifikation noch die Führungsqualitäten waren das Problem, sondern diesmal wirklich die kulturell unterschiedlichen Problemlösungsverhaltensweisen sowie sehr ausgeprägte unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen.

Verrechnungspreise

Es gibt nicht viele Themen, die so leidenschaftlich, so häufig und unnötig zeitverschwendend diskutiert werden wie die Verrechnungspreise zwischen verbundenen Unternehmen verschiedener Länder. Zugegeben, das Thema ist komplex allein aufgrund der zum Teil nicht kompatiblen Steuergesetzgebungen der einzelnen Länder und den möglichen Nebeneffekten dieser Verrechnungspreis-Gestaltung. Aber genau wegen dieser fachlich schwierigen Aufgabenstellung sollte das Thema in den Händen der Experten bleiben und nicht als Kriegsschauplatz erhalten müssen **für in anderen Bereichen nicht ausgetragene Konflikte**. Aber in der Praxis sitzt gerade der Controller häufig zwischen allen Stühlen und hat seine liebe Mühe und Not, Ordnung in das Dickicht zu bringen und die Sachebene wiederzufinden.

Die Verrechnungspreise bewerten die Waren- und Dienstleistungsströme zwischen den einzelnen verbundenen Gesellschaften. Da diese in der Praxis nie reibungslos ablaufen und häufig bestimmte

Machtverhältnisse zum Ausdruck bringen, ist die Bewertung eine der wenigen Möglichkeiten, diese evtl. vorhandenen Probleme und Unstimmigkeiten zum Ausdruck zu bringen.

Beispiel: eine Tochtergesellschaft ist mit der zentralen Marketing-Unterstützung nicht zufrieden, hat aber keine Möglichkeit, eine dezentrale Struktur durchzusetzen. Wenn dann auch noch ein paar Prozent vom Umsatz für die zumindest aus subjektiver Sicht nicht ordentlich erbrachte Leistung berechnet werden, sieht schon mal ein Chef rot. Gleiches gilt für aufgezwungene Warenlieferungen, die am freien Markt evtl. bessere Eigenschaften aufweisen, als die intern gelieferten. So nimmt es nicht wunder, wenn plötzlich die Vertreter ausländischer Tochterunternehmen sich plötzlich die vermeintliche Position der Französischen oder US-amerikanischen Finanzbehörde zu eigen machen, nur um auf ihr tatsächliches Problem aufmerksam zu machen.

Bei hohem Verflechtungsgrad der Unternehmen haben nur geringe Änderungen der Verrechnungspreise große Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis. Wo eben noch 2 Mio DM positives Ergebnis erwirtschaftet wurde, steht nun eine rote Zahl. Wer fühlt sich da nicht um seinen Lohn harter Sanierungsarbeit betrogen?

Sollten Verrechnungspreise tatsächlich als Steuerungsgrößen genutzt werden, dann hätte dies oft katastrophale Folgen für einzelne Märkte und/oder für das konsolidierte Ergebnis.

Für den Controller sind Verrechnungspreise Chance und Risiko zugleich. Aus den Diskussionen und Einwänden gegen Verrechnungspreise erkennt er viele Probleme auf der Sachebene, kann diese auf den Punkt bringen und gemeinsam mit dem Management Lösungsvorschläge ausarbeiten. Auch persönliche Differenzen lassen sich manchmal erkennen und dann gezielt entschärfen.

Und vor allem noch eins: der Controller muß blitzsaubere Steuerungsinstrumentarien installiert haben, die durch eine Änderung der Höhe der Verrechnungspreise nicht beeinflusst werden. Im Budget und IST muß die gleiche Verrechnungspreis-Basis angesetzt werden, alles andere ist tödlich und untergräbt die Glaubwürdigkeit des gesamten

Planungsprozesses und letztlich der Muttergesellschaft, die meist die Initiative bzgl. der Verrechnungspreise ergreift. D. h. sollten die Verrechnungspreise unterjährig korrigiert werden, muß die Berichterstattung diesen Ergebniseffekt neutralisieren. Auch darf ein steueroptimierter Verrechnungspreis nicht Basis für die Verkaufspreisgestaltung des Vertriebs sein. Klingt einleuchtend, wird aber nicht immer berücksichtigt, mit möglichen fatalen Folgen für die Marktposition. Auch mit mark-up von der Muttergesellschaft an die Tochtergesellschaft verkaufte Maschinen müssen in den Abschreibungen vergleichbar gemacht werden, sonst stimmt kein HK-Vergleich mehr. Keine Abteilung verliert bei den Verrechnungspreisen mehr und schneller allen Kredit als das Controlling, wenn festgestellt wird, daß die Vergleichbarkeit zwischen allen Standorten nicht gewährleistet ist. Bei einem schnell wachsenden Unternehmen mit regelmäßigen Produkt- und Prozeßänderungen ein schwieriges Unterfangen, da immer parallel verrechnungspreis-bereinigte Darstellungen zu präsentieren sind.

Aber selbst dann ist es psychologisch nicht leicht zu verkraften, wenn über Jahre trotz Zielerreichung kein oder kaum ein Ergebnis erzielt wird. Auch deshalb ist die ganze Thematik eine permanente Gratwanderung, und es empfiehlt sich, zumindest das Top-Management der Tochtergesellschaft voll und ganz in die Informationspolitik einzubinden. Wenn eine Vertrauensbasis zwischen den einzelnen Unternehmen existiert, die Spielregeln für die Verrechnungspreise transparent sind und ein gemeinsames unternehmensübergreifendes Ziel im Vordergrund steht und auch glaubhaft vertreten wird, wird auch jeder bereit sein, das Thema dort zu lassen, wo es hingehört: raus aus dem Tagesgeschäft, rein in eine spezifische Projektgruppe. Und interkulturelle Probleme tauchen gar nicht erst auf.

Kauf eines Unternehmens im anderen Land

Gerade nach dem Kauf eines ausländischen Unternehmens ist oft der Wunsch groß, so schnell wie möglich den Stempel aufzudrücken und als Teil des Integrationskonzepts einheitliche Systeme zu schaffen. Die Frage, ob lediglich

das Berichtswesen auf Konzernstandard getrimmt wird oder ob zugleich die gesamten Informationssysteme vereinheitlicht werden, kann nur einzelfallbezogen geprüft und beantwortet werden. Aber genau dies muß auch in einer Form passieren, die es allen Beteiligten ermöglicht, zumindest eine dann folgende Entscheidung nachzuvollziehen. Allzu oft wird mit dem Verweis auf die Konzernpolitik jegliche Diskussion unterbunden. Es soll ja auch schnell gehen.

Was passiert, ist jedoch etwas anderes: es bauen sich in der gekauften Einheit Widerstände auf (oft ebenfalls nicht unbedingt nur aufgrund von sachlicher Argumentation). Die Motivation, sich an den Veränderungsprozessen zu beteiligen, ist gering. Tendenziell dauert der Anpassungsprozeß länger als erwartet und von einer tatsächlichen Integration der neuen Geschäftseinheit ist das Unternehmen weit entfernt.

Geschickter ist es da schon, sofort nach Übernahme eine Arbeitsgruppe einzusetzen, deren Ziel es ist, einen Weg aufzuzeigen, wie kurz-, mittel- und langfristige die Geschäftseinheit den Konzernanforderungen Rechnung tragen kann. Bei gut ausgesuchten Teilnehmern aus Muttergesellschaft wie Tochtergesellschaft können mehrere Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden:

- > der Integrationsprozeß hat begonnen und wird vorgelebt;
- > die „Neuen“ im Konzern erfahren in sehr effizienter Weise hautnah die Konzernpolitik und -kultur, sie lernen die neuen Spielregeln kennen;
- > die Betroffenen sind in den Prozeß integriert und erfahren dadurch eine Aufwertung;
- > Vertreter der Muttergesellschaft lernen die Tochtergesellschaft kennen und entdecken Dinge, die für den Konzern eine Bereicherung darstellen;
- > Nach außen wird dokumentiert, daß man es ernst meint mit der Integration.

Entscheidungen über die Grenzen hinweg

sind prinzipiell nichts anderes. Aber außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs, des eigenen Standortes oder gar

des eigenen Landes werden dieselben Entscheidungen anders aufgenommen und interpretiert. Und dann besteht die Gefahr des Abdriftens, dann wird aus einer alltagsgrauen Mücke plötzlich ein **schwarz-rot-goldener oder blau-weiß-roter Elefant**.

Warum? Da ist zunächst der sehr menschliche Faktor, in den eigenen Reihen einen anderen Maßstab anzulegen als bei Fremden. Das gilt in einem besonderen Maß für gerade übernommene Unternehmen und noch mehr für ausländische Unternehmen. Oft führen Ungewißheit, Verunsicherung, Angst, das Gefühl in der Defensive zu sein zu geringer Akzeptanz gegenüber Neuem. Und Fehler der neuen Muttergesellschaft in der Anfangsphase finden keine Gnade und führen sehr schnell zu Pauschalurteilen und verkrampftem Festhalten an Positionen.

Je vielschichtiger, je multikultureller ein Unternehmen wird, um so wichtiger ist es, Strategien, Entscheidungen, Handlungsweisen gerade auf zentraler Ebene

zu erklären, um es möglichst für alle nachvollziehbar zu machen. Das was ein Mitarbeiter einer zentralen Abteilung noch als „logisch“ und „selbstverständlich“ bezeichnet, ist für eine Führungskraft in einer entfernten Tochtergesellschaft noch lange nicht so.

Der beste Weg, das gegenseitige Verständnis zu fördern und tatsächlich Synergien zu heben, ist nach wie vor **das gemeinsame Tun**. Das steigert dann auch nach und nach die Fehlertoleranz gegenüber der anderen Seite, der anderen Abteilung, dem anderen Standort, dem anderen Land.

Und noch eins ist wichtig: **die persönliche Authentizität und Professionalität der agierenden Personen**. Denn **zuerst wird Vertrauen in Personen gewonnen**, dann in Organisationen. Nichts schafft schneller Vertrauen als Personen, die glaubhaft machen können, kritischen Situationen gegenüber gewachsen zu sein, neuen Gegebenheiten Rechnung zu tragen und Entscheidungen für die Gesamtheit kompetent treffen zu können.

Und da wären wir wieder beim Controller, zentral oder dezentral, auch und gerade er muß authentisch sein, muß selbst das vorleben, was er dem Management rüberbringen will. Er ist **Sparringspartner für das Management**, soll dafür sorgen, daß rational, zielorientiert Entscheidungen getroffen werden – mit der Internationalisierung eines Unternehmens wachsen die Anforderungen an seine Persönlichkeit. Er muß noch mehr für das zwischen den Zeilen oder zwischen den Zahlen Stehende sensibel sein, muß **mehr auf Befindlichkeiten achten**.

Tolle Karrierechancen für einen einst als im wesentlichen zahlenorientierten und analytisch dominant bezeichneten Controller. Die Herausforderung annehmen und schnell Reinwachsen heißt die Devise. Am besten im Ausland, **warum nicht in Frankreich...** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	22	31	T	L	R

Erarbeiten Sie in kleinem Kreis Ihre

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

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

Nächste Workshop-Termine:

6.– 8. Oktober 1999
3.– 5. November 1999

Auch firmeninterne Workshops

Mehr Infos unter
www.scorecard.de

Beskidenstraße 33
D-14129 Berlin
Fon 030. 80 40 40 00
Fax 030. 80 40 40 01
consult@friedag.com

Buchempfehlung:

Friedag/Schmidt:
Balanced Scorecard –
mehr als ein Kennzahlensystem
Haufe-Verlag
ISBN 3448040614

Friedag Consult
Moderation im Unternehmen

WORAUF MÜSSEN SIE BEI JEDEM CHANGE-PROJEKT ACHTEN, DAMIT ES NICHT MISSLINGT?

von Markus Stamm, Feldafing

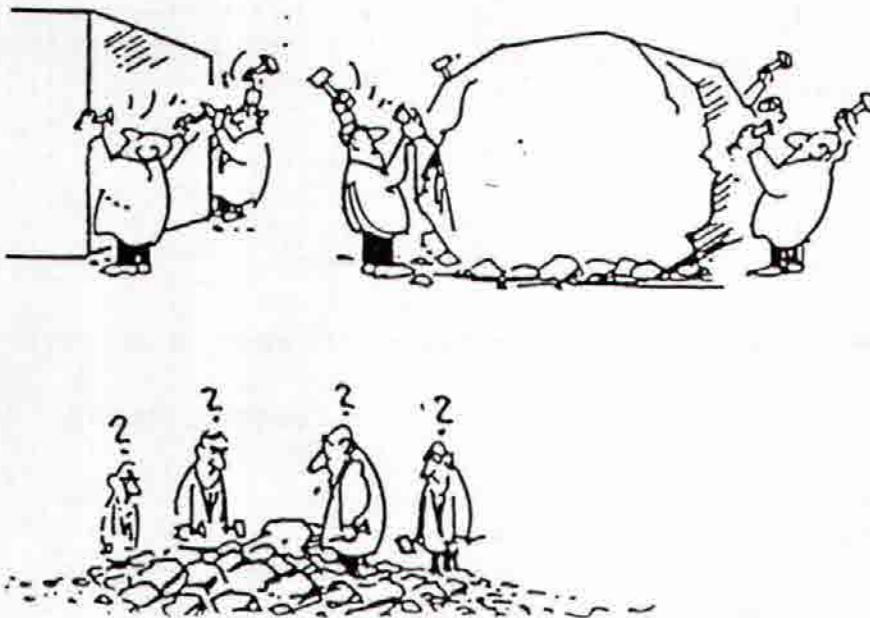
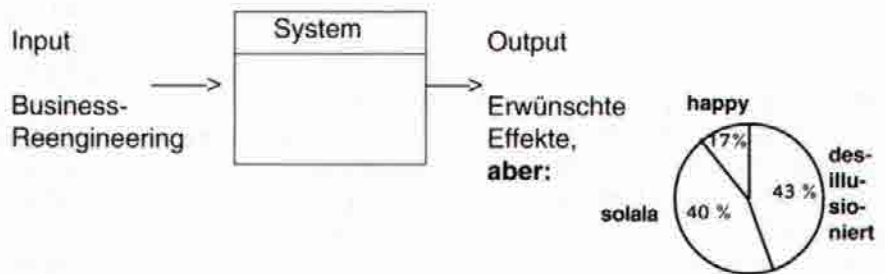


lic. oec. HSG Markus Stamm, Feldafing, beim Congressvortrag

Im letzten Jahrzehnt hat sich der Organisationsbegriff merklich gewandelt. Während früher größere Veränderungen ausschließlich in der Linie gemanagt wurden, ist diese Aufgabe heute in Projekte eingekleidet und Projektteams anvertraut. Das Projekt ist die zu Organisation geronnene Erkenntnis, daß bereichsübergreifende, komplexe Fragen nicht mehr in der Hierarchie, sondern vielmehr in Projekten zeitnah gelöst werden. **Zugespielt formuliert bedeutet jedes Veränderungsprojekt einen Anschlag der Organisation auf sich selbst.**

- 43 % der Unternehmen schlicht desillusioniert
- Die Zufriedenheit von weiteren 40 % stand auf solala
- und nur 17 % waren echt happy.

weit führenden Autoritäten auf dem Gebiet von Qualitätsmanagement im vertrauten Gespräch über seine Arbeit, er glaube nicht, daß mit all den Qualitätsanstrengungen der letzten Jahre auf der



letztendlich entscheidenden Werte-Ebene irgend etwas Substantielles bewegt worden sei. Manche von ihnen mögen sich über diese Informationen wundern, andere wiederum sagen sich vielleicht, das hab' ich mir schon immer so gedacht. Wie auch die Ausgangslage ist, **wir tun gut daran, uns zu fragen, wie und wodurch die Mißerfolgsquote bei großen und schwierigen Veränderungsvorhaben abgesenkt werden kann!**

Das Projekt ist heute zum zentralen Vehikel für die Umgestaltung von Organisationen geworden.

Die Mißerfolgsquote liegt also bei rund 80 %.

Wie schwierig und wenig selbstverständlich das Management von Change-Vorhaben hin zum Erfolg ist, zeigt beispielhaft die Untersuchung von Peter-Scott Morgan, Berater bei Arthur D. Little. Nach dem Abschluß von Business Reengineering Projekten waren über die Resultate

**„Blödsinn, der nimmerzulöschende, jetzt Schicksal genannt.“
Max Frisch**

Wenn jetzt einige von Ihnen denken, das sei eine extreme Einschätzung aus einer einzigen Quelle, dann will ich Ihnen noch einen zweiten Hinweis geben. Auf einem Congress wie diesem sagte eine der welt-

Bevor ich Ihnen diese Frage beantworte, gestatten Sie mir eine grundsätzliche Vorbemerkung. Ich betrachte das Scheitern von Projekten nicht als zufällig, sondern als Systemleistung. Es klingt vielleicht ironisch, ist aber nicht so gemeint: Sowohl das Gelingen wie das Mißlingen sind in einem System erzeugte Effekte, sind Managementleistungen. So hat in einem Workshop meine Frage an die Geschäftsleitung: „Wie genau sie es schaffen würden, es nicht zu schaffen?“, erst ein verlegenes Lachen, dann ein zweitägiges Gespräch mit sehr tiefgreifenden Erkenntnissen ausgelöst. Erkenntnisse über spezifische Regeln des Mißlingens, die – wenn man sie kennt – einem das Gelingen erleichtern. Und auch die Einsicht entstand, daß manch ein vordergründiger Projekt-Mißerfolg letztlich hoch

funktional war, weil er verhinderte, daß sich zu viel zu schnell veränderte. Erkenntnisse im übrigen, über die wir alle verfügen, sind doch auch wir Profis im Versenken von Projekten und wissen ziemlich genau, was man dafür in der jeweiligen Firma tun oder lassen muß.

Tun und lassen, lassen und tun

Ein Jahrzehnt Arbeit mit Leuten an größeren Veränderungsprojekten lehrten mich viele Dinge. Von zweien will ich heute sprechen:

- Es gibt Voraussetzungen für ein Projekt. Sind diese nicht gegeben oder nicht herstellbar, lohnt es sich nicht, das Projekt zu starten.
- Beginnen Leute in einer Firma, die eigenen Projekt-Erfolge und -Mißerfolge auszuwerten, dann kommen sie sich selber auf die Schliche.

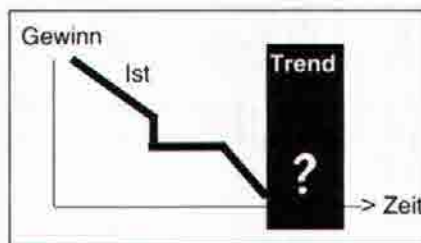
„Vor dem Beginn liegt der Anfang.“
Marita Warner

Teil 1: Schaffen Sie sich die sechs Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte oder aber lassen Sie die Finger davon.

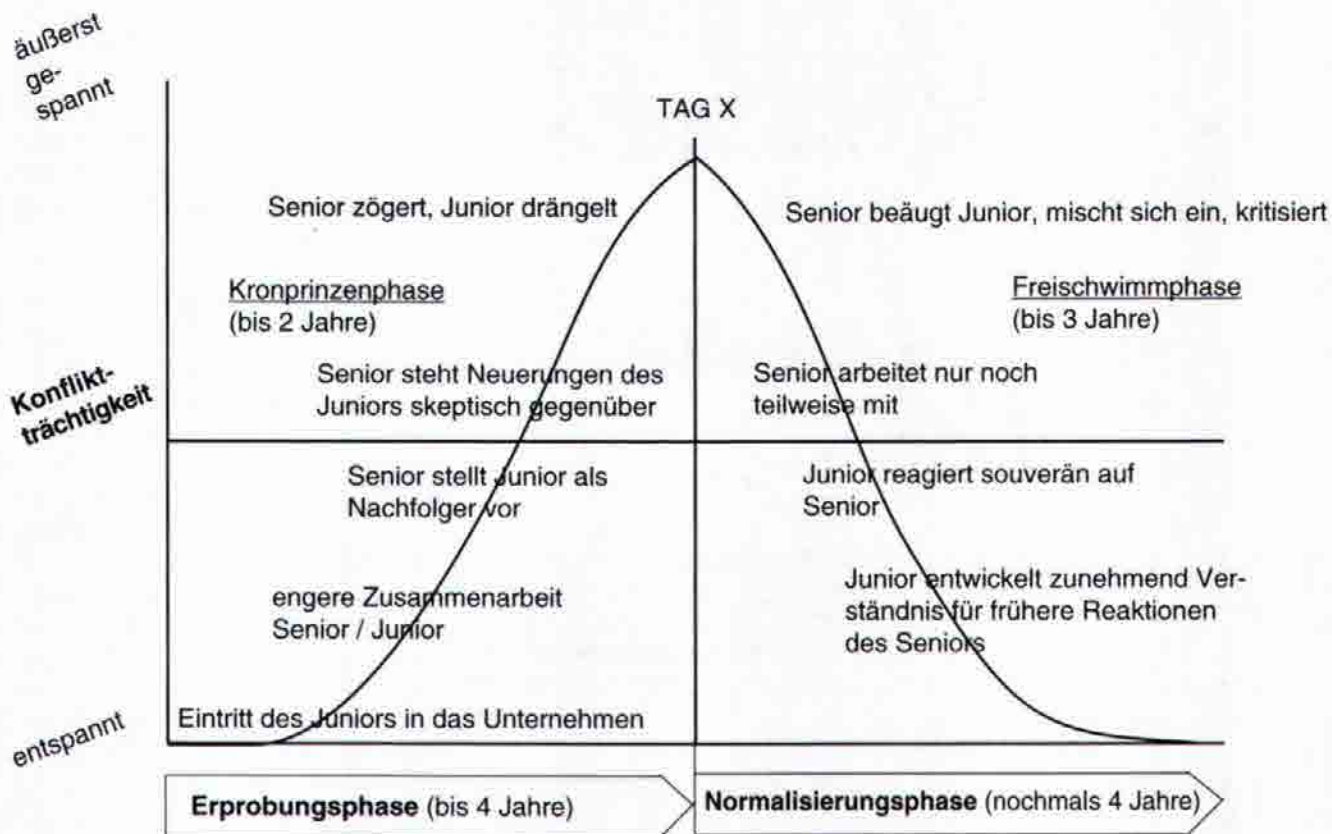
Manche Projekte sind eigentlich schon gescheitert, noch bevor sie richtig gestartet wurden. Warum? Weil die nötigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt fehlten. Voraussetzungen, die das Betriebskapital eines Projektleiters bilden. Also: Auf welche Haben-Konten sollten Sie im Vorfeld eines Projektes ganz besonders achten?

Aus einem Projekt wird dann nichts, wenn ihm die Aktualität fehlt. Für Vorhaben gibt es so etwas wie ein optimales Zeitfenster. Nicht vor der Zeit, sonst werden Sie als Spinner abgetan, nicht nach der Zeit, sonst sind Sie ein billiger me too, sondern in der Zeit. Und diese Zeit können Sie, anders als die Uhrzeit, schaffen. Aktualität entsteht beispielsweise dadurch, daß Sie aufregen. Aufregen und Druck machen etwa durch einen Vergleich, einen Ist-Ist-Vergleich, Plan-Ist-Vergleich, Plan-Plan-Vergleich, einen Branchen-Vergleich. Vergleiche, so es nicht die ollen Kamellen von gestern sind, machen problemsensibel. **Schaffen Sie also ein Gefühl der Dringlichkeit.**

Aktualität erzeugen Sie auch dadurch, daß Sie die Gegenwart in die Zukunft verlängern und fragen: „Wollen wir das so?“



Oder umgekehrt. Sie erzeugen Aktualität und Anpassungsdruck dadurch, daß Sie eine ferne Zukunft in die Gegenwart holen. So ist mir das Beispiel eines 66-jährigen Inhabers bekannt, der immer noch nicht an seinen Abschied aus dem aktiven Berufsleben dachte. Solche Leute halten sich selber für unsterblich und unersetzbar und handeln konsequent danach. Für sie selber ist das, im Gegensatz zu ihrem sozialen Umfeld, meistens kein Problem. In diesem Fall aber hat der kaufmännische Leiter mit Hilfe einer Studie den Generationswechsel so angestoßen.



Quelle: DG Bank Studie der Unternehmensberatung Genoconsult, „Unternehmensübertragung im mittelständischen Familienunternehmen“

Mit dieser Folie konnte er nicht nur die Phasen des Übergangs verdeutlichen, sondern auch mit der dafür benötigten Zeit von durchschnittlich 7 Jahren problemsensibel machen. Er sagte einfach: „Wenn Sie jetzt damit anfangen, ist der Übergang abgeschlossen, wenn Sie 73-jährig sind. Wäre das in Ihrem Sinn?“

Als Bub machte ich mir im Sommer oft den Spaß, mit einer Lupe ein Blatt Papier anzuzünden. Und es war immer aufregend, die richtige Stellung zur Sonne und den Brennpunkt zu erwischen. Ebenso ist es bei der Aktualität von Veränderungsvorhaben: Das Feuer entzündet sich nicht diesseits und nicht jenseits des Brennpunktes, sondern im Brennpunkt.

Die Aktualität ist die eine Sache. **Aber aus einem Projekt wird auch dann nichts, wenn Sie es nicht mit der Vision und den konkreten Unternehmenszielen verknüpfen!** Sinn für eine Sache entsteht nicht dadurch, daß Sie sagen, der Hauptmitbewerber hätte dieses oder jenes auch getan. Der wirklich bedeutungsvolle Sinn kommt stets von innen heraus, aus der Organisation selber! Aus der Organisation, mit ihren Ressourcen, ihrer Geschichte, ihrem Charakter.

„Nicht von außen wird die Welt umgestaltet, sondern von innen.“
Leo Tolstoi

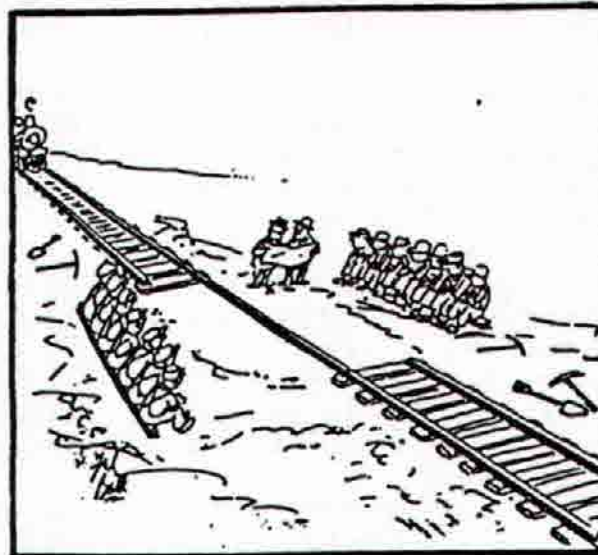
Was also ist die Idee, das grundsätzliche, unverwechselbare Anliegen des Projekts? Moses, ein erfolgreicher Change Manager, führte bekanntlich sein Volk aus dem feindlichen Ägypten heraus in die Wildnis und Wüste. Was war die Idee, der sehnliche Wunsch hinter dem entbehrungsreichen Projekt? Es war die Idee des eigenen Landes, des von Gott verheißenen, eigenen Landes, des Landes, in dem Milch und Honig fließen. Das war die Antwort auf die drängende Frage der Leute: „Warum sollen wir all das eigentlich auf uns nehmen?“ Wenn Sie als Change Manager an diese Stelle nur schulterzuckend auf austauschbare Floskeln verweisen, haben Sie verloren. Mit dem Hinweis auf die „Unternehmenspolitik“ oder auf Phrasen wie „wir wollen Kostenführer und Service-Champ werden“ erreichen Sie die Menschen nicht. Sie bewegen sie nicht. Wer aber bei einem Change Vorhaben keine Menschen bewegt, bewegt gar nichts.

Mit einem Veränderungsvorhaben wird in einem System gesteuert. Steuerung

hat als Grundintension das Bemühen um die Verringerung einer Differenz. Steuerung durch ein Change-Projekt hat deswegen zwingend fünf notwendige Arbeitsschritte:

1. Die Richtung, in die es gehen soll, muß immer geklärt sein; (Das ist der Punkt: die Vision, das Ziel!)
2. Die Abweichung von dieser Richtung muß festgestellt werden;
3. Es müssen die Einflußgrößen, die zur Abweichung beitragen, identifiziert werden;
4. Diese sind von konkreten Leuten über Maßnahmen zu beeinflussen und
5. Die entstehenden Effekte gilt es später zu überprüfen.

Sollte aber die Ihrem Thema übergeordnete Idee, die grundsätzliche Richtung, unklar sein, dann gibt es auch keine Möglichkeit, Brücken zwischen Projekt und Vision zu schlagen. Arbeiten Sie deswegen hart daran, daß Ihr Vorhaben an eine übergeordnete Idee anschließbar ist!



Change-Projekt anschlussfähig?

Ok. Die Aktualität des Vorhabens ist gesichert und durch die Verknüpfung mit der Vision entstand Sinn. Wie aber steht es um das Wissen? **Aus einem Projekt wird nichts, wenn das Wissen fehlt, wie man es initiiert, konzipiert, implementiert und später evaluiert.** Das ist nun wahrlich ein sehr weites Feld und ich will es nur mit zwei illustrierenden Bemerkungen abstecken.

Wird ein Projekt initiiert, so hängt viel vom künftigen Projekterfolg vom Pro-

jekt-Leiter selber ab. Ihn gilt es sorgfältig auszusuchen. Aber worauf achten Sie? Vier Kriterien möchte ich in diesem Zusammenhang jedem Auftraggeber als Entscheidungswissen an die Hand geben:

1. Ein guter Projektleiter ist in der Firma sachlich-fachlich anerkannt.
2. Er verfügt über Prozeßwissen, agiert im Projektteam und nach außen in die Organisation hinein sozial kompetent.
3. Er ist nicht ganz linientreu – nicht vergessen: Ein Projekt ist ein Anschlag der Organisation auf sich selbst!
4. Der gute Projektleiter besitzt ein Gespür für das Machbare und kann sich machtpolitisch erfolgreich im System bewegen.

Haben Sie mit diesen vier Kriterien eine Person ausfindig gemacht, sind Sie automatisch auf eine im sozialen Status

ranghohe Person gestoßen. Und das ist wiederum deswegen wichtig, weil **das Projekt in einem System den Status zugeschrieben erhält, den der Projektleiter und sein Auftraggeber verkörpern.** Unser Vorurteil heißt an dieser Stelle, daß wichtige Personen wichtige Projekte leiten. Wollen Sie also ein Projekt wichtig machen, dann vertrauen Sie seine Leitung einer statushohen Person an. (Selbstverständlich funktioniert auch die umgekehrte Version!)

Wenn Sie den Projektleiter einmal haben, dann wechseln Sie ihn nie während des Projekts aus. "Never change a winning team". Wer den Projektleiter auswechselt, wirft das Projekt meistens inhaltlich auf Null zurück und sendet das falsche Signal in die Organisation hinein. Welches nämlich? Daß das Projekt jetzt nicht mehr so wichtig ist, weswegen die wichtigste Person abgezogen wird. Ursache - Wirkung - Ursache - Wirkung? Das Projekt stockt, die Energie ist raus, Teammitglieder glänzen durch Abwesen-

heit, Gegner nutzen die Gelegenheit und die, die es schon immer wußten, daß das nichts wird, die erhalten Recht.

Ein weiterer Wissensmosaikstein für die Konzeptions-Phase ist das **Kontrakt-Management** zwischen Projektgruppe und Auftraggeber.

Da sagte mir kürzlich voller Entrüstung ein Bereichsleiter, er hätte vor einem halben Jahr zu einem bestimmten Thema eine Projektgruppe mit einem sehr fähigen Projektleiter eingesetzt. Jetzt sei letzte Woche die Ergebnispräsentation gewesen und er sei noch heute schockiert über die Richtung, in die die Projektgruppe marschiert sei.

„Ein Fachmann ist derjenige, der einige der größten Fehler kennt, die man in dem betreffenden Fach machen kann, und sie deshalb zu vermeiden versteht.“

Werner Heisenberg

Was ist hier passiert? Das Team hat gearbeitet, ohne die Zwischenresultate mit dem Auftraggeber abzustimmen. Das Team hat sich erst verselbständigt, später eingeeigelt und der Auftraggeber ließ das ein halbes Jahr lang zu! Was hier gefehlt hat ist das Wissen, wie wichtig das Kontrakt-Management zwischen Projektgruppe und Auftraggeber ist. Kontrakt-Management bedeutet, daß in kleinen zeitlichen Intervallen die Projektgruppe sagt, wo sie steht, was sie vorhat zu tun, welche Zwischenentscheidungen vom Auftraggeber zu fällen sind. Das Kontrakt-Management ist ein zentrales Instrument, um die Schnittstelle zwischen Organisation und Projekt zu managen. Es stellt sicher, daß

- Der Auftraggeber in kleinen Schritten oder Etappen informiert wird (nicht: Überraschungseffekt am Ende!)
- Der Auftraggeber inhaltlich gegensteuern und das Projekt stets neu ausrichten kann (so gestaltet er mit, ist mit im Boot!)
- Die Projektgruppe abgesicherte Zwischenresultate hat und damit auf machtpolitisch sicherem Boden arbeitet (Berechenbarkeit ist ein wichtiger Arbeitsantrieb! Hier gegenseitige Berechenbarkeit: Organisation und Projekt.)
- Blockaden in der Projektgruppe (Alternativen 1 oder 2?) schnell aufgelöst

und bereinigt werden (keine Lähmung!)

- Renitente Stelleninhaber in der Organisation nicht nur mit der informellen Macht der Projektgruppe, sondern mit der hierarchischen Macht der Organisation konfrontiert werden können (keine unnötige Verzögerung!)
- Zeitnahe Projektteile für die Implementierung freigegeben werden und das Projekt erfolgreich fortschreitet (Zeit als knappes Gut!)
- Schnell erste Effekte durch das Projekt sichtbar werden (Signalwirkung in der Organisation!)

Kontrakt-Management ist Kontakt-Management. Funktioniert der Kontakt aber nicht, geht es Change-Vorhaben ähnlich wie Kindern, die zur Adoption freigegeben wurden: Je älter sie sind, umso schwerer sind sie vermittelbar.

Prozeß-Wissen, „Wie-pack-ich's-an“-Wissen, „Worauf-muß-ich-gefaßt-sein“-Wissen, ist eine Voraussetzung für das Gelingen größerer Changevorhaben.

Mit den beiden Beispielen "Projektleiter" und „Kontraktmanagement“ wollte ich eine Kostprobe geben. Mehr davon finden Sie in den CAP-Seminaren der Controller Akademie:

- Das erfolgreiche Team
- Projekte erfolgreich durchsetzen und
- Change-Management durch Controlling.

CAP ist etwas für neugierige, sorgfältige und kluge Macher und Macherinnen.

Daß dieses Wissen kein unnötiger Luxus ist, sondern einen sehr schnellen Return on Investment hat, wurde mir einmal mehr klar, als ich eine interne Analyse einer sehr bekannten Unternehmensberatungsfirma las. Dort wurde untersucht, weswegen „großartige“ Strategien scheitern:

- 40% weil die Fähigkeiten zur Ausführung der Strategie im Unternehmen fehlen
- 35% weil der Kunde nicht für Veränderungen bereit ist
- 17% weil die Empfehlungen verpatzt wurden
- 8% andere Gründe.

Wenn also bei schwierigen Change Vorhaben wie Business Reengineering die

Mißerfolgsquote in etwa 80% ist und wenn es in 40% an den Fähigkeiten mangelt, dann gehen 32% der gescheiterten Vorhaben auf das Konto Wissen, Fähigkeiten, skills, Kompetenz. **Man muß sich das einmal vor Augen halten! Jedes dritte gescheiterte Projekt scheitert wegen mangelndem Wissen!** (Und meine Vermutung ist die, daß durch ein ausgeprägtes Prozeßwissen auch der 35% Anteil „Kunde nicht für Veränderungen bereit“ entscheidend abgesenkt werden kann.)

Einer von Herrn Deyhles Merksätzen heißt ja: „Vorne gerührt, brennt hinten nicht an“. Vorne gerührt haben wir bis jetzt bei der Aktualität, der Vision und dem Wissen.

Jetzt kommt als nächstes das emotionale Engagement.

„Seien Sie bitte mal total emotional! Ja, jetzt gerade...!“ Was, das klappt nicht? Genau: Emotion entsteht oder sie entsteht nicht – ihre Quellen sind einerseits beunruhigende Nachrichten, Schmerz, Angst, Schuld- und Schamgefühle sowie Hoffnung, Sicherheit und Vertrauen andererseits. Die Quelle der Emotionalität aber ist ganz sicher nicht die Aufforderung. Emotionalität läßt sich nicht befehlen. Begeisterung für etwas können Sie nicht fordern. Und doch wäre sie so wichtig für ein Veränderungsvorhaben, wäre sie das Salz in der Suppe, wäre sie das augustinische „In dir muß brennen, was du in anderen entzünden willst!“

Der aktuelle Zeitgeist und Mainstream aber ist ein anderer. Unser rationalistisches Zeitalter erhebt das Denken in Kosten-Nutzen-Kategorien zum Maß aller Dinge. Die Disziplin, keine oder nur künstliche, einem bestimmten Zweck dienende Emotionen zu zeigen, diese Disziplin ist gesellschaftsfähig geworden. Und auf die Dauer wird jemand zu genau dem, was er nur lange genug getan hat. Wer lange genug seine Emotionen abspaltete, wird kalt, wirkt kalt. Rupert Lay beschreibt diesen psychisch gestörten Menschen („Alexithymiker“) so: „Er zeigt eine erhebliche Armut im Ausdruck von Gefühlen und nimmt emotionale Darstellungen anderer als Störung wahr.“

Wie aber ist es um die Emotionalität deutscher Manager bestellt? Wie steht es mit ihrem Spaß, ihrer Leidenschaft? Rolf Berth, Leiter der Kienbaum-Akademie,

fand bei einer Befragung von 437 Managern u. a. zwei Dinge heraus.

1. Was erwarten Manager über 45 Jahren von ihrem Beruf und ihrer Position – welche Hoffnungen verbinden sie damit?

sehr viel	viel	wenig	gar nichts	total
1	19	51	29	100

Quintessenz: 80 % Hoffungslose

2. Was aber treibt genau diese 80 % an? „Was wird Ihnen in der vor Ihnen liegenden Zeit besondere Freude machen?“ lautete dann die Frage.

Offene Mehrfachantworten

- am Monatsende den Scheck in Empfang nehmen 38 %
- das Leben ein bißchen mehr genießen 31 %
- viel reisen 27 %
- herausfordernde Aufgaben übernehmen 14 %
- noch einmal ganz von vorne anfangen 5 %
- was hinzulernen 3 %

Quintessenz: erschreckende Demotivation

Und Quintessenz der Quintessenz: Angenommen, das emotionale Engagement ist bei einem Veränderungsvorhaben wichtig – und vieles spricht für diese Annahme – tun Sie gut daran, emotional lebendige Projektleiter zu finden. **Und Achtung: Unter den über 45-jährigen Managern, da also wo die potentiellen Machtpromotoren und Sponsoren altersmäßig angesiedelt sind, fallen 80 % wegen mangelndem Feuer durch den Rost.**

Bei dem Stichwort „Emotionalität“ gebührt der Angst als Grundemotion besondere Beachtung. Fördert sie den Wandel oder hemmt sie ihn? Es gibt für beide Standpunkte gute Argumente und noch eingängigere Parolen: Hier die „No pain, no change“-Fraktion, dort jene, die anmahnen, daß Angst Widerstand und letztlich Nicht-Veränderung produziere. Hier die Hardliner, dort die Softies? Ich finde die Idee mancher Manager, daß Angst die Motivation erhöhe, sehr kurzsichtig. Denn Angst schränkt gleichzeitig das Suchverhalten ein, das Ausprobieren, das Eingehen von Risiken – alles genau die Dinge, die in Phasen größerer Veränderungen dringend notwendig sind. Auf der

anderen Seite sehe ich auch ein, daß sich ganz ohne Angst leicht jene satte Selbstzufriedenheit etabliert, die viele passiv-abwartend, nicht selten sogar zynisch-arrogant werden läßt. Ein typisches Dilemma also, dieses Angst-Thema. Viele Veränderungsprojekte lehrten mich, genau hinzuschauen und abhängig vom Einzelfall mal schneller etwas mehr Sicherheit zu geben respektive mal länger etwas mehr Ungewißheit zu belassen.

Zu viel Sicherheit lähmt Veränderungsprozesse ebenso wie zu viel Ungewißheit. Die Steuerung des Angstpegels gehört zur hohen Schule des Change-Management.

Welche Erfolgsvoraussetzungen haben wir bis jetzt? Aktualität, Vision, Wissen und Emotion.

Der vorletzte Punkt nun ist sehr, sehr heikel. Ich will hier über Werte und speziell das Tabu sprechen. Als Tabu bezeichnen wir etwas, das verboten ist, an das nicht gerührt werden darf. Es ist etwas Unausgesprochenes, aber alle in der Firma kennen es und schweigen im offiziellen Rahmen. Das Tabu hat zwei Konstruktionsmerkmale:

- Dinge, Zustände werden nicht mehr angesprochen
- Dieses Verdecken wird selber verdeckt.

Wenn Ihr Veränderungsvorhaben gegen Tabus verstößt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß Sie in viele offene Messer laufen.

Lassen Sie die Finger von solchen Projekten! Außer Sie haben Lust auf die Heldenrolle – für die Schweizer Kollegen und Kolleginnen: Lust auf den Winkelried.

Wenn Sie in die Nähe eines Tabus kommen, steigt fast immer ein Gefühl der Ratlosigkeit in Ihnen auf und Sie fragen sich: Soll ich, soll ich nicht, soll ich? Oft können wir, was wir sehen, noch gar nicht glauben. Oder was wir schon glauben, nicht aussprechen. Diese Lähmung in Augenblicken, da eigentlich entschiedenes Handeln gefordert wäre, diese Mutlosigkeit, den ersten Schritt zu tun, dieses bange Fragen, ob auch einsames Vorpreschen Sinn gäbe, diese Angst, daß dem eigenen ersten Schritt kein zweiter anderer folgt und letztlich nur Scherben bleiben – wer kennt diese Hilflosigkeit angesichts von Tabus nicht?

Der Vater ist Geschäftsführer, der Sohn auch. Vater erfolgreich, Sohn eine Flasche. Schon zigmal wurde um den Sohn herum organisiert. Umsonst. Er schaffte die Lehre fast nicht, brach das Abendtechnikum ab, versagte und wurde deswegen vom Vater ins Geschäft genommen, aufgefangen. Heute ist er dort Geschäftsführer, morgen Erbe, übermorgen fährt er die Firma an die Wand. So sehe ich es als Berater, so sieht es mir gegenüber auch der Vater und die Mutter. Der Rest aber ist Schweigen. Der Sprecher der Geschäftsführung müßte seinen Geschäftsführer rausschmeißen, aber der Vater liebt seinen Sohn. Wer in dieser Situation verändern will, wird – wie hörte ich es so schön lakonisch von einem Bundeswehroffizier? – er wird identifiziert, isoliert und eliminiert.

Tabus sind ein Teil der Kultur. Die Kultur wird von ganz oben in der Hierarchie geprägt und dort sitzen sowohl die obersten Kulturwächter als auch diejenigen, die vom Tabu profitieren. Sie haben deshalb kein Interesse an irgendeiner Veränderung. Tabus sind immer auch – manchmal sogar in erster Linie – Mittel zur Erhaltung bestehender Machtverhältnisse. Deswegen ist es leider so, daß oft erst die reale existenzielle Krise zu jenem Aufbruch führt, bei dem alte Werte und Tabus offen angesprochen und vom Tisch gewischt werden können.

**„Veränderungen, soviel steht fest, sind Traditionen, die man läßt.“
Stefan Titscher in Anlehnung an Wilhelm Busch**

Weil das Tabu paradox ist (das Verdecken wird verdeckt), können Sie es auch nur paradox ansprechen. Sagen Sie, daß man darüber „...“ (hier kommt jetzt das Tabu) nicht sprechen dürfe. Und begründen Sie es mit einem falschen Grund: „Das würde unsere Organisation nicht ertragen!“ oder „Dafür sind unsere Mitarbeiter noch nicht reif!“ Und jetzt schweigen Sie und warten. Wiewohl der Ausgang ungewiß ist (Stichwort Winkelried), ist dies die einzige Strategie, die ich kenne, Tabus anzusprechen. Paradoxien verlangen nach Paradoxien.

Nach den Werten und dem speziell heiklen Tabu kommt jetzt zum Schluß dieses Abschnitts etwas leichtere Kost – **Sie brauchen für Ihr Change Projekt Ressourcen.** „Ohne Moos nix los“ – der Spruch ist

gleichermaßen blöd wie zutreffend. Von wegen „machen Sie mal, aber kosten darf's nix“ – ohne Moos nix los! Was aber sind zentrale Ressourcen?

- Geld bzw. die Verfügungsgewalt über Budgetzuteilungen
- Arbeitsmittel und die Kontrolle über Mittel, die andere für ihre Arbeit brauchen
- Kenntnisse und Wissen, um anderen Orientierung geben zu können
- Zugang zu wichtigen anderen Stellen zu haben
- soziale Beziehungen

In manchen Bereichen bzw. Organisationen sind auch maßgeblich:

- formale Bildungsabschlüsse (Studium und Titel)
- der eigene Stil (im Auftreten), die Kultur, der Geschmack

Einen wirklichen Machtpromotor und Auftraggeber für Ihr Projekt erkennen Sie daran, daß er nicht bloß etwas verspricht, sondern etwas für Sie tut.

Er verschafft Ihnen die nötigen Ressourcen oder zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie sie beschaffen können.

Jetzt haben wir die sechs Haben-Konten für erfolgversprechende Veränderungsprojekte beieinander. Aktualität, Vision, Wissen, emotionales Engage-

ment, erlaubende Werte und Ressourcen sind miteinander multiplikativ verknüpft. Ist auch nur ein Wert null, scheitert Ihr Change-Projekt.

Mein Rat: Packen Sie kein Projekt an, ohne diese sechs Voraussetzungen abgeprüft und abgesichert zu haben.

Mein zweiter Rat: Mißtrauen Sie diesem Rat und beraten Sie sich lieber selber. Es gibt nicht das sechs-Schritte-Programm zum Projekterfolg à la carte.

Darum jetzt Teil 2: Finden Sie heraus, welche Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen in genau Ihrer Firma oder Ihrem Bereich wichtig und beachtenswert sind

Wie Sie das anpacken können, dafür will ich Ihnen einen Vorschlag zum Selbermachen mit nach Hause geben – ganz im Sinn der Hilfe zur Selbsthilfe.

Zwei Ausgangslagen kann ich mir gut für diese Arbeit vorstellen. Sie sind neu ernannter Projektleiter und wollen, bevor Sie an Ihrem eigentlichen Thema arbeiten, die Voraussetzungen für Ihr Projekt abklären und optimieren. Wenn Ihr Projekt wichtig genug ist, dürfte diese Vorarbeit ganz im Interesse von Ihnen, Ihrem

Auftraggeber und dem späteren Projekterfolg sein. Überzeugen Sie Ihren Auftraggeber und schließen Sie mit ihm einen schriftlichen Kontrakt. Dieser müßte umfassen:

- Den Auftrag und das Ziel der Vorabklärung
- Wie Sie vorgehen wollen
- Wer der Auftraggeber ist, wem die Resultate aus dem Workshop berichtet werden, in welcher Form und bis wann
- Welche Leute Sie im Team drin haben möchten
- Daß Ihr Auftraggeber die Chefs der ausgewählten Leute anspricht und um Ihre Freigabe für 2 - 4 Tage bittet
- Wieviele Manntage das Vorprojekt braucht
- Welche sonstigen Kosten etwa anfallen
- Mit welchem gemeinsamen Anschreiben Sie die Leute zum Workshop einladen werden.

Hier einige Nebenbemerkungen. Wenn Ihr zukünftiges Projekt zum Beispiel der Vertrieb, die Logistik, die EDV und das Controlling umfaßt, dann wählen Sie für die Abklärung der Erfolgsbedingungen Leute aus genau diesen Bereichen aus. Seien Sie also strukturähnlich. Die Leute, die Sie mit Ihrem Auftraggeber zusammen auswählen, sind nicht zwingend jene Leute, mit denen Sie später das eigentliche Projekt machen. Denn aus den Vorab-

Aktualität * Vision * Wissen * emotionales Engagement * erlaubende Werte * Ressourcen = **Veränderung**

Was aber geschieht, wenn eine dieser Voraussetzungen fehlt?

- * Vision * Wissen * emotionales Engagement * erlaubende Werte * Ressourcen = **Pflichtübung, weil's das Hobby von irgendjemandem ist**
- Aktualität * ■ * Wissen * emotionales Engagement * erlaubende Werte * Ressourcen = **Konfusion – es fehlt die Ausrichtung**
- Aktualität * Vision * ■ * emotionales Engagement * erlaubende Werte * Ressourcen = **Ratlosigkeit – man steht wie der Ochse vor dem Berg**
- Aktualität * Vision * Wissen * ■ * erlaubende Werte * Ressourcen = **Langeweile und man tut als ob**
- Aktualität * Vision * Wissen * emotionales Engagement * ■ * Ressourcen = **Lähmung und Flucht in die Kosmetik**
- Aktualität * Vision * Wissen * emotionales Engagement * erlaubende Werte * ■ = **Frustration, Ärger oder Resignation**

klärungen kommt vielleicht ein wichtiger Hinweis dazu, wie Sie Ihr Team zusammenstellen müssen, um erfolgsoptimiert zu starten. Und nehmen Sie in die Gruppe für die Vorabklärungen möglichst viele Leute aus dem mittleren Management. Dort sitzen die Leute mit den besten Kenntnissen zu Ihrem Thema, dort, zwischen „oben“ und „unten“, sitzen die eigentlichen Beschleuniger und Bremsler.

Die erste Ausgangslage ist also die, daß Sie selber Projektleiter sind. Die zweite Ausgangslage ist weniger anlaßorientiert, sondern mehr allgemeiner Natur. Die Controller haben ihre jährliche Arbeitsklausur, den Controller-Arbeitskreis. Da könnten sie sich dieses Thema vorknüpfen und es an spezifischen Controller-Projektthemen erarbeiten.

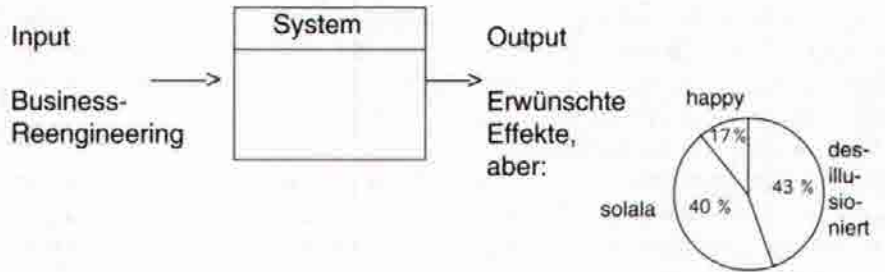
Treffen Sie sich am ersten Tag des Workshops um 8.30 Uhr zu Kaffee und Gipfeli oder Breze. Das stellt sicher, daß dann um 9 Uhr zum eigentlichen Workshop-Beginn alle da sind. Um Neun starten Sie mit dem Organisatorischen (Zeiten, Essen, Bezahlungsmodalitäten etc.). Ich nehme mal an, daß sich die Leute untereinander kennen und die Vorstellungsrunde entfallen kann. Sie sagen nochmals zwei - drei Sätze zum konkreten Anlaß des Workshops und machen dann ein etwa dreiviertelstündiges Impulsreferat. Es hat den Sinn

- Ihre Workshopteilnehmer abzuholen und sie problemsensibel zu machen
- ein Ordnungsschema für die spätere Arbeit in den Kleingruppen zu entwickeln
- die Leute mit Strategien der Selbstbefragung vertraut zu machen
- und schließlich selber etwas zu liefern und nicht nur von den anderen etwas zu erhalten.

Der eben beschriebene Block würde auch hervorragend an den Abend des 1. Tages passen. Das für den Fall, daß Sie den Abend-Auftakt vorziehen mit der Struktur: 19 Uhr gemeinsames Abendessen, 20.15 bis 22.00 Uhr Abendveranstaltung mit fachlichem Einstieg.

Im folgenden will ich Ihnen eine mögliche Struktur für das Impulsreferat vorstellen.

Wie holen Sie Ihre Leute nun ab? Wodurch machen Sie problemsensibel? Verwenden Sie doch den Befund von Peter Scott-Morgan (vgl. dazu Abbildung auf Seite 1).

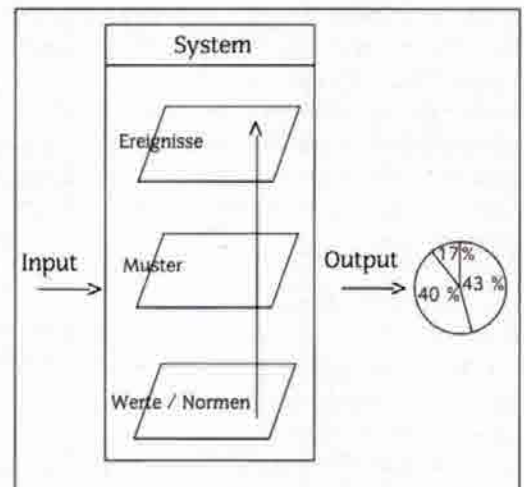


Jetzt müssen Sie, und das ist eine ganz wichtige Stelle, eine Norm prägen. Nämlich die, daß es keine Schande ist, Fehler zu machen und daß diese ja nicht absichtlich oder böswillig begangen werden, sondern passieren. Aber es sei eine Schande und schiere Dummheit, aus Fehlern nicht für die Zukunft zu lernen. Ein Motto dieser zwei Tage sei es deswegen, lustvoll auch über Fehler herzufallen und sie zu verstehen, so daß das dort verbrachte Geld und die ganzen Enttäuschungen doch noch einen Nutzen hätten – wenn auch erst in der Zukunft und für andere Projekte.

Dann bringen Sie ein Projekt-Beispiel, das unbestritten ein Flop war. Das Beispiel kann auch älteren Datums sein, aber es stammt idealerweise aus Ihrem Bereich und noch idealerweise haben Sie an dem Flop selber mitgearbeitet. Beschreiben Sie das Projekt nur, machen Sie keine Diagnose, warum es schief ging und stellen Sie auch keine Überlegungen an, was man hätte anders machen können oder sollen. Nach dieser Beschreibung sollen Ihre Teilnehmer wissen, welche Effekte mit dem letztlich geflopten Projekt eigentlich erreicht werden sollten, welche am Ende eingetreten sind und weswegen genau Sie das Projekt als gescheitert einschätzen.

(Wer von anderen einen vielleicht schwierigen Schritt erwartet, möge selber erst über den eigenen Schatten springen.) Zweitens speisen Sie Kriterien ein für erfolgreiche respektive gescheiterte Projekte. Kriterien, die im weiteren Verlauf noch wichtig sein werden.

Als nächstes entwickeln Sie im Impulsreferat das Ordnungsschema für die spätere Arbeit. Ich mache das gerade mal vor. Also angenommen, ich wäre in Ihrer Rolle und es wäre jetzt etwa 9 Uhr 30. Dann würde ich mir nochmals die Abb. 1 herholen, sie vergrößern und sagen, daß da drin auf drei Ebenen spannende Dinge geschehen, die dann zum Output Erfolg oder Mißerfolg führen.



**„Aus dem Alptraum erwachen kann man nur außerhalb des Alptraums.“
Paul Watzlawick**

- Welche Effekte sollten mit dem Projekt erzielt werden?
- An welchen Stellen sollte was bis wann anders sein?
- An welchen Stellen sollte was noch gleich sein?
- Was davon ist (nicht) eingetreten?

Mit diesem Schritt erreichen Sie vermutlich zwei Dinge. Erstens sagen Sie: Auch ich habe schon an Flops mitgewerkelt.

Auf der obersten Ebene sind es die Ereignisse, darunter kommen die Verhaltensmuster und noch tiefer liegen die Werte und Normen, die letztlich alles andere hervorbringen.

Wo wir Dinge beobachten können, ist auf der Ereignisebene. Da sehen wir, was genau wie passiert. Nicht warum, aber wie. Es sind die Symptome von etwas, sind die „Störgrößen“.

Verhaltensmuster gehen über das Individuelle hinaus, es sind Trends mit einer

Ablaufdynamik. Wer auf dieser Ebene Kenntnisse hat, ist besser dran als derjenige, der nur auf Einzelereignisse schaut und sich dort auskennt. **Für Veränderungsvorhaben ist es wertvoller, über nur ungefähres Trendwissen denn über ganz exaktes Zustandswissen zu verfügen.** Mustererkennung ist angesagt – sie erlaubt die Vorhersage von Einzelereignissen. Wenn Sie beispielsweise das Verhaltensmuster von Herrn Deyhle bei Congress-Moderationen kennen, wissen Sie, was hier oben passieren wird, wenn es Siebzehnhundertneundfünfzig und dreißig Sekunden ist.

Nochmals eine Ebene drunter sind die Grundüberzeugungen, die Werte und Normen, die "basic beliefs". Alles was auf der obersten Ebene erscheint, hat hier seine Wurzel. Alles was sich oben tut, ist, so verrückt es auch sein mag, sinnvoll und wertvoll, weil es hier unten verankert ist. Die Kräfte hier unten sind aktiv-erzeugend, sind musterbildend. Wer hier interveniert, ändert Kultur. Wer oben interveniert, der reagiert und bewältigt einen (kulturell) entstandenen, mißlichen Zustand. Aber: Er kuriert an Symptomen herum, was – zum Beispiel beim Krisenmanagement – auch schon mal sein muß. Die aber letztlich herausfordernde Frage heißt: „Wie genau haben wir es geschafft, uns in diese Krise reinzu-managen, was sagt uns das über uns und unser System und wollen wir das weiter so haben?“

Dann würde ich, in meinem Impulsvortrag, diese Theorie an einem Beispiel verdeutlichen und sagen: Eine Softwarefirma, bei der ich kürzlich eine solche Analyse gemacht habe, beklagte sich auf der Symptomebene fürchterlich darüber, daß das Abteilungsdenken so gefördert würde und die Projekte dadurch litten. Alle blieben unter sich und für sich: die Entwicklung entwickelte, der Vertrieb vertrieb, der Support unterstützte, die Verwaltung verwaltete. Hauptsache, jeder kochte sein Süppchen. Die Folgen, das können Sie sich ausmalen, waren fatal.

Auf der Musterebene optimierten die Leute ihre Abteilung und zwar genau sie und nur sie. Jemand brachte es im Interview treffend auf den Punkt, als er sagte: „Wer bei uns kooperiert, desertiert“.

Aber denken Sie jetzt nicht, das seien Idioten! Nein, das sind Leute wie Sie und

ich - wertgeleitet, gesteuert durch Normen, die unser Verhalten bestimmen. Und hier lauteten die beiden Basispositionen eben so:

- „Genüge in erster Linie Deinem Chef und arbeite für ihn, denn er bestimmt über Lohn, Aufstieg, interessante Arbeit!“
- Und die Chefs hatten die Maxime, Konflikten mit anderen Abteilungen aus dem Weg zu gehen.

Wundern Sie sich jetzt noch, daß ganz am Ende der Wertschöpfungskette, nämlich beim Kunden, schlechte Projekte ankamen? Schlecht in der Qualität, schlecht in der Kosten- und Termineinhaltung?

Nur, das alles muß man nicht hinnehmen, sondern, erstmal erkannt, läßt es sich auch gestalten! Lassen Sie mich von diesem Beispiel wieder zu uns und unseren Projekten zurückkommen. Denn bei unseren erfolgreichen und verpfuschten Projekten haben wir es genau darauf angelegt. Wir wollen letztlich gemeinsam verstehen, durch welche Wertelandschaft mal ein Erfolg, mal ein Flop entsteht – ja geradezu entstehen muß. Dieses Dreiebenen-Bild soll uns dabei helfen.

<p>Ereignis Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Einzelereignis ● Symptom ● Störgröße ● reaktiv-bewältigend 	<p>Verhaltensmuster</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ereignisfolgen ● Muster-Erkennung ● Ablaufdynamik 	<p>systemische Struktur-ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grundüberzeugungen "basic beliefs" ● Werte, Normen ● aktiv, erzeugend, kreativ ● musterbildende Kräfte 	<p>Beispiel</p> <p>„Wer kooperiert, dessertiert.“</p> <p>„Wir optimieren innerhalb der eigenen Abteilung“ und „Jeder kehrt vor seiner eigenen (Abteilungs-)Tür“</p> <p>„Richte dich an deinem Chef und seinen Bedürfnissen aus“ und „Vermeide Konflikte mit anderen Abteilungen“ (Harmonie-Norm)</p>
--	--	--	--

Damit wir aber zu den Aussagen für diese drei Ebenen kommen, dafür brauchen wir Strategien der Selbstbefragung.

Und das wäre jetzt der letzte Punkt meines Impulsreferats – die Fragestrategien. So würde ich es also sagen, in dem echten Workshop-Auftakt, und dann weiterfahren: Mit Hilfe von Fragen kommen die Teams auf die zweite und dritte

Ebene runter.

Bieten Sie an dieser Stelle nun wieder Unterstützung an. Ich mache es in der Kurzform vor, wie ich es täte.

Zu den Fragestrategien hier noch drei Anregungen.

1. **Fragen Sie nach den Ursachen des Symptoms.** Dafür geeignet ist die dreifache Warum-Frage: Das Problem heißt A. Warum ist A ein Problem? Weil B. Warum ist B ein Problem? Weil C. Warum ist C ein Problem? Weil D. Dieses dreifache, sehr analytische Warumfragen bringt Sie, wenn Sie die erste Sprachlosigkeit mal überwunden haben, tief runter zur problemerezeugenden Wurzel.
2. **Fragen Sie nach der Bedeutung, nach dem Sinn des Problems:**
 - Worum geht es eigentlich?
 - Worum geht es für wen?
 - Für wen ist das Problem die Lösung?
 - Wer würde was verlieren / gewinnen, wenn das Problem gelöst wäre?
3. **Stellen Sie hypothetische Fragen:**
 - Also angenommen, Ihr bester Freund kommt in die Firma, er erhält gleich ein schwieriges Projekt und bittet Sie jetzt, ihn zu beraten, was er tun muß, um das Projekt zum Erfolg zu führen respektive wie er das Projekt fast zwangsläufig in den Sand setzen würde.

- Begründen Sie Ihre Aussagen sehr sorgfältig. Sie werden in den Gründen viele Hinweise zur Ebene der Verhaltensmuster und zur Strukturebene finden.

So, das war's auch schon. „Wer fragt, führt“ war der letzte Teil. Wer fragt, führt in die Tiefe der Werte und Normen, das war davor. Wer fragt, führt in die Tiefe der Werte und Normen, die letztlich zu Erfolgen und Mißerfolgen von Projekten führt. Das war, am Beispiel von Business-Reengineering, mein erster Gedanke im Impulsreferat. Und jetzt, würde ich dann sagen, haben wir noch 10 Minuten Zeit für Fragen und Antworten.

Später dann: Es ist 10 Uhr und Zeit für eine zehnmütige Pause. In der Pause bereiten Sie zwei solche Pinwände vor:

Welches Projekt ist bei uns Ihrer Meinung nach gelungen, welches mißlungen?

Bitte Sie Ihre Teilnehmer, daß sie ein gelungenes (grüne Karten) und ein mißlungenes Projekt (rote Karten) aufschreiben, daß sie groß schreiben und die Begründung für ihre gelungene/mißlungene Einschätzung auf die anderen maximal 3 Karten schreiben. Gönnen Sie den Leuten dafür zehn ruhige Minuten und stören Sie sie nicht.

Danach soll ein Teilnehmer nach dem anderen vorkommen, seine beiden Projekte anpinnen und mit maximal drei weiteren Karten den eingeschätzten Effekt begründen. Ohne Diskussion geht es weiter, bis alle dran waren.

Jetzt ist es Zeit für eine 15-minütige Kaffeepause. Nach der Pause sollen sich die Leute stehend (nicht: sich hinsetzen) zu 5er-Gruppen zusammenstellen. Jede Gruppe pickt sich ein gelungenes und ein mißlungenes Projekt raus – sollte ein Projekt doppelt gewählt werden, wird's später doppelt spannend.

Blättern Sie jetzt für jede 5er-Gruppe ein Flip-Chart-Papier auf, darauf steht:

Welches Projekt ist bei uns Ihrer Meinung nach gelungen, welches mißlungen?

Projektname	Effekt	Begründung für Urteil									
	<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: right;">total gelungen</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: left;">100 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: left;">75 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">so lala</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: left;">51 %</td> </tr> </table>	total gelungen		100 %			75 %	so lala		51 %	
total gelungen		100 %									
		75 %									
so lala		51 %									

Projekt	
gelungen	mißlungen
<ul style="list-style-type: none"> > Woran machen Sie fest, daß es gelungen / mißlungen ist? > Was genau wurde damit, also so wie es kam, gelernt / nicht gelernt? > Wer hatte daraus einen (welchen?) Nutzen / Schaden? > Was sind unsere Mechanismen oder Muster, wie wir es schaffen, es so (gelungen) oder so (mißlungen) zu schaffen? > Warum, warum, warum sind diese Mechanismen für uns so sinnvoll, so kennzeichnend? Was erzeugt sie? 	

Projektname	Effekt	Begründung für Urteil									
	<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: right;">so lala</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: left;">49 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: left;">25 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">total gefloppt</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: left;">0 %</td> </tr> </table>	so lala		49 %			25 %	total gefloppt		0 %	
so lala		49 %									
		25 %									
total gefloppt		0 %									

Das zu beantworten ist jetzt die Aufgabe der Kleingruppen. Geben Sie ihr dafür zunächst vier Stunden Zeit. Nach dieser Zeit wird die Arbeit unterbrochen und Sie hängen in jede Gruppe zur Vorbereitung des nachfolgenden Gesprächs im Plenum ein Flipchart, worauf Fragen stehen:

Legen Sie auf jeden Platz vier grüne und vier rote Moderationskarten und einen Schreibstift.

Nach der Kurzpause machen Sie ein Brainstorming zur Frage:

Fragen zu unserer Gruppen-Arbeit	
Inhalt	Prozeß
<ul style="list-style-type: none"> > Was oder wo war's für uns interessant? schwierig? leicht? > Wo stehen wir jetzt? > Was brauchen wir noch von wem? > Wieviel Zeit brauchen wir noch? 	

Dafür benötigen die Gruppen etwa 30 Minuten Vorbereitungszeit. Danach werden im Plenum die Resultate erst vorgestellt (alle!), dann zusammen besprochen. Gibt's etwas zu klären, was kann man von den anderen lernen? Diese Phase ist zeitlich schwer zu determinieren. Ihr Ziel ist es, miteinander und voneinander zu lernen und ggf. vom Workshopleiter Hilfe und Unterstützung zu erhalten. Ziel mußte es auch sein zu wissen, wie die Gruppen anderntags weitermachen können. Fast immer brauchen die Teams noch den Vormittag des 2. Tages. Dann aber haben Sie es klar, wie genau Ihre beiden Projekte gelungen respektive gescheitert sind. Ja mehr noch, sie können ziemlich präzise angeben, wodurch Projekte so oder so laufen.

Diese Resultate werden am Nachmittag des zweiten Tages im Plenum vorgestellt und diskutiert. Jede Gruppe benötigt dafür alles in allem eine Stunde. Haben Sie also drei Gruppen, wäre die erste schon vor dem Mittagessen dran.

Jetzt ist es 16 Uhr. Gründen Sie nun ein Synthese- und Redaktions-Komitee. Jede Gruppe entsendet 2 Leute, die an einem oder zwei weiteren, noch zu terminierenden Tagen mit Ihnen zusammen die Synthese und den Abschlußbericht erstellen. Dieser müßte folgende Punkte umfassen:

1. Was ist die allgemeine Situation oder Ausgangslage für das Vorprojekt?
2. Welche Schwierigkeit ergibt sich aus 1., was ist unser Thema?
3. Welche Fragen haben wir beantwortet?
4. Was sind unsere Antworten?
5. Wie lauten die konkreten Folgen für das anstehende Projekt?

Sagen Sie allen Workshopteilnehmern noch, in welcher Form und von wem bis wann sie von diesem Bericht Kenntnis erhalten.

Dann gestalten Sie den Abschluß des Workshops und stellen z. B. eine offene Frage „Was ist mir in diesen zwei Tagen wichtig gewesen?“

Und was haben Sie jetzt? Eine runde Sache! Zwei runde Sachen: einen guten Workshop und einen guten Abschlußbericht! Nein, drei runde Sachen: einen guten Workshop, einen guten Abschlußbericht und eine gute Ausgangslage für das neue Projekt!

Jetzt haben Sie keine Patentlösung, irgendwo abgeschrieben, von irgendwem aufgeschwatzt. Nein, Sie schufen sich eine systemisch wahre Antwort, Ihre ureigene Antwort auf die Frage, wie Sie Veränderungsvorhaben erfolgreich managen.

Literatur und Quellen

Berth, Rolf, Die Revolution findet doch statt, in: Gablers Magazin 8.94

Hinnen, Peter und Stamm, Markus, Das erfolgreiche Team, Mappe zum CAP-Seminar der Controller Akademie, 1997

Lay, Rupert, Wie man sinnvoll miteinander umgeht, Econ Verlag, Düsseldorf, 1992

Scott-Morgan, Peter, Die heimlichen Spielregeln, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1995

Stamm, Markus, Change Management durch Controlling, Mappe zum CAP-Seminar der Controller Akademie, 1998


Stamm, Markus, Probleme lösen im Team, Verlag für ControllingWissen, Offenburg, 1999

Stamm, Markus und Titscher, Stefan, Projekte erfolgreich durchsetzen, Mappe zum CAP-Seminar der Controller Akademie, 1997

DG Bank Studie der Unternehmensberatung Genoconsult, Unternehmensübertragung im mittelständischen Familienunternehmen, Frankfurt, 1995. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
09	14	24	G	E	T

Der Autor



Markus Stamm, lic. oec. HSG, hat seit seinem Studium den Arbeitsschwerpunkt in der Betriebs- und Organisationspsychologie. In seiner Berufsrolle als Trainer konzipiert und betreut er viele der verhaltensorientiert angelegten Seminare der CA Controller Akademie. Als selbständiger Berater unterstützt er Firmen bei fundamentalen Veränderungsprozessen.

Der Inhalt

„Probleme lösen im Team“ ist für Leute geschrieben, die in diesem Geschäft drin sind. Die Story von Problemen und ihrer Lösung hat einen gleichbleibenden, roten Faden. Ein Problem taucht auf, wird wogeschoben und taucht ab - taucht wieder auf und beapert mit einer Lösung. Nun müssen ein Projektleiter und ein Team zusammengestellt werden. Die Projekt- und Teamarbeit ist mal leicht, mal schwer. Das Problem muß eingemottet, aufbereitet und strukturiert werden. Status- und Schlußberichte sind fällig. Es mißt eine Interaktion zwischen Projekt und Organisation statt. Irgendwann ist das Problem gelöst, Gelbes ist schon, mit die Lösungen von heute sind garantiert die Probleme von morgen!

ISBN 3-7775-0223-8

aus der Reihe Controlling Pockets

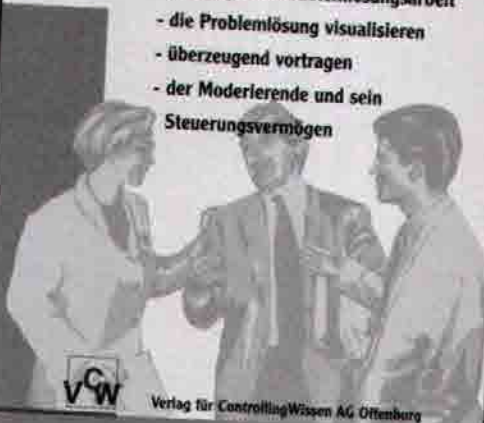
Controlling Pockets 7

Markus Stamm

Probleme lösen im Team

neu

- Meetings zur Problemlösungsarbeit
- die Problemlösung visualisieren
- überzeugend vortragen
- der Moderierende und sein Steuerungsvermögen



VWV Verlag für ControllingWissen AG Offenburg

264 Seiten Preis DM 48.- Bestellung unter Tel.: 08153 - 80 41 oder unter Deyhle@t-online.de

EINSATZ VON KONFIGURATIONSWERKZEUGEN FÜR DIE KUNDENINDIVIDUELLE SERIENFERTIGUNG

von Josef Wüpping, Dr.-Ing. Wüpping Unternehmensberatung für
Produktion & Logistik, Bochum



Dr.-Ing. Josef Wüpping
Wuepping@t-online.de

1. Ausgangslage:

Die Strategie der kundenindividuellen Massenproduktion (Mass Customization) stellt für jeden Kunden genau das Produkt bereit, welches er wünscht und zwar tendenziell zum Preis ähnlich eines Standardproduktes [1]. Unter dem Begriff Mass Customization versteht man ferner, möglichst viele denkbare Kundenwünsche zu bedienen, ohne die innerbetriebliche Varianz unkontrolliert ausufern zu lassen. Hierbei wird unter einer begrenzten Zahl in hoher Losgröße vorgefertigter und untereinander kompatibler Standardbaugruppen oder Standardkomponenten durch Auswahl und Kombination eine kundenspezifische Lösung erstellt.

Die Produktkonfiguration, d. h. die Erstellung eines Produktes aus mehreren Bauteilen oder Baugruppen entsprechend den jeweiligen Wünschen eines Kunden innerhalb eines klassischen Baukastensystems fällt demnach unter Mass Customization. Hierunter wird allerdings keine Variantenfertigung verstanden, mit der ein Kunden aus vorhandenen ähnlichen Produkten eine fertiggestellte Variante auswählen kann [2].

Die Differenzierung durch Varletät zielt auf die Erfüllung der Wünsche jedes relevanten Kunden, demnach auf einen möglichst großen Absatzmarkt. Die Marktgröße für Mass Customization ist dabei relativ zu sehen [2]. In der **Bekleidungsindustrie** oder der **Automobilindustrie** kann der Markt mehrere Millionen Menschen umfassen, im Business-to-Business-Bereich der **Investitionsgüterindustrie** kann der relevante Markt z. B. einige Hundert bis einige Zehntausend

Endkunden umfassen. Deshalb soll Mass Customization für die Investitionsgüterindustrie nachfolgend durch den Begriff der kundenindividuellen Serienfertigung ersetzt werden.

Um die **Möglichkeiten der Modularisierung** zu nutzen und damit die Voraussetzung für eine kundenindividuelle Serienfertigung zu schaffen, wird ein Konfigurationswerkzeug benötigt, **um aus der unüberschaubaren Zahl an Kombinationsmöglichkeiten gezielt eine für die jeweilige Aufgabenstellung sinnvolle und geeignete Lösung** zu finden.

Der folgende Beitrag erläutert eine Methode zur Nutzung der **Modularisierung mittels sogenannter Produktkonfiguratoren**. Zunächst sollen die Voraussetzungen für den Einsatz derartiger Anwendungssysteme beschrieben werden. Anschließend werden die wesentlichen Charakteristika, der Einsatz, die Auswahlkriterien und die Vorteile der verschiedenen Konfigurationstechnologien erläutert.

2. Voraussetzungen für eine kundenindividuelle Serienfertigung:

Für eine **strategische Neuausrichtung weg von der Kundeneinzelfertigung hin zur kundenindividuellen Serienproduktion** sind zwei wesentliche Aspekte zu berücksichtigen. Unabdingbare Voraussetzung für die Reorganisation der Geschäftsprozesse ist neben der Einführung eines Produktkonfigurator die Anpassung der Produktstruktur nach Markt- und Produktionsgesichtspunkten [3]. Denn die Produktstruktur gilt als

Komplexitätstreiber, da sie zu vielschichtigen Fertigungs- und Dispositionsstufen führen kann, weshalb eine angemessene Fertigungstiefe sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen angestrebt werden sollte [4]. Zudem schafft eine geeignete Produktstruktur erstmalig die Voraussetzung zur Standardisierung und somit zur Nutzung von Wiederholereffekten [3].

Es gilt, die **Produkte so zu strukturieren, daß künftige Anforderungen möglichst genau abgedeckt werden** und somit der Markt durch vorgedachte bzw. vorgefertigte Produkte ohne zusätzliche konstruktive Einflußnahme optimal bedient werden kann. Interne Varianten (Kundenneutrale Baugruppen) sind durch das Produktreengineering deutlich zu reduzieren bzw. erstmalig zu schaffen. Externe Varianten (Kundenspezifische Ausführungen) entstehen durch die Kombination der kundenneutralen Baugruppen und werden so spät wie möglich auftragspezifisch konfiguriert [3].

Primäres Ziel hierbei ist, aus einer begrenzten inneren Vielfalt eine durch die Kombination ermöglichte hohe externe Vielfalt zu erzielen.

Zudem wird versucht, im Produktentstehungsprozeß den Übergang der Kundenneutralität des Produktionsprozesses zur kundenspezifischen Lösung (freeze point) soweit wie möglich nach hinten z. B. in die Endmontage zu verlagern [5].

Hierbei sollte **in der Endmontage eine geringe Strukturtiefe angestrebt werden, um möglichst weitgehend vormontierte Baugruppen optimal bereitzustellen**

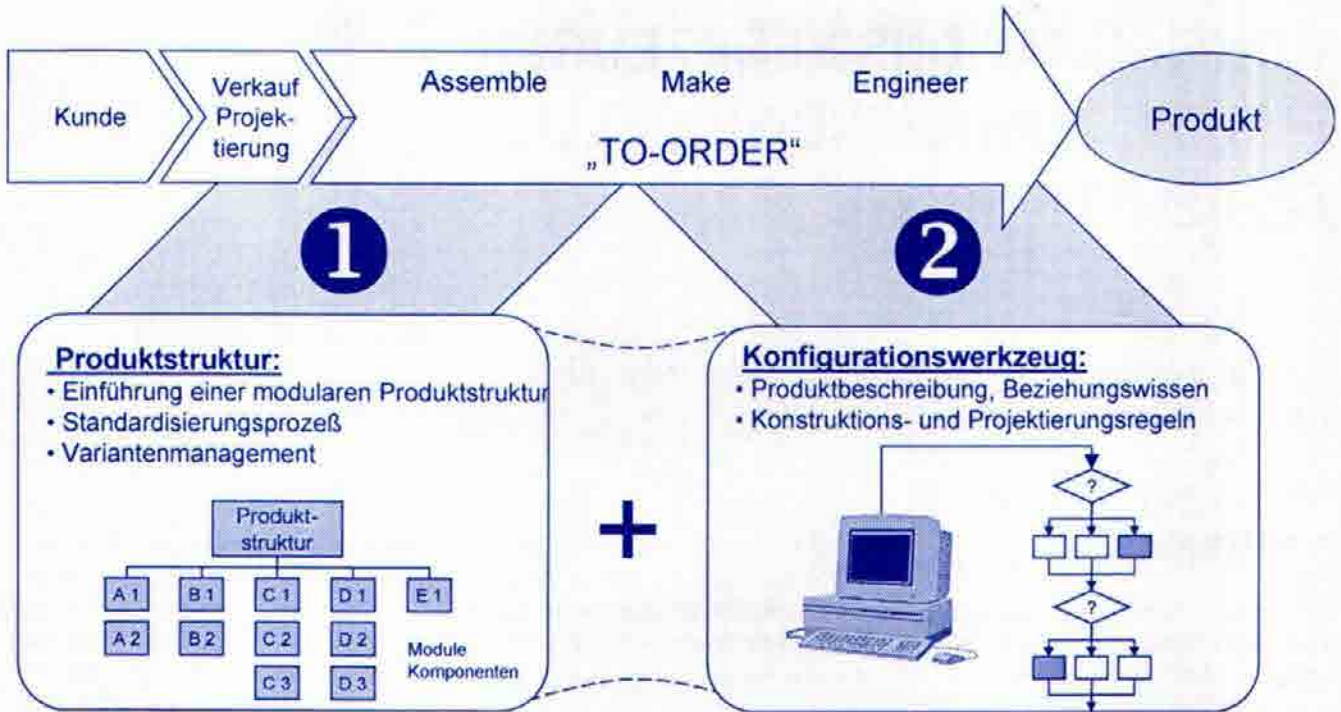


Bild 1: Voraussetzung für eine kundenindividuelle Serienfertigung sind erstens eine geeignete Produktstruktur und zweitens ein Konfigurationswerkzeug

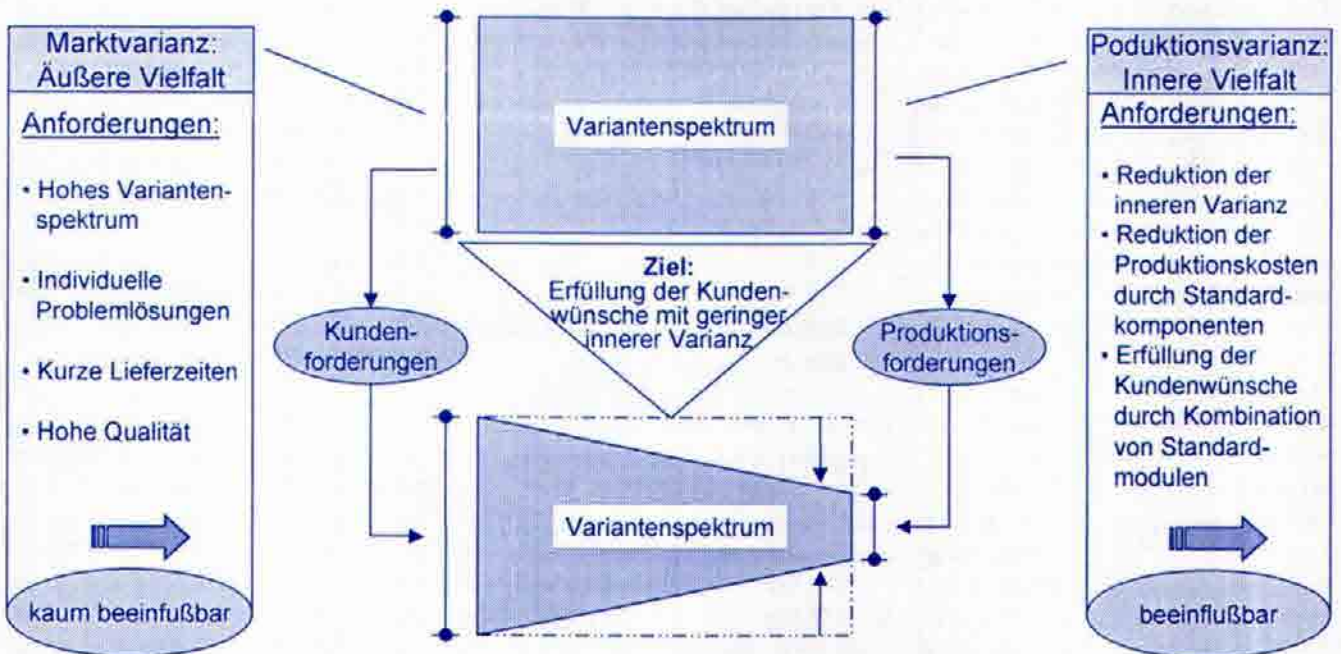


Bild 2: Der Einfluß auf die Kundenanforderungen ist aus Marktsicht nicht gegeben. Komplexität in Form der Produktvielfalt kann innerbetrieblich durch kombinierbare Standardkomponenten reduziert werden

sowie die Endmontagezeiten, die unmittelbar auf die Kunden-Wartezeit durchschlagen, so gering wie möglich zu halten. Beispielhaft seien hier einige Kriterien aus einem Gliederungskatalog genannt [3]:

- ✓ Eine Funktionsbaugruppe hat eine sogenannte Hauptfunktion zu erfüllen, damit sie eine in sich geschlossene vorprüfbar Einheit bildet.
- ✓ Für diese Modulabgrenzung sollte eine Basisbaugruppe vorhanden sein, die eine geeignete Schnittstelle zu einem anderen Bauteil aufweist. Der Baugruppenvernetzungsgrad ist dabei zu minimieren.
- ✓ Der kundenneutrale Vormontagegrad ist zu maximieren, d. h. Variantenbildner sollten möglichst zu einem späten Zeitpunkt montiert werden.

Der zweite wesentliche Bestandteil einer Konzeption zur kundenindividuellen Serienfertigung liegt in der systematischen und effizienten Erfassung der Kundenwünsche und in der Unterstützung während der Auswahlphase mittels eines Produktkonfigurators.

In der Regel erfaßt der Vertrieb in der Investitionsgüterindustrie die Kundenanforderungen und die Technik entwickelt hierzu eine kundenspezifische Problem-

lösung. Dieses Vorgehen ist zeitintensiv, fehlerhaft und führt nicht zur Erhöhung kundenneutraler Wiederholungsmenge. Zudem werden Kundenwünsche oftmals unzuverlässig erfaßt und nicht richtig interpretiert.

Die Erfassung von Kundenanfragen bei der Nutzung eines Produktkonfigurators ist ein gerichteter Auswahlvorgang, indem den einzelnen Merkmalsklassen die entsprechenden Merkmalsausprägungen zugewiesen werden. Auftragsmerkmale sind hierbei beschreibende Begriffe für Funktionen oder Maschinenausstattungen. Die Ausprägung stellt die Spezifizierung eines Auftragsmerkmals dar. Aus den zur Verfügung stehenden Varianten wird dann unter Berücksichtigung der erlaubten Kombinationen und Zusammenbaurelationen die Maschine zusammengesetzt.

Diese Erfassung der Kundenwünsche am "point-of-sale" mittels eines Computerprogramms und deren DV-technische Übermittlung an die Produktionsstätte wird in der Automobilindustrie seit längerem praktiziert.

Entscheidend ist, daß während der Erfassung der Individualisierungsinformationen, also der Übergang aus kundenneutralen Vorprodukten in eine kundenindividuelle Lösung, der

Verkaufsprozeß hinsichtlich der vollständigen Datenerfassung (Vollständigkeit) und der technischen Machbarkeit (Plausibilität) unterstützt wird.

Technikwissen wird also systematisch aufbereitet und dem vorgelagerten Vertrieb zur Verfügung gestellt. Regelmäßig wird dabei folgende Funktionalität geboten:

- ✓ **Vollständige Informationserfassung:** Benutzergeführt werden im Dialog sämtliche notwendigen Informationen zur Erstellung eines Angebotes erfaßt.
- ✓ **Plausibilitätsprüfung:** Das System überprüft die Konfiguration auf technische Machbarkeit.
- ✓ **Informationssystem:** Dem Vertriebsmitarbeiter bzw. dem Kunden werden Produktinformationen (Preise, Technische Datenblätter, Bilder, Zeichnungen etc.) zur Verfügung gestellt.
- ✓ **Systemintegration:** Über eine PPS- und/oder CAD-Schnittstelle können alle benötigten Auftragsdaten übergeben werden.

Je nach Anwendungsbereich können Konfiguratoren im Innen- und/oder Außendienst eingesetzt werden.

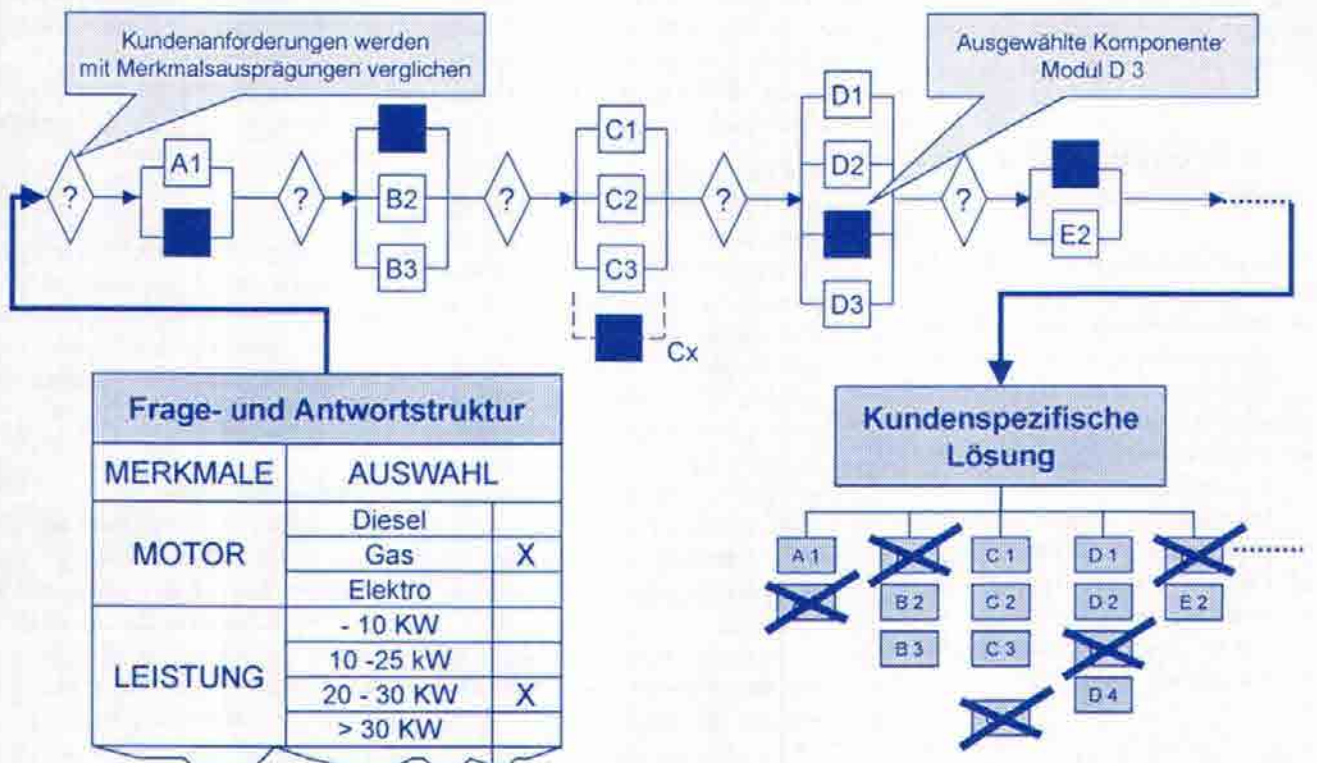


Bild 3: Die Konfiguration einer kundenspezifischen Lösung folgt einem schrittweisen Auswahlvorgang

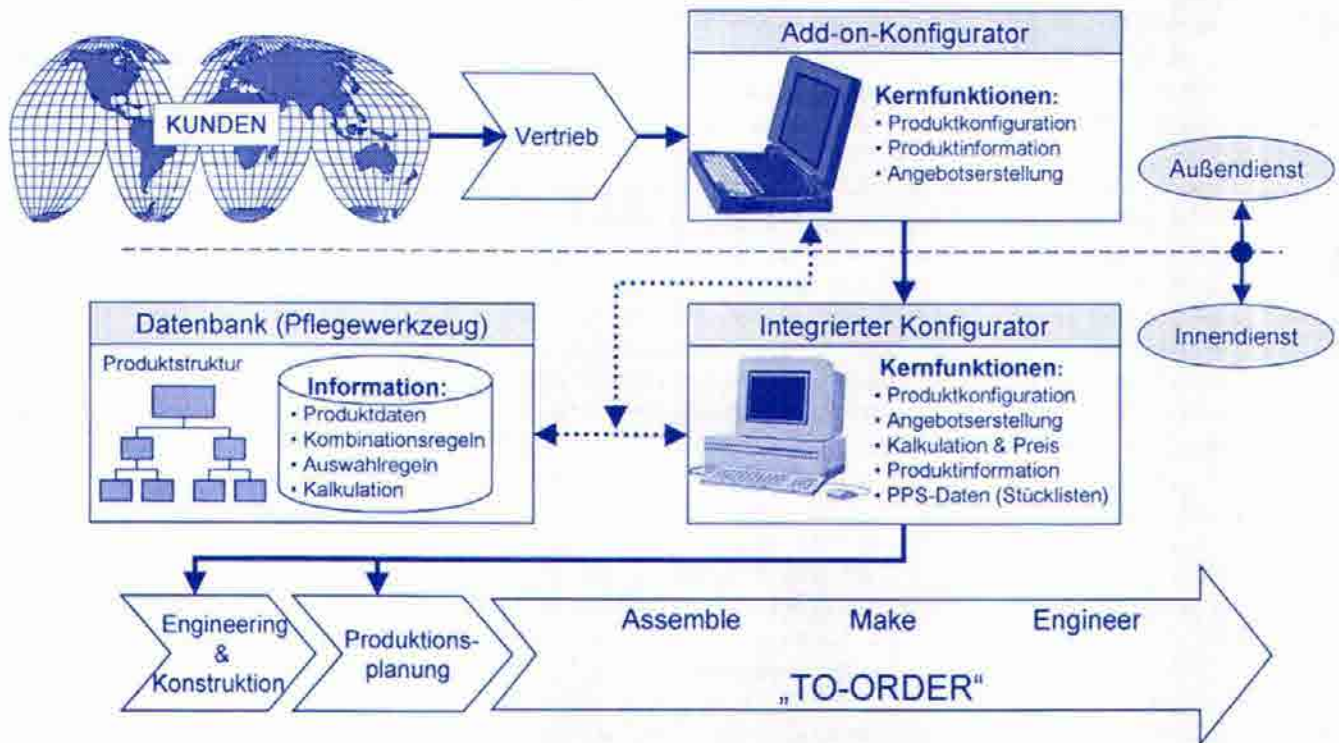


Bild 4: Konfiguratoren sind multifunktionale Werkzeuge für Auftragsfertiger, einsetzbar im Innen- wie im Außendienst

Wird sowohl die Produktmodularisierung als auch die Einführung oder Entwicklung eines geeigneten Produktkonfigurator erfolgreich umgesetzt, so sind die grundlegenden Voraussetzungen für eine Konzeption zur kundenindividuellen Serienfertigung geschaffen, so daß die Fertigung und die betroffenen Geschäftsprozesse angepaßt und neu ausgerichtet werden können [3].

3. Technologien der Produktkonfigurationssysteme:

Produktkonfiguratoren können technisch in 3 Klassen unterteilt werden:

- ✓ **Wissensbasierte Systeme:** In einem Expertensystem wird die künstliche Intelligenz für die produktspezifischen Abhängigkeiten angewendet.
- ✓ **Regelbasierte Systeme:** Programmalgorithmen prüfen produktspezifische Abhängigkeiten in einem sogenannten constraint solver.
- ✓ **Entscheidungstabellenbasierte Systeme:** Produktabhängigkeiten werden über verknüpfte Entscheidungstabellen abgebildet.

Nicht selten werden verschiedene Techniken in Konfiguratoren miteinander verknüpft.

Wissensbasierte Systeme:

In einem Expertensystem wird die künstliche Intelligenz für die Produktkonfiguration genutzt. In einem definierten Anwendungsbereich wird ein Expertensystem mit Problemlösungstechniken innerhalb verschiedener Systemkomponenten „gefüllt“. Hierbei wird zwischen dem grundlegenden Regelwerk und der Wissensbasis unterschieden. Zudem existiert eine Erklärungskomponente und eine Dialogschnittstelle.

- ✓ Als Problemlösungskomponente wird i.d.R. eine Inferenzmaschine genutzt, welche den Benutzer durch die Konfiguration führt. Der Prozeß kann je nach Verfahren unterschiedlich strukturiert und gerichtet sein. Regeln lassen sich dabei mittels verschiedener Techniken formulieren. Je nach Anwendungsfall können unterschiedliche Problemlösungstechniken genutzt werden. Am gebräuchlichsten sind
 - *IF-THEN-ELSE-Regeln*, in der Anfangsbedingungen auf Zustände schließen;
 - *Einschränkungen (constraints)*, Beziehungswissen wird durch nicht erlaubte Ausprägungen hinterlegt;
 - *Entscheidungsbäume* als logische Abbildung eingegrenzter Lösungsräume;

- *Zustandstabellen* mit möglich, nicht möglich oder abhängig von
- und *FuzzySets*, die technische Zusammenhänge zwischen Eingabedaten und Ableitungen herstellen.

- ✓ Die **Wissensbasis** kann als Dictionary verstanden werden, in dem Produktdaten, Beziehungswissen sowie Kombinationsregeln und Berechnungsverfahren hinterlegt werden.
- ✓ Die **Dialogoberfläche** dient als Benutzerschnittstelle für die Eingabe und Anzeige von Daten.

Diese Systeme eignen sich für sehr komplexe Anwendungen. Sie sind z. T. objektorientiert. Einige Systeme setzen in der Pflege und Wartung des Regelwerkes Kenntnis über Sprachen der künstlichen Intelligenz voraus.

Regelbasierte Systeme:

Der Konfigurationsprozeß wird auf die Lösung algebraischer Gleichungen zurückgeführt. Hierbei nähert man sich linearen und nichtlinearen Zusammenhängen durch algebraische Gleichungssysteme. Diese Systeme bieten über die Benutzerschnittstelle eine Navigationsfähigkeit, so daß der Benutzer sich auf von früheren Abläufen sich unterscheidende Eingaben beschränken kann.

Für einfache Anwendungen ist der Aufwand zur Erstellung des Regelwerkes vertretbar. Für sehr komplexe Anwendungen bieten diese Systeme jedoch nur begrenzte Möglichkeiten zur Regelabbildung, da die dauerhafte Aufrechterhaltung von Regeln und Beziehungswissen sehr schwer ist.

Entscheidungstabellenbasierte Systeme:

Produktabhängigkeiten werden über verknüpfte Entscheidungstabellen dargestellt. Hierbei werden Merkmale und Optionen miteinander verknüpft. In der Konfiguration werden Kundenanforderungen in Form von Attributen (Merkmalsausprägungen) zugehörigen Maschinenausprägungen zugeordnet. Derartige Lösungen sind teilweise auch in PPS-Systemen eingebettet.

Diese Technik ist für einfache Konfigurationen geeignet, läßt sich jedoch für sehr komplexe Produkte nur schwer handhaben und nicht einfach pflegen.

Die Auftragsmerkmale werden durch den Vertrieb festgelegt. Sie können einfache Funktions-, Bedienungs- oder Leistungsbegriffe sein (siehe Bild 3). Auftragsmerkmale haben zwei oder mehr Ausprägungen. In der schrittweisen Abfrage

der relevanten Merkmale erfolgt die Auswahl der Komponenten bzw. Module. Der Zusammenbau bzw. die Kompatibilität während der Konfiguration der verschiedenen Module wird durch weitere Tabellen geprüft.

In sogenannten Verriegelungsmatrizen wird die Baubarkeit des Produktes überprüft. Unzulässige Kombinationen werden dabei ausgeschlossen. Bedingungen und Regeln können sich gegenseitig ausschließen und hierarchisch strukturiert sein.

Es werden kaum bzw. keine EDV-Kenntnisse zur Regelerstellung gefordert. Diese Systeme sind durchweg objektorientiert. Hingegen ist der Aufwand zur Pflege hoch.

4. Vorgehensweise zur Auswahl geeigneter Produktkonfigurationssysteme:

Für die grundsätzliche Auswahl eines Produktkonfigurators sollte der Anwendungsbereich zunächst zwischen ATO (Assemble to order), ETO (Engineer to order) und MTO (Make to order) unterschieden werden.

ATO: Für den Einsatzbereich ATO (Assemble to order) können stringente Systeme mit bis zu 100 %

endausgeprägten Modulen vollständig regelbasiert abgebildet werden. Alle denkbaren Konfigurationslösungen sollten durch Beziehungswissen plausibilisierbar sein. Selbst technisch wenig versierte Mitarbeiter haben dabei zu jedem Zeitpunkt die Gewißheit der technischen Machbarkeit.

ETO: Für den ETO-Bereich (Engineer to order) kann i. d. R. keine 100 %-Lösung plausibilisiert werden. Dies trifft beispielsweise für den Anlagenbau zu. Zwar wiederholen sich konfigurierbare Teilmengen, jedoch kann das Gesamtprodukt nie vollständig auf Sinnhaftigkeit überprüft werden. Dies gilt beispielsweise für verfahrenstechnische Anlagen, in denen sich Rohre, Tanks, Kessel oder Pumpen wiederholen. In der diskreten Fertigung kann dies z. B. für Montagestraßen der Automobilindustrie der Fall sein, in der ein Roboter zwar vollständig konfiguriert werden kann, spezielle Peripheriegeräte im Einzelfall jedoch separat eingefügt werden müssen.

ATO/ETO: In der industriellen Anwendung ist die Kombination von ATO- und ETO-Typen von sehr großer Bedeutung. Hierunter ist die vollständige Konfigurierbarkeit in Kombination mit frei konfigurierbaren oder einzubeziehenden

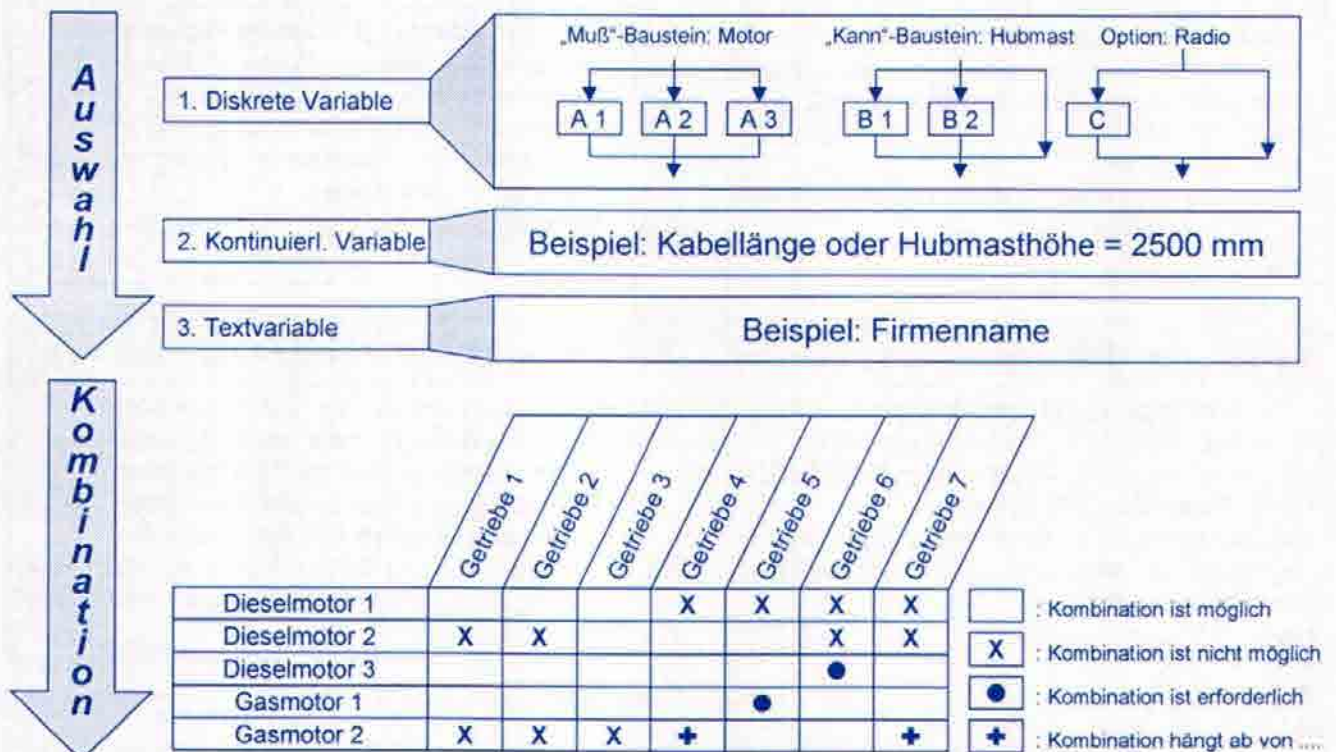


Bild 5: Die Konfiguration erfordert Auswahl- und Kombinationsregeln

Teilumfängen z. T. bis auf Stücklistenebene von großer Bedeutung. Hierfür wird ein entsprechend geeigneter Editor benötigt.

MTO: Für den MTO-Bereich (Make to order) ist der Einsatz begrenzt. Zwar gibt es spezielle Lösungen in der Fenster- oder Regalindustrie, doch lassen sich Konfiguratoren nicht allgemeingültig dieser Typenklasse zuordnen.

Je nach Anwendungsfall wird in einem mehrstufigen Bewertungs- und Auswahlverfahren aus den am Markt erhältlichen Systemen ein geeigneter Konfigurator ausgewählt.

Aus einer aktualisierten Marktrecherche kann je nach Eingrenzung der Kriterien weltweit aus zwischen ca. 30 bis über 40 Konfigurationssystemen ausgewählt werden. Die unterschiedlichen Produktphilosophien, Technologien und deren Anwendungsfelder sind beinahe so vielfältig wie die möglichen Einsatzfelder.

Neben den betriebswirtschaftlichen und anbieterrelevanten Kriterien lassen sich Vergleiche über 4 Kriterienblöcke ziehen.

Allein vor diesem Hintergrund ist es verständlich, daß es keine allgemeingültige

Bewertung über Produktkonfiguratoren geben kann. In jedem Einzelfall sind die zugehörigen Kriterien neu zusammenzustellen und je nach Relevanz unterschiedlich zu gewichten.

5. Nutzen von Produktkonfigurationssystemen:

Die geforderte Kostenoption der durch Produktkonfiguration unterstützten Mass Customization begründet sich neben der Reduktion der Komplexitätskosten vor allem in der Möglichkeit, Lern- und Größenvorteile bei der Entwicklung und Produktion der standardisierten Bauteile zu erzielen [2].

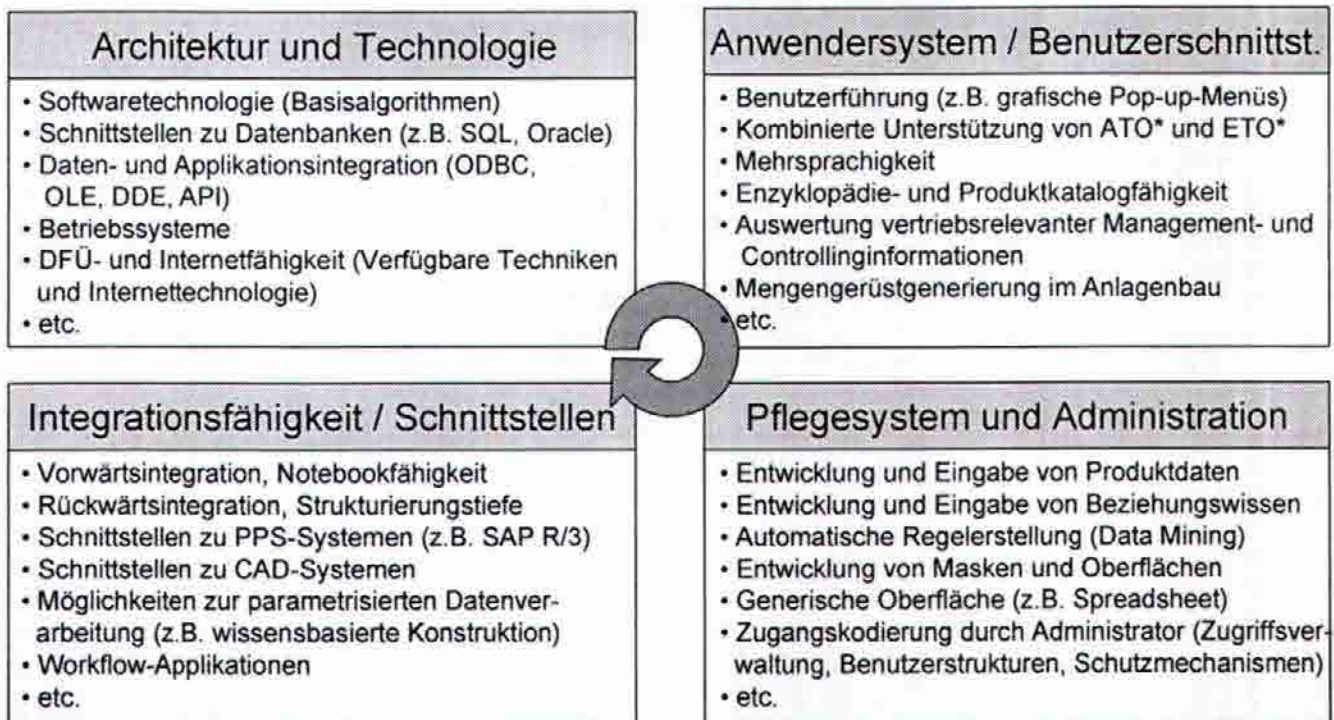
Zudem lassen sich sowohl die Durchlaufzeiten von der Anfrage bis zum Angebot als auch die Kunden-Wartezeiten im Auftragsfall deutlich reduzieren. Denn Iterationsschleifen zum Kunden und der Durchlauf durch die Konstruktion werden vermieden, weil bei Auftragseingang die technische Lösung durch die Auswahl vordefinierter bzw. endausgeprägter und vorgefertigter Bausteine gegeben ist.

Kommunikationsfehler können sich auf 1 bis 3 Prozent Gewinneinbuße vom Umsatz belaufen. Diese Fehlerquellen lassen sich durch die vollständige und frühzeitig plausibilisierte technische Lösung infolge der hohen Informationsqualität drastisch reduzieren.

Die freigewordene Kapazität im Vertrieb und in der Technik kann für wichtigere Aufgaben als für reine Routinetätigkeiten eingesetzt werden.

6. Fazit und Ausblick:

Komplexe Kommunikations- und Herstellungsprozesse lassen sich heute durch intelligente Organisations- und DV-Lösungen realisieren, so daß hohe Leistung, Individualität und niedrige Kosten nicht mehr länger ein Widerspruch sein müssen. Zusammenfassend ebnet hier die Konfigurationstechnologie den Weg zu einer hochreagiblen Organisationsstruktur, in der ein durchgängiger Informationsfluß zwischen Vertrieb, Konstruktion und Produktion gewährleistet ist. Die hier beschriebene zweistufige Vorgehensweise, in der zunächst die produktseitigen Voraussetzungen durch Modularisierung und Standardisierung geschaffen werden



* ATO: Assembled to order, ETO: Engineer to order

Bild 6: Die Bewertungskriterien (Auszug aus Bewertungskatalog) zur Auswahl eines Konfigurators lassen sich zu 4 Blöcken zusammenfassen

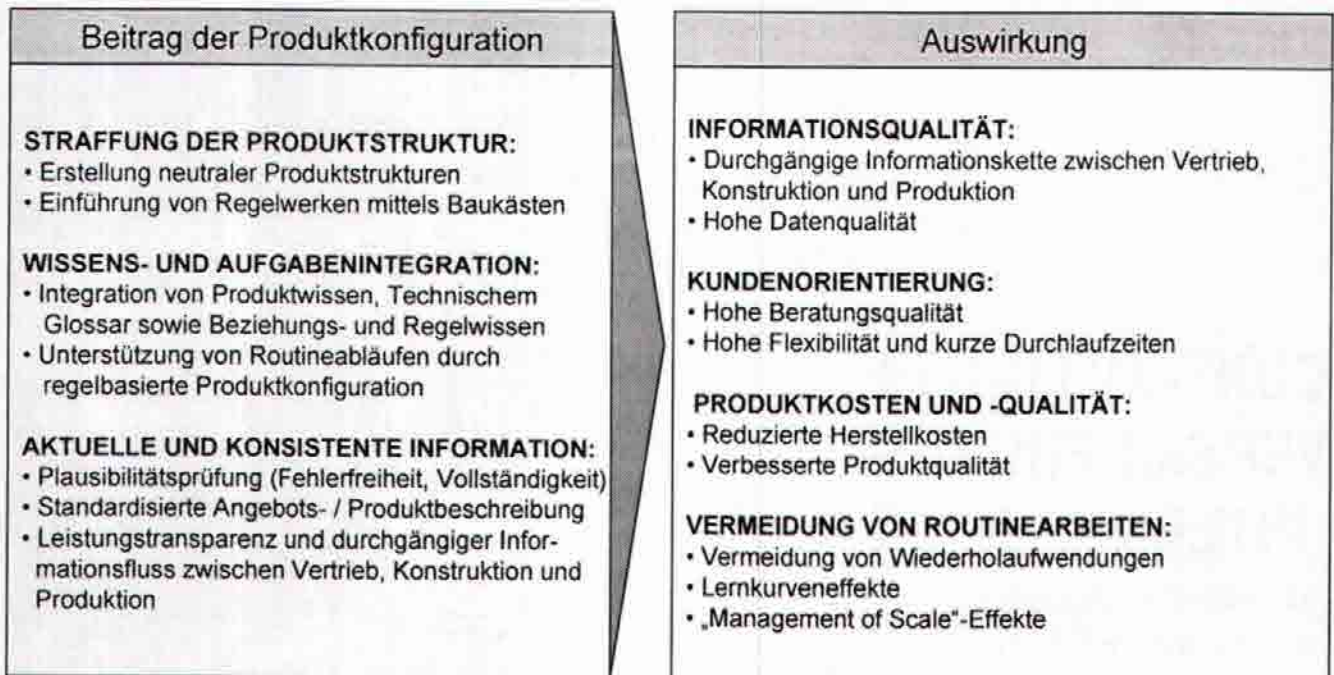


Bild 7: Der wesentliche Nutzentreiber der Konfigurationstechnologie liegt in der Komplexitätsbewältigung

und im zweiten Schritt die Einführung und Nutzung eines Produktkonfigurators folgt, zeigt einen Weg, produktseitige Komplexität zu beherrschen und eine kundenorientierte Organisationsstruktur zu schaffen. Der Produktkonfigurator ist dabei nur vordergründig ein Vertriebshilfsmittel.

Zur Zeit wird eine Studie über den Einsatz der Konfigurationstechnologie für die Investitionsgüterindustrie im Maschinen- und Anlagenbau sowie für elektrotechnische Anlagen und Produkte erarbeitet. Hierbei wird aus Anwendersicht ein aktueller Überblick über den Einsatz bzw. die Einführung von Produktkonfiguratoren erhoben.

Literatur

- 1 B. Joseph Pine II: Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, 1993
- 2 F. Piller: Kundenindividuelle Massenproduktion, München/Wien, Hanser Verlag 1998
- 3 J. Wüpping: Logistikkonforme Produktstrukturen bei marktorientierter Variantenvielfalt, in Management Zeitschrift, Nr. 1/2 1998, S. 30-35
- 4 W. Maßberg: Beherrschung der Komplexität in der Produktion, wt Werkstatttechnik 87 (1997), S. 349-354, Springer-VDI-Verlag 1997

- 5 J. Wüpping: Produktivitätssteigerung mittels selbstoptimierender Fertigungsinseln, wt Werkstatttechnik 88 (1998), Nr. 9/10, S. 421-425, Springer-VDI-Verlag 1998. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	33	39	V	T	L

MIK

Zielgerichtete Informationen für Management und Controlling

Entscheiden Sie sich noch heute für ein MIK-Seminar, dann sind die Entscheidungen von morgen bestens vorbereitet.

Filial-Controlling	Konzern-Controlling
Berlin: 13.10.99 Frankfurt: 27.10.99 München: 09.11.99	Hannover: 21.10.99 Stuttgart: 22.10.99 Zürich: 28.10.99

**MIK GmbH
Management
Information
Kommunikation**

Seestraße 1
D - 78464 Konstanz
Tel. +49 (0)7531 98 35 16
Fax +49 (0)7531 98 35 98
www.mik.de

Profitieren Sie von Praxisberichten und diskutieren Sie mit unseren Top-Experten über Themen wie Benchmarking, führungsrelevante Kennzahlen, aktives MIS, Data Mining, Data Warehouse und wertorientierte Unternehmensführung.

Sie finden MIK mit eigenen Gesellschaften in der Schweiz und in Österreich.

CONTROLLING IN VERSICHERUNGS- UNTERNEHMEN

Schaufenster-„Auslagen“
auch für andere Branchen

von Dr. Rainer Pelizäus, COMPPAS GmbH, Odenthal



Dr. Pelizäus (rechts) in einer Konferenz (li. Dr. Deyhle)

Schaufensters Adresse

Beim Lesen des Controller Magazin findet man selten Artikel über das Controlling in **Versicherungsunternehmen (VU)**. Wegen dieser schwach ausgeprägten Öffentlichkeitsarbeit von VU im Magazin – ein Schuh, den ich mir auch anziehe –, möchte ich versuchen, auf wenigen Seiten einen Eindruck davon zu vermitteln, wo das Controlling in VU heute steht, und damit einen Beitrag zur branchenübergreifenden Kommunikation zu leisten, wie sie im Controller Verein üblich ist.

Wie in anderen Branchen gibt es auch in der Versicherungswirtschaft Unternehmen, die von Controlling nur etwas gehört haben, viele, die über mittelmäßig ausgeprägte Instrumente verfügen und einige, die ein sehr gutes Controlling(er-)leben praktizieren. Allein die restriktiven Rechnungslegungsvorschriften, das Berichtswesen an das Bundesaufsichtsamt und die verschiedenen brancheninternen und -externen Kennzahlen-Veröffentlichungen haben von jeher alle Versicherungsunternehmen dazu angehalten, einen bestimmten, wenn auch nicht hohen Standard an betriebswirtschaftlichem Berichtswesen aufzuweisen. D. h., selbst das Minimum hat ein gewisses Niveau.

Auslage: Meilensteine

Zunächst der in solchen Aufsätzen übliche Ausflug in die Historie. Vor etwa 30 Jahren stürzte i. w. Prof. Dr. Farny den mentalen Elfenbeinturm der Versicherungswirtschaft. Er wies die **Vergleichbarkeit der Versicherungswirtschaft mit der produzierenden Industrie** nach und eröffnete damit der Versicherungswirtschaft den Zugang zu den dort bestehenden betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Das Produkt „Versicherungsschutz“ ist abstrakt und in letzter Konsequenz nur wahrscheinlichkeitstheoretisch zu beschreiben, deshalb etwas schwieriger, aber strukturell wie das Produkt „Auto“ zu behandeln. Die Parallelität gilt ebenso für die Gliederung der Unternehmen in Kostenstellen und der sie durchlaufenden Produktionsprozesse zur Herstellung des Wirtschaftsgutes Versicherungsschutz. Vor 20 Jahren wurde seitens des Controller Verein eV der **Arbeitskreis „Assekuranz-Controlling“** gegründet. Hier wurde, aufsetzend auf dem Farny'schen Gedankengut zur Versicherungsbetriebslehre, die Denk- und Sprechweise von Dr. Deyhle und der Controller Akademie auf die Versicherungswirtschaft übertragen und für diese weiterentwickelt. In den inzwischen zwei Arbeitskreisen sind heute etwa 60

Unternehmen i. d. R. durch den Leiter Controlling vertreten. Vieles von dem, über das ich jetzt berichte, ist in diesen Arbeitskreisen entwickelt bzw. auf VU zugeschnitten und in den Unternehmen umgesetzt worden. Unsere Sprache ist naturgemäß durchsetzt mit versicherungstechnischen Begriffen, in den Controlling-Strukturen jedoch identisch mit der Sprache in anderen Branchen. Auf das erstere möchte ich ff. verzichten und mich auf letzteres beschränken.

Schaufenster-Auslage: Geländekarten

Vereinfacht kann man sich die Struktur eines VU anhand eines Würfels (Abb. 1) klar machen und gleichzeitig einen wichtigen Unterschied zur produzierenden Industrie erkennen. Die Versicherungsarten (Produkte; z. B. Kraftfahrt-Haftpflicht-, Unfall-, Privathaftpflicht-, Risikolebens- oder etwa Krankenversicherung) benötigen zu ihrer Herstellung verschiedene (Produktions-)Prozeßbereiche: Vertrieb, Bestandsbetreuung, In-/Exkasso, Schaden-/Leistungsregulierung, Kapitalanlagenverwaltung etc.. Die Produktherstellung über diese Prozeßbereiche erfolgt in den einzelnen Kostenstellen (Kostenstellen sind i. d. R. hierar-

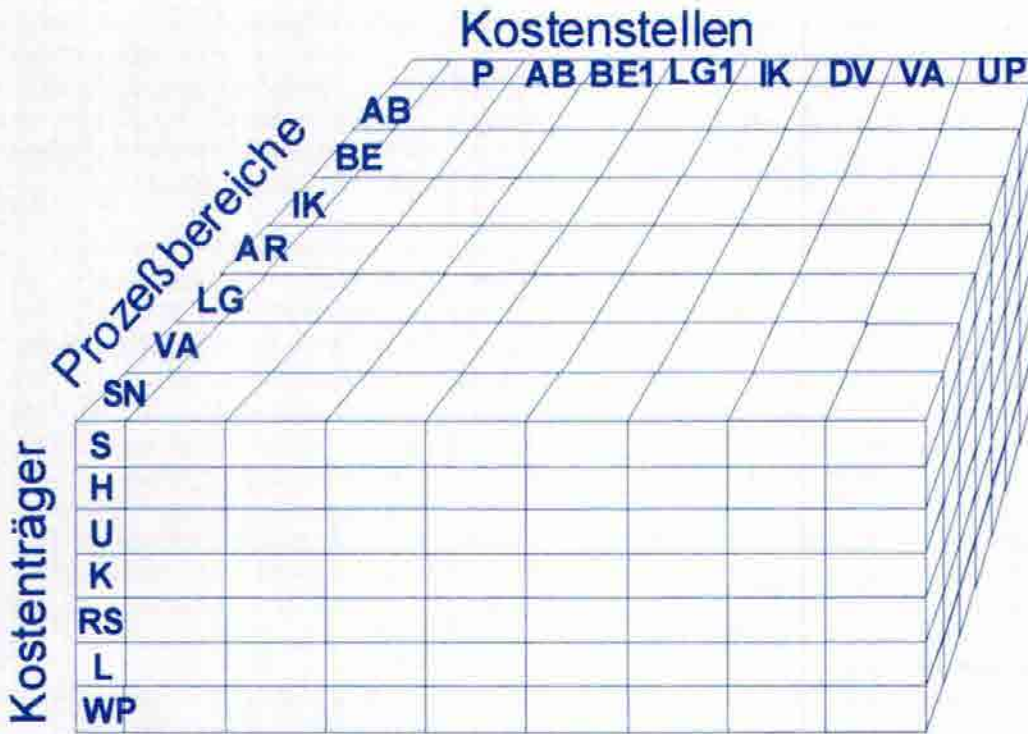


Abbildung 1

chische Einheiten, wie Gruppen, Abteilungen, Agenturen, Bezirksdirektionen etc.). Umgekehrt erbringt fast jede Kostenstelle – und das ist ein wesentlicher Unterschied zu vielen Industriebetrieben – Dienstleistungen für mehrere Produkte und Prozeßbereiche. Eine Agentur beispielsweise ist oberflächlich gesehen eine reine Vertriebsseinheit für mehr oder weniger alle Produkte. Tatsächlich aber finden die Kunden hier ihren ersten Ansprechpartner im Schadenfall oder im Falle einer erforderlichen Änderung des Versicherungsschutzes. Hier werden also in erheblichem Maße (teilweise jeweils zu mehr als 30 % der Gesamtleistung) auch die Prozeßbereiche Schadenregulierung und Bestandsbetreuung, evtl. auch Inkasso bedient. Ähnliches gilt für die meisten Kostenstellen des Innendienstes.

Damit ist in VU fast jede Kostenstelle eine Strukturkostenstelle, deren Strukturkosten für die Kostenträger, Prozeßkosten- und Deckungsbeitragsrechnung aufgelöst werden müssen. Hierzu werden – das ist der noch nicht verbreitetste, aber für alle Controlling-Instrumente und auch das Rechnungswesen beste Weg – alle Kostenstellen aufgabenmäßig durchleuchtet. Jeder Aufgabe werden „auslösende Geschäftsmengen“ der unterschiedlichsten Art zugeordnet und gemäß der Ressourcenintensität der Aufgabe je Einzelfall gewichtet. So werden,

wie in der produzierenden Industrie, Arbeitswerte gebildet, die dann Ausgangsbasis für die Kostenverteilung sowie das Produktivitäts- und Prozeßmanagement sind. Einzelheiten hierzu werden in einem Folgeaufsatz zur Auflösung von Strukturkosten beschrieben. Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung werden in Auslegung und Führungsfunktion in VU wie in allen anderen Branchen gehandhabt und sollen hier nicht weiter erörtert werden. Ebenso ist die Deckungsbeitragsrechnung auch in VU eine Methode, um Veränderungen im Geschäftsvolumen wirtschaftlich zu bewerten.

Auslage: Deckungsbeiträge

Für eine sinnvolle Deckungsbeitragsrechnung in VU ist eine Auflösung von Strukturkosten unabdingbar, wäre man doch sonst weder in der Lage, die Kosten den Produkten (= Versicherungsart = Kostenträger) und damit deren Deckungsbeiträgen zuzuordnen, noch die Deckungsbeiträge in einer dem Führungszweck entsprechenden Art zu stufen. Grundsätzlich kennen wir im **Bereich der Kompositversicherung** (fast alle Versicherungsarten, aber ohne Lebens- und Krankenversicherung) zwei verwandte, jedoch in der Führungszielsetzung unterschiedliche Ansätze:

Im ersten Ansatz legt man in jeder Kostenstelle für jede Kostenart fest, in welchem Grad diese Kostenart von Veränderungen der Geschäftsmengen beeinflusst wird. Korrelieren beispielsweise die Personalkosten sehr stark mit den Geschäftsmengen – leistungsmengeninduzierte Strukturkosten –, dann werden sie im Deckungsbeitrag (DB) 3, sehr schwach dagegen wie etwa im Vorstandsbereich beispielsweise erst im DB 7 und entsprechend in den Zwischenstufen verarbeitet. Der DB 7 wird in der Praxis durchaus erreicht, ist aber als Endstufe systemabhängig. Die Endstufe entspricht dem versicherungstechnischen

Bruttoergebnis (gilt auch für das zweite Modell, Kapitalanlageergebnisse werden in diesem Aufsatz nicht berücksichtigt). Dies ist das feinste, der Deckungsbeitragstheorie am nächsten kommende und der reinen Produktsteuerung vorrangig dienende Modell.

Der zweite Ansatz (vergl. Kurze/Pelizäus, Versicherungswirtschaft Heft 21, 1. Nov. 98) sieht wie folgt aus:

- Beiträge
– Schäden
-
- = DB 1
- Provisionen
-
- = DB 2
- Kosten 1 getrennt nach
Vertrieb
Bestandsbetreuung
Schadenbearbeitung
Führung/Verwaltung
-
- = DB 3
- Kosten 2 getrennt nach
Vertrieb
Bestandsbetreuung
Schadenbearbeitung
Führung / Verwaltung
-
- = DB 4
- Kosten 3 getrennt nach
Vertrieb
Bestandsbetreuung
Schadenbearbeitung
Führung/Verwaltung
-
- = DB 5

Abbildung 2

Unter Kosten 1 werden die Kosten der dezentralen Vertriebseinheiten, unter Kosten 2 diejenigen zentralen operativen Einheiten und unter Kosten 3 diejenigen der zentralen Führungs- und Verwaltungseinheiten geführt. Zur besseren Kosten-/Ertragssteuerung werden sie innerhalb der DB-Stufen nach Prozeßbereichen getrennt gezeigt. Man könnte auch innerhalb der DB-Stufen nach jedem Prozeßbereich jeweils den DB berechnen und so dem Prinzip der Trennung nach Mengenvariabilität und dem Prozeßsteuerungsgedanken noch stärker genügen.

Dieses Modell ist stärker als das erste **auf Führung ausgelegt: Man kann jeder Vertriebseinheit auf jeder Vertriebs-ebene und ebenso einzelnen zentralen Produktverantwortlichen die in der eigenen Verantwortlichkeit erwirtschafteten Deckungsbeiträge zeigen** und sie als eine Kennzahl in Beurteilungs- und Bezahlungskonzepte einbauen. Je nach Qualität der eingebundenen Informations- und Kostenrechnungssysteme können die Deckungsbeiträge nicht nur produkt- und produktgruppenweise, sondern auch bezogen auf Zielgruppen, Vertriebswege, Betreuungs-orte und Kombinationen davon berechnet werden und sind damit auch auf die strategische Führung ausgelegt.

Im **Lebensversicherungsbereich** werden Beiträge und Versicherungsleistungen entsprechend der Laufzeiten und unter Berücksichtigung von Sterbe- und Stornowahrscheinlichkeiten auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinst und als Barwerte in der Deckungsbeitragsrechnung (DBR) geführt. Als Kostenansatz werden die kalkulierten Kosten in die DBR einbezogen und im Ergebnis den tatsächlichen Kosten und den Gewinnen gegenübergestellt. So bestehen in der DBR-Systematik im Komposit- und im Lebensbereich noch erhebliche Unterschiede, wobei beide voneinander lernen können, damit beider Produkte besser vergleichend bewertbar werden. (Dies war ein Thema der Assekuranz-Controlling, 15./16. März in Potsdam)

Auslage: Prozeßmanagement

Stillschweigend habe ich bisher ein Denken in Prozeßbereichen bei VU unterstellt. Tatsächlich gibt es diese Ansätze

schon sehr lange; mußten doch VU, insbesondere Lebens-VU, ihre Kosten **getrennt nach Abschluß-, Bestandsverwaltungs-, Inkasso-, Schadenregulierungs- und Kapitalanlagekosten** sowie Aufwendungen des Unternehmens als Ganzem in ihren internen Ausweisen zerlegen. Da zu diesen Prozeßbereichen i. d. R. auch konkrete Führungsverantwortlichkeiten gehörten, wurde in diesem Sinne auch prozeßorientiert geführt. Dies betrifft auch das Suchen nach Kostentreibern bis auf Tätigkeitsebene. Es fehlten die standardisierte Systematik und die entsprechend hinterlegten Daten.

Auf diesen bestellten Boden fielen nun die Schlagworte Produktivität, Stellenbeschreibung und auch Prozeßkostenrechnung, zeitlich zwar gestreckt, aber in etwa dieser Reihenfolge. Was richtig verkaufte Schlagworte immer an sich haben, passierte. Es entstand in einigen VU eine Hektik, die Betriebsorganisation rotierte, die Softwareindustrie und Beraterbranche boomte und die Erwartungseuphorie blühte. Kostenstelle für Kostenstelle wurde tätigkeitsbezogen erfaßt, die Euphorie verwelkte. Es waren, soweit überhaupt fertiggestellt, isolierte Systeme entstanden, die sich mit den etablierten reiben mußten. Die Prozeßkostenrechnung und Produktivität zielten nur auf die personalabhängigen Ressourcen, nicht gleichzeitig auf beispielsweise deren Gegenspieler, die Informationstechnik, womit das eigentliche „Spielszenario“ im Verborgenen blieb. Die Bottom-up-Vorgehensweise mit dem primären Schwergewicht zunächst auf der Erfassung der Tätigkeiten (es gibt VU, die vor mehr als fünf Jahren vollständig erfaßt waren) führte hier schon zur Verwirrung, die auch die Zusammenfassung zu Teil- und Hauptprozessen nicht immer auflösen konnte. Das „Bäume im Wald Schicksal“ schlug zu. Man fand auf Tätigkeitsebene innerhalb von Kostenstellen Verbesserungen, kaum aber die strukturellen, kostenstellenüberschreitenden Kostentreiber. Neben dem Systemkonflikt zwischen Prozeßmanagement und z. B. Kostenrechnung kam noch der Kompetenzkonflikt zwischen Betriebsorganisation und etwa Controlling hinzu, so daß sich die Einsteiger-VU anfänglich sehr schwer taten und andere VU den Aufwand zur Einführung scheuten. Aber auch diese Entwicklung hat ihre guten Seiten: Wer die Instrumente hat, kann und muß sie insbesondere in das Kostenmanagement und die übrigen Controlling-

Disziplinen integrieren, wer sie noch nicht hat, kann sie integriert und sukzessive gezielt in einer Top-down-Vorgehensweise einführen. Dies ist auch der Weg, den die VU, die sich in den letzten Jahren damit beschäftigen, gehen.

Die Ansätze hierzu sind unterschiedlich; wobei man grundsätzlich versucht, zunächst mit einem Prozeßbereich, in dem man aus der „Sicht von oben“ Kostentreiber vermutet, zu beginnen. Mal geht man von der Produktebene, mal von einem Prozeßbereich und mal top-down von allen Prozeßbereichen aus. Der letztere Ansatz ist deshalb ganz interessant, weil er die Schnittstellen zwischen Controlling-Methoden nutzt und den gezielten erfolgsorientierten Einstieg systematisiert.

Zur Zerlegung der Strukturkosten in Anteile für die „Dimensionen“ Produkt, Prozeßbereich, Zielgruppe usw. greift man auf die Aufgabenstruktur in den einzelnen Kostenstellen zurück. Bei der Ermittlung dieser Aufgaben und ihrer Gewichtung (s. o.) kann man auf vorhandene Strukturen und Daten aus dem Produktivitäts- oder Prozeßmanagement zurückgreifen oder, falls diese nicht vorliegen, ermittelt man die Informationen gleich für deren Zwecke mit. Die daraus resultierenden Kostenzuordnungen zu Prozeßbereichen je Produkt, Zielgruppe, Vertriebswege etc., unterlegt mit den zugehörigen Arbeitswerten, stellt dann die oberste Ebene der Prozeßsteuerung dar. Aus den hier erzeugten Informationen kann man ganzheitlich über alle Prozeßbereiche hinweg nach denjenigen Ausschau halten, für die die Erfordernis einer Verbesserung am dringendsten oder am lohnenswertesten ist. Diesen Kostentreiberbereich kann man – soweit man die Kostentreiber noch nicht hinreichend eingegrenzt hat – dann weiter in Prozesse, wenn nötig bis auf die Tätigkeitsebene zerlegen und analysieren. Ist eine andere Erfordernis, z. B. Einsatz von Telearbeit, Auslöser, dann kann man analog, an den hiervon betroffenen Prozeßbereichen ansetzend, vorgehen. Zunächst benötigt man zur Analyse noch nicht einmal zwingend ein Prozeßmanagement-Tool, dieses wird bei zunehmendem Umfang der Arbeiten insbesondere für Simulationen sinnvoll.

So kann man zweckorientiert sukzessive das gesamte Unternehmen in einer Top-

down-Vorgehensweise und integriert in die anderen Instrumente erschließen. Umgekehrt muß man die Erkenntnisse aus der Prozeßsteuerung gleichermaßen im übrigen Controlling, z. B. der Strukturkostenzerlegung, umsetzen, um die Konsistenz der Controlling-Informationen zu erhalten. Dieser integrative Weg ist inzwischen von einigen VU eingeschlagen worden. Prozeßoptimierung ist in VU kein neuer Gedanke, sondern gerade im verschärften Wettbewerb eine Notwendigkeit, die VU erkannt haben und die man gelernt hat, mit der notwendigen Weit- und Umsicht, die für jedes Controlling-Werkzeug gilt, umzusetzen.

Schaufenster-Auslage: Projektmanagement

Prozeßanalysen provozieren Projekte, viele Projekte verändern Prozesse. Das Projektmanagement war in VU in früheren Jahren eine Pflichtübung im Sinne der Ordnungsmäßigkeit. Projekte wurden geplant, unter Berücksichtigung der vorhandenen Personal- und Geldmittel unternehmensweit abgestimmt, manchmal wurden sie nachgehalten, manchmal wurde auch der Mantel des Erfolgs über ein Projekt gelegt. Die Intensität, mit der Projektsteuerung betrieben wurde, war im Wesentlichen eine Frage des Engagements des Managements.

Insbesondere im letzten Jahrzehnt des eng gewordenen Marktes und der knapper gewordenen Geldmittel ist das Projektmanagement innerbetrieblich ein zentrales Thema der Branche geworden. Auslöser waren u. a. die schmerzhaft Explosion der Informationstechnologiekosten, mehr noch die sich ändernden Beherrschungsverhältnisse und Fusionen, mußten hier doch Synergieerfolge erzielt und nachgewiesen werden.

Im Bereich der Informationstechnologie ist der Anpassungstrend an neue Computer- und Softwaregenerationen mit erzielter, aber nicht gezielt erzielter Effizienzsteigerung, weitgehend aber nicht ganz, der rational gesteuerten, entsprechend unterlegten und damit prüfbarer Entwicklung gewichen, auch über die Einbeziehung von Prozeßmanagementmethoden. Es wurde die Projektkoordination weiter verbessert, der Soll/Ist-Vergleich gerade bei Großprojekten intensiviert und die Projektleistung zu-

nehmend in die Beurteilung und Bezahlung von Führungskräften und projektverantwortlichen einbezogen.

Noch weniger verbreitet ist, wie in anderen Branchen auch, die Steuerung über eine in die Gesamtstrategie des VU eingebettete innerbetriebliche Entwicklungsstrategie. Diese mag zwar in den Köpfen einiger Topmanager vorhanden sein; artikuliert sind, wenn überhaupt, eher auf der taktischen Ebene anzusetzende Mehrjahresprogramme.

In allen Branchen ist es schwierig, den Nutzen von Projekten nachzuweisen. Hier werden grundsätzlich bei VU die gleichen Methoden wie in den übrigen Branchen eingesetzt (z. B. Kriterienkataloge mit Bepunktungen u. ä.). Schwerer ist es nur dadurch, daß innerbetrieblich die meisten Projekte auf Kompetenzverbesserung ausgerichtet sind und damit nur sehr indirekt neuen Produkten oder der Kostensenkung, deren Erfolge relativ einfach zu bewerten sind, dienen. Gerade hier wird es für die bekannten Bewertungsverfahren immateriellen Nutzens immer wichtiger, auf die Normen innerbetrieblicher Strategien zurückgreifen zu können. Unter diesem Gesichtspunkt gesehen sollte man in Zukunft von der Finanzdienstleistungsbranche weitere Fortschritte erwarten können.

Auslage: Planungswerkzeuge

Das Projektmanagement ist seitens der Planung auf etwa 10 Jahre auszulegen, sind doch bei Großprojekten durchaus zwei Jahre von der Initiierung bis zur Fertigstellung der Planung, zwei bis drei Jahre für die Realisierung und Einführung sowie drei bis fünf Jahre zum Nachhalten der Amortisation erforderlich. Infolge der starken Abhängigkeiten zwischen Projektaufwand und -nutzen auf der einen Seite und Kostenstellenrechnung und -planung sowie Prozeß- und Kostenträgersteuerung auf der anderen Seite wären dann für alle Instrumente 10-jährige Planungshorizonte und eine noch stärkere Verzahnung der Instrumente, als es bisher in VU der Fall ist, erforderlich. Bestimmte, projektdefinierte Entwicklungen, beispielsweise die der Personalmengen, werden heute bereits in den Einzelsystemen, hier etwa dem Personalverwaltungssystem, über mehrere Jahre vorgehalten, nicht aber auto-

matisch in die Controllingsysteme übertragen. Wenn dem so wäre und wenn alle Planungen im Controlling den gleichen Horizont hätten, dann könnte sinnvollerweise das Nachhalten des Nutzens von Projekten auf die anderen Instrumente, insbesondere der Kostenstellenrechnung als Verantwortlichkeitsregler planerisch und im Soll/Istvergleich übertragen und somit der Erfolg von Projekten konkret dort gemessen werden, wo er eintreten soll und ohnehin gemessen wird. Das Projektmanagement könnte dann von diesen Dokumentationsaufgaben entlastet werden; sie wären völlig überflüssig.

Soweit ist man in der Versicherungswirtschaft noch nicht, obwohl in vielen VU insbesondere die operativen Planungen schon recht stark miteinander verknüpft sind. Grundsätzlich werden in VU geplant: die Geschäftsmengen, das Personal, die Kosten für Kostenstellen, Kostenträger und Prozeßbereiche, die Projekte und die Gewinn- und Verlustrechnung, ggf. Deckungsbeiträge. Der Planungshorizont beträgt ein bis zehn Jahre, wobei Geschäftsmengen, Projekt- und Gewinn- und Verlust-Planung auch mittel- und langfristig, die Kostenplanungen (leider, s. o.) eher kurzfristig ausgelegt sind.

In der Planungskoordination unterscheiden sich VU erheblich. Während einige VU über gesamtheitliche, über Netzpläne miteinander verknüpfte und von geregelten Abstimmungs- und Genehmigungsunden koordinierte Planungssysteme verfügen, sind in anderen Häusern die Planungen noch unvollständig und isoliert, wobei letzteres wegen der potentiellen Widersprüchlichkeit nicht nur auf weniger Akzeptanz stößt, sondern auch das aufwendigere Verfahren ist. Bei starker Konsistenz der Planungen kann man automatisiert aus wenigen, z. B. der Mengen-, Projekt- und Kostenstellenplanung unter Hinzunahme weniger anderer Parameter sämtliche anderen Planungen erzeugen. Die Verfahren der Ableitung von Planungen aus anderen setzen idealerweise auf den Methoden zur Strukturkostenzerlegung auf und erzeugen so weitere inhaltliche Zusammenhänge und Synergien (noch selten, aber doch vorhanden).

Vorrangig vor dieser rechnerischen Verflechtung der Planungen ist die organisatorische Koordination über genau einen dafür zuständigen Verantwortungs-

bereich, richtigerweise das Controlling, und über einen Netzplan oder schwächer einen Planungskalender, der unternehmensweit Reihenfolge, Abstimmungen und Genehmigungen und Zuständigkeiten sowie Liefertermine und -adressen steuert. Eine solche Planungsorganisation hatten einige VU bereits vor 15 bis 20 Jahren: Ausgehend von der Abweichungsanalyse des Vorjahres und dem Abgleich mit den – soweit vorhandenen – rollierenden Mittelfristplänen beginnt man etwa im Mai mit den Geschäftsmengenplanungen für das Folgejahr unter Einbeziehung von Markt- und Konkurrenzdaten. Diese werden mit unterstützenden und korrigierenden Maßnahmen und Projekten im Rahmen der Projektplanung unterlegt (Planung von Maßnahmen, Projekten und Ressourcen bis etwa Mitte Oktober), worauf wiederum die Kostenstellen-, Kostenträger- und Prozeßbereichsplanungen und letztlich die Ergebnisplanungen aufsetzen. Diese Planungen werden i. d. R. über zwei, die Kostenstellenplanung über alle Hierarchieebenen durchgeführt, in Top-down- und Bottom-up-Vorgehensweise einschließlich teilweise unternehmensweiter Abstimmungsprozesse durchgeführt (Darstellung ist stark gekürzt und vereinfacht). In den VU, die diese Verfahren praktizieren, konnte schon sehr früh und intensiver über korrigierende Maßnahmen gesteuert werden als über „Tuning“ der Daten.

Top-down- und Bottom-up-Planungen sind über manchmal fünf Hierarchiestufen erforderlich und in Wechselspiel nur über eine maschinell getragene Planung zeitlich durchführ- und insbesondere abstimmbare. Erforderlich hierfür sind vernetzte und softwaregestützte Planungssysteme. Diese sind gelegentlich für isolierte Planungen entwickelt worden und vorhanden. Zunehmend verbreiten sich in VU Planungsmethoden, die in den Ausbau vernetzter Statistik-Informationssysteme integriert sind, bzw. in Vorhandene integriert werden. Hierdurch wird im Controlling ein großes Konsistenz-erzeugnis- und gleichzeitig Rationalisierungspotential erschlossen.

So können komplexe Systeme einfacher, schöner und akzeptabler werden, aber gerade die Planung zeigt – und das nicht nur in VU –, daß Akzeptanz nur durch jahrelangen persönlichen Einsatz des Controllings und durch nachhaltige Un-

terstützung durch die Geschäftsleitung erreichbar ist. Wenn die Kunden zum Controller kommen, kann die Controllerarbeit erst richtig anfangen.

Auslage: Strategie-Aspekte

Was ist Planung ohne eine Normen setzende Strategie? Solch eine Strategie zu finden, war für VU besonders schwer. Erstens fehlte früher der Leidensdruck aus dem Markt heraus, zweitens regulierte die Aufsichtsbehörde eine bedeutende Strategiekomponente, die Produktgestaltung. Die Zielgruppen waren oftmals vorgegeben, sei es durch eine historische Konzentration auf die Region oder auf Privat-, Gewerbe- oder Industriekunden, durch die Satzung eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit oder die Trivialdefinition „alle“. Durch die Verschärfung der Marktsituation in Richtung Verdrängungswettbewerb und infolge der Deregulierung, d. h. einer weitgehenden Befreiung von Tarifierungsnormen ist die Strategiefrage zu einem zentralen Thema für VU geworden: Welches sind die Zielgruppen, die das individuelle VU mit den richtigen Produkten (inkl. Serviceleistungen) über den richtigen Vertriebsweg und den richtigen Bearbeitungsprozessen zum richtigen Preis besser als die Mitbewerber versorgen kann?

Es ist kein Zufall, daß diese strategische Fragestellung die wichtigsten „Dimensionen“ eines Statistik-Informationssystems (Data-Warehouse) für VU enthält (Unternehmen, Zielgruppe/Kunde, Produkt, Vertriebsweg, Prozeß etc.), sondern Konsequenz. Wer eine Strategie „bauen“ will, braucht diese Informationskategorien zur Definition der Strategie. Umgekehrt gehören diese Kategorien zu den natürlichen Bausteinen eines Data-Warehouses in VU, in deren Attributen (Feinheit und Struktur der Unterteilung der Dimensionen) man die strategischen Feinstrukturen wiederum abgebildet findet.

So befruchten sich zur Zeit Strategie-artikulation und der Ausbau der Informationssysteme gegenseitig, ein Prozeß, der bei einigen VU schon mehr als zehn Jahre andauert. Diese Unternehmen verfügen erheblich länger über Informationssysteme, die alle Kunden, Produkte, Schäden, Vertriebswege etc. und ihre Querverbindungen enthalten, als andere und damit nicht nur über einen entschei-

denden Wettbewerbsvorteil, den sie am Markt umsetzen können. Sie haben die Chance, ihre Strategien datenmäßig zu überwachen und datengestützt zu artikulieren und damit ihren Informationsvorteil auch konzentriert einzusetzen.

Auslage: Info-shopping

Damit sind wir beim letzten und operativ wichtigsten Werkzeug der Toolbox des Controllings in VU, das hier noch „angerissen“ werden soll: Dem Data-Warehouse oder Statistik-Informationssystem. Wir Controller moderieren, motivieren, „synergieren“ und kontrollieren bzw. helfen zur Selbstkontrolle aufgrund von Informationen, die wir aus unserem Erleben und unseren Systemen erhalten. Je besser und umfassender diese Informationen sind, umso mehr können wir uns mit unseren Partnern um die eigentliche wirtschaftliche Aufgabe, die Interpretation zur Steuerung kümmern. Dies wiederum können wir umso besser, je einfacher wir unsere Informationen verfügbar halten und machen und das insbesondere in einem System. Ein solches Data-Warehouse (DW) in VU wird wie folgt aufgebaut (Abb. 3).

Sämtliche Daten, über die ein VU verfügt, auch demoskopische Daten, Daten aus Verbänden und Branchen sowie Daten der Konkurrenz werden im DW abgelegt. Hierbei werden VU-interne Datensätze datensatzweise (nicht datenfeldweise) 1:1 ins DW kopiert, damit man alle Querverbindungen zwischen den Datenbeständen aufrecht erhält. Auf dieser Basis werden strategische Untersuchungen von Zielgruppen etwa hinsichtlich ihres Schadenverlaufs und andere „ad hoc“-Auswertungen (auch Data-Mining per „Kopf“ oder Tool) gefahren. Darauf wiederum setzen feinere Verdichtungen auf, die für Zeitreihenanalysen u. ä. benötigt werden. Mit zunehmender Verdichtung verläßt man den Großrechnerbereich – bei kleineren VU setzt man ihn erst gar nicht ein –, und die Informationsverdichtungen nehmen zunehmend Führungscharakter an. Sie unterlegen also jede Führungsaufgabe und jedes Führungsziel mit Kennzahlen und konzentrieren sich schließlich auf wenige innerbetriebliche oder marktbezogene Führungs(kern)kennzahlen, die nach entsprechender Vereinbarung in das Beurteilungswesen, ggf. auch das Bonifikationssystem eingebunden sind.

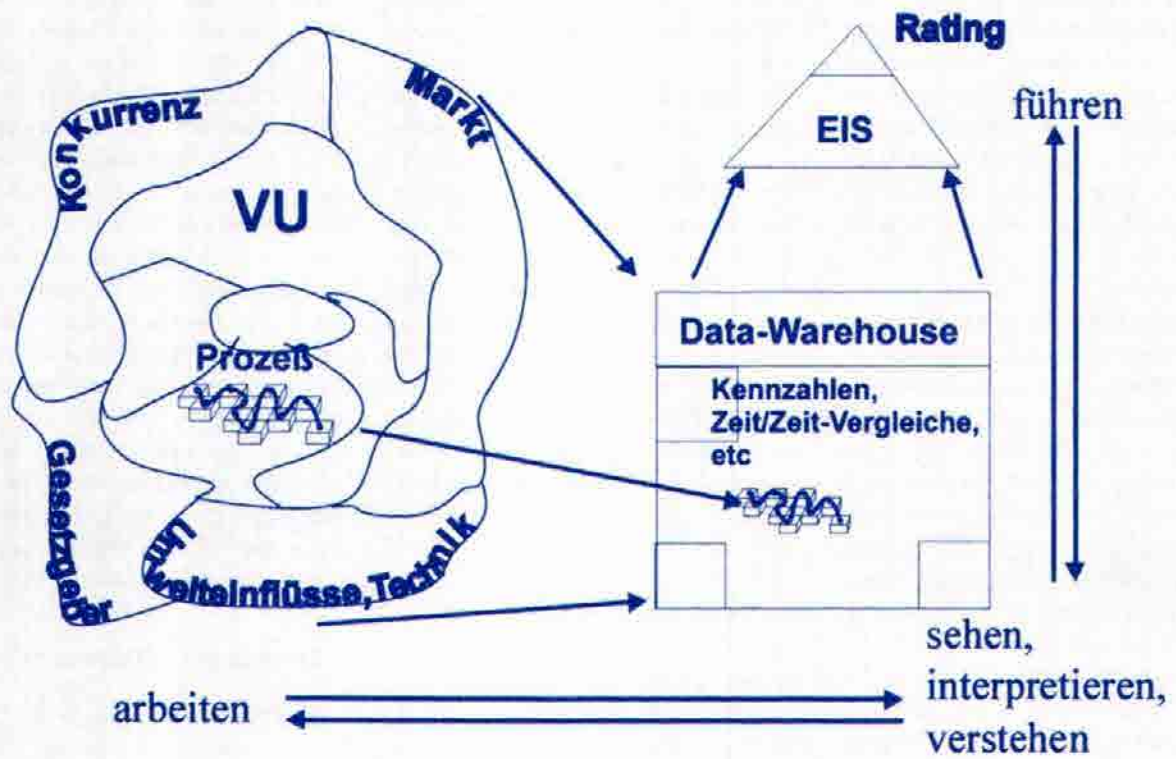


Abbildung 3

Historisch passierte das zunächst für die Außendienstbereiche und wurde dann, allerdings noch in wenigen VU, auf den Innendienst übertragen. Innerhalb der Pyramide in Abb. 3 hat sich also eine „Krone“ ausgebildet (in einigen VU hat sich der Sprachgebrauch „Kronenmodell“ eingebürgert, Abb. 4).

Die Spitzen dieser Krone beinhalten die individuellen Ziele einer Organisations-

einheit im Innen- und Außendienst, wie z. B. **Kundenerschließungsgrade** bestimmter Zielgruppen, Potentialabschöpfungsdaten oder Deckungsbeiträge von Produkten, Vertriebswegen oder Zielgruppen oder Kostenkennzahlen, die baumartig mit Mengendaten oder sonstigen Wirtschaftlichkeitsinformationen unterlegt sind. Als Versionen findet man Ist-Darstellungen, Plan/Ist-Vergleiche, Zeitreihen, Prognosen und Erwartungs-

rechnungen. In Entwicklung befindet sich zur Zeit die Ergänzung um erläuternde Kurzberichte etwa zu Planabweichungen. Diese **datenfeldbezogenen Erläuterungen** werden immer wichtiger zur Führung, aber auch zur Amortisation solcher vernetzter Instrumente: Top-down/Bottom-up-Planungen werden über mehrere Hierarchiestufen im Informationssystem kommentiert abstimbar (s. o.), die Soll/Ist-Vergleiche einfach kommentierbar

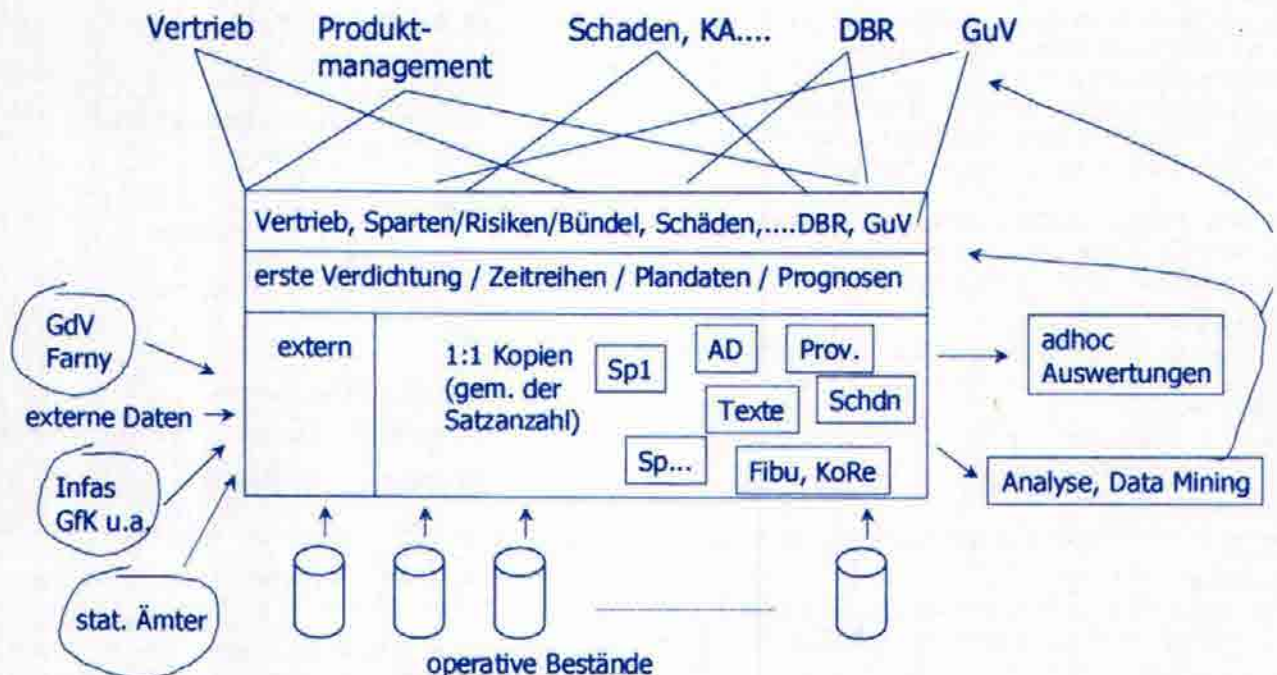


Abbildung 4

und die Kommentare für höhere Führungsebenen konsolidierbar und dennoch im Detail einsehbar, weil Kommunikationswege und -zeiten nahezu wegfallen. In früheren Zeiten haben VU sich mit isolierten PC-Anwendungen und Papier so gut es ging geholfen, heute sollten diese Aufgaben systemimmanent gelöst werden.

Balanced Score Cards gibt es in diesem Sinne schon lange. Daß, soweit es wohlartikulierte Strategien gab, diese in den Führungssystemen und Führungsdaten abgelegt wurden, ist trivial. Das zeigen insbesondere auch ältere Außendienstführungssysteme. Auch die Unterstellung eines „unbalanced“ Umgangs mit Führungsinformationen wird den Bemühungen der Entwickler nicht gerecht. Dennoch hat BSC sich jetzt bereits drei Verdienste erworben: Erstens ist das Thema einer gesamtheitlichen, „strategiegenormten“ Führung in jeder Führungs-

einheit top-aktuell und damit die Entwicklung forciert worden. Zweitens ist das Postulat der Ausnahmslosigkeit für alle Führungsbereiche stärker in den Vordergrund gerückt worden. Drittens – und das scheint mir das Wichtigste zu sein – ist der Top-down/Bottom-up-Prozeß der Strategieartikulation intensiviert worden, wobei insbesondere der Zwang, auf unterster Ebene operativ Strategie umzusetzen, die Gesamtstrategie auf oberster Ebene zwingt, ganzheitlich praktikable Normen zu artikulieren. Das alte Thema „Führen über MIS“ ist neu eingekleidet, erfrischend formuliert in den Vordergrund gerückt, dadurch priorisiert, **aber nicht einfacher geworden.**

Nach dem Angucken

So hat sich eine „Komplexitätsspirale“ entwickelt: Aus dem einfachen Würfel zu Beginn ist ein n-dimensionaler gewor-

den, und unsere anfänglich nur nach drei Dimensionen (Unternehmen, Produkt und Prozeßbereich) zu verteilenden Strukturkosten sind nun auf diese Menge an Dimensionen aufzulösen. Aber auch das haben wir hinbekommen.

Die Aufgabe des Controllers in VU ist es immer noch, einzelne Instrumente „ans Laufen“ zu bringen, inzwischen jedoch vorrangig, alle Instrumente abzustimmen. Je mehr es gelingt, das operative Funktionieren eines Unternehmens in seiner Umwelt auf die abstrakte Denkwelt und Toolbox des Controllers geschlossen, redundanz- und reibungsfrei abzubilden, umso einfacher, preiswerter und erfolgreicher ist das Controlling. Ich glaube, das gilt nicht nur für VU. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	29	34	S	F	

Impressum

ISSN 0939-0359

24. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag
 Gründer der Controller Akademie, Gauting/München
 E-Mail: Deyhle@T-Online.de
 • Manuskripte bitte mit Briefpost schicken; **Anschrift der Redaktion:**
 Postfach 1168, D-82116 Gauting; Hausanschrift: Münchner Str. 10,
 D-82237 Wörthsee-Etterschlag; Telefon 08153 - 8041, Fax 08153 - 8043

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

Redaktion

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

Umschlaggestaltung

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

Herstellung

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

Anzeigen

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

Verlag

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

CM-Organisation

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

Abonnement-Verwaltung

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 196,— plus Porto /
 EUR 100,21
 Einzelheft DM 33,— / EUR 16,87 plus Porto; die Preise enthalten die USt.

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

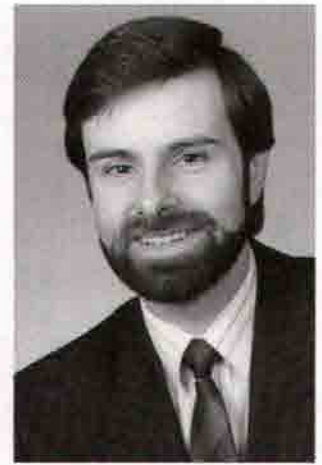
Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag
 das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
 Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



Diplom-Wirtschaftsingenieur Stefan-Jörg Göbel ist Consultant bei SIMON • KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants in Wien. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung von Marketingstrategien für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen insbesondere in Energieversorgungs- und anderen Dienstleistungsbranchen.



Dr. Rainer Meckes ist Senior Consultant bei SIMON • KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants GmbH. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich des Pricing, des Channel Managements und dem strategischen Marketing.



*Dr. Georg Tacke ist Senior Partner der SIMON • KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants GmbH. Sein Spezialgebiet ist die Entwicklung von Preis- und Marketingstrategien.
Anschrift: Haydnstr. 36,
53115 Bonn
E-Mail: bonn@SIMON-KUCHER.com*

GEWINNPOTENTIALE DURCH DIFFERENZIIERTES MESSEPRICING

von Stefan-Jörg Göbel, Rainer Meckes, Georg Tacke, Bonn

Dem optimalen Pricing für Messeausstellungsflächen und Dienstleistungen wird häufig nur eine geringe Bedeutung geschenkt. **Messepreise** sind nur wenig nach verschiedenen Kundengruppen differenziert und häufig fehlt eine logische Verbindung zu den Nutzenstrukturen der Kunden.

Dabei können durch eine geschickte – nach Zahlungsbereitschaften differenzierte – Preispolitik zusätzliche Gewinnpotentiale ausgeschöpft werden und damit auch die **Gestaltungsspielräume des Messe-Managements** erweitert werden. Voraussetzung einer intelligenten, differenzierten Preisstrategie ist die fundierte Analyse der Nachfragestrukturen nach Ausstellungsflächen und Messeleistungen.

Bei Anbietern von Messeleistungen steht im allgemeinen nur das **Preisniveau** (bzw.

dessen Entwicklung) im Mittelpunkt der Diskussionen. Die **Preisstrukturen** für eine Messeteilnahme, d. h. nach dem Leistungsangebot differenzierte Preise, werden dagegen von Veranstaltern eher in den Hintergrund gestellt. Dabei hängt der wirtschaftliche Erfolg einer Messe für den Veranstalter aber auch entscheidend von der preislichen Struktur ab. Darüber hinaus lassen sich bestimmte strategische Ziele mit Hilfe der Preispolitik verfolgen.

Ein häufig angewendetes Grundprinzip des Messepricings ist die **Preisdifferenzierung nach der Anzahl offener Seiten eines Messestandes**. Dahinter steht die Überlegung, daß eine nach vier Seiten offene Ausstellungsfläche „wertvoller“ ist als eine nur nach zwei Seiten offene. Oft ist dies die einzige berücksichtigte Differenzierungsvariable. Dies wirft unmittelbar eine Reihe von Fragen auf: Werden diese Strukturen den

Bedürfnissen der Aussteller gerecht? Welche Charakteristika machen über die offenen Seiten hinaus eine Ausstellungsfläche für den Aussteller wertvoller und attraktiver? Welche Preisstrukturen unterstützen die strategischen Ziele, die der Veranstalter für eine bestimmte Messe verfolgt?

Daß diese Fragen nicht pauschal für alle Messen zu beantworten sind, zeigen die folgenden Beispiele:

Für Konsumgütermessen

stellen zusätzliche offene Seiten offensichtlich einen deutlichen Mehrwert dar, weil sie quasi den Schaufenstern entsprechen, in denen die Waren auch den Verbrauchern präsentiert werden. Dennoch ist die Frage zu stellen, ob nicht darüber hinaus Preisaufläge für be-

sonders attraktive Standorte (z. B. besonders attraktive Hallen) verlangt werden sollten. Auch könnten bei Abnahme besonders großer Ausstellungsflächen Preisnachlässe pro Quadratmeter, also Mengenrabatte, gewährt werden.

Bei Industriegütermessen

geht es erst in zweiter Linie um die optische Präsentation. Mithin rechtfertigt eine weitere offene Seite hier allenfalls geringe Aufschläge. Deutlich wichtiger wird hier die Berücksichtigung der nachgefragten Flächengröße durch den Aussteller: Ein Aussteller mit mehreren tausend Quadratmetern Fläche erwartet eine Art Mengenrabatt. Selbstverständlich ist der korrespondierende Aufwand der Messegesellschaft für eine große Fläche auch deutlich geringer als für viele kleine Flächen. Darüber hinaus wird die Infrastrukturausstattung (Strom, Wasser etc.) bei technischen Messen wichtiger. Insofern spielt der Preis der sogenannten Nebenleistungen eine besondere Rolle. Dies sollte bei der Preisstrukturierung berücksichtigt werden.

Messen mit heterogenen Ausstellergruppen

verlangen heute in den meisten Fällen von allen Ausstellergruppen den gleichen Preis für die Messeteilnahme. Wenn beispielsweise die Auftragslage der Ausstellergruppen stark unterschiedlich ist, führt das dazu, daß einzelne Gruppen es sich nicht mehr – oder nur mit Mühe – leisten können auszustellen, während andere bei guter Konjunktur einen sehr aufwen-

digen Auftritt wünschen. Der Messeveranstalter hat aber auf der anderen Seite ein hohes Interesse, möglichst verschiedene Ausstellergruppen zu einem Messthema zusammenzubringen. Durch die Berücksichtigung der jeweiligen Branchenkonjunktur kann den verschiedenen Ausstellern mit einem **branchendifferenzierten Preis- und Leistungsangebot** begegnet werden, so daß die Messe weder in ihrer Qualität oder gar in ihrem Fortbestehen gefährdet wird.

Auch läßt sich das Ziel einer Vergrößerung der Ausstellungsfläche mit Preisinstrumenten verfolgen. Rabattstafelungen und Vergrößerungsrabatte bieten einen deutlichen Anreiz, eine größere Fläche abzunehmen. Gleichzeitig wird aber nicht pauschal der Preis gesenkt, sondern eben an die Bedingung einer Vergrößerung geknüpft.

Typische Preisangebote im Messebereich

Damit die Preis- und Leistungsangebote den Anforderungen und Wünschen der Aussteller gerecht werden, ist eine genaue Analyse der messespezifischen Nachfragestrukturen notwendig. Dabei geht es insbesondere darum, Nutzen dimensionen und Preisbereitschaften für Messeleistungen (Ausstellungsflächen, Nebenleistungen und Dienstleistungen) zu erfassen und systematisch zu bewerten. Anschließend sind entsprechende Preisinstrumente im Dialog mit den Ausstellern zu entwickeln und auf ihre Akzeptanz hin zu überprüfen. Anhand der ermittelten Informationen und in Abhängigkeit von der jeweiligen strategischen

Zielsetzung lassen sich daraus dann Preisstruktur- und Preisniveauparameter ableiten.

Eine mit der Strukturveränderung zusammenhängende durchschnittliche Preiserhöhung quer Beet ist in diesem Zusammenhang kontraproduktiv und nicht zu empfehlen. Die Übersicht auf der nächsten Seite faßt die wichtigsten Schritte zur Anpassung des Preissystems schematisch zusammen.

Prozeß zur Implementierung veränderter Preisstrukturen

1.) Analyse der Ausgangssituation

Im ersten Schritt ist eine Bestandsaufnahme des derzeitigen Preissystems notwendig. Hierbei sind Strukturschwächen des Preissystems zu identifizieren und deren Auswirkungen zu quantifizieren. So deuten beispielsweise eine hohe Anzahl an Individualvereinbarungen oder eine mangelhafte Spreizung der Preise nahezu ausnahmslos auf Strukturschwächen des Preissystems hin. Darüber hinaus ist eine genaue Analyse der Wettbewerbssituation sowie der jeweiligen Ausstellerbranchen notwendig.

2.) Identifikation möglicher Preisvariablen

In intensiven Vorgesprächen mit Ausstellern und Entscheidungsträgern bei der Messegesellschaft werden anschließend mögliche Variablen zur Preisdifferenzierung identifiziert. Eine solche Variable könnte der Standort sein. Aber auch Bündelpreise für Leistungspakete,

Anzahl der offenen Seiten	Basispreis	Mengenstaffel	Themengebiete, Halle, Produkte, Standort	Rabatte/ Zuschläge
	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängig von der Anzahl der offenen Seiten • Abhängig von der Anzahl der offenen Seiten • Basisleistungen enthalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sägezahn-Mengenstaffel • Abknickende Mengenstaffel • Abhängig von der Anzahl offener Seiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenorientiert • Themenorientiert • Produktorientiert • Standort in einer Halle • Attraktivität der Gesamthalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatte/Zuschläge je Flächeneinheit • Rabatte/Zuschläge auf die Gesamtsumme

Übersicht Preisangebote bei Messen



die neben der Ausstellungsfläche Nebenleistungen wie z. B. Strom oder Parkplätze umfassen, stehen hierbei zur Diskussion.

3.) Simulation von Veränderungen des Preissystems

Mit der Hilfe von historischen Rechnungsdaten werden die Auswirkungen von Veränderungen am Preissystem berechnet. Hier läßt sich feststellen, welche Gruppen in welchem Maße betroffen sind und in welchem Umfang sich der Gesamtumsatz der Veranstaltung verändert. Eine wichtige Zielgröße, die in diesem Zusammenhang vorgegeben werden muß, ist die gewünschte Preisveränderung bei Ausstellergruppen. So könnten möglicherweise konjunkturabhängige Unternehmen tendenziell entlastet, andere eher belastet werden.

4.) Akzeptanzmessung bei Ausstellern

Die neuentwickelten Preissysteme werden abschließend den Ausstellern vorge-

legt und auf ihre Akzeptanz geprüft. Hier lassen sich zum einen Präferenzen für bestimmte Systeme und zum anderen ein verändertes Nachfrageverhalten identifizieren. Das veränderte Nachfrageverhalten bei bestimmten Maßnahmen kann in Form von Preiselastizitäten wiederum seinen Eingang in die Simulationsrechnungen finden und deren Ergebnisqualität verbessern. Wir haben in unseren Untersuchungen in der Regel eine recht niedrige Preiselastizität festgestellt. Neu implementierte Strukturen resultieren.

5.) Implementierung des Systems

Die Akzeptanz des neuen Preissystems wird auch wesentlich von der Professionalität der Implementierung abhängen. Zentrale Punkte sind hier eine ausreichende Kommunikation des neuen Systems zur Kundenseite hin, die Schulung des Vertriebs sowie die schnelle Umsetzung der neuen Strukturen in den EDV-Systemen zur Abrechnung bzw. Angebotserstellung.

Fazit

Ein suboptimales oder undifferenziertes Messepricing verschenkt erhebliche Gewinnpotentiale und schränkt damit Gestaltungsspielräume des Management ein. Voraussetzung für ein optimiertes Preissystem ist die genaue Analyse der Ausstellerstrukturen sowie der jeweiligen Preisbereitschaften bei den Ausstellern. Nur so kann ein intelligentes, nach Kundensegmenten differenziertes Preissystem entwickelt werden und die Marktchancen vollständig ausgeschöpft werden. Ein solches Vorgehen erhöht auch die Attraktivität der Messe bei den Ausstellern, die dann ein auf sie zugeschnittenes Preis-Leistungsangebot vorfinden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	33	35	S	V	
--	----	----	---	---	--

WHY WORRY ?

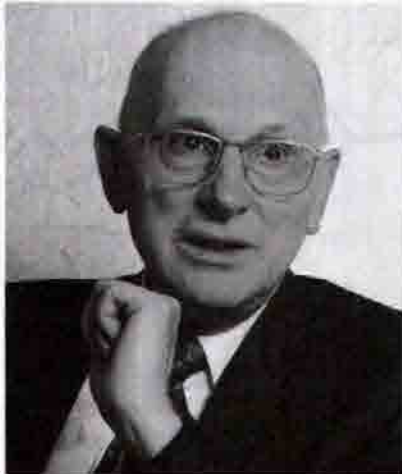
There are only two things to worry about –
 either You are well or You are sick.
 If You are well,
 then there is nothing for You to worry about –
 but if You are sick,
 there are two things for You to worry about –
 either You get well or You will die.
 If You get well,
 then there is nothing to worry about.
 If You die –
 then there are two things to worry about –
 either You go up or down,

If You go up,
 then there is nothing to worry about.
 But if You go down
 you will be so busy
 shaking hands with old friends –
 You won't have time to be worry.

(aus dem Irischen)

Gefunden von Dipl.-Volkswirt Armin Kunde
 Duisburger Str. 155
 40885 Ratingen

**Hans-Georg Plaut
Wissenschaftspreis
ging 1999 an Professor
Dr. Dr. h. c. Herbert Hax**



Die feierliche Preisverleihung erfolgte am 13. Juli 1999 in der großen Aula der Ludwig-Maximilians-Universität München. Mit Professor Hax, dem Vorsitzenden des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, erhält ein renommierter Wissenschaftler diese von der Plaut'schen Privatstiftung erstmals vergebene Auszeichnung. Der Preis soll den wissenschaftlichen Beitrag des Gründers der Beratungsgruppe Plaut zur Weiterentwicklung der Betriebswirtschaft würdigen.

Professor Heinrich Müller, Vorsitzender des Stiftungsvorstandes der Unternehmensgruppe Plaut Privatstiftung, begründete stellvertretend für die übrigen Jurymitglieder die Wahl des Preisträgers: „Professor Dr. Dr. h. c. Herbert Hax wird der Hans-Georg Plaut Wissenschaftspreis für seine hervorragenden betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten auf den Gebieten der Entscheidungsmodelle für Investitionsrechnungen sowie der Finanzierungsentscheidungen unter besonderer Berücksichtigung des Risikos und unter Einbeziehung der Kapitalmarkttheorie verliehen.“

Der 1933 in Köln geborene Hax lehrte zwischen 1964 und 1998 an den Universitäten in Saarbrücken, Wien und Köln. 1998 emeritierte er als Professor am Lehrstuhl für Finanzierungslehre der Universität Köln. Seit 1999 ist Hax Gastprofessor der Universität Wien. Der Wissenschaftler, der zwischen 1982 und 1998 als Vorstand des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zeichnete, berät bereits seit 1985 als Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft Politiker in Fragen der Konjunktorentwicklung.

➤ Mehr Infos: www.plaut.de oder Vortragstext anfordern.

**Risk Management als
zentrale Aufgabe des
Controlling Tomorrow¹**

Der Gedanke des Risk Management ist sicher nicht neu. Unter anderen Namen, wie z. B. Frühwarnsystem und Szenario-Planung, sind einzelne Elemente schon seit langem im Controlling und dem strategischen Planungsprozeß verankert. Doch seit Mitte letzten Jahres rückt das Risk Management verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses. Denn als Reaktion auf spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche Anfang der 90er Jahre hat der Gesetzgeber im Mai 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) eingeführt. Dieses verpflichtet die Organe des Unternehmens, im Rahmen ihrer allgemeinen Sorgfaltspflicht ein Risk Management im Unternehmen einzurichten, und es erweitert die Haftung bei unzureichender Erfüllung dieser Aufgabe. Damit gewinnt Risk Management höchste Priorität beim Top Management, so daß in diesem Zusammenhang mit einer deutlichen Steigerung der Anforderungen an das strategische Controlling zu rechnen ist.

Risiken als Chance nutzen

Neben der primären Aufgabe, rechtzeitig auf unternehmensbedrohende Risiken hinzuweisen und Gegenmaßnahmen einzuleiten, werden durch ein systematisches Risk Management auch Chancen/strategische Fenster zeitnah identifiziert und nutzbar gemacht.

EXTERNE RISIKEN	INTERNE RISIKEN
Markt Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Neue Mitbewerber • Absinken von Markteintrittsbarrieren • Käufer • Zunahme der Preissensitivität • Substitutionsprodukte • Steigen der Wechselbereitschaft • Lieferanten • Zunahme der Lieferantenmacht Politische Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen Soziale Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Unruhen im Ausland Technologische Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Einführung einer neuen Technologie 	Beschäftigungsrisiko <ul style="list-style-type: none"> • Auslaufen eines Vertrages mit wichtigem Zulieferer Produktionsrisiko <ul style="list-style-type: none"> • Ausfall einer wichtigen Produktionsanlage Absatzrisiko <ul style="list-style-type: none"> • Absinken der Absatzmenge durch Verlust eines Großkunden Finanzierungsrisiko <ul style="list-style-type: none"> • Ausfall von Forderungen durch Konkurs eines Schuldners Personalrisiko <ul style="list-style-type: none"> • Verlust wichtiger Mitarbeiter Forschungs- u. Entwicklungsrisiko <ul style="list-style-type: none"> • Vorsprung der Konkurrenz durch schnellere Entwicklung • Industriespionage

Abbildung 1: Beispiele für externe und interne Risiken

Damit festigt sich im Controlling eine neue Dimension – von der vergangenheitsbezogenen Analyse zur antizipativen Zukunftsgestaltung. Controlling gewinnt somit im strategischen Management von Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Dies mag ein Beispiel illustrieren: Unternehmen, die im Rahmen eines aktiven Risikomanagements die Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen beobachten, ihre Auswirkungen analysieren und entsprechende Handlungsalternativen vorbereiten, werden von der Liberalisierung und Deregulierung ihrer Märkte

nicht überrascht bzw. in ihrer Wettbewerbsposition gefährdet. Sie können vielmehr kurzfristig agieren und haben die Chance, ihre Marktstellung weiter auszubauen.

Elemente eines modernen Risk Managements

Ein modernes Risk Management vereint klassische Controlling-Aufgaben mit neuen Instrumenten und zeitgemäßer IT-Infrastruktur – einzelne bekannte, separate Module werden zu einem ganzheitlichen System kombiniert und integriert. Somit werden sowohl interne als auch externe Risiken für das Unternehmen kontrollier- und kalkulierbar sowie Chancen verwertbar. Ein ganzheitliches Risk Management beinhaltet vier Elemente, die sich in ihrer Wechselwirkung gegenseitig unterstützen.

1. Risk Management System

Aufgabe des zentralen Risk Management Systems (RMS) ist es, potentielle Risiken zu identifizieren, zu analysieren und ihrer Wichtigkeit nach zu bewerten. Ziel bildet die Erstellung eines Risikoportfolios, auf dessen Grundlage Schritte zur Steuerung der relevanten Risiken eingeleitet werden können.

2. Internes Überwachungssystem

Um die Effektivität des RMS auf Dauer zu gewährleisten, ist die Einrichtung eines internen Überwachungssystems erforderlich. Dieses System umfaßt organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen und die Interne Revision. Durch konsequente Anwendung des „Vier-Augen-Prinzips“ und der Trennung von Aufgabenerfüllung und -kontrolle wird die Funktionsfähigkeit des RMS sichergestellt.

3. Risk Controlling

Das Risk Controlling dient der kontinuierlichen Überwachung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse. Dies geschieht durch zielorientierte Koordination der Informationsversorgung der Unternehmensleitung über

bestehende und potentielle Risiken und die Planung der Risikobehandlung durch Zuordnung von Verantwortlichkeiten oder auch durch Festlegung von Risikolimits. Außerdem tragen Verfahrens- und Ergebniskontrollen (z. B. Planerstellung und Soll-Ist-Vergleiche) sowie die Steuerung des Umgangs mit Risiken (z. B. durch die Entwicklung von Notfallplänen) zu einem effizienten Risk Controlling bei.

4. Frühwarnsystem

Die Erfahrung zeigt, daß Unternehmenskrisen nicht plötzlich auftreten, sondern

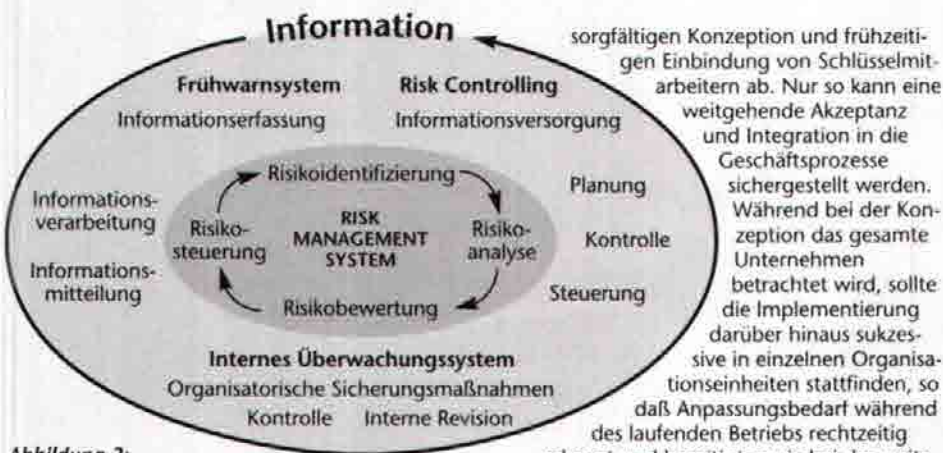


Abbildung 2:
Elemente des Risk Management
(in Anlehnung an W. Lück)

sich vielmehr durch schwache Signale ankündigen. Daher muß als abschließendes Element ein Frühwarnsystem installiert werden, das alle relevanten Informationen erfaßt, verarbeitet und an die richtigen Entscheidungsträger weiterleitet.

Herausforderungen in der Implementierung

So stringent und überzeugend die theoretischen Grundlagen auch sind – der Teufel steckt wie immer im Detail.

Bereits in der Konzeption müssen Herausforderungen gemeistert werden, wie z. B.:

- ▲ Schwierigkeiten bei der Formulierung der Risikodimensionen – qualitative Risiken (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit) müssen quantifiziert werden
- ▲ Falsche/zu hohe Risikolimits – falsche Limits und überhöhte Schwellenwerte gefährden die Funktionsfähigkeit
- ▲ Unzureichende Kontrollmechanismen – sowohl prozeßabhängige als auch -unabhängige Kontrollmechanismen müssen an den geeigneten Stellen vorgesehen werden
- ▲ Formulierung inadäquater Gegenmaßnahmen – der Erfolg des Risk Management hängt wesentlich von der Qualität der entwickelten Handlungsoptionen ab.

Auch in der Umsetzungsphase sind vielfältige Schwierigkeiten zu überwinden:

- ▲ Inhomogene Datenlandschaft – Vereinheitlichung unterschiedlicher Datenstrukturen, z. B. Daten aus dem Internet und aus dem internen Berichtswesen
- ▲ Inkonsequente/unzureichende Reaktion auf erkannte Risiken
- ▲ Inadäquate Umsetzung von Arbeitsanweisungen.

Sicherstellung des Implementierungserfolges

Die erfolgreiche Einführung des Risk Management hängt maßgeblich von der

sorgfältigen Konzeption und frühzeitigen Einbindung von Schlüsselmitarbeitern ab. Nur so kann eine weitgehende Akzeptanz und Integration in die Geschäftsprozesse sichergestellt werden. Während bei der Konzeption das gesamte Unternehmen betrachtet wird, sollte die Implementierung darüber hinaus sukzessive in einzelnen Organisationseinheiten stattfinden, so daß Anpassungsbedarf während des laufenden Betriebs rechtzeitig erkannt und beseitigt sowie bei der weiteren Umsetzung berücksichtigt werden kann.

Risk Management mit Plaut

Bereits während der Entwicklung des Risk-Management-Konzepts werden entscheidende Parameter für dessen Implementierung determiniert, d. h. unter anderem die Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit sowie der Zeit- und Programmieraufwand für die systemtechnische Umsetzung werden nachhaltig beeinflusst. Vor diesem Hintergrund ist für eine effiziente und kosten-/nutzenoptimale Einführung eines Risk Management bereits in der Konzeptionsphase Umsetzungs- und IT-Know-how erforderlich. Durch das Zusammenwirken der Geschäftsbereiche Strategieberatung, Controlling, Geschäftsprozeßgestaltung, IT-Strategie und Applikationsberatung ist die Beratungsgruppe Plaut daher ein idealer Partner für die erfolgreiche Entwicklung und Einführung von Risk Management.

Gemeinsam mit unseren Kunden gestalten wir somit innovatives Risk Management als integrativen Bestandteil eines zukunftsweisenden Controlling – Controlling Tomorrow.

¹ Der Beitrag ist eine Gemeinschaftsarbeit von Markus Reppenhausen, Principal, sowie Lars Böing und David Schelp, Berater der Plaut Strategy Consulting.

Fremdleistungs- Management von Plaut ermöglicht hohes Einsparungspotential

Die Möglichkeiten und der Nutzeffekt der Auslagerung von Verwaltungsaufgaben ist hinlänglich bekannt. Die Praxis zeigt aber, daß das mögliche Nutzungspotential nicht effektiv realisiert wird, weil die entsprechenden Instrumente der Planung, der Steuerung und des Controlling

fehlen. Externe Dienstleister haben häufig so die Möglichkeit, nach eigenem Gutdünken schalten und walten zu können, auf Kosten der Auftraggeber. Untersuchungen haben ergeben, daß bis zu 20% solcher Fremdleistungskosten eingespart werden können, wenn Vergabe und Controlling richtig organisiert werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse sowie eigener Erfahrungen hat Plaut daher eine eigene Methode zur Institutionalisierung des FREMDLEISTUNGS-MANAGEMENTS entwickelt, basierend auf einem 4-Phasen-Vorgehensmodell.

➤ Mehr info: www.plaut.de
oder Sonderdruck bestellen

Interessant...

Schon gelesen?

Balanced Scorecard
Strategien umsetzen und leben
Produktbeschreibung

Fremdleistungs-Management
Die Plaut-Methode zur effizienten Abwicklung von Fremdleistungen
Plaut Sonderdruck 102

Prozeßorientiertes Instandhaltungs-Controlling
Alfons Raps (Plaut)
Plaut Sonderdruck 101

➤ Bestellungen sind möglich über www.plaut.de

dialog & wandel (deutsch) dialog & management (englisch)

Themen der Ausgabe 3/99

- ▲ MAS-Studiengang in Innsbruck
- ▲ Zusammenschluß mit OSS
- ▲ Vermeidung Liquiditäts-Crash durch Datumswechsel
- ▲ Maschinen- und Anlagenbau Vorzeigebranche im Umbruch
- ▲ Projekt-Management Deutsche Steinkohle AG
- ▲ Interview mit Professor Hax „Wir müssen uns einbringen“
- ▲ Wissens-Management Kompetenz statt Turbulenz
- ▲ Auslandsmarkt: Schweiz
- ▲ Buchliste Wichtige Titel zum Thema Supply-Chain-Management

Interesse...?

Bei Anforderung bitte Sprachversion (deutsch/englisch) angeben!



PLAUT & MORE
The Company

Information

Veranstaltungen

informationsservice & pressservice & managementinfos www.plaut.de

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München
Telefon 089/9 6280-0, Fax -111, www.plaut.de, plaut@plaut.de

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing

Monika Kretschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126), heinz.schneider@plaut.de
Plaut Management Training GmbH, Heinz-Josef Botthof (-400)



ORGANISATION DES CONTROLLER-DIENSTES

von Professor Dr. Helmut **Roland**, Mitglied des Vorstandes TUI „Schöne Ferien“, Hannover
– Vortrag beim 24. Congress der Controller 1999 in München

„Schöne Ferien“, das ist unsere Dienstleistung, die wir – das ist die TUI – als Europas größter Reiseveranstalter unseren Gästen bereiten. Seit knapp einem Jahr ist die TUI Teil des Preussag Konzerns, der seine gesamten touristischen Beteiligungen mit einem Umsatzvolumen von rund 18 Mrd. DM in der **Hapag Touristik Union** gebündelt hat. Weltweit sorgen rund 39.000 Mitarbeiter der Hapag Touristik Union für Ihr Wohl. Wenn Sie nach zwei Wochen sicher und gut erholt nach Hause zurückkehren und Ihren Freunden berichten, daß die gerade erlebte TUI-Reise eine runde Sache war, dann ist eine aus Sicht des Veranstalters **hoch komplexe Dienstleistung planmäßig abgelaufen**.

Reiseveranstalter und Komplexität

Sie werden sicher erstaunt fragen, was für den Veranstalter die hohe Komplexität ausmacht. Diese resultiert daraus,

daß unser Produkt nicht im Vorhinein in einer Fertigungsstraße produziert werden kann und vor Auslieferung eine Qualitätskontrolle durchläuft, sondern daß unser Produkt – **typisch für eine Dienstleistung – in dem Moment geschaffen wird, in dem Sie – unsere Kunden – Ihren Urlaub erleben**.

Beginnend mit dem pünktlichen Abflug einer unserer Ferienfluggesellschaften, mit dem von Ihnen stets erwarteten freundlichen Lächeln und jederzeitiger Servicebereitschaft unserer Crew, einer zügigen und reibungslosen Abwicklung am Zielort, verbunden mit einem schnellen Transfer zu dem von Ihnen gebuchten Hotel, wo Sie bereits freundlich erwartet werden und man Ihnen das nach Ihrer Überzeugung schönste Zimmer anbietet. Überhaupt werden Sie gut über Möglichkeiten und Besonderheiten Ihres Urlaubslandes informiert und kulinarisch so richtig verwöhnt.

Wetterplanung

Wir werden grundsätzlich für alles verantwortlich gemacht, bis hin zur Wetterplanung. Pardon – in Controllerkreisen unterscheidet man zwischen Planung und Voraussage. Aber selbst wenn das Wetter nicht mitspielt, hat das Einfluß auf unsere Dienstleistung. Bestes Wetter wird natürlich von unseren Kunden erwartet.

Spaß beiseite. Unsere Dienstleistung lebt von den Menschen, die ihre Urlaubsreise zum Erlebnis werden lassen wollen. Dies ist wichtig und bestimmend für die Kultur und das Umfeld, in dem ein Controller in der Touristik tätig ist.

Branchentypisches in meinen 18 Jahren Controller-Arbeit

Von meinen heute achtzehn Jahren Controllerarbeit waren dreizehn Jahre der Ver-

sicherungswirtschaft gewidmet. Kennzeichnend für diese Branche und damit natürlich auch für das Umfeld und das Wirksamwerden des Controllers ist, daß Vergangenheit und Zukunft für die Versicherungswirtschaft eine immense Bedeutung haben. So kommen **heute Verträge, die vor 20 oder 30 Jahren abgeschlossen wurden**, zur Auszahlung und mußten **während dieser gesamten Zeit geführt und erfüllt** werden. Umgekehrt ist das Unternehmen an neue Tarife für 20 oder 30 Jahre in der Zukunft gebunden. **Die Gegenwart erscheint vor diesem Hintergrund nur wie eine Sekunde.**

In der Touristik ist dies **genau umgekehrt. Die Gegenwart ist alles**, die Touristik kennt keine Vergangenheit und keine Zukunft. Diese starke **Fokussierung auf das Jetzt und Hier** resultiert aus der Ultrakurzfristigkeit des Geschäfts. **Jeder nicht besetzte Platz im Flugzeug, jedes nicht belegte Bett ist unwiderruflich verloren.** Es gibt **keine Lagerhaltung.** Angebote und damit auch Preise werden zweimal jährlich neu kalkuliert, können aber auch innerhalb der Saison – leider bisher nur nach unten – angepaßt werden. Neue Angebote kommen teilweise innerhalb von 24 oder 36 Stunden auf den Markt, wenn Bedarfsverschiebungen sich abzeichnen. Politische Unruhen, Katastrophen, Naturereignisse und vielfältige andere Einflüsse wirken auf die Urlaubsentscheidung unserer Gäste und bedingen eine ständige Anpassung unseres Angebots und damit neue Planungen. Dr. Deyhle spricht in diesem Zusammenhang immer von „Schuhsohlenplanung“:

Dementsprechend unterschiedlich sind die Menschen, die in der Versicherungswirtschaft und der Touristik arbeiten.

Vielleicht sind Versicherungswirtschaft und Touristik zwei extreme Beispiele

unterschiedlicher Anforderungen und damit auch Unternehmenskulturen. Aber im Grunde gelten die gleichen Zusammenhänge natürlich auch für diejenigen Industrien, in denen sie tätig sind. Deshalb ist für mich das oberste Gebot: **der Controllerdienst muß unbedingt unternehmenskulturbewußt arbeiten.** Nur so spendet er Nutzen, nur so wird er anerkannt und kann damit Einfluß auf

die Entscheidungen der Führungskräfte nehmen.

Einrichtung Controller-Funktion

Die Einrichtung einer Controller-Funktion ist eine strategische Entscheidung des Unternehmens. Dabei sorgt die Controller-Organisation für die zielgerichtete rentabilitäts- und liquiditätsorientierte Steuerung und stellt durch die durchgängige Übernahme der Controlling-Philosophie auf allen Führungsebenen die langfristige Existenz des Unternehmens sicher. So jedenfalls das Verständnis des Controller Verein eV in seinem Controller-Statement „Organisation“:

Dies ist eine klare Antwort auf die Frage, warum leisten wir uns einen Controllerdienst? Es ist eben die Überzeugung, daß die **Einrichtung einer Controller-Organisation die langfristige Existenz des Unternehmens sicherstellt.** Konkret bewirkt sie dies, indem sie auf eine rentabilitäts- und liquiditätsorientierte Steuerung hin wirkt und sie dieses Konzept durchgängig auf allen Leitungsebenen verankert.

KonTraG und Controller

Interessant ist es, in diesem Zusammenhang die Anforderung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich – kurz KonTraG – der eben genannten Aufgabenbeschreibung des Controllerdienstes gegenüberzustellen. Durch das KonTraG wurde in § 91 AktG die folgende Bestimmung aufgenommen: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“.

Vergleicht man nun einmal diese Anforderung des AktG mit der Aufgabenbeschreibung des Controllerdienstes und reduziert diese auf den eigentlichen Kerngehalt – „die Einrichtung einer Controller-Organisation stellt die langfristige Existenz des Unternehmens sicher“ – **dann besteht hier m. E. Deckungsgleichheit.** Mit anderen Worten: **Ein Unternehmen, das über einen in diesem Sinne wirksamen Controllerdienst verfügt und dadurch sicherstellt, daß der Prozeß der Planung und Steuerung ge-**

lebt wird, hat ein Überwachungssystem, das den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig transparent werden läßt.

Kann man daraus schlußfolgern, daß der Auftrag des Controllerdienstes jetzt auch im Gesetz kodifiziert worden ist? Nun, der Gesetzgeber läßt offen, wie der Vorstand seiner Verpflichtung nachkommen will. Sicher ist aber, daß die Einrichtung eines Controllerdienstes in dem vom Controller Verein verstandenen Sinn eine wesentliche Maßnahme des Vorstandes darstellt, Vorkehrungen im Sinne des § 91 AktG zu treffen. Gerade in großen Unternehmen dürfte die Existenz eines Controllerdienstes eine notwendige, aber nicht zwingend auch hinreichende Vorkehrung im Sinne des Gesetzes darstellen. Es bleibt abzuwarten, wie die Abschlußprüfer einen wirksamen Controllerdienst und ein durch die Führungskräfte gut gelebtes Controlling bewerten.

Ein internes Überwachungssystem, dessen Existenz und Wirksamkeit die Abschlußprüfer attestieren müssen, ist m. E. nur dann wirksam im Sinne des Bestandsschutzes der Gesellschaft, wenn sich diese Überwachung nicht nur auf die Vergangenheit (Revision) oder die Gegenwart (IKS) bezieht, sondern vor allem absehbare zukünftige Entwicklungen einbezieht. Die im Rahmen des Controlling-Prozesses auftretenden Plan-/Ist-Abweichungen sind damit genau die Signale, die gefährliche Entwicklungen frühzeitig erkennen lassen – wenn man diese dann zur Kenntnis nehmen will. Mit dieser Spitze spiele ich auf eine in der Praxis hier und da zu beobachtende Fähigkeit von Linienverantwortlichen aller Ebenen an, wirtschaftliche Signale und Notwendigkeiten mit allerlei politischen oder anderen Argumenten erfolgreich über längere Zeit zu verdrängen.

Die Inhalte der Controllerfunktion

Unbestritten gehören die **methodische Begleitung im strategischen Planungsprozeß** ebenso zum Leistungsangebot des Controllerdienstes wie die **Organisation und Begleitung des operativen Planungsprozesses** und der Betrieb eines **aussagefähigen und veranlassenden Berichtswesens.**

Zum betriebswirtschaftlichen Methodenangebot kommt das Angebot zur qualifizierten betriebswirtschaftlichen Analyse von Abweichungen und die Beratung in bezug auf die Zielführung und Machbarkeit von erwogenen Maßnahmen. In dieser Rolle als betriebswirtschaftlich beratender Vertrauter des Linienmanagers bzw. der Unternehmensleitung eröffnet sich dem Controller der größte Einfluß auf die zu treffenden Entscheidungen. Ich beschreibe diesen Teil der Controlleraufgabe als eine persönliche Dienstleistung, die ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Sachkenntnis auf Seiten des Controllers in bezug auf die Eigenarten des Geschäfts und auf **Seiten des Entscheidungsträgers volles Vertrauen zu seinem persönlichen Controller voraussetzt.** Diese Aufgabe als **betriebswirtschaftlich beratender Vertrauter des Linienmanagers** bildet neben der Bereitstellung der betriebswirtschaftlichen Instrumente und Methodik den eigentlichen Kern der Controllerfunktion.

Inwieweit angrenzende Bereiche aus dem Finanz- und Rechnungswesen oder aus

der Informationstechnologie der Controllerfunktion zugeordnet werden sollten, ist m. E. eine Frage der Unternehmensgröße und damit der Komplexität der jeweiligen Teilaufgaben sowie des Potentials und des besonderen Interesses der jeweiligen Stelleninhaber. Diese zusätzlichen Aufgaben gehören nicht zwingend zum Kerngeschäft des Controllerdienstes, können aber manchmal sehr hilfreich sein. Dies gilt insbesondere in bezug auf die Schnittstelle zwischen betriebswirtschaftlichem Rechnungswesen und Finanzbuchhaltung und Abschluß. Hier bedarf es einer vertrauensvollen, kontinuierlichen engen Zusammenarbeit, um die Überleitung beider Rechenwerke stets zu gewährleisten.

„Richtige“ Strukturorganisation des Controllerdienstes

In erster Linie hängt die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Organisation des Controllerdienstes von der Unternehmensgröße ab. Anders ausgedrückt, bei hinreichend kleinem Unternehmen ist der Inhaber sein eigener Controller. Wenn

dem Entscheider aufgrund zunehmender Größe, Komplexität, fehlender Zeit oder anderweitigem Interesse die Konsequenzen von Marktentwicklungen auf die Betriebs- oder Finanzwirtschaft seines Unternehmens oder seiner Entscheidungen nicht mehr jederzeit transparent vor Augen sind, ist es höchste Zeit, die Navigatorrolle in andere Hände zu legen.

Aus dem eben beschriebenen Core-Business des Controllers, nämlich betriebswirtschaftlich ratgebender Vertrauter des Entscheiders zu sein, folgt zwangsläufig **das Bekenntnis zu einem dezentral organisierten Controllerdienst.**

Entscheidender Vorteil ist, **nah dran zu sein an einem Geschäft, sich auszukennen, die Entscheider persönlich gut zu kennen und beurteilen zu können.** Daraus resultiert ein sicheres gutes Gefühl bzgl. der Chancen und Risiken, die mit den Geschäften verbunden sind. Controller und Manager vertrauen sich gegenseitig. Dadurch kann der Controller mit seinem Anliegen gegenüber dem Manager wirksam werden.



Dynamik im Controller Congress

Dies ist sicher ein Idealbild und es wird nur dann funktionieren, wenn auch die Chemie zwischen Controller und Manager stimmt und der Manager gelassen genug ist, ein aktives betriebswirtschaftliches Coaching durch seinen Controller nicht als Einmischung in seinen Entscheidungsspielraum zu werten.

An dieser Stelle wird auch klar, **daß eine dezentrale Controllerorganisation dezentrale Entscheidungsgewalt und das dazu passende Führungskonzept voraussetzen**. Wo einer allein alles entscheidet, braucht es keinen dezentralen Controller mehr.

Die Entscheidung für einen **zentralen Controllerdienst** bringt zunächst einmal Vorteile für den mit der Führung des zentralen Controllerdienstes Beauftragten. Seine Controller hören auf ihn, wissen sie doch, wer für ihr finanzielles und berufliches Fortkommen zuständig ist. Vielleicht fällt natürlich die **Einheitlichkeit der Begriffsbildung**, die Prioritäten sind klar, der gesamte Planungsprozeß braucht weniger Abstimmungen und im übrigen besuchen die zentralen Controller ihre Kunden zu vereinbarten Anlässen und Terminen.

Zentraler / dezentraler Controller

Hier genau liegt der Unterschied. **Der zentrale Controller kommt offiziell angemeldet**. Es fehlt in der Regel die informelle Beziehung. Es werden andere Fragen gestellt. Dies ergibt sich zwangsläufig daraus, daß der zentrale Controller nicht so im Stoff steht wie der dezentral zugeordnete Controller. Es stellt sich schnell ein Gefühl von Kontrolle und Kontrolliertwerden ein. Es sei denn, der zentrale Controller hat seinen Schreibtisch ständig beim Kunden, wie dies Lieferanten teilweise bei ihren Key Accounts handhaben. In diesem Fall können die informellen Beziehungen so wachsen, daß der Manager den fremden Controller als seinen Mann akzeptiert.

Dies ist die psychologische Seite einer zentralen oder dezentralen Organisationsstruktur für den Controllerdienst. Daneben gibt es noch den Einfluß der Komplexität auf die Organisationsstruktur. So sind **die Anforderungen an einen Vertriebscontroller völlig anders als an jemanden, der z. B. einen Yield-Manager**

nager betreut, dessen Aufgabe die kurzfristige Auslastungssteuerung von Flugplatzplätzen und Hotelbetten ist.

Und im **Hoteleinkauf** gelten wieder ganz andere Gesetze als bei der Steuerung von **Reisebüroketten**. Und in **England** und in den **Niederlanden** herrscht eine grundsätzlich **andere Kultur als in Deutschland oder in Österreich**. Und in der **Schweiz** sieht man die Dinge noch einmal anders. **Für ein international tätiges Unternehmen ist daher der Controllerdienst in der Regel dezentral organisiert**. Die Herausforderung für die **zentral tätige Einheit** liegt hier neben der Erarbeitung und Vereinbarung von betriebswirtschaftlichen Methoden in der **zielgerichteten Koordination aller Controlling-Aktivitäten im Konzern**. Dies gilt insbesondere für die Steuerung von Planungs- und Controlling-Prozessen.

Fachliches Weisungsrecht des Zentralen Controllers

Bei der zentralen Führung der dezentral angesiedelten Controllerdienste hat der zentrale Controllerdienst ein fachliches Weisungsrecht. **Disziplinarisch wird der dezentrale Controller vom dezentralen Manager geführt**. Dieses Auseinanderfallen von fachlicher und disziplinarischer Führung wird nicht in allen Unternehmenskulturen verstanden. Wir haben beobachtet, daß sich zum Beispiel unsere holländischen Kollegen mit der **dotted line** schwertun. Hier gilt es, noch viel missionarische Arbeit zu leisten.

Probleme bei der Ausübung des fachlichen Weisungsrechts zeigen sich häufig bei der **Entscheidung über Prioritäten**. Der dezentrale Manager sieht andere Aufgaben als vordringlicher, die von seinem Controllerdienst gelöst werden sollen, als der zentrale Controllerdienst. Aufgrund der disziplinarischen Vollmachten hat der direkte Vorgesetzte dann häufig faktisch mehr Einfluß, die zentralen Projekte stehen zurück. Die Notwendigkeit einer fachlichen Koordination und Weisung wird in der Regel eingesehen. Sie steht dann als Vereinbarung auf dem Papier, wird aber längst nicht immer auch gelebt.

Unerfreulich wird es dann, wenn dezentrale Manager ihre Controller so im Griff haben, daß sie diese gegenüber der Zen-

trale einsetzen können, um zu beweisen, daß das persönlich Gewollte sich auch rechnet. Dabei wird hinsichtlich der verwendeten Methodik hohe Kreativität an den Tag gelegt.

Pflege der Beziehungen im Controller-Kollegenkreis

Eine erfolgreiche Führung dezentral angesiedelter Controllerdienste erfordert m.E. die ständige Pflege der Beziehungen zwischen den zentralen und dezentralen Controllern. Hierzu eignen sich in besonderer Weise **Jour Fixe Treffen** zur Abstimmung von Inhalten, Methoden und Vorgehensweisen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, für unternehmensweit wirkende Projekte **gemischte Arbeitsteams aus Controllern** dezentraler Einheiten zusammenzustellen. Der aus der engen Einbindung resultierende persönliche Kontakt läßt dann häufig auch erahnen, ob und welche „Spielchen“ ablaufen. Der Erfolg der fachlichen Führung hängt viel von der Persönlichkeit und dem „emotional skill“ des obersten Controllers ab. Aber auch die „Linie“ muß mitspielen, sonst wird es schwer.

Wenn Unabhängigkeit aus der Sicht des zentralen Controllerdienstes ein Kriterium für die Qualität von Controllerarbeit ist, dann müßte man jene Controller, die einem Manager direkt disziplinarisch unterstellt sind, unterscheiden von solchen Controllern, die zwar auch dezentral arbeiten, aber zum Beispiel dem kaufmännischen Geschäftsführer unterstellt sind. Im ersten Fall besteht Abhängigkeit, im zweiten Fall ist der Controller weitgehend unabhängig.

Kaufmännischer Geschäftsführer als zugleich der Controller

Bei der TUI achten wir darauf, daß jede operative Einheit **neben dem touristischen Geschäftsführer einen zweiten kaufmännischen Geschäftsführer hat. Diesem wird die Controllerrolle übertragen**. Er sorgt mit seinem Controllerteam für die betriebswirtschaftliche Begleitung des touristischen Geschäfts und ist Ansprechpartner für den Geschäftsbereichscontroller und dieser wiederum für den Konzern-Controllerdienst.

Die richtige Wahl der Führungsebene des Controllers kann also helfen, Unabhängigkeit sicherzustellen und das Konzept der fachlichen Weisung wirksam werden zu lassen.

„Richtige“ Wahl der Führungsebene für die Controller

Die Antwort hierzu ist einfach. **Der Controller sollte nach Möglichkeit stets der gleichen Führungsebene angehören wie die von ihm zu betreuenden Manager.** Dies bedeutet, daß der oberste Controller im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung angesiedelt sein sollte. Dabei ist unschädlich, wenn dieser Geschäftsführer/Vorstand noch weitere Funktionen, z. B. Finanzen, Informationstechnologie oder andere Ressorts im Vorstand vertritt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang nur, daß er **den Vorstandskollegen gegenüber die Controllerfunktion wahrnimmt.** Dies bedingt, daß der Controller im Vorstand voll mit der Methodik und der Controller-Philosophie vertraut ist, um die Durchgängigkeit des Konzepts auf wirklich allen Ebenen zu gewährleisten. Der Leiter des zentralen Controllerdienstes wäre auf der ersten Ebene nach dem Vorstand anzusiedeln. Er wäre Gesprächspartner für seine Kollegen auf der gleichen Führungsebene. Darüber hinaus wäre es psychologisch hilfreich, wenn Mitarbeiter des Controllerdienstes in Fachfunktion möglichst eine wertgleiche Stellung in der „Hierarchie“ haben wie die Leiter oder Manager, die sie betreuen. Unter Gleichen spricht es sich eben am besten.

Kritisch wäre es z. B., wenn ein Controller im Vorstand direkt 5 Mitarbeiter auf Sachbearbeiterebene führt. Sofern diese Sachbearbeiter dann mit Bereichsleitern Controllergespräche führen, erfordert dies von beiden Seiten „Größe“. Dieses rein

aufgabenbezogene Denken frei von hierarchischer Struktur ist in Deutschland noch nicht überall verbreitet. Sofern der Bereichsleiter nicht freiwillig mitspielt, **bekommt der Controller kaum einen Termin.** Setzt sich daraufhin der im Vorstand angesiedelte Controller mit an den Tisch, haben wir eine Schiefelage zur anderen Richtung. Hier wird möglicherweise der Vorstand des Bereichsleiters befürchten, daß sein Bereichsleiter durch die Anwesenheit des Controllers im Vorstand „über den Tisch gezogen“ wird. Dies führt wiederum dazu, daß sich dieser Vorstandskollege dann ebenfalls einschaltet. Eine für alle Beteiligten unnötige Präsenz, geprägt von Befürchtungen und vielleicht Mißtrauen.

Deshalb meine Empfehlung: Wenn möglich, sollten in der Unternehmenskultur hierarchisch als gleichwertig empfundene Controller und Manager miteinander ins Gespräch gebracht werden.

Controller als Spezialist oder Allrounder

Abhängig von der Komplexität des zu betreuenden Bereiches bedarf es auch einer entsprechenden Spezialisierung des Controllers. Gerade der betriebswirtschaftlich ratgebende Vertraute des Managers wird – wie schon dargestellt – nur akzeptiert, wenn er den Leistungsprozeß und die Spezifika des Fachbereichs kennt. Er muß sozusagen Stallgeruch haben und **im Milieu leben**, um als Ratgeber akzeptiert zu werden. Die **hohe Spezialisierung** bringt neben der aktuellen wirksamen Begleitung des Managers einen wertvollen **Know-how-Transfer auf den Controller** mit sich. Dies ist im Sinne einer Nachwuchsförderung und Personalentwicklung von großem Vorteil. Daneben braucht es – insbesondere im Beteili-

gungscontrolling – den **Allrounder, der aus der Sicht des Zentralressorts heraus eine Koordinationsfunktion** und aus der Sicht des Tochterunternehmens eine Kommunikationsfunktion wahrnimmt.

Als Ansprechpartner des dezentralen Controllers bzw. kaufmännischen Geschäftsführers des Tochterunternehmens mit Controllerfunktion kommuniziert und erläutert er der Zentrale Hintergründe für Marktentwicklungen und ggf. daraus resultierende Plan/Ist-Abweichungen. Dabei kommt es neben dem Verständnis für die Zusammenhänge vor Ort maßgeblich auch darauf an, die sich abzeichnenden Entwicklungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Gesamtkonzern zu bewerten.

Der **Beteiligungscontroller** hat die Aufgabe, die wirtschaftlich relevanten Sachverhalte herauszufiltern. Die besondere Leistung des Beteiligungscontrollers liegt aber darin, die Chancen und Risiken der Entwicklung im Tochterunternehmen zu erkennen und aus der Sicht des übergeordneten Berichtsempfängers zu bewerten. Nur Sachverhalte, die für diese Ebene – z. B. für die Wahrnehmung ihrer Überwachungsaufgabe – von Bedeutung sind, sind zu kommunizieren.

Wichtig ist also, daß der Beteiligungscontroller den Filter seiner Berichtsempfänger kennt, d. h. er hat die Verantwortung zu selektieren, was aus Sicht der übergeordneten Einheit wichtig oder unwichtig sein könnte. Diese Verantwortung **umfaßt auch die Verpflichtung, unklare Sachverhalte im Vorfeld der Berichterstattung zu recherchieren und deren Berichtswürdigkeit oder Berichtsnotwendigkeit zu entscheiden.**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	02	05	V	S	R

Konzern-ebene

Geschäftsbereichs-ebene

Gesellschafts-ebene

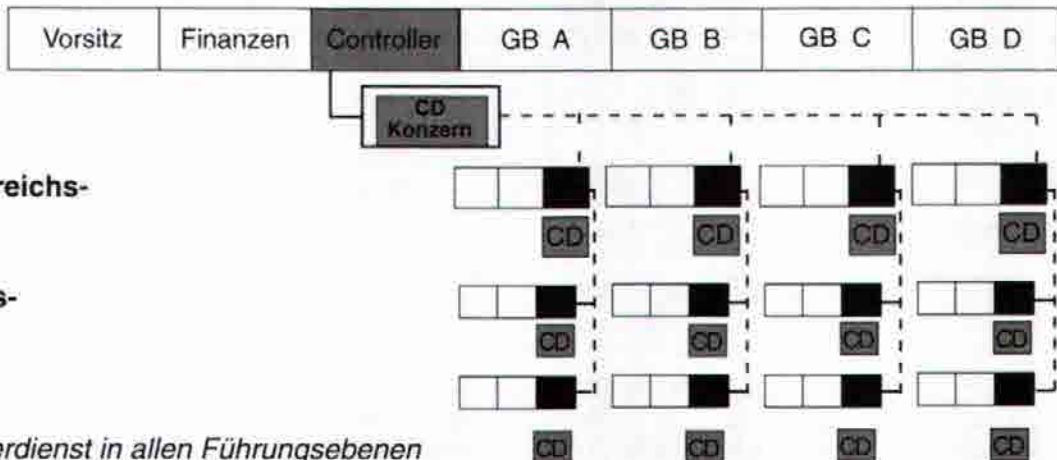


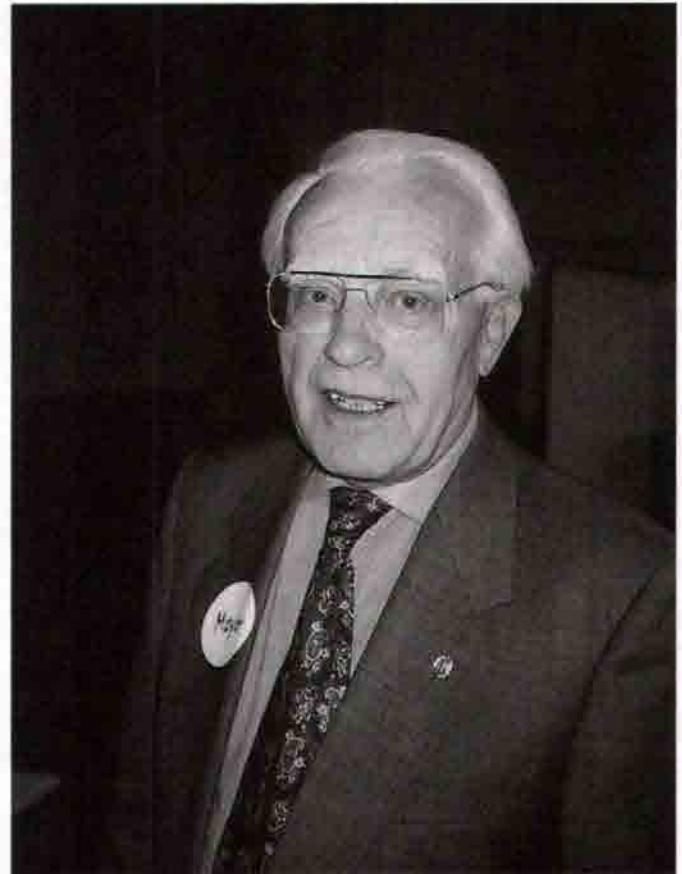
Abb. Controllerdienst in allen Führungsebenen

Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	06	09	G	P	F
----	----	----	---	---	---

„BOTSCHAFT AN DIE CONTROLLER AUS DEM ALTEN JAHRHUNDERT“

von Professor Dr. Elmar Mayer, Bergisch-Gladbach
Congress-Vortrag München Juni 1999



Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle, sehr geehrte Damen und Herren im Auditorium!

Vor 49 Jahren, im Januar 1950, galt die 48-Stunden-Woche als Regelarbeitszeit, hinzu kamen bei Angestellten fünf unbezahlte Überstunden. Der Jahresurlaub betrug 12 Arbeitstage incl. Samstag. Erst im Jahre 1979 betrug die tarifliche Regelarbeitszeit offiziell verbindlich 40 Wochenstunden.

Bevorzugt werden vom Referenten Controller-Institutionen vorgestellt, die im Sinne Eugen Schmalenbachs (1873-1955) lehren und handeln. Sie waren und sind auch heute eindeutig die Pfadfinder und Impulsgeber der Entwicklungsphasen des Controllingkonzepts und der Controllerfunktion. Im Jahre 1971 wurde mit dem Aufbau der Controller Akademie in Gauting und dem Aufbau des ersten Controller-Schwerpunktes an der FH KÖLN – gemeinsam mit der AWW Köln (1971) – begonnen. Ende des WS 1997/98 lehrten in der BRD an 175 Hochschulen Dozenten an 69 Studienschwerpunkten bzw. Instituten „Controlling als Denk- und Steuerungsinstrument“, vgl. Karriereführer II/1998, Köln.

01 Controllingkonzept und Controllerfunktion als Controllerdienst

Um Denkblockaden vorzubeugen, stellt der Referent dem Referat **folgende Definitionen voraus:**

Wir betrachten ein „Controllingkonzept als Lehre für eine erfolgswirksame Unternehmens- und Gewinnsteuerung im Dienste der Existenz- und Arbeitsplatzsicherung“!

Die „Controllerfunktion leistet den Controllerdienst als Entscheidungshelfer im Wirkungsnetz gemeinsam mit dem Kapital- und Informationsdienst“.

Das Controller-Anforderungsprofil (veröffentlicht 1986) und Controller-Leitbild (veröffentlicht 1996 von der IGC) ergänzen die Definitionen.

02 Phasen der Controlling-Entwicklung

Im Jahre 1727 errichtete König Friedrich Wilhelm I von Preußen zwei Lehrstühle für die Kameralistik in Halle und Frankfurt/Oder – für die **Lehre von der**

„**Bereicherungskunst des Staates**“. Neben Kalkulationsverfahren und Vorschau-rechnungen wurden bereits Unternehmensplanspiele gelehrt. Man beachte die Verwandtschaft mit dem Terminus „Chrematistik“ von Aristoteles, der von der Bereicherungskunst der Händler spricht, wenn er Merkur als den Gott der Diebe und Händler bezeichnet.

Drei Entwicklungsphasen mit Übergängen kennzeichnen die Phasen der Controlling-Entwicklung. Die „**Phase der Rechnungswesen-orientierten Ansätze**“ reicht von Eugen Schmalenbach (1873-1955) über Erich Gutenberg (1897-1984), Erich Kosiol, Konrad Mellerowicz, Paul Riebel, Wolfgang Kilger (+ 1987), Hans-Georg Plaut (1918-1992) und A. W. Scheer (DV & SAP) bis zu Albrecht Deyhle's (Jg. 1934) Gewinn-Management 1. Aufl. 1967.

Mit der Einführung der Lochkarten-DV Ende der 60er Jahre (Gamma 10 von Bull) verstärken sich die „**Informations-orientierten Ansätze**“. Diese Phase, dokumentiert durch die Arbeiten von Albrecht Deyhle (Jg. 1934), Elmar Mayer (Jg. 1923), Rudolf Mann (Jg. 1940), Rolf Eschenbach (Jg. 1934), Peter Horváth (Jg. 1937),

Günter Ebert (Jg. 1939), Jürgen Weber (Jg. 1953) und die Organisation Plaut, entwickelte dv-gestützte Operative und Strategische Werkzeugkästen, leitete zur Phase der „Management-orientierten Ansätze“ über. Seit der Wiedervereinigung beschleunigte sich die **Entwicklung des Controllerdienstes zum Strategieberater**, erweiterte sich durch die rasante Entwicklung der Elektronik und Informatik zum **Kommunikationsmanager**, unterstützt durch die **Moderationstechnik**, die das **Wirkungsnetzdenken** ermöglicht und fördert.

Ende WS 1997/98 existierten an den 175 Hochschulen der BRD 62 Studiengänge für „Wirtschaftsingenieurwesen“. Diese Entwicklung ist für den Übergang in das 21. Jahrhundert von entscheidender Bedeutung, denn mit dem Einstieg in die **Nanotechnologie rückt das Raumfahrtzeitalter** in greifbare Nähe. Es wird das Berufsbild und Anforderungsprofil für den Controllerdienst wesentlich verändern.

Als Vertreter ausländischer Controlling-Impulse sind zu nennen: R. Cooper, R. S. Kaplan 1989 von P. Horváth, (Prozeßkostenrechnung), M. Sakurai 1992 übersetzt von P. Horváth, (Zielkostenrechnung), T. Tanaka 1993 (Target-Costing), R. Kaplan, D. Norton, BSC = Balanced Scorecard, übersetzt von P. Horváth.

Empirische Sammlungen, Entwicklungs- und Erfahrungsberichte über Controllingkonzepte und -werkzeuge, die Führungsfunktion Controller als Entscheidungshelfer nehmen seit dem Jahre 1975 erheblich zu; vgl. dazu:

Aloys Gälweiler, Dietger Hahn, Hans Siegwart, André Zünd, Hans Hinterhuber, Rainer Bramsemann, Günter Ebert, Cuno Pümpin, Fredmund Malik, Klaus Serfling, Frederic Vester, Ernst F. Schröder, Richard Köhler, Konrad Liessmann, Heinz Kraus, Jürgen Frank, C. C. Freidank, H. U. Küpper, Wolfgang Männel, Volker Peemöller, Peter Preißler, Thomas Reichmann, Martin Welge, Georg v. Landsberg, Wolfgang Thiede, Peter Stahl, Jürgen Günther, Uto Creusen, H. J. Dinter, Klaus Palme, Peter W. Weber, Herbert Kleinebeckel, Lothar Größl, Klaus Hagen u. v. a.

03 CA CONTROLLER AKADEMIE GmbH • Gründer Dr. Albrecht Deyhle, seit 1971

Dr. Albrecht Deyhle im Jahre 2000 29 Jahre, Dr. Alfred Blazek 25 Jahre, Frau Monika Nebl 28 Jahre aktiv im Dienste der CA. Programm und Leitbild liegen veröffentlicht vor. Trainer-Team mit 11 Dozenten. Seminarbasisprogramm an fünf Standorten mit fünf Trainingstufen. Seminaraufbauprogramm durch acht Spezial-Funktionsseminare. Retraining für Absolventen der CA.

Diverse Veröffentlichungen der Controller Akademie. Controller Magazin (cm) im Jahre 1999 im 24. Jahrgang, erscheint seit 1976 sechsmal p. a.; gebaut von Christa Kießling.

Controller Verein, gegründet 1975, 3000 Mitglieder. Für den Erfahrungsaustausch der Mitglieder existieren 30 regionale Arbeitskreise in fünf Ländern. Congress der Controller (CC) als Jahrestagung für die Mitglieder in München; Nr. 24 im Juni 1999.

Mitglied in der International Group of Controlling (IGC) seit 1997 für die Formulierung eines einheitlichen Controller-Berufsbildes, -Anforderungsprofils, einer einheitlichen Terminologie, um Sprachbarrieren abzubauen oder zu verhindern, Abstimmung über eine vergleichbare Grund- und Weiterbildung in Akademien und Hochschulen – im Hinblick auf die EU und den Globalisierungsprozeß.

Albrecht Deyhle, ebenfalls ein Plaut-Mitarbeiter wie Wolfgang Kilger (Gutenberg-Schüler), erkannte mit unternehmerischem Weitblick und Gespür die Marktlücke für eine Controller-Akademie für Deutschland bereits 1967 – baute sie systematisch und fachgerecht (praxisorientiert) auf, Gründung im Jahre 1971. Zehn Jahre standen ihm zur Verfügung, seine Marktstellung krisenfest abzusichern, bevor Wettbewerber zum Teil als Nachahmer auftauchten.



Sein Weiterbildungskonzept basiert auf zwei Säulen, (1) der praxisorientierten Lehre, die sich mit erprobten Rezeptmustern sofort in eine erfolgswirksame Unternehmens- und Gewinnsteuerung umsetzen (= installieren) läßt, (2) dem Controller Verein als Multiplikator, Innovator und Prätorianer-Garde. Beide Säulen werden durch einen in Didaktik und Methodik nachahmenswerten Vortragsstil (für viele Weiterbildungsinstitute und Hochschulen empfehlenswert) und Kundendienst abgesichert.

Das Leitbild für alle Aktivitäten der CA ist veröffentlicht und bekannt. Es war und ist erfolgreich, weil im Mittelpunkt aller Leistungen der Kundennutzen steht. Last not least, die Persönlichkeit des Gründers ist in der Lage, die Treiber Identifikation und Motivation seiner Mannschaft und seinen Hörern zu vermitteln, vorzuleben. Jetzt kennen Sie das Erfolgsgeheimnis einer realisierten Vision. Die immense Bedeutung und Multiplikatorwirkung der CA für die deutsche Volks- und Betriebswirtschaft – zur Erhaltung der Arbeitsplätze – ist offensichtlich, im Zeitalter der Globalisierung, Europäischen Union und sich verkürzenden Innovations- und Technologiesprünge lebenswichtiger denn je.

04 Arbeitsgemeinschaft „Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen der Fachhochschule Köln“ • AWW KÖLN (1971), gegründet 1971 und Schwerpunkt Controlling

Gegründet im SS 1971 von Prof. Dr. Elmar Mayer und leitenden Herren des Rechnungswesens aus der Wirtschaftspraxis, als ideell konzipierte Arbeitsgemeinschaft ohne Geldflüsse mit regelmäßigem Erfahrungsaustausch für den Aufbau eines Lehrstuhl (Schwerpunktes) für Rechnungswesen und Controlling – gegen den Widerstand der Kollegen im Schwerpunkt Rechnungswesen und Kostenrechnung, die den Terminus Controlling im Jahre 1971 und noch später als Modetrend aus dem Westen abqualifizierten. Inzwischen waren Ende WS 1997/98 lt. Karriereführer Nr. 20 an 175 Hochschulen 69 Schwerpunkte Controlling aufgelistet, das waren 39,4 % aller Hochschulen.

Aufbauphase der AWW KÖLN • 1971-1981. Der Erfahrungsaustausch und ein

Kontaktstudium als Gasthörer wurden vom Beirat der AWW aktiv unterstützt. Studenten und Wirtschaftspraktikern wurden 25 Jahre lang pro Studiensemester zwei Gastvorlesungen und ein Tagesseminar vor Ort mit Referenten aus der Wirtschaftspraxis angeboten. 95 % aller Diplomarbeiten wurden als Untersuchungsaufgaben innerhalb der AWW-Unternehmen vergeben, um die Absolventen auf die Anforderungen in der Praxis vorzubereiten. Auf den jährlichen Beiratssitzungen – im Wechsel bei den Beirats-Unternehmen – informierten das Kernreferat des Gastgebers über neue Entwicklungstrends, Rückschau, Gegenwartsanalyse und Vorschau über den Wirtschaftsverlauf.

Beiratsfirmen bis zum Ende 1994: Continental AG, Hannover; Dynamit Nobel AG, Troisdorf; Chemische Fabrik Kalk, Köln; Zanders Feinpapiere AG, Bergisch Gladbach; Enka AG, Wuppertal; Oetker-Gruppe, Bielefeld; Deutsche Lufthansa AG, Köln; PWA AG, Mannheim; Monheim-Gruppe, Aachen u. v. a.

Jährlich wurden rund 1000 Jahresprogramme versandt, etwa 800 Adressen reagierten, rund 600 Adressen leisteten in 25 Jahren einen Beitrag ohne Honorar als Seminargastgeber, Gastdozent, Lehrbeauftragter, Autor im Controlling-Berater, Gasthörer, Betreuer von Diplomarbeitsthemen.

1883 Grundwerk der Loseblatt-Zeitschrift „Der Controlling-Berater“, Hrsg. 12 Jahre Elmar Mayer (1983-1994), sieben Jahre gemeinsam mit Dr. Rudolf Mann, seit 1995 Hrsg. Klaus Hagen/Peter W. Weber, 1999 im 17. Jahrgang.

1984 Vorstellung AWW- und Controlling-Konzept in AIX-EN-PROVENCE vor 193 Teilnehmern aus fünf Ländern, Veranstalter Technische Universität AIX.

1986 Kölner Kolloquium „Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich“, Veranstalter AWW Köln + DLH AG + IW Köln, dreisprachig, 198 Teilnehmer aus neun Ländern

1986 Einführung Pflichtzertifikat für „Moderationstechnik“ und „PC-Handling im Controlling“. 1987 Mann/Mayer, Rezeptbuch „Controlling für Einsteiger“ (speziell für den Mittelstand), 80.000 verkaufte Exemplare (incl. Lizenzdrucke), übersetzt in neun Sprachen.

1987 - 1991 Referate zum Thema „Controlling-Konzepte“ mit dem AWW Referententeam vor der IHK Paris, IHK

London, in Zürich, Wien u. a. Orten, den Neuen Bundesländern.

1990 Mayer, E./Weber, J. „Handbuch Controlling“ (1047 Seiten mit 53 Autoren, Stuttgart).

1998 Kolloquium „Vom Krankenhaus zum Medizinischen Leistungszentrum (MLZ)“ in der Klinik Köln-Holweide in Kooperation mit dem Deutschen Ärzteverlag, 142 Teilnehmer aus allen Bundesländern. 1999 Mayer/Liessmann/Freidank (Hrsg.): Controlling-Konzepte, 4. Aufl., Stuttgart 1999, 456 Seiten. Elmar Mayer: Ende 1998 76 Veröffentlichungen zum Controlling, davon 14 Bücher.

Schwerpunkt „Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Rechnungswesen“ an der FH Köln im Fachbereich Wirtschaft und AWW KÖLN (1971) bemühen sich, durch Verknüpfungen und Rückkopplung die Lernprozesse der Seminaristen, Hochschullehrer und Wirtschaftspraktiker im Wirkungsnetz für den gegenseitigen Nutzaustausch zu optimieren. Vgl. dazu die Pflichtzertifikate für Moderationstechnik, PC-Handling mit Excel, Einsatz und Nutzung von Datenbanken, Internet, Extranet, Intranet, Diplomarbeiten als Untersuchungsaufgaben vor Ort in der Praxis.

Impulsgeber für den Aufbau eines Schwerpunktes (Lehrstuhls) Rechnungswesen und Controlling an der FH Köln war ein Halbtagesvortrag im September 1968 in Köln von unserem Altmeister Albrecht Deyhle vor den Dozenten für Rechnungswesen aller Höheren Wirtschaftsfachschulen (HWF) Deutschlands. Das Thema des Referates lautete „Gewinnmanagement“ mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung. 1. Auflage 1967, Verlag Moderne Industrie, München. Die Deckungsbeitragsrechnung wurde anhand von praktischen Beispielen verständlich dargestellt, ebenfalls bereits das Logo WEG, inzwischen 32 Jahre alt und immer noch jung.

Wolfgang Kilger und Albrecht Deyhle sind Plaut-Schüler, der Referent ist ein Deyhle-Schüler. Er kennt seinen Impulsgeber nunmehr seit 32 Jahren. Vor rund vier Wochen ist unser Controlling-Pfadfinder für Deutschland 65 Jahre jung geworden. Möge er uns in jugendlicher Frische noch lange erhalten bleiben, was unter der vorbildlichen Assistenz von Frau Monika Nebl und Dr. Alfred Blazek zu erwarten



ist. Heute möchte ich die Gelegenheit wahrnehmen, mich für die entscheidenden Denkanstöße aus dem Jahre 1968 zu bedanken, damit das Sprichwort: „Die Dankbarkeit ist in den Himmel gestiegen und hat vergessen, die Leiter mitzunehmen“ nicht gilt.

05 Österreichisches Controller-Institut an der Wirtschaftsuniversität Wien, gegründet 1975

Prof. Dr. Rolf Eschenbach (Jg. 1934) ist seit dem Jahre 1985 Vorstand des Österreichischen Controller-Institutes und hielt seine Abschiedsvorlesung am 18. Juni 1999. Seine Arbeit unterstützten sechs Assistenten. Leiter des Österreichischen Controller-Institutes e. V. an der WU Wien ist er seit dem Jahre 1982, das ebenfalls Mitglied der International Group of Controlling seit 1997 ist. Der Österreichische Controllertag findet seit dem Jahre 1979 statt, 1999 seit nunmehr 20 Jahren, der Österreichische Non-Profit-Organisations-Kongress (NPO-Kongress) seit dem Jahre 1993, 1999 also im 7. Jahr.

Das Leistungsprofil des Österreichischen Controller-Institutes basiert auf dem Praxiskontakt und Praxisbezug der Lehre und Forschung, einer Institutskultur mit Zielvorstellung – dokumentiert im Institutsleitbild. Studenten, Absolventen und Wirtschaftspraktiker sind der Kundenkreis des Institutes. Es dient der Berufsvorbereitung und Berufsqualifizierung über eine Controller-Grundausbildung bis zur Diplomierung (Diplom-Controller).

Controller mit mindestens einer dreijährigen Berufserfahrung finden für ihre Weiterbildung notwendige Zusatzqualifikationsangebote im Weiterbildungsprogramm des Österreichischen Controller-Institutes, im Rahmen der Operativen und Strategischen Werkzeugkästen, für eine Erweiterung der

Sprachkenntnisse (Englisch etc.), der EDV-Kenntnisse wie Internet, Intranet, Extranet, Datenbanken, Excel, Acces, SAP R/3 etc.

Der Erwerb von Sonderzertifikaten für den Controllerdienst ist möglich, z. B. für F + E-Controlling, Personal-Controlling, Logistik-Controlling, Shareholder-Value-Management, Balanced Scorecard-Wirkungsnetz, für den Entscheidungshelfer und Kommunikationsmanager der oberen Führungsebenen. Jahresprogramme für Controller und Manager, Controller-News (= Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung) unterstützen die Arbeit des Österreichischen Controller-Institutes, bieten Transparenz und leisten Imagepflege im In- und Ausland, insbesondere für den ost- und südosteuropäischen Markt.

Rolf Eschenbach, Controllingpionier in Österreich und Südosteuropa – Diplomingenieur mit langjähriger Management-Erfahrung – vermittelt seinen Kunden (Hörern, Studenten, Absolventen, Wirtschaftspraktikern) neben einer umfassenden Grundausbildung und notwendigen Weiterbildungsmöglichkeiten die für den erfolgreichen Controllerdienst notwendige Führungs- und Sozialkompetenz, einen nachahmenswerten Praxiskontakt und Praxisbezug in der Grundausbildung (anwendungsbezogene Lehre) und Forschung im Sinne Eugen Schmalenbachs. Die „Controlling-Plattform“, eine Veranstaltungsreihe für die Mitglieder des Österreichischen Controller-Institutes, fördert den Erfahrungsaustausch nach der Devise „Die Erfahrungen der anderen sind

kostbar, die eigenen Erfahrungen sind kostspielig“.

06 Studienschwerpunkt Controlling am Lehrstuhl Prof. Dr. Peter Horváth in Stuttgart seit WS 1980/81

Prof. Dr. Peter Horváth, von 1975 bis 1980 an der TH Darmstadt, folgte zum WS 1980/1981 einem Ruf auf einen Lehrstuhl an die Universität Stuttgart, den er über den Schwerpunkt Controlling zu einer Basis für die Management-Ausbildung entwickelte. Ende WS 1998/1999 unterstützten seine Lehre und Forschung zehn Assistenten. Im Jahre 1989 war der Lehrstuhl Ausrichter für die Jahrestagung der Accounting Association (EAA). Über die Unternehmensberatung Horváth & Partner GmbH hält Prof. Horváth als Geschäftsführender Gesellschafter ständigen Kontakt mit der Wirtschaftspraxis für seine anwendungsbezogene Lehre und Forschung. Die GmbH beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter.

Das Stuttgarter Controller-Forum (gegründet im Jahre 1986) tagt im Jahre 1998 bereits zum 12. Male. Tagungsbände werden seit dem Jahre 1993 veröffentlicht. Die Reihe „Jahrbuch Controlling“ erschien von 1992 bis 1997 – eine wertvolle Dokumentation unserer Controller-Tätigkeiten in der BRD.

Das Lehrbuch Controlling von Peter Horváth erscheint im Jahre 1998 in der 7. Auflage. Seit dem Jahre 1989 erscheint die Zeitschrift „Controlling“, Hrsg. Horváth/Reichmann. Als Wahlpflichtfächer werden im Hauptstudium angeboten: Prozeßkostenrechnung, Zielkostenrechnung (Target Costing), Benchmarking, Shareholder Value Analysis, Balanced Scorecard etc. Diplomarbeiten werden überwiegend als Untersuchungsaufgaben in der Praxis geschrieben.

Als Sonderveranstaltungen werden angeboten: Asset Management, Controller-Planspiel, Computerunterstütztes Controlling, Führungspraxis, Internationales Controlling, Kommunikationstraining, Controlling und Wirtschaftsprüfung. Als Vertiefungsfach wird Controlling für technisch interessierte Diplom-Kaufleute und Diplom-Ingenieure oder Diplom-Wirtschaftsingenieure, für Schnittstellenbereiche zu den technischen Funktionen wie F + E-Controlling, Logistik-Controlling

und DV-Controlling, Qualitätscontrolling, Controlling in neuen Fertigungs- und Informationstechnologien (wie z. B. Nanotechnologie, Raumfahrt) angeboten, wenn sich genügend Hörer einschreiben.

07 RWE-Stiftungslehrstuhl für Controlling und Logistik an der WHU (Internationale Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung) – gegründet im Jahre 1986 in Vallendar bei Koblenz mit Prof. Dr. Jürgen Weber, Doktorand und Habilitand von Prof. Dr. Wolfgang Männel, Nürnberg

Im Studienjahr 1999 unterstützen Jürgen Weber 19 Assistenten (davon drei als Habilitanden) beim Aufbau und der Entwicklung der einzigen privat finanzierten Internationalen Wissenschaftlichen Hochschule in Deutschland zu einer Top-Business-School. Seit dem Bestehen der WHU wurden durch den Lehrstuhl rund 40 Doktoranden und zwei Habilitanden erfolgreich (mit Abschluß) betreut, über 400 Veröffentlichungen erarbeitet. Rufen an die Universitäten Mainz und Wien wurde nicht Folge geleistet. Im Sommersemester 1999 waren 277 Studenten immatrikuliert, davon 52 (= 19 %) im Schwerpunkt „Controlling und Logistik“. Als Beratungsunternehmen der WHU fungiert die „Consulting & Training im Controlling GmbH“ mit etwa 40 Mitarbeitern (Ende 1998), gegründet im Jahre 1992.

Neben der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre werden folgende Wahlpflichtfächer angeboten: Kostenrechnung, Controlling seit 1986, Produktionsmanagement, Logistik-Controlling. Wichtige Veröffentlichungen: Handbuch Controlling (Mayer, E./Weber, J. als Hrsg.), Einführung in das Controlling (Sammlung Poeschel, 7. Aufl. 1998), Logistik-Controlling, 4. Aufl., 1995, Schriftenreihe „Advanced Controlling“, Band Nr. 8, Balanced Scorecard, 1998.

Jürgen Weber ist Mitglied im AR der Luftansa Cargo AG und im AR eines 400-Betten-Krankenhauses. Die WHU, insbesondere der Lehrstuhl für Controlling und Logistik, pflegt seit dem Jahre 1986 den Praxiskontakt und Praxisbezug im Sinne Eugen Schmalenbachs. Eine Immatriku-

lation an der WHU ist ohne Lehrabschluß nach dem Abitur nicht möglich.

08 Institut für Controlling der FH Nürtingen (gegründet 1985)

Prof. Dr. Günter Ebert (Jg. 1939), an der FH Nürtingen seit dem Jahre 1973, gründete im Jahre 1985 das Institut für Controlling. Der Arbeitskreis Betriebswirtschaft der FH Nürtingen für Fachhochschule und Wirtschaft wurde von ihm im Jahre 1975 gegründet, im Jahre 1982 jedoch in den Hochschulbund Nürtingen e. V. integriert. Er vermittelt Kontaktstudien, Betriebs erkundigungen und Beratungen mit Problemlösungen vor Ort. Veröffentlichungen bis Ende 1998 insgesamt 28, davon neun in Buchform.

09 Im 21. Jahrhundert

Das 3. Millennium wird das Zeitalter der Raumfahrt, der Erkundung und Besiedlung anderer Planeten sein, wenn die Menschen ihr Raumschiff Erde nicht vorher zerstören. Welche Problemfelder blockieren diese Entwicklung? Welche Technologiesprünge, welche Innovations tempo sind zu erwarten? Welche Fakten fallen sind zu neutralisieren bzw. zu eliminieren? Lassen sich die Controlling-Werkzeugkästen mit Hilfe der Nanotechnik adäquat weiterentwickeln? Lassen sich die nicht mehr existierenden Berufsbilder und Arbeitsplätze durch Umschulungsmaßnahmen, neue Berufsbilder und Aufgabenfelder, moderne Rahmenstoffpläne im Bildungssystem (für Schulen und Hochschulen) ersetzen?

Harald Fuchs, Koordinator des Kompetenzzentrums für die Nanotechnologie (Nanometer = $10^{\text{hoch}} - 7 \text{ m}$) in Münster, sagt die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Computer bis zum Tausendfachen durch die Nanotechnologie voraus. Sie wird im 21. Jahrhundert zur Schlüsseltechnologie für das Raumzeitalter werden (vgl. FAZ vom 03.12.1998). Der Controller der Zukunft wird deshalb ein Grundstudium oder Zusatzstudium, als Elektronik-Ingenieur bzw. Informatiker benötigen, denn Cyberspace verbilligt die Computerkraft durchschnittlich alle 18 Monate um rund 50 %; erfindet neue Anwendungsgebiete wie z. B. die Biometrie. Der „Christofer Hierold Chip“ (Siemens AG) identifiziert

Personen nunmehr mit Hilfe einer Mikrokamera über körperliche Merkmale, wie Gesicht, Iris der Augen, Handlinien, Fingerabdruck, Gehirnwellenmuster. Sensor als auch Speicher für ein Referenzbild werden in Kürze auf einer einzigen Chipkarte integriert, vgl. dazu WamS Nr. 47 vom 22.11.1998.

Im Controller-Blickfeld stehen folgende Problembereiche:

- * Die Sicherung der Lebensbedingungen auf der Erde, z. B. durch Aufforstung der Regenwaldzonen, Vorbeugungsmaßnahmen gegen Umweltverschmutzungen (global), Beseitigung von Umweltschäden.
- * Blockade aller kriegerischen Auseinandersetzungen und Sicherung der Menschenrechte durch die UNO.
- * Steuerung des Bevölkerungswachstums (20. Jh. 1 - 6 Milliarden Menschen, 21. Jh. 8 - 12 Milliarden geschätztes Wachstum).
- * Förderung und Entwicklung der Wissensvermittlung durch globale Forschungszentren, was einen Übergang vom nationalen zum globalen Denkansatz erfordert, vorerst wenigstens in den Wirtschaftsblöcken Nord- und Südamerika, Asien, Europa, Afrika. China, Indien, Rußland, Brasilien, der Pazifik sind die Wirtschaftsmächte der Zukunft.
- * Der Controller-Denkansatz muß sich diesen Entwicklungen im strategischen Bereich anpassen.
- * Das Humankapital wird wichtiger als das physische Kapital. Die Qualität unserer Forschung läßt sich nur steigern, wenn Naturwissenschaftler, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaftler im Wirkungsnetz gemeinsam forschen.

10 Strategischer Denkansatz von Heraklit als Controllerleitspruch

Der strategische Denkansatz von Heraklit (480 v. Chr.) „HEUTE SCHON TUN, WORAN ANDERE ERST MORGEN DENKEN; DENN NUR BESTÄNDIG IST DER WANDEL“ ist heute für den Controllerdienst aktueller denn je, schon immer von am Markt erfolgreichen Unternehmen – und erfolgreichen Politikern – praktiziert. ■

WERTORIENTIERTE BETRIEBSWIRTSCHAFT

von Dipl.-Volkswirt Dr. Martin Hauser, Gauting

Wirtschaftlich erfolgreiches Betreiben im Unternehmen orientiert sich an dessen Wert. So einfach dieser Satz klingen mag, so diffus sind die Aussagen zu diesem Thema in der veröffentlichten Meinung. Selten ist die Diskussion über eine betriebswirtschaftliche Methode so emotionalisiert worden wie die über den **Shareholder Value**.

Shareholder Value

Mancher einer behauptet, bei der wertorientierten Unternehmensführung ginge es ausschließlich um die Befriedigung von Aktionärsinteressen. Die Bedürfnisse der Shareholder stünden im Vordergrund. Alle anderen Anspruchsgruppen – die sogenannten **Stakeholder** – müßten ins zweite Glied zurücktreten. Vor allem die Vertreter der Arbeitnehmerseite setzen die wertorientierten Rezepte mit dem kurzfristigen Streben nach maximalem Gewinn gleich. Insofern wird der betriebswirtschaftliche Werkzeugkasten im Rahmen des Wertmanagements der Investorensseite zugeschrieben. Dies gilt insbesondere dann, wenn aus unternehmensexterner Sicht das Shareholder-Value-Konzept auf die Steigerung des Börsenwertes verkürzt wird.

Gerade auch die Debatte um wertorientierte Vergütungssysteme des Ma-

agements, z. B. in Form von Stock options, mag bei manch einem die Auffassung festigen, Shareholder Value kümmere sich vor allem um **Fragen der Erfolgsverwendung und nicht der Erfolgsentstehung**. In der betriebswirtschaftlichen Methodendiskussion erleben wir das Thema aus einer anderen Perspektive. **Als Controller sind wir dazu aufgefordert, Shareholder Value mehr Nüchternheit zu verleihen.**

Wertorientierung bedeutet zuerst, **innerhalb des Unternehmens wertorientierte Steuerungsgrößen** zu finden. Insofern sprechen wir auch von wertorientiertem Controlling. Es geht also vielmehr um Fragen der Erfolgsentstehung und -messung, weniger um Fragen der -verwendung. Damit sehen sich Controller innerhalb einer wertorientierten Betriebswirtschaft mit der Forderung konfrontiert, **Erfolgsmaßstäbe zu entwickeln, die den tatsächlichen Unternehmenswert abbilden**. Solche Meßgrößen basieren auf der langfristigen Cash-Flow-Entwicklung eines Unternehmens und nicht auf kurzfristiger Gewinnmaximierung. **Wertorientierte Unternehmensführung orientiert sich somit an**

Zahlungsstromgrößen.

Die Shareholder-Value-Methode ist deshalb ein anspruchsvoller Controller-Werk-

zeugkasten. Sie ist im besten Sinne des Wortes eine ökonomische Meß- und Regeltechnik, die der Controller als Dienstleister dem Management zur zielorientierten Planung und Steuerung des Unternehmenswertes anzubieten hat.

Wertsteigerung wird durch zielführende strategische Entscheide des Managements und durch deren Umsetzen auf operativer Ebene bewirkt. Shareholder Value entsteht somit durch das Zusammenwirken aller Stakeholder. Er kommt auch allen Stakeholdern zugute, indem er zur individuellen Zielerreichung der jeweiligen Anspruchsgruppe beiträgt.

Der oftmals dargestellte Zielkonflikt zwischen

Wertsteigerung und Arbeitsplatzsicherheit

löst sich bei genauerer Betrachtung auf. Gerade die jüngere Wirtschaftsgeschichte zeigt, wie Unternehmen mit hohen Wertsteigerungsraten zugleich eine große Anzahl von Arbeitsplätzen schaffen. SAP ist da nur ein Beispiel. Hier werden im übrigen die Mitarbeiter durch Belegschaftsaktien zu Shareholdern und profitieren in zweifacher Weise vom Company Value. Insofern bedeutet Wertsteigerung die Sicherung von Dividenden und



Dr. Martin Hauser ist Trainer und Geschäftsführer der Controller Akademie GmbH in Gauting/München. Das Manuskript basiert auf seinem Congress-Vortrag.



Abb. 1: Fünf Dimensionen einer wertorientierten Betriebswirtschaft

Aktienwert einerseits sowie den Erhalt von Arbeitsplätzen andererseits. Sie garantiert zudem dauerhafte Lieferantenverbindungen und Kundenzufriedenheit. Sie ermöglicht auch Zinszahlungen und Kredittilgungen an Banken ebenso wie das Begleichen der Steuerschuld an den Fiskus. Wertmanagement ist nicht eindimensional auf den Shareholder ausgerichtet. Deshalb haben sich zahlreiche Unternehmen von der einseitigen Namensgebung verabschiedet und sprechen von **Value-Based-Management** oder wertorientierter Unternehmensführung.

Wertorientierte Erfolgsmaßstäbe

erfordern ein Umdenken auf allen Managementebenen. Wir verlassen die klassische Perspektive des Buchhalters, der Ertrag und Aufwand gegenüberstellt. Er konstatiert einen (bilanziellen) Gewinn, wenn die Erträge einer Periode größer sind als die Aufwendungen.

Der Buchhalter weist damit bereits einen wirtschaftlichen Erfolg aus, während der Controller aus wertorientierter Weitsicht noch von einem Verlust spricht. Um zu erkennen, ob Unternehmenswert geschaffen oder vernichtet wurde, sind nicht Erträge und Aufwendungen relevant, sondern wir betrachten Zahlungsströme. Dies entspricht einem Vorgehen, das wir aus der Investitionsrechnung kennen. Demzufolge stellt der Controller Ein- und Auszahlungen eines Betrachtungszeitraums gegenüber. Wenn die Summe der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen, dann liegt ein Zahlungsmittelüberschuß vor, der als „Free Cash Flow“ bezeichnet wird.

Ökonomischer Gewinn im Sinne von „geschaffenen Unternehmenswert“ liegt allerdings erst dann vor, wenn dieser Free Cash Flow größer ist als die in diesem Zeitraum zu berücksichtigenden Kapitalkosten. Somit bestimmen zwei zentrale Stellhebel den Shareholder Value: Der Free Cash Flow und die Kapitalkosten.

Vor die Aufgabe gestellt, den Free Cash Flow zu ermitteln, greift der Controller auf die sogenannte **indirekte Methode** zurück. Dieses Verfahren wird auch im Rahmen der **Kapitalflußrechnung** angewendet, um vom Jahresüberschuß zum Finanzmittelsaldo zu kommen. Eine solche Rechnung ist **gemäß den International Accounting Standards (IAS)** Pflichtbestandteil des Geschäftsberichts.

Bei der Rechenmethodik des Shareholder Value steht die operative Tätigkeit des Unternehmens im Vordergrund. Dies läßt sich dadurch begründen, daß wir den Wertbeitrag von Strategien ausgewählter strategischer Geschäftseinheiten ermitteln wollen. Ergebnisse aus außerordentlicher, finanz- und nicht betriebsnotwendiger Tätigkeit spielen damit eine untergeordnete Rolle. Insofern bildet der Ausgangspunkt zur Ermittlung des Shareholder Value nicht der Jahresüberschuß, sondern das Betriebsergebnis, das wir einer **Management-Erfolgsrechnung (MER)** entnehmen. Die Ermittlung des

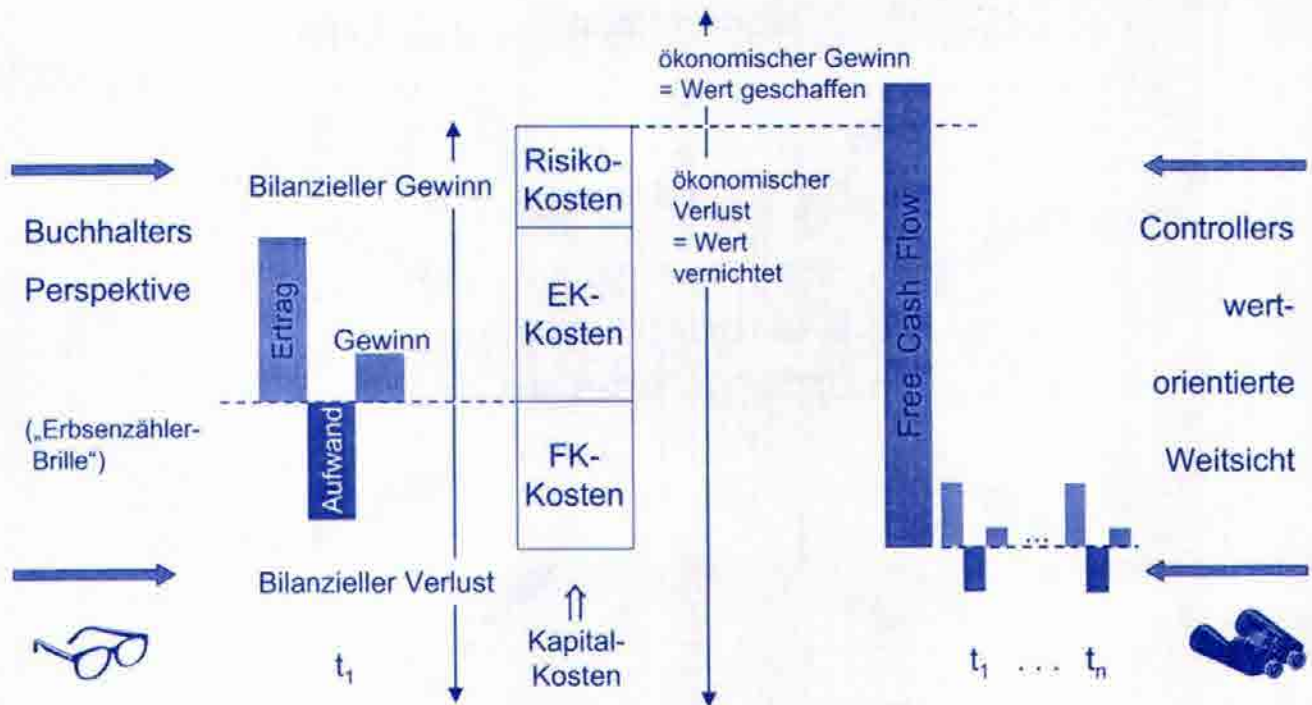


Abb. 2: Betriebswirtschaftlicher Perspektivenwechsel

Free Cash Flow

wird aus folgender Vorgehensweise ersichtlich:

- Umsatz
- ./ Produktkosten des Absatzes
- = Deckungsbeitrag
- ./ Strukturkosten (ohne Zinsen)
- = Bruttobetriebsergebnis
- = Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)
- = Operating Profit
- ./ Steuern
- = NOPAT_{BI} (Net Operating Profit After Taxes Before Interest)
- + Abschreibungen
- + Zuführungen zu Pensionsrückstellungen
- = Brutto Cash Flow (nach Steuern / vor Zinsen)
- ./ Investitionen ins Anlagevermögen
- ./ zusätzliche Investitionen ins Net Working Capital
- = Free Cash Flow (nach Steuern / vor Zinsen)

Die Shareholder Value Methode kann als Verbund klassischer betriebswirtschaftlicher Werkzeuge gesehen werden. Grundlage der Erfolgsmessung ist der Free Cash Flow. Er findet als zentrale Planungs- und Steuerungsgröße Eingang in die

Strategiefindung und -formulierung. Wertsteigerung oder -vernichtung ist immer auch das Resultat strategischer Entschiede. Diese transparent zu machen, ist im Rahmen der SHV-Methode unerlässlich. Parallel dazu ist eine Quantifizierung der Strategien erforderlich. Neben der qualitativen Beantwortung von strategischen Kernfragen erfordert die Mittel- bis Langfristplanung eine integrierte Ergebnis- und Free Cash Flow-Darstellung in der Fünf- bis Zehn-Jahres-Perspektive. Das Bekenntnis zur Shareholder Value Methode bedeutet gleichzeitig den Zwang zur Quantifizierung von Strategien. Eine auf diese Weise optimierte und quantifizierte „WEG“-Findung mündet dann in ein dynamisches Kapitalwertverfahren, welches unter Berücksichtigung von Kapitalkosten und Fremdkapitalwert mittels des Discounted Free Cash Flow (DFCF) den Shareholder Value hervorbringt.

Berechnung des Shareholder Value

Die Formel in Abb. 3 zeigt, daß der Shareholder Value aus drei Komponenten besteht. Er ergibt sich aus der Summe der diskontierten Free Cash Flows (DFCF) der Planungsperiode zuzüglich dem diskontierten Fortführungswert abzüglich dem

Barwert des Fremdkapitals. Für den Mathematiker mag die Formel genügen, ein transparenzverantwortlicher Controller hätte es wohl gerne plastischer dargestellt.

Die vereinfachte Beispielrechnung in Abb. 4 zeigt das Vorgehen. Im ersten Schritt werden die Free Cash Flows der Planungsperiode mit dem Kapitalisierungszinsfuß diskontiert. Dies ergibt dann einen Summenwert von Discounted Free Cash Flows, welcher den Unternehmenswert der Planungsperiode verkörpert.

Im zweiten Schritt wird dann der Fortführungswert oder sogenannte Restwert ermittelt, indem der normalisierte Free Cash Flow durch den Kapitalisierungszinsfuß dividiert wird. In der Investitionsrechnung ist das die sogenannte ewige Rente.

Bei einem normalisierten FCF von 80 in unserem Beispiel beträgt die ewige Rente 800. Sie wird dann noch mit dem Kapitalisierungsfaktor des 10. Jahres diskontiert. Der diskontierte Fortführungswert beträgt 308,80 und wird zum Wert des Planungszeitraums addiert. Wir haben dann den Unternehmenswert von 536,96. Im letzten Schritt wird vom Unter-

$$SHV = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t} + \frac{FW}{(1+i)^n} - FK$$

der jeweiligen Anteile des Eigen- bzw. Fremdkapitals am Gesamtkapital. Im Beispiel gehen wir von einer Ziel-eigenkapitalquote von 60 % aus. Damit gehen die Eigenkapital- mit 60 % und die Fremdkapital- kosten mit 40 % in den WACC ein.

Legende:

- SHV = Shareholder Value
- FCF = Free Cash Flow
- FW = Fortführungswert
- FK = Barwert des Fremdkapitals
- i = Kapitalisierungszinsfuß (gewichtete Kapitalkosten)
- t = Planungsperiode
- n = Planungshorizont

CAPM

Das am häufigsten verwendete CAPM (Capital Asset Pricing Model) dient zur Bestimmung der Eigenkapitalkosten

Abbildung 3

nehmenswert der Barwert des Fremdkapitals - in unserem Beispiel mit 100 unterstellt - abgezogen und wir erhalten den Shareholder Value von 436,96. Diese Zahl bedeutet, daß die zur Entscheidung anstehende Strategiealternative eine Wertsteigerung von 436,96 erbringen würde.

WACC

Der Kapitalisierungszinsfuß repräsentiert die gewichteten Kosten des Eigen- und Fremdkapitals. Das in Abb. 5 vorgestellte Verfahren wird durch das Kürzel WACC gekennzeichnet: **W**eighted **A**verage **C**ost of **C**apital. Die Gewichtung erfolgt mittels

und geht vom Zins für eine risikolose Anleihe aus, also z. B. von Bundesschatzbriefen von 7 %. Die Risikoprämie des Marktes ergibt sich aus der Differenz der Marktrendite (z. B. langfristige DAX-Rendite von 12 %) und risikolosem Zins. Das Marktrisiko seinerseits wird nun noch

Beispielrechnung:
(in Tsd. EUR)

	Detailplanungszeitraum				Fortführungszeitraum
	1	...	5	...	10
Umsatz
Free Cash Flow	-30 (x ₁)		80 (x ₅)		100 (x ₁₀)
i = 10% (0,1)	0,909		0,621		0,386
DFCF	-27,27			49,68	38,60
					308,80

Ewige Rente
80 : 0,1 = 800

$$SHV = \underset{\textcircled{1}}{228,16} + \underset{\textcircled{2}}{308,80} - \underset{\textcircled{3}}{100} = 436,96$$

Abb. 4: Vereinfachte Beispielrechnung

mit **unternehmensspezifischem β -Wert gewichtet**. In unserem Beispiel mit 1,2 angenommen. Dieser macht sich fest am Unternehmensrisiko im Vergleich zum Marktrisiko. Bei börsennotierten Unternehmen sind diese Faktoren tagesaktuell erhältlich und zeigen die Schwankungen der Unternehmensaktie im Vergleich zum Markt, also z. B. zum DAX. So errechnet sich ein unternehmensspezifischer Risikozuschlag, der über den Zins der risikolosen Anleihe hinaus zu verdienen ist. Er beträgt hier 6 %.

Für das Gros der nicht börsenorientierten Unternehmen ist es erforderlich, das Risiko individuell in Bezug auf das jeweilige Geschäftsfeld einzuschätzen. Dies kann integraler Bestandteil der strategischen Planung sein. Dann werden im Rahmen der Umfeldanalyse die Chancen und Risiken, welche die Marktattraktivität bestimmen, zu einem Risikoprofil verdichtet. Auf Basis eines solchen Profils werden die Eigenkapitalkosten als ganzzahliger Prozentwert innerhalb einer Bandbreite von z. B. 10 % - 14 % festgelegt. Ein vergleichbares Verfahren kennt der Verfasser aus einem internationalen Familienkonzern.

Bei den Fremdkapitalkosten gehen sämtliche Fremdfinanzierungsarten ein. Ge-

mäß ihrem Anteil an der gesamten Fremdfinanzierung werden auch diese gewichtet. Zu berücksichtigen ist noch ein Abschlag in Höhe der kalkulatorischen Steuerquote auf den gewichteten Zinssatz, da die Nominal-Zinssätze Vorsteuergrößen sind und wir eine Nachsteuerbetrachtung anstellen.

Auch hier wird bezüglich einer pragmatischen Vorgehensweise sehr häufig mit einem kalkulatorischen Fremdkapitalkostensatz von z. B. 8 % für alle Geschäftsfelder des Konzerns gerechnet. Bei einer kalkulatorischen Steuerquote von 50 % rechnen wir dann mit Fremdkapitalkosten von 4 % nach Steuern.

Gewichtet mit 60 % schlagen Eigenkapitalkosten von 7,8 % und bei Fremdkapital mit 40 % Fremdkapitalkosten von 1,6 % zu Buche. Daraus resultiert ein WACC von 9,4 %.

Das Modell des Economic Value Added

Einen anderen Weg als das dargestellte DCF-Verfahren geht die Methode des Economic Value Added (EVA) von Stern/Stewart. Der EVA zeigt als absolute Größe den Wertbeitrag eines Unternehmens

oder einer strategischen Geschäftseinheit nach Abzug der Kapitalkosten. Der EVA wird auch als „Übergewinn“ bezeichnet, weil er jenen Gewinn darstellt, der über die Kapitalkosten hinaus erwirtschaftet wurde. Ein sog. „Spread“ größer Null bedeutet Wertschaffung, einer kleiner als Null Wertvernichtung. Dies sei in der Beispielrechnung der Abb. 6 gezeigt.

Die Praktikabilität des EVA-Konzepts wird einmal dadurch realisiert, daß sich Wertschaffung oder Wertvernichtung innerhalb einer Periode am Vergleich zweier Prozentzahlen erkennen läßt. Zum zweiten liegt die Analogie zum ROI-Baum sehr nahe, womit die Stellschrauben wertorientierter Steuerung besonders plastisch zur Geltung kommen.

Auch der EVA-Baum teilt sich in einen „Ergebnisast“ und einen „Vermögensast“. Bei der Renditebetrachtung wird von einem netto investierten Vermögen ausgegangen, was zum sog. Return on Net Assets (oder RONA bzw. Nettokapitalrendite) führt. Der Return ist definiert durch den NOPAT BI, den wir ja bereits aus unserem FCF-Schema kennen. Die Net Assets ergeben sich, indem man von den Aktiva solche Passiva abzieht, die keinen Zinsanspruch beinhalten. Das sind u. a. Verbindlichkeiten aus Lieferungen

Beispielrechnung:

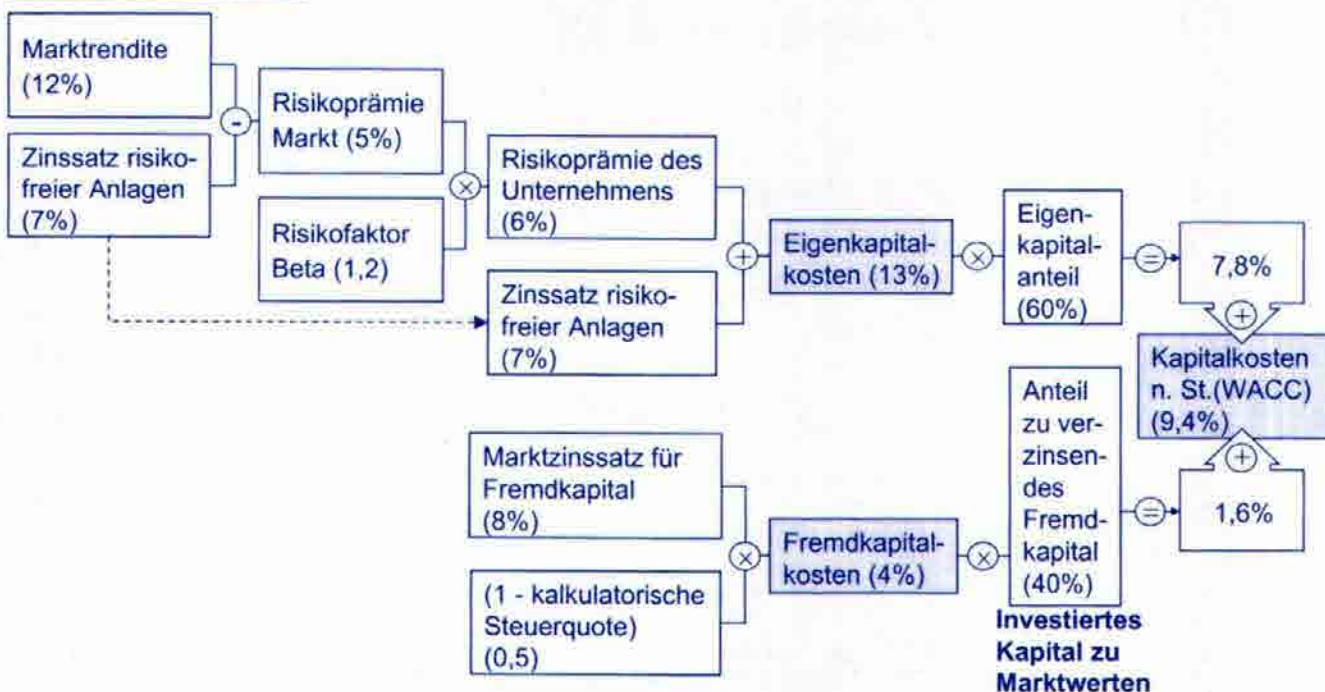


Abb. 5: Die Ermittlung der gewichteten Kapitalkosten

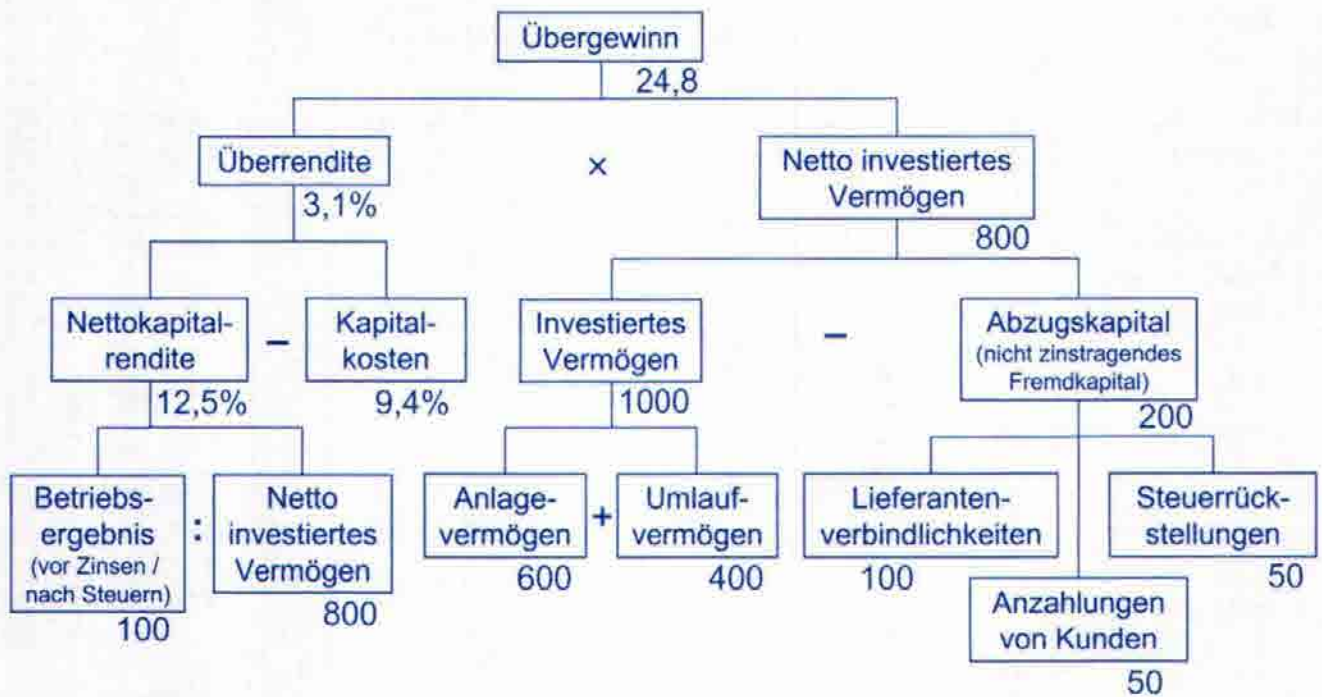


Abb. 6: „EVA™-Baum“ und Beispielrechnung

und Leistungen, Anzahlungen von Kunden, Steuerrückstellungen.

Beachtenswert im Modell von Stern/Stewart ist das Bemühen um „ökonomische Buchwertgrößen“, was zu allerlei Anpassungen führt. Als Controller bekomme ich hier ein mulmiges Gefühl in der Magengegend. Wenn FuE-Aufwand aktiviert wird, riecht das ein wenig nach abgrenzen. Vielleicht aus mangelnder Führungsfähigkeit heraus, in einer Produkteinführungsphase zu einem niedrigen oder gar negativen NOPAT zu stehen, werden durch solche Mechanismen der Willkür Tür und Tor geöffnet. Oder man benötigt Beraterstäbe, die als „objektive Schlichter“ dann die Benchmark formulieren. Vor allem vor dem Hintergrund der Transparenz und der Kommunizierbarkeit solcher Ansätze rät der Verfasser hier zur Vorsicht!

Die Beispielrechnung zeigt, daß bei einer Kapitalrendite von 12,5 % und Kapitalkosten von 9,4 % die Überrendite 3,1 % beträgt. Dieser sogenannte Spread wird mit den Net Assets von 800 multipliziert und wir erhalten einen Übergewinn oder EVA von 24,8.

Möchte man nun einen Unternehmenswert aus dynamischer Sicht ermitteln, so benötigt man den Barwert der EVA, den sog. **Market Value Added (MVA)**. Er

ist als ewige Rente zum Anfangskapital zu addieren und man erhält den Unternehmenswert.

Customer Value: Was ist die Kundenbeziehung wert?

Die Abb. 7 soll zeigen, daß eine anzustrebende Wertsteigerung das Ende einer Erfolgsgeschichte ist und nicht der Anfang. Sie können das Bild aber auch als eine Pyramide interpretieren, an deren Spitze das Bekenntnis zu einer nachhaltigen Wertsteigerung steht. „Die Tat folgt dem Gedanken, wie der Karren dem Ochsen.“ Dieses chinesische Sprichwort steht für das Leitbild-Prinzip, daß wir zuerst etwas im Bewußtsein der im Unternehmen tätigen Menschen verankern müssen, um es dann auch in zielführende Aktionen aller zu konkretisieren. Was auf der Leitbildebene formuliert ist, bedarf der Erweiterung über entsprechende Bewertungsmaßstäbe. Free Cash Flow und Kapitalisierungszinsfuß werden zu zentralen Stellgrößen des gemeinsamen Handelns.

Die Ebene darunter habe ich als **Wertschaffer** bezeichnet. Im Konzept von A. Rappaport ist von Werttreibern die Rede, welche empirisch signifikant den Shareholder Value bestimmen. Ich ziehe die Begriffe Wert schöpfen oder Wert schaffen vor. Vor allem in der letzteren Formu-

lierung wird deutlich, daß Wertsteigerung die Resultierende des kreativen Potentials aller Stakeholder ist.

Insbesondere in der Dauer der Wertsteigerung wird die ursprüngliche Aussage des Shareholder Value Konzepts von Rappaport deutlich. Nicht kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern nachhaltige Wertsteigerung ist die Leitmaxime. Damit ist die sog. **Competitive Advantage Period**, also jener Zeitraum, in dem wir einen Wettbewerbsvorteil halten, ein **wichtiger Wertschaffer**. Diesen auf der strategischen Zielebene zu verankern, bedeutet konsequentes Forcieren der Entwicklungskomponente im WEG-Symbol oder der Perspektive des Lernens und Wissens in der Balanced Scorecard von Kaplan. In dem Maße wie es uns gelingt, nachhaltig einen höheren Nutzen für den Kunden zu stiften als der Wettbewerb, sind hohes Umsatzwachstum und hohe Umsatzrentabilität gewährleistet.

Die Ebene der Stakeholder ist damit angesprochen. Ich persönlich fühle mich wohler, wenn Kunden neben Mitarbeitern, Lieferanten, Staat, Kreditgebern und letztendlich auch Shareholdern auf einer gleichberechtigten Ebene auftauchen. Wert wird geschaffen durch das Zusammenwirken aller Stakeholder. Was für die Entstehung gilt, muß in gleicher Weise

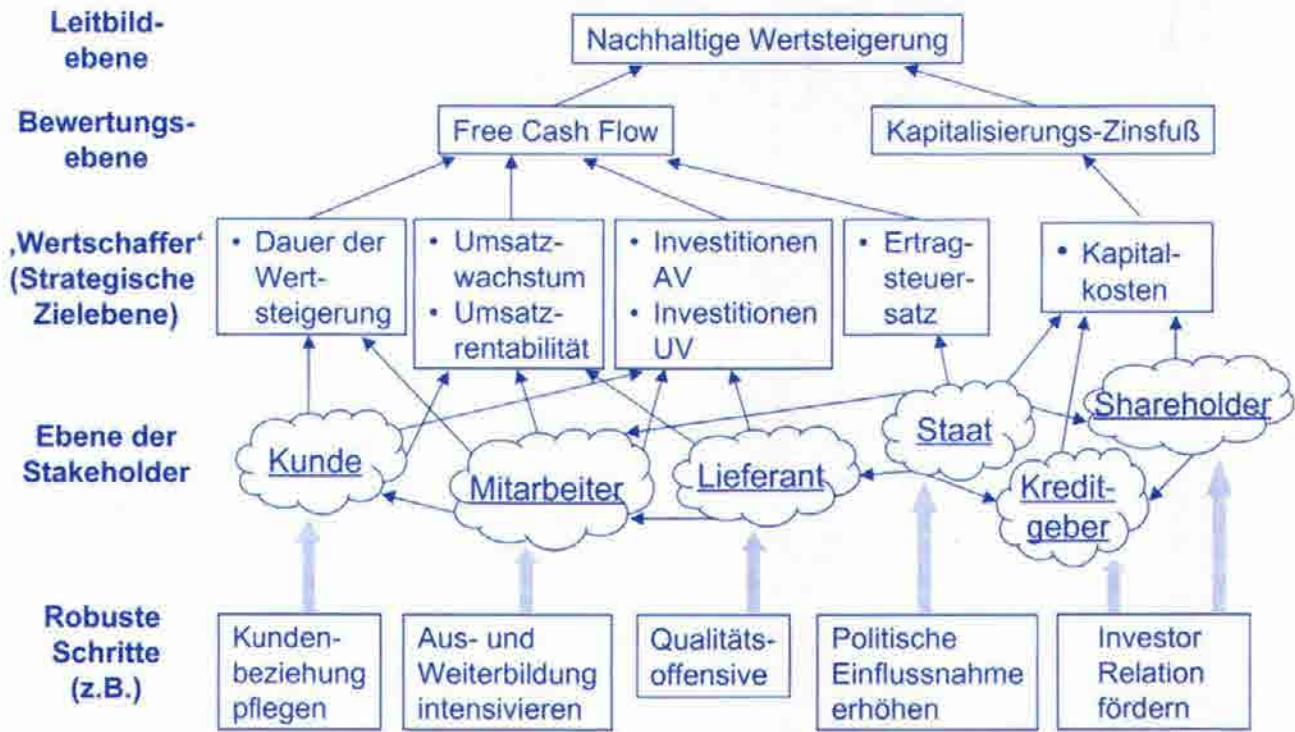


Abb. 7: Wertsteigerungspyramide

für die Erfolgsverwendung gelten. Dabei an den Art. 14(2) unseres Grundgesetzes zu erinnern, ist mir ein besonderes Anliegen: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“.

Sinn. Sinnstiftend ist somit der Wert, den ich durch mein Produkt/Dienstleistung für den Kunden schaffe. Dies ist sein Customer Value! Im Regelfall ist der Kunden die oberste und letzte Instanz für die Bestimmung seines Nutzens oder des Customer Value. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	37	38	G	F	

Wenn wir also Wertsteigerung anhand der Pluralität der Stakeholder begründen, dann ist zielorientiertes Handeln in Form „Robuster Schritte“ auf alle Anspruchsgruppen auszurichten. Ein Kanon von Maßnahmenbündeln sei hier angedeutet. Besondere Aufmerksamkeit verdient der Kunde. **In der Pflege der Kundenbeziehung** schaffen wir Wert für's Unternehmen und für den Kunden!

Jetzt sind wir bei Customer Focus angelangt. Die Idee der Kundenorientierung lebt von der Überzeugung, daß der zufriedene Kunde für das Unternehmen auf Dauer der profitabelste ist. Die Idee der Kundenorientierung besagt: Erst der Nutzen für den Kunden gibt meiner Arbeit ihren



Dr. Deyhle als Congress-Moderator beglückwünscht Dr. Hauser zu seinem Vortrag

MARKETINGCONTROLLING

Erweiterte Informationsbeschaffung für Exportgeschäfte

von Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Friedrichsdorf

Die Zukunft vieler Betriebe ist eng verbunden mit einem florierenden Außenhandel. Da zum freien Warenverkehr auch der freie Finanz- und Kapitalverkehr gehört, rücken auch Länder, die vor wenigen Jahren noch als verschlossene Märkte galten, stärker in das Blickfeld. Das Überschreiten von Ländergrenzen erhöht aufgrund weniger vertrauter Marktverhältnisse das unternehmerische Risiko. Wird ein Unternehmen auf mehreren Ländermärkten gleichzeitig tätig, müssen zusätzlich die nationalen Aktivitäten gegenseitig abgestimmt werden. Die Folge: Komplexität und Differenziertheit der Marketingaufgabe nehmen zu.

Verschärfter Wettbewerb im Umfeld der Triade-Volkswirtschaften

Mit der währungspolitischen Einigung in Europa wird die „tripolare Sicht“ der Weltwirtschaft klarer: die Wirtschaft in der EWU ist stärker außenhandelsorientiert als die der beiden anderen Triade-Volkswirtschaften.

Die deutsche Wirtschaft steht in einem äußerst harten Wettbewerb, der sich durch die Globalisierung seit rund einem Jahrzehnt erheblich verschärft hat. Die EWU ist Katalysator und Antwort auf diese Entwicklung zugleich:

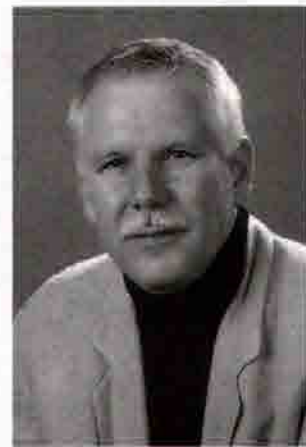
- ⇒ Der Euro wird den Wettbewerb innerhalb Europas noch weiter verschärfen;
- ⇒ durch die gemeinsame Währung wird der Schleier der Wechselkurse von

den europäischen Volkswirtschaften gezogen: die Preise werden von Lappland bis Sizilien unmittelbar miteinander vergleichbar;

- ⇒ das bedeutet für Unternehmen einerseits Chancen, daß sie europaweit ohne großen Aufwand nach den besten Beschaffungsmöglichkeiten suchen können;
- ⇒ das bedeutet andererseits Herausforderung, da neue Wettbewerber in alt angestammte Märkte eindringen und das bestehende Preisgefüge unter Druck setzen werden;
- ⇒ die Erfahrung zeigt: auf den hart umkämpften Märkten sind diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten, die auch in ihren Heimatmärkten einem scharfen Wettbewerb ausgesetzt sind;
- ⇒ im Wettbewerb stehen nicht nur Unternehmen, sondern auch Standorte und damit Staaten, die für das Regelwerk verantwortlich sind, dem die Unternehmen und Arbeitnehmer in einem Wirtschaftsraum unterworfen sind.

Kontinuierliche Beobachtung der Auslandsmärkte

In den nächsten Jahren wird sich der Anteil des Auslandsgeschäftes am Gesamtumsatz kleinerer und mittlerer Firmen annähernd verdoppeln. Da die hierfür erforderliche kontinuierliche Marktbeobachtung aufwendiger ist als im Inland, darf der finanzielle und personelle Einsatz hierfür nicht unterschätzt wer-



Dipl.-Kfm. Jörg Becker
Informationsdienste,
Merowinger Weg 2,
61381 Friedrichsdorf

den. Voraussetzung für erfolgreiche Auslandsengagements sind umfassende Informationen zu ausländischen Märkten. Neben gedruckten und elektronischen Informationsmedien können exportwillige Unternehmen für ihre Informationsbeschaffung auf staatliche Stellen, Verbände und Kammern, aber auch auf private Dienstleister zugreifen.

Die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen bfai bietet neben dem Auskunftsservice für spezielle Fragen 100.000 Einzelinformationen auf CD-ROM und im Internet, 1.000 Publikationen im Jahr zu Wirtschaftsdaten, Anschriften, Recht- und Zollinformationen u. a. Weltweit recherchieren 45 Korrespondenten exklusiv für die bfai. Weiterhin veröffentlicht das Statistische Bundesamt für Exporteure wichtige Informationen. Ein eigener Auskunftsdienst recherchiert auf Wunsch auch ganz gezielte Informationen: wenn beispielsweise der Markenschutz in Polen, die Vertriebswege in USA oder die Anschrift des italienischen Verbandes der Versandhäuser recherchiert werden sollen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen können ihre Wunschthemen zusammenstellen, um stets – d. h. nach einer täglich automatisch durchgeführten Datenbankrecherche in der bfai – mit den aktuellen Geschäftshinweisen aus ihrem Interessenbereich versorgt zu werden.

Der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) übernimmt als Dachorganisation von 83 Industrie- und Handelskammern (IHKn) folgende Aufgaben:

Datenbanken elektronische Informationsmedien		
bfai Bundesstelle für Außenhandelsinformation Agrippastr. 87-93 50676 Köln Tel. 0221/20570 Fax. 0221/2057-212 Internet: http://www.	GBI Gesellschaft für betriebswirtschaftl. Information Freischützstraße 96 81927 München Tel. 089/992879-0 Fax. 089/992879-99	Hoppenstedt Verlag Havelstraße 9 64295 Darmstadt Tel. 06151/380-0 Fax. 06151/380-360
FIZ Technik Fachinformationszentrum Technik Ostbahnhofstr. 13 60314 Frankfurt Tel. 069/4308225 Fax. 069/4308200	Genios Wirtschaftsdatenbanken Kasernenstr. 67 40213 Düsseldorf Tel. 0211/887 1524 Fax. 0211/887 1520	DIZ München GmbH Sendlingerstr. 8 80331 München Tel. 089/21838394 Fax. 089/2183-8395

Abb. 1: Datenbanken und elektronische Informationsmedien (Quelle: BMWi)

zu entwickeln und einen zusätzlichen Test durchzuführen als sich mit hohem Risiko verfrüht in einen ausländischen Markt zu wagen.

Informationsbeschaffung für ausgesuchte Zielländer

Voraussetzung für den Erfolg von Auslandsgeschäften ist, daß diese in die strategische Unternehmens- und Marketingplanung des Unternehmens eingebettet sind, d. h. hierzu auch alle Daten und Fakten vorliegen und diese in zeitliche/organisatorische Zusammenhänge gebracht werden.

- ⇒ Konjunkturumfragen bei den Außenhandelskammern und Information zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Partnerländern;
- ⇒ Grundsatzfragen zu Exportfinanzierung und Exportkreditfinanzierung;
- ⇒ Konzepte für ausländische Messebeteiligungen;
- ⇒ Vermittlung von Kontakten zwischen deutschen und ausländischen Firmen.

Der DIHT ist außerdem mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und den für die einzelnen Regionen zuständigen Ländervereinen eine der Trägerorganisationen des Asien-Pazifik-Ausschuß der deutschen Wirtschaft (APA), des Ostausschusses der Deutschen Wirtschaft, der Nah- und Mittelost-Initiative der Deutschen Wirtschaft (NMI), der Lateinamerika-Initiative der Deutschen Wirtschaft (LAI) und der Initiative Südliches Afrika der Deutschen Wirtschaft (SAFRI).

Im Bereich der vom Statistischen Bundesamt unterhaltenen zielgruppenorientierten Auskunftsdienste werden gerade Außenhandelsergebnisse stark nachgefragt. Exportorientierte Unternehmen und die Wirtschaftsverbände benötigen tief gegliederte Außenhandelsergebnisse für Marktbeobachtung, Branchenanalysen und Überprüfung der eigenen Wettbewerbsposition. Dafür können sie auf die aktuellen Monats- und Jahresdaten der Außenhandelsstatistik zurückgreifen. Die Außenhandelsstatistik hilft, Fragen zu beantworten wie:

- ⇒ ist ein ausländischer Markt für ein spezielles Produkt so groß, daß es sich lohnt, die bisherigen Exporte durch ein Vertriebszentrum im Ausland zu ergänzen?
- ⇒ in welchen Ländern sind deutsche Unternehmen einer speziellen Branche besonders erfolgreich?
- ⇒ welche Mengen setzen sie ab, welche Preise können sie dort erzielen, mit welchen Produktvarianten gehen sie auf ausländische Märkte?
- ⇒ woher kommen ausländische Konkurrenten und mit welchen Preisen versuchen sie Marktanteile zu gewinnen?

Organisatorische Vorbereitungen und logistische Anpassungen

Mit der Aufnahme oder Ausweitung von Auslandsgeschäften kommen auf ein Unternehmen erhebliche Veränderungen zu: Auslandsengagement beeinflusst die gesamten betrieblichen Abläufe. Unter Umständen müssen organisatorische Änderungen im Marketing, im Vertrieb oder Rechnungswesen durchgeführt werden. Zusätzlich zum Konkurrenzumfeld sollte untersucht werden, welche Kundenstruktur für das Produkt in bisherigen Märkten gegeben war sowie welcher der optionalen Vertriebswege bisher am erfolgreichsten war. Die Entscheidung über die Wahl des optimalen Vertriebsweges sollte erst nach Klärung als produkt- und marktspezifischen Besonderheiten gefällt werden. Grundsätzlich ist es besser, die Planung in allen Einzelheiten vollständig

- Die Dynamik in globalen Märkten erschwert nicht nur die gezielte Informationssuche, sondern auch die klare Informationsgewichtung. Am Anfang steht die Produktanalyse, um zu klären
- ⇒ was eigene Produkte im Vergleich zur Konkurrenz auszeichnet
- ⇒ welche Produkte für das Auslandsgeschäft geeignet sind.

Entwicklungsländer – Exportgeschäfte von morgen

Der Handel mit Entwicklungsländern ist mit zusätzlichen Schwierigkeiten und Risiken behaftet: Zum einen erschweren fehlende Informationen die Abschätzung von Potentialen. Zum anderen gibt es oft die Hürde der chronischen Finanzknappheit dieser Länder.

Das Volumen des Außenhandels mit Afrika stieg im 1. Halbjahr 1998 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum auf 16,4 Mrd. DM an. Größter Handelspartner war traditionell die Republik Südafrika, die mit 3 Mrd. DM 8,1 % mehr deutsche Waren abnahm als in den ersten 6 Monaten 1997.

Exportpotentiale können sich für deutsche Unternehmen auch in Mittel- und Osteuropa eröffnen. Denn im Osten ist der Nachhol- und Modernisierungsbedarf besonders hoch. In 1997 wurden Waren im Gesamtwert von mehr als 92 Mrd. DM in die mittel- und osteuropäischen Staaten geliefert.

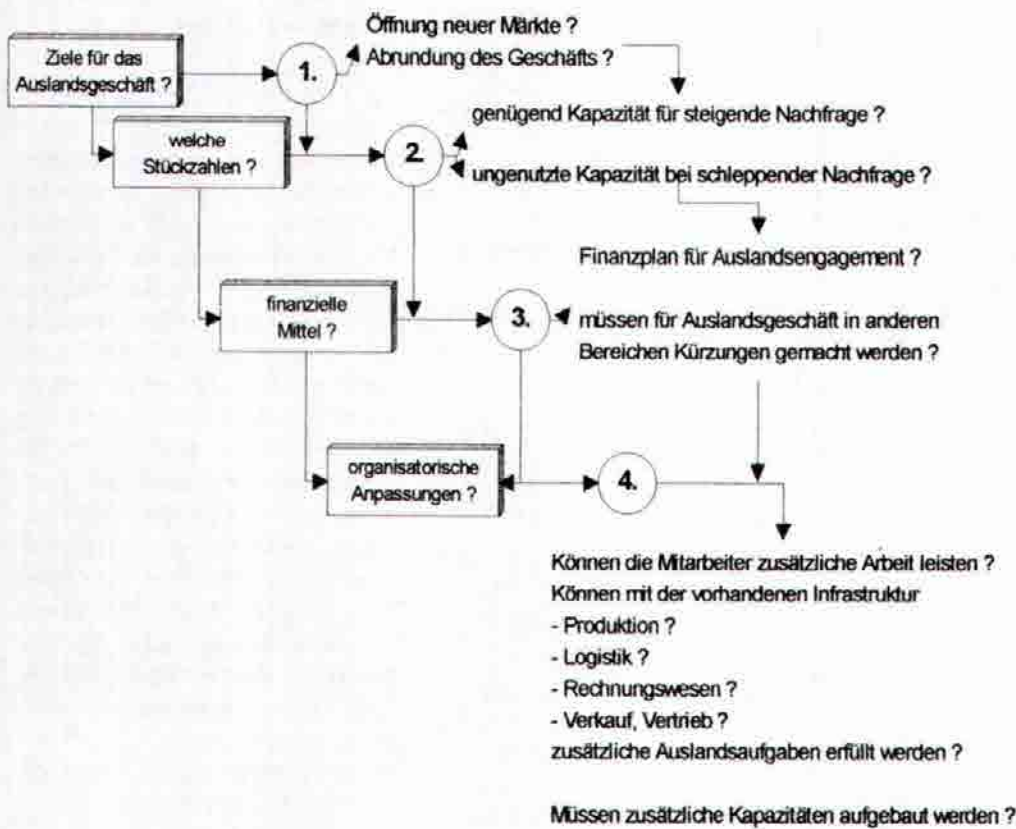


Abb. 2: Auslandsgeschäfte strategisch planen

Insbesondere gilt für ein Engagement in Mittel- und Osteuropa, daß intensive Informationsrecherche vor unliebsamem Überraschen schützen kann. Das BMWI weist darauf hin, daß wegen der dort herrschenden schwierigen Finanzverhältnisse besondere Vorsicht in Nehmerregionen geboten ist. Vergleichbar der Europäischen Union gibt es auch in Rußland Geber- und Nehmerregionen. Hinweise auf die Bonität einer Region liefert die Analyse, inwieweit der Haushalt an den Haushalt der Föderation gekoppelt ist. Einkalkuliert werden muß auch, daß diese Länder sich noch in der Phase des Übergangs von der zentralen Planwirtschaft zu marktwirtschaftlich orientierten Systemen befinden.

Marketingstrategien im erweiterten Währungsgebiet auf dem Prüfstand

Eigenständige Interventionen der nationalen Zentralbanken an den Devisenmärkten zur Beeinflussung der Wechselkurse sind nicht mehr zulässig und möglich: in der WWU gibt es keinen eigenständigen

Devisenmarkt der im Euro aufgegangenen Währungen mehr, sondern nur noch originäre Notierungen des Euro gegenüber Dritt-Währungen wie US-Dollar, Yen etc.

Mit Beginn der dritten Stufe der WWU wurde auch das bisherige Europäische Währungssystem außer Kraft gesetzt. Mit dem an seine Stelle getretenen neuen europäischen Wechselkursmechanismus WKM II wird den vier Mitgliedstaaten, die

Kalkulationssicherheit nimmt zu, d. h. Aufwertungsnachteile für Exporteure entfallen, ebenso Aufwertungsvorteile für Importeure. Für außenhandelerorientierte Unternehmen gilt als selbstverständlich: Absatz- und Beschaffungsmärkte müssen gründlich analysiert und neu bedacht werden:

⇒ Wo ergeben sich neue Chancen: werden z. B. Angebote aus der Euro-Zone günstiger – weil kalkulierbarer – als Angebote aus Drittländern?

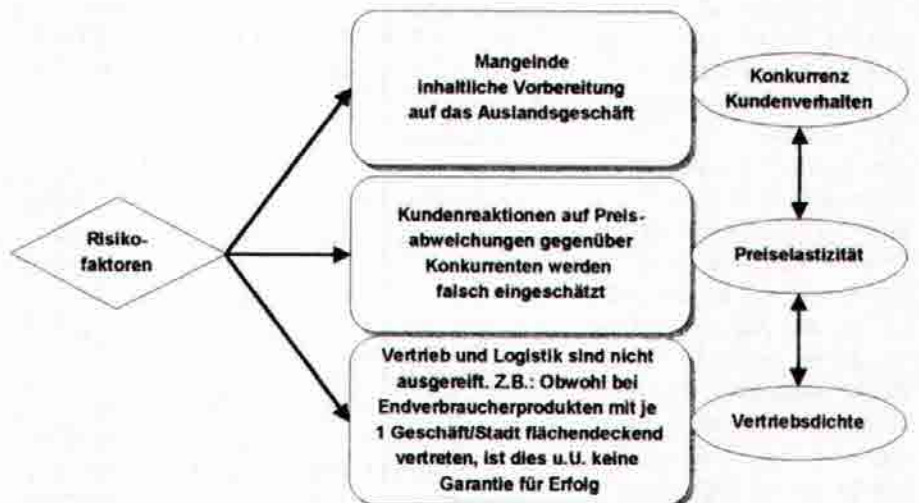


Abb. 3: Ohne ausreichende Informationsbeschaffung = unkalkulierbares Auslandsrisiko

den Euro zunächst noch nicht einführen, die Möglichkeit geboten, ihre Währung an den Euro anzubinden. Der Leitkurs für die dänische Krone wurde auf 7,46038 DKK pro Euro, der für die griechische Drachme auf 353,109 GRD pro Euro festgesetzt. Für die dänische Krone wurde eine Schwankungsmarge von $\pm 2 \frac{1}{4} \%$ und für die griechische Drachme die Standardbandbreite von $\pm 15 \%$ vereinbart.

Daraus folgt, daß unvorhergesehene Wechselkursveränderungen – mit ihren unmittelbaren Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit – innerhalb der Euro-Zone der Vergangenheit angehören. Die

Chancen und Risiken für Exportgeschäfte in der Euro-Zone

Die Chancen der Währungsunion ebenso wie ihre möglichen Risiken wirken sich mittel- und langfristige sehr unterschiedlich auf das einzelne Unternehmen aus. Ganz wesentlich hängt dies davon ab, wie stark oder schwach die Außenhandlungsorientierung der jeweiligen Branchen ist. Weiter werden die Auswirkungen davon bestimmt, ob und wo die Branche ihren Außenhandel regional konzentriert und wie preissensitiv die Sortimente – insbesondere für Massenprodukte – sind. Beispielsweise werden gerade kleine und mittlere Unternehmen des deutschen Maschinenbaus durch die erheblichen Einsparungen bei den Kurssicherungs- und Transaktionskosten relativ stark entlastet; bisherige Außenhandlungshindernisse vermindern sich:

- ⇒ größere Planungssicherheit durch Wegfall von Wechselkurschwankungen;
- ⇒ Wegfall der Kosten für Devisenmanagement; für Deutschland gilt dies besonders in Richtung Italien, Spanien und Portugal;

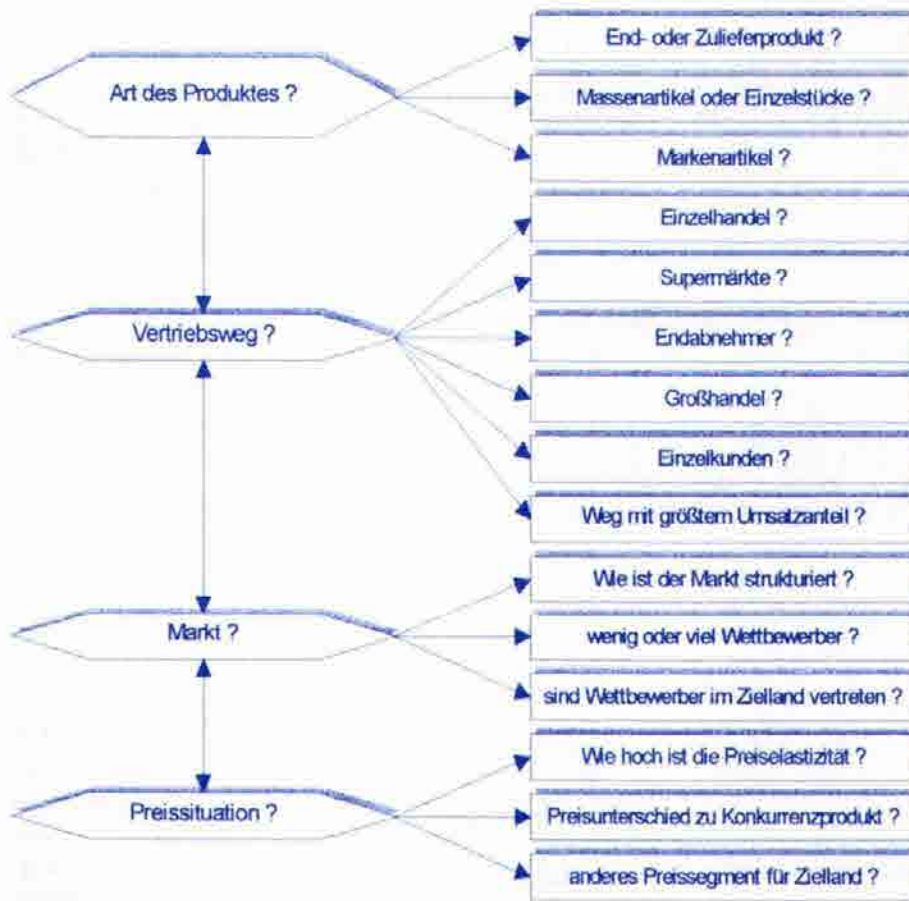


Abb. 4: Auslandsbezogene Produktanalyse

- ⇒ Oder: Können Wettbewerber aus der Euro-Zone die veränderte Situation zum Anlaß für ein Vordringen auf bisher währungsbedingt abgeschottete Märkte nehmen?
- ⇒ Droht eine Verschärfung des Wettbewerbs?

Für viele Länder wird die Europäische Währungsunion zum wichtigsten Handelspartner aufrücken: d. h. der Euro wird sich nach einer Übergangszeit neben dem US-Dollar als weltweite Recheneinheit im internationalen Handel etablieren. Insbesondere werden die Staaten Mittel- und Osteuropas, die den größten Teil ihrer Außenhandlungsgeschäfte mit der EU abwickeln, diese steigenden Handelsströme auch in Euro abrechnen. Hieraus folgt, daß auch bisher gültige Marktstrategien vor diesem Hintergrund überprüft werden müssen.

Transferprogramm der Bundesregierung	Phare-Programm	
Bundesministerium für Wirtschaft V/AG Ber Ost	Kommission der Europäischen Gemeinschaften Generaldirektion IA-B, Operationeller Dienst Phare-Programm	Bundesministerium für Wirtschaft V/AG Ber Ost
Villemombler Str. 76 53123 Bonn Tel. 0228/615-3810 Fax. 0228/615-4463	88, rue, d'Arton B-1049 Brüssel Tel. 0032 2 299 13 56 Fax. 0032 2 299 17 00	Villemombler Str. 76 53123 Bonn Tel. 0228/615-3810 Fax. 0228/615-4463
Internationale Ausschreibungen	Takis Programm	
Bundesstelle für Außenhandlungsinformation	Kommission der Europäischen Gemeinschaften Generaldirektion DG IA-C Takis-Programm	Bundesministerium für Wirtschaft V/AG Ber Ost
Agrippastr. 87-93 50676 Köln Tel. 0221/20570 Fax. 0221/2057 -212	88, rue, d'Arton B-1049 Brüssel Tel. 0032 2 295 11 16 Fax. 0032 2 299 17 17	Villemombler Str. 76 53123 Bonn Tel. 0228/615-3810 Fax. 0228/615-4463

Abb. 5: Kontakt-Adressen für Engagements in Mittel- und Osteuropa (BMWi)

- ⇒ Intensivierung des Wettbewerbs durch höhere Preistransparenz und Kostentransparenz;
- ⇒ statt Wechselkursschwankungen entscheiden alleine Kosten- und Produktivitätsunterschiede über Wettbewerbsfähigkeit;
- ⇒ Grenzanbieter scheiden aus dem Wettbewerb aus;
- ⇒ die Starken gewinnen zu Lasten der strategisch weniger gut positionierten Unternehmen Marktanteile.

Innerhalb der Euro-Zone schätzen Experten der Deutsche Bank Research auch die Vorteile für die deutsche Stahlindustrie als besonders hoch ein: neben dem Wegfall der Währungsrisiken und Transaktionskosten sind für diese Branche wegen ihrer geringen Produktionskapazitäten in Übersee auch die Wechselkursveränderungen zwischen Euro und US-Dollar von überdurchschnittlich großer Bedeutung.

Auch für die Chemische Industrie prognostiziert DB-Research günstige Euro-Auswirkungen: sie würden jedoch wegen ihrer vielen europäischen Standorte und ihres damit geringeren Einsparungspotentials nicht so groß sein, wie die hohe Exportquote von 55 Prozent auf den ersten Blick vermuten ließe. Auch im Straßenfahrzeugbau verursacht der Handel in häufig abwertungsanfälligen Märkten bisher überdurchschnittliche Kursicherungskosten. Für die Bauwirtschaft werden daher eher geringe direkte Auswirkungen durch den Euro erwartet. Da diese Branche sehr zinsempfindlich reagiert, ist für sie jedoch die nunmehr größere Währungsstabilität ein wichtiger Aspekt. Auch für andere inlandsorientierte Branchen wie beispielsweise die Kunststoffverarbeitung oder die Nahrungsmittelindustrie werden relativ geringe Auswirkungen durch die Euro-Umstellung erwartet. Hingegen erwartet die Kreditwirtschaft u. a. durch erweiterte Finanzierungs- und Anlagemöglichkeiten strukturelle Verbesserungen.

Für einige Branchen ergeben sich direkte Umstellungsvorteile: Softwareunternehmen stellen die bestehenden DV-Programme auf die neuen Erfordernisse um. In der Papierindustrie sorgen der um-

fangreichere Informationsbedarf, neue Formulare, Preislisten, Broschüren und Kataloge für zusätzliche Aufträge. Gleiches gilt für die stark mittelständisch geprägte Druckindustrie.

Die veränderte Markt- und Wettbewerbssituation ist auch für viele kleine und mittlere Unternehmen wichtiger und dauerhafter als die Unannehmlichkeiten und einmaligen Kosten des Umstellungsprozesses. Denn gerade sie können wegen ihrer im Vergleich zu Großunternehmen höheren Flexibilität und flacheren Hierarchien schneller auf Veränderungen in der neuen Euro-Zone reagieren: beispielsweise auf das größere, besser vergleichbare Angebot an Waren und Dienstleistungen sowohl im Hinblick auf die leichtere Beschaffung als auch unter Absatzgesichtspunkten. Der DIHT hat hierzu u. a. folgende Handlungsempfehlungen erarbeitet:

- ⇒ vordringlich ist eine Analyse der eigenen Wettbewerbssituation und der Kundenstruktur;
- ⇒ Beschaffungs- und Absatzmärkte innerhalb der Währungsunion müssen neu abgeschätzt werden;
- ⇒ eine aktive Kommunikation zur Preis- und Angebotsgestaltung intensiviert die Kundenbindung und ermöglicht die Ansprache neuer Kunden;
- ⇒ im Beschaffungsbereich Informationen über Produkte, Leistungen, Preise, Lieferkonditionen und Serviceangebote bestehender Lieferanten zusammentragen, auswerten und selektieren;
- ⇒ durch Abstimmung über Umstellungszeitpunkt und -procedere bei den wichtigsten Lieferanten die eigene Prozeßanpassung unterstützen;
- ⇒ berücksichtigen, daß eine stärkere Serviceorientierung (Lieferflexibilität und Kundenbetreuung) höhere Anforderungen an den eigenen Vertrieb stellt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
21	31	35	V	R

Wieviel Wert legt er z.B. auf eine umfassende betriebswirtschaftliche Analyse? Wir sind seit fast 20 Jahren auf Consulting und Software im Bereich Controlling spezialisiert. Dabei verbinden wir innovative Software mit spezifischem Business-Know-how und professionellem Service. Zum Wohle Ihres Unternehmens. Über 400 Kunden wissen das bereits zu schätzen. Wann rufen Sie uns an?



PST®
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

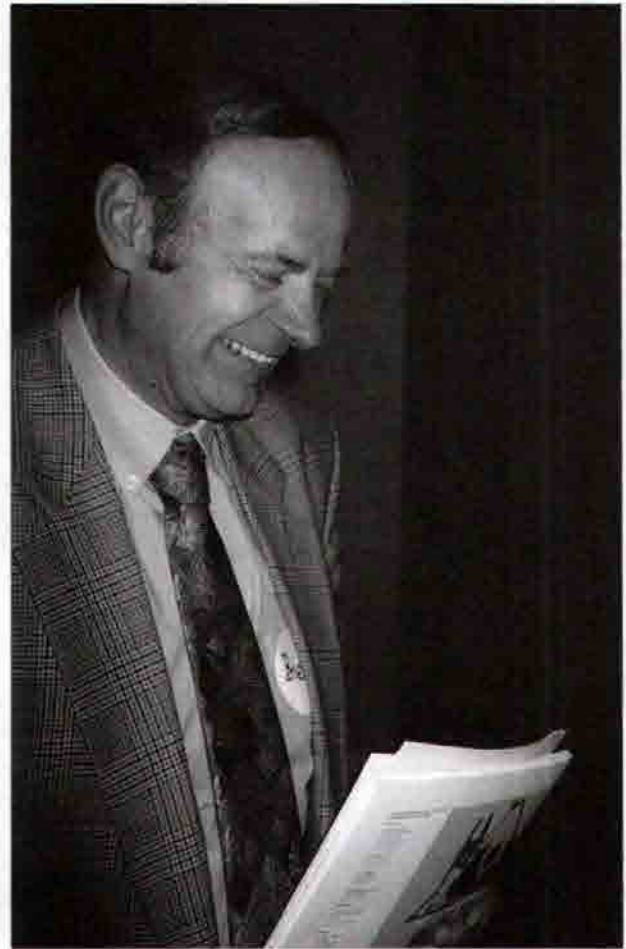
PST Software GmbH
Keferloher Str. 24 · D-85540 Haar bei München
Tel. +49 (089) 43 90 06-0 Fax: -12
Email: info@pst.de / Internet: www.pst.de
Haar-Bremen-Gießen-Heilbronn-Lachen

LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

schön, daß Sie wieder das Literaturforum lesen. Dieses Mal habe ich für Sie folgendes vorbereitet:

- **In der Diskussion:** Heute die Schlagworte / Themenfelder Lernende Organisation und Prozeßorientierung. Wie ist der Stand der Fachdiskussion?
- **Herausforderung „Jahr 2000“** – Hat Ihr Unternehmen die Umstellung im Griff?
- **Neues zum Controlling:** Wörterbuch, Kennzahlen, Team, Performance Measurement warten auf Sie.
- **Controlling – Wissen für Klein- und Mittelbetriebe sowie Basiswissen für Controlling treibende Fach- und Führungskräfte.**
- **Der Controller und seine Systeme:** Wenn man den Diskussionen auf dem 24. Congress der Controller folgt, fast schon das Super-Thema der Controller.
- **Rechnungswesen und Rechnungslegung:** Bilanzpolitik, neuer Bilanzkommentar, und natürlich Internationale Rechnungslegung, ein immer wichtiger werdendes Thema und daher von Kollegen/innen immer wieder nachgefragt.
- **Steuern.** Ein uns geschäftlich und persönlich wichtiges Thema findet vermehrt Eingang in Ihr Literaturforum.
- **Revision und Risikomanagement:** Die Diskussion rund um KonTraG geht weiter.
- **Methodeneinsatz:** Der Erfolg hängt nicht zuletzt auch vom professionellen Methodeneinsatz ab. Heute hierzu zwei Sammelbände.
- **Der Blick in andere Bereiche:** Wenn wir von Prozeßorientierung usw. reden, dann müssen wir auch andere Bereiche kennen und verstehen. Heute Benchmarking sowie Absatzwirtschaft.
- **Fazit – von Ihnen akzeptiert?** Unter dieser Frage stelle ich Ihnen ab dieser Ausgabe im Sinne von „mehr als Besprechungen“ zukünftig Originalauszüge aus Neuerscheinungen vor.
- **Im Überblick:** Heute BWL und ReWe, Management und Projektmanagement sowie Allgemeine Ratgeber geschäftlich und persönlich.



In der Diskussion

Papmehl, André; Siewert (Hrsg.): Wissen im Wandel
Wien / Frankfurt: Wirtschaftsverlag Überreuter 1999 – 448 Seiten – DM 48,--

Autoren und Konzeption

Ein Autorenteam aus Wissenschaft, Beratung und Wirtschaftspraxis diskutiert in diesem Sammelband Fragen und Aspekte der Lernenden Organisation im 21. Jahrhundert.

Inhaltsüberblick

Lernende Organisation: Situation und Perspektiven – Normen, Werte und Visionen – Wissensmanagement – Teamlernen – Systemisches Denken.

Anmerkungen

Die Autoren setzen an bei den großen Umstrukturierungen, denen sich die Unternehmungen seit einiger Zeit unterziehen und die zum einen die Kostensenkung und Verschlanung zum Ziel haben und zum anderen die Schaffung neuer, flexibler und leistungsfähiger Strukturen. Diese Aufsatzsammlung erhebt nicht den Anspruch, die Thematik erschöpfend zu behandeln. Das Buch enthält Beiträge mit unterschiedlichem Hintergrund, die aus verschiedenen Perspektiven das Thema aufgreifen. In ihrer

CONTROLLING

Erfolgspotentiale für Unternehmen

Jetzt in überarbeiteter
Neuaufgabe!

W. Berens/A. Hoffjan/
W. Schmitting (Hrsg.)
**Controlling in
Fallstudien**
Von Erbsenzählern und
Zahlenzauberinnen
1999. 285 Seiten. Gebunden,
DM 49,80/öS 364,-/sFr 46,50
ISBN 3-7910-1618-0



Dieses etwas andere Buch zum Controlling arbeitet das gesamte Spektrum praktischer Fragestellungen in einer besonderen Vorgehensweise auf. Anhand von Fallstudien werden dem Leser zentrale Themenstellungen des Controlling in anschaulicher Weise vermittelt. Der erzählerische Hintergrund zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Buch. Mit dieser „Fallstudiengeschichte“ wird das spannende Themenfeld Controlling weiter belebt. Die Fallstudien folgen dabei einer einheitlichen Systematik. Nach der Darstellung der im Berufsalltag auftretenden Probleme werden jeweils spezifische Aufgabenstellungen abgeleitet und umfassende Lösungsvorschläge angeboten.



H.-G. Baum/A.G. Coenenberg/
Th. Günther
**Strategisches
Controlling**
USW-Schriften für Führungskräfte, Band 12
2., völlig neugestaltete
Auflage 1999. 394 S. Geb.,
DM 78,-/öS 569,-/sFr 70,-
ISBN 3-7910-1304-1

Die Verbindung von strategischem Management und Controlling wird zu einer der wesentlichen Voraussetzungen für die Erschließung und Realisierung der Erfolgspotentiale von Unternehmen. Dieses Buch zeigt, wie Geschäfts- und Unternehmensstrategien auf der Basis einer intensiven Strategieplanung zu entwickeln und in einen sich selbst steuernden Controlling-Kreislauf zu integrieren sind. Erklärungs- und Darstellungskonzepte zum Kosten-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb werden auch vorgestellt. Ausführungen zur Unternehmens- und Umfeldanalyse, zur Portfoliosteuerung, zur strategischen Frühaufklärung, Prämissen- und Zielkontrolle sowie zum unternehmenswertorientierten Controlling runden das Werk ab.

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Postfach 10 32 41 · 70028 Stuttgart
Tel. (07 11) 21 94-0 · Fax -119
schmid@schaeffer-poeschel.de
<http://www.schaeffer-poeschel.de>

Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht

Gesamtheit verschaffen sie einen Eindruck, was die lernende Organisation bedeuten kann und wie und wohin sie sich in den nächsten Jahren möglicherweise entwickeln wird. Einige Beiträge fordern heraus und holen den Leser in seiner betrieblichen Realität ab, wenn z. B. André Papmehl „Stolpersteine“ auf dem Weg zur Wissensorganisation aufzeigt oder Wolfgang Kraschinski von einem ausgewogenen Verhältnis von Entscheidungsfähigkeit einerseits und Konsens andererseits schreibt und die dahinter stehende Problematik aufgreift; oder wenn Ulrich Schneider nicht die informationstechnische Umsetzung als das größte Hindernis für derartige Vorhaben ausmacht, sondern die nicht ausreichend weiterentwickelte Unternehmenskultur. Das Buch zeigt in unterschiedlichen Facetten, daß wir „unterwegs“, aber noch lange nicht am Ziel sind. Daher können auch nur Anregungen, Erkenntnisse und praktische Hinweise, aber keine abschließenden Konzepte erwartet werden. Insgesamt eine recht anregende und substantielle Lektüre.

Griese, Joachim u. Sieber, Pascal: Betriebliche Geschäftsprozesse
Bern: Verlag Paul Haupt 1999 – 265 Seiten – DM 43,--

Autoren und Konzeption

Das vorliegende Buch ist an der Universität Bern als Begleitlektüre zur Lehrveranstaltung „Operative Geschäftsprozesse“ entstanden. Die Neuerscheinung vermittelt Grundlagen und Konzepte sowie eine Fülle von praktischen Beispielen.

Inhaltsüberblick

Einführung – Das Organisieren von Geschäftsprozessen – Reorganisieren von Geschäftsprozessen – Zuordnung von Geschäftsprozessen zu unternehmerischen Einheiten.

Anmerkungen

Die Autoren legen ein modernes Lehrbuch vor, das die Problematik der Geschäftsprozesse systematisch und vergleichsweise umfassend behandelt und eine gelungene Kombination von theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen und Gegebenheiten bietet. Insoweit eignet sich das Buch nicht zuletzt auch für konzeptionelle und gestalterische Aufgaben in der Praxis. Die Beschreibung von Geschäftsprozessen wird z. B. ebenso dargestellt wie die Bewertung der Geschäftsprozesse. Besondere Aufmerksamkeit wird dem Vorgehen beim Reorganisieren gewidmet, u. a. mit einer umfangreichen Fallstudie SWISSAIR. Insgesamt ein fundierter und recht lesenswerter Beitrag zur oft beschworenen „Prozeßorientierung“.

Herausforderung „Jahr 2000“

Schulz, Evelyn und Sempert, Frank: Die Jahr-2000-Krise
Wiesbaden: Gabler Verlag 1999 – 192 Seiten – DM 58,--

Autoren und Konzeption

Evelyn H. Schulz ist die SAP-Marketing-Verantwortliche zu den Themen Mittelstand und Jahr 2000. Frank P. Sempert ist Gründer der Sec Consulting und Sprecher der „Initiative 2000“ der deutschen IT-Unternehmen. Dieses Buch beleuchtet das Jahr 2000 unter dem Aspekt Herausforderung und Chancen für Gesellschaft und Unternehmen.

Inhaltsüberblick

Komplexe Welt 2000: Faszination und Gefahren des Informationszeitalters – Apokalypse Now: Chaos-Propheten, Crash und Panikmache – Die Jahr-2000-Krise: Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft – Studien und Statusberichte – Millennium-Challenge: Die Jagd nach dem Bug-Best or worst Case.

Anmerkungen

Dieses kenntnisreich und engagiert geschriebene Buch trägt dazu bei, das Gesamtszenario auszuloten. Es beleuchtet hierzu die störungsanfälligen Strukturen des Informationszeitalters, es analysiert die Panikszenerien, diskutiert den relativen Stand der deutschen Wirtschaft im Hinblick auf die Jahr-2000-Problematik, stellt die einschlägigen Studien vor und erörtert sie und befaßt sich letztlich mit den notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen. Die Autoren schärfen mit ihrer kritischen Veröffentlichung das Aufgaben-, Problem- und Verantwortungsbewußtsein. Sie regen eine gesellschaftliche Diskussion an mit dem Ziel einer neuen Bewertung der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie über eine neue Kultur der Verantwortung. Evelyn Schulz und Frank Sempert gelangen zu einer mittleren Einschätzung: Es werde uns weniger treffen als im schlimmsten Fall, aber dennoch heftig. Sie machen auf die relativ schlechte Einordnung Deutschlands im internationalen Vergleich aufmerksam. Ein insgesamt sehr gelungener und besonders lesenswerter Beitrag, der das Thema nicht nur im engeren Sinne (Unternehmensprojekt Jahr 2000) behandelt, sondern auch Hintergründe ausleuchtet und die Problematik in größeren Bezügen und Zusammenhängen darstellt und bewußt macht.

Neues zum Controlling

International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling Wörterbuch

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1999 – 358 Seiten – DM 39,80 – besprochen CM 4/99, Seite 279.

Dobler, Thomas: Kennzahlen für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1998 – 271 Seiten – DM 78,-

Autor und Konzeption

Thomas Dobler ist Inhaber des gleichnamigen Ingenieurbüros in Bretten, das sich schwerpunktmäßig mit der Unternehmensanalyse und -planung kleiner und mittlerer Unternehmen befaßt. In diesem Buch geht es um Instrumente zur Analyse, Krisenvorbeugung und Unternehmenssicherung. Das Buch richtet sich vor allem an die Geschäftsleitung mittelständischer Unternehmen. Es bietet zudem technischen Fach- und Führungskräften die Möglichkeit, steuerungsrelevantes betriebswirtschaftliches Basiswissen zu erwerben.

Inhaltsüberblick (auszugsweise)

Zielsetzungen – Grundschemata der Jahresabschlußanalyse – Schaffung einer Datenbasis – Strukturelle Analyse der Bilanz und G + V – Detailanalyse der Ertrags- und Vermögenslage – Weitergehende Ansätze – Zukunftsgerichtete Unternehmensanalyse – Anhänge, u. a. Sanierungskonzept und Checkliste Bankgespräche.

Anmerkungen

Das Buch stellt, ausgehend von den Daten des Jahresabschlusses, ein Analysesystem für Klein- und Mittelbetriebe vor. Rund 150 Abbildungen, eine gute Strukturierung und der hohe Praxisbezug vermitteln ein geeignetes und gut lesbares betriebswirtschaftliches Basis-Instrumentarium für das Management, das über die klassische Bilanzanalyse deutlich hinausreicht und u. a. auch Kunden-, Produkt- und Prozeßanalysen anspricht oder auch ein Berechnungsbeispiel zum Unternehmenswert bringt. Insgesamt ein gelungener Beitrag, durch Analysen und deren Ergebnisse in mittelständischen Unternehmen Bewegungen anzustoßen, diese wettbewerbs- und krisenfester zu machen.

Stamm, Markus: Probleme lösen im Team

Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 1999 – 264 Seiten – DM 48,- – Gestaltung Fa. Deyhle Design, Gauting

Autor und Konzeption

Markus Stamm unterstützt als selbständiger Berater Firmen bei Veränderungsprozessen und konzipiert und betreut viele der verhaltensorientiert angelegten Seminare der CA Controlling Akademie. Dieser Band aus der Reihe Controlling Pockets, herausgegeben von der CA Controlling Akademie, ist für Leser/innen geschrieben, die konkrete Projektarbeit leisten und nach Anregungen und Hilfen suchen.

Inhaltsüberblick

Probleme für wahr nehmen – Probleme lösen heißt entscheiden – Problemlösungs-Team als besondere Form eines Meetings – Phasen der Problembearbeitung – Probleme strukturieren, Lösungen erfinden – Problemlösung visualisieren – Arbeiten in der Kleingruppe – Vortragen mit Überzeugungsvermögen – Zuhöreranalyse – Der Moderierende und sein Steuerungsvermögen.

Anmerkungen

In diesem Band 7 der Reihe Controlling Pockets bringt Markus Stamm seine auf dem Gebiet der Veränderungsprozesse überragende Kompetenz und sein beeindruckendes Engagement zur Geltung. Er legt ein spannend und interessant geschriebenes Buch mit vielen Abbildungen und Zusammenfassungen vor, das auf den Schreibtisch jedes Projektleiters gehört. **Seit vielen Jahren betreue ich unterschiedliche Projekte und habe jetzt ein Buch gefunden, das die methodisch-kulturelle Vorgehensweise in der praktischen team- und projektbezogenen Problemlösungsarbeit in einer Weise beschreibt, die sowohl vom Ansatz her überzeugt als auch durch viele Details praktische Unterstützung leistet und nicht zuletzt Motivation und Engagement in der Projektleitung aufbaut.**

Klingebiel, Norbert: Performance Measurement

Wiesbaden: Gabler Verlag 1999 – 175 Seiten – DM 78,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Norbert Klingebiel lehrt an der FH Gelsenkirchen. Das Buch vermittelt einen Überblick über den Stand der Fachdiskussion.

Inhaltsüberblick

Einführung – Grundlagen – Sektorales Performance Measurement-Verständnis. Beschreibung ausgewählter Ansätze – Fallstudien – Anreizsysteme – Entwicklungstendenzen.

Anmerkung

Das Buch macht die Breite und die Problematik dieser Thematik transparent und bewußt. Es schließt eine gewisse Lücke, da dieser Ansatz ungeachtet der großen Bedeutung in Praxis und Fachdiskussion in der Literatur kaum behandelt wird. Das Buch ist nicht zuletzt für den Praktiker interessant, der sich mit diesen Aspekten befaßt, wie stärkere oder gleichwertige Behandlung der Leistung neben den Kosten, den Fragen eines geeigneten, umfassenden und ganzheitlichen Steuerungssystems sowie Überlegungen zum Berichtswesen. Das Buch liefert praktische Gestaltungshinweise, vermittelt eine überzeugende betriebswirtschaftliche Argumentation und stellt schließlich die Ansätze bekannter Beratungen wie z. B. Arthur Andersen oder Arthur Little kompakt dar und veranschaulicht anhand einiger Fallstudien die praktische Umsetzung und Anwendung. Insgesamt ist diese Veröffentlichung ein wertvoller Beitrag zu den sich vollziehenden Veränderungen in Rechnungswesen und Controlling und gehört so in die Diskussion der Controller.

Controlling-Wissen für Klein- und Mittelbetriebe sowie Basiswissen für Controlling treibende Fach- und Führungskräfte der Fachbereiche

Goetsch, Lothar und Rödel, Stefan: Umsatz mit Rendite: Controlling für Klein- und Mittelbetriebe
Landsberg: MVG-Verlag im Verlag Moderne Industrie 1999 – 208 Seiten – DM 29,80

Lothar Goetsch ist selbständiger Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen sowie Lehrbeauftragter an der FH Ludwigshafen und Mitglied im Controller Verein eV. Stefan Rödel berät und betreut junge Unternehmen im Technologie Zentrum Ludwigshafen.

Die Autoren geben eine Einführung in das Controlling mit den Kapiteln: Grundlagen, Informationsbeschaffung, Rechnungswesen-Werkzeuge des Controlling, Planung der Kundenstrategie, Operative Budgets, Projektmanagement und Projektcontrolling sowie Controlling-Berichtswesen. 101 Abbildungen unterstützen die gut lesbare Veröffentlichung ebenso wie die Darstellung des gesamten Controlling-Prozesses am Beispiel des „Weingutes Hochgenuß“. Dieses Buch aus der Reihe „Small Business“ erweist sich nach dem Motto „von Praktikern für Praktiker“ als eine empfehlens- und lesenswerte Veröffentlichung.

Cremer, Udo: Professionelle Kostenrechnung und Kalkulation
Landsberg: MVG-Verlag im Verlag Moderne Industrie 1999 – 238 Seiten – DM 29,80

Udo Cremer ist Leiter des Rechnungswesens eines mittelständischen Unternehmens. Cremer gibt in der Reihe „Small Business“ eine leicht verständliche und praxisbezogene Einführung mit vielen Beispielen, Checklisten und Musterrechnungen. Gliederung des Inhalts: Einleitung, Aufbereitung des Zahlenmaterials, Kostenträgerstück und Kostenstellenrechnung, Steuerung und Verbesserung des gesamten Betriebserfolges sowie der Wirtschaftlichkeit und Effizienz, Betriebsergebnis, Kosteneinsparungspotentiale, Angebote sicher und richtig kalkulieren.

Der Controller und seine Systeme / Software etc.

Scheibeler, Alexander: CostCharter
Berlin: Springer Verlag 1999 – CD-ROM, Buch mit 126 Seiten zu 430,18 DM
Nähere Informationen bei: Springer-Verlag, Electronic Media, Tiergartenstr. 17, 69121 Heidelberg, Telefon 06221 / 487-0

Der Springer Verlag legt das Softwarepaket „CostCharter“ vor. Es handelt sich um ein Ergänzungsprogramm zu FlowCharter, dem Standardtool zur Darstellung von Organisationsabläufen. Das Programm richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen. Der Kern des CostCharter ist ein komplettes Simulationsprojekt, mit dem Änderungen in Organisationsabläufen am Computer „ausprobiert“ und deren Einwirkung auf die Verwaltungskosten berechnet werden können. Das Programm ist mit einer relativ umfangreichen Funktionalität ausgestattet und läßt sich vielfältig einsetzen. CostCharter unterstützt u. a. auch die **prozeßorientierte Einführung von ISO 9000** und ermöglicht die Reduzierung aufwendiger Text-Verfahrensweisungen. Ebenso unterstützt das Programm die Einführung von Standardsoftware. 100 Verwaltungsabläufe sind als Musterlösungen bereits hinterlegt. Wegen der Systemvoraussetzungen und weitergehender Informationen empfiehlt es sich, bei Interesse Kontakt mit dem Springer Verlag aufzunehmen (Anschrift oben).

Körsgen, Frank: SAP R/3 Vertrieb
Berlin: Erich Schmidt Verlag – 545 Seiten – DM 68,-

Dieses Übungsbuch aus der b.i.b.-Reihe (Bildungszentrum für Informationsverarbeitende Berufe) gibt einen Überblick über die wichtigsten Funktionen von SAP R/3 Vertriebsanwendung (Modul SD). Es beinhaltet die Grundlagen der Bedienung, 29 Fallstudien, z. B. Debitorenstammdaten anlegen oder flexible Analysen, sowie 12 Customizingfallstudien. Das Lehrbuch ist betont

praxis- und handlungsorientiert aufgebaut, es vermittelt so dem Leser bzw. Anwender recht übersichtlich und anschaulich und damit auch nachvollziehbar Schritt für Schritt, wie er eine bestimmte Aufgabenstellung im Modul SD (Vertrieb) lösen bzw. abbilden kann. Eine recht sinnvolle und wertvolle Unterstützung für den Anwender.

Strohmeier, Stefan: Software Kompendium Personal

Frechen: Datakontext - Fachverlag 1999 – 557 Seiten – DM 196,-

Das Software Kompendium Personal bietet einen umfassenden Überblick über aktuelle marktgängige Anwendungssoftware für die Personalwirtschaft. Basierend auf einer Vollerhebung sind 1.380 Produkte vertreten, 215 Produkte werden im Detail vorgestellt. Alle personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche werden abgedeckt. Das Kompendium bietet umfangreiche Hilfestellung bei der Beschaffung und Auswahl personalwirtschaftlicher Anwendungssoftware.

Rechnungslegung

Pfleger, Günter: Bilanz-Lifting

Freiburg: Haufe Verlag 1999 – 279 Seiten – DM 49,90

Verfasser und Konzeption

Günter Pfleger, WP und StB, beschreibt in dieser Neuerscheinung Bilanzlifting als eine Form der Bilanzpolitik, und zwar durch legale und illegale Praktiken zur Schönung der ausgewiesenen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens im Jahresabschluss durch ergebnis- und/oder strukturverbessernde Maßnahmen. Das Buch richtet sich vor allem an Bilanzpraktiker bzw. Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen sowie an deren Berater.

Inhaltsüberblick

Die Bedeutung des Bilanzliftings für die bilanziellen Strategien – Ergebnisverbessernde Bilanzierungs- und Bewertungsmaßnahmen – Ergebnisverbessernde Sachverhaltsgestaltungen – Strukturverbessernde Maßnahmen – Der Sprung auf die andere Seite: Wie Externes Bilanzlifting aufdecken können.

Anmerkungen

Pfleger behandelt ausschließlich Maßnahmen für den Einzelabschluss von Personen- und Kapitalgesellschaften. Die Konzernbilanzpolitik bleibt unberücksichtigt. Steuerliche Fragen werden nur am Rande angesprochen. Der Verfasser stellt in übersichtlicher und strukturierter Form 111 legale Gestaltungsvarianten vor. Das Buch vermittelt einerseits ein umfassendes Instrumentarium legaler Gestaltungsmöglichkeiten und sensibilisiert andererseits für die Problematik derartiger Vorgehensweisen. Fragen zur Legitimität und Grenzen von Bilanzlifting werden ebenso aufgeworfen wie die möglichen Auswirkungen der Transparenz negativer Entwicklungen diskutiert werden. Deutlich wird, daß Bilanzlifting notwendige operative Maßnahmen zur Bewältigung von Krisen nicht ersetzen kann, aber das Ausschöpfen bilanzieller Ermessensspielräume durchaus verschiedenen berechtigten Zielen dienen kann. Die Veröffentlichung ist gut lesbar und ausgesprochen praxisbezogen.

Böttges-Papendorf, Dorothee: Checklisten Handbuch Bilanz

Freiburg: Information Verlags GmbH in der Haufe Verlagsgruppe 1999 – 462 Seiten – DM 78,-

Das Check Book versteht sich als Arbeitsbuch und nicht als Kommentar oder „Berater-Ersatz“, das buchführende und bilanzierende Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben unterstützt. Der erste Teil erhält Checklisten, die dem typischen Arbeitsablauf von Vorarbeiten bis Lagebericht folgen. Der Teil B bringt ausgewählte Gesetzestexte. Der Teil C umfaßt ein kleines Bilanzlexikon von Abschreibungen bis US-GAAP oder IAS. Teil D bringt Muster und Arbeitshilfen wie Bilanz-Gliederungsschema oder Formblatt zur Materialbewertung.

Born, Karl: Rechnungslegung international

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1999 – 845 Seiten

Die 2., aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage bringt eine umfassende Darstellung der Konzernabschlüsse nach IAS, US-GAAP, HGB und EG-Richtlinie. Ferner leistet die Veröffentlichung eine vergleichende Betrachtung der verschiedenen Rechnungslegungsgrundsätze sowie Beiträge zu den Bestrebungen der Harmonisierung und Standardisierung.

Wagenhofer, Alfred: International Accounting Standards

Wien / Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 1999 – 535 Seiten – DM 128,-

Die 2., aktualisierte und erweiterte Auflage informiert kompetent und gründlich über die den IAS zugrundeliegenden Konzepte, Bilanzierungs- und Bewertungsregeln sowie Angabepflichten. Außerdem wird ein Vergleich der Rechnungslegungsvorschriften zwischen IAS und HGB gezogen.

Beck'scher Bilanz-Kommentar

München: Verlag C. H. Beck 1999 – 2.359 Seiten – DM 338,- (Vorab-Info)

Die nunmehr vorliegende vierte Auflage wurde von einem Autorenteam vollständig überarbeitet und - soweit notwendig - ergänzt. Im Bereich Rechnungslegung und Prüfung vollzogen sich in letzter Zeit vielfältige und wesentliche Veränderungen wie z. B. durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), die neuen Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards des Berufsstands mit Auswirkungen auf Lagebericht, Art und Umfang der Prüfung, Prüfungsbericht oder Bestätigungsvermerk; das neue Private Rechnungslegungsgremium oder der neue Rechnungslegungsbeirat; das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz und die Tendenz zur Internationalisierung der Rechnungslegung; die Einführung des EURO oder steuerliche Veränderungen wie etwa das Verbot der Drohverlustrückstellung. Der Kommentar greift diese und andere Veränderungen und Entwicklungen auf, kommentiert sie und das „Bisherige“ und erschließt dem Leser die praktische Relevanz. Das Buch bündelt einen Kommentar zum Handelsbilanzrecht und zum Steuerbilanzrecht zu einem Werk. Die Kommentierung bezieht sich auf §§ 238 bis 339 HGB. Nach Form und Inhalt erweist sich der Kommentar als recht nützlich und hilfreich für die Praxis, und zwar nicht nur die Prüfungs- und Beratungspraxis, sondern auch für die Bereiche Finanzen, Rechnungswesen und Controllingdienst in den Unternehmen: Trotz der „Fülle“ wird der Charakter des praktischen Handkommentars gewahrt, ein Stichwortverzeichnis von rund 150 Seiten und eine übersichtliche und gut lesbare Aufmachung und nicht zuletzt eine an den praktischen Fragestellungen orientierte Kommentierung. Damit unterstreicht der „Beck'sche“ seine Stellung als „Standard-Handkommentar für das Bilanzrecht“.

Pellens, Bernhard: Internationale Rechnungslegung

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1999 – 647 Seiten – gebunden – DM 58,-

Dieses Standardwerk liegt nach kurzer Folge nun in der 3., überarbeiteten und ergänzten Auflage vor. Es bietet eine umfassende, sowohl rechtliche als auch institutionelle Aspekte einzubeziehende Darstellung der Rechnungslegung in den USA sowie des IASC. Die handelsrechtliche Bilanzierung wird diesen internationalen Regeln gegenübergestellt. In der Neuauflage erfolgte eine Überarbeitung und eine Anpassung an die zwischenzeitlich aktualisierten sowie neu erlassenen IAS und US-GAAP. Ebenso gehen die Autoren ausführlich auf das KapAEG sowie das KonTraG ein. Eine Fallstudie zur internationalen Rechnungslegung rundet den Band ab.

KPMG: International Accounting Standards

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1999 – 347 Seiten – gebunden – DM 68,-

Dieses praxisorientierte Werk der KPMG, einer der führenden internationalen WP-Gesellschaften, führt in die Rechnungslegung nach den Grundsätzen des International Accounting Standards Committee (IASC) ein. Der konzeptionelle Aufbau folgt dabei der Bilanzgliederung der HGB. Die für die Abschlußposition relevanten IAS werden übersichtlich erläutert. Darüber hinaus enthält die Veröffentlichung vielfältige grundsätzliche Informationen über das IASC. Ein ausführliches Glossarium mit den zentralen Begriffen gibt Erläuterungen und Hilfestellung bei der Einarbeitung nach IAS.

Steuern

Gottlieb, Sigmund u. Kenntemich, Wolfgang (Hrsg.): Steuern '99 – Damit müssen Sie rechnen

Freiburg: Haufe Verlag 1999 – 318 Seiten – DM 24,90

Steuern '99 – ein Buch aus der ARD-Reihe „ARD Thema“. Das Buch informiert über die wesentlichen Inhalte der Diskussion um die Steuerreform und damit darüber, worauf wir uns einstellen müssen wie z. B. Ökosteuern oder die Besteuerung der Familie.

Kottke, Klaus: Schwarzgeld – was tun?

Freiburg: Haufe Verlag 1999 – 635 Seiten – DM 78,-

Dieses Handbuch für das „Schwarzgeld-Steuerrecht“ erscheint nun bereits in 8., vollständig überarbeiteter Auflage seit 1989 und erfreut sich unverändert hoher Nachfrage. In diesem Buch geht es um Entstehung, Unterbringung, Aufdeckung und um die Legalisierung von un versteuerten Geldern. Der Autor warnt ausdrücklich davor, das Buch als „Gebrauchsanweisung“ für die Schwarzgeldbildung umzufunktionieren, indem er aufzeigt, wie die Steuerfahndung und Staatsanwaltschaft Steuersündern auf die Spur kommen können. Reuigen Hinterziehern zeigt Kottke überdies legale Wege zurück in die Steuerehrlichkeit.

Risikomanagement

Saitz, Bernd u. Braun, Frank (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz

Wiesbaden: Gabler Verlag 1999 – 328 Seiten – DM 78,-

Autoren und Konzeption

Unter Führung von PwC Deutsche Revision legen 22 Autoren aus renommierten Unternehmen, Kanzleien und Institutionen einen Sammelband mit dem Untertitel „Herausforderungen und Chancen für das Risikomanagement“ vor. Das Buch beruht auf einschlägigen Seminaren und Kongressen und faßt den gegenwärtigen Diskussionsstand zum Risikomanagement bzw. zur Umsetzung des KonTraG zusammen.

Inhaltsüberblick

Entstehung des KonTraG und rechtliche Auswirkungen – Grundlagen eines ganzheitlichen und unternehmensweiten Risikomanagements – Auswirkungen auf die Abschlußprüfung und die Interne Revision – Ausgewählte Einzelthemen.

Anmerkungen

Diese Neuerscheinung ist vermutlich die erste wirklich umfassende und zudem richtungsweisende Abhandlung zu dieser Thematik. Die Autoren leuchten Hintergründe aus, stellen Zusammenhänge her wie z. B. zwischen Abschlußprüfung und Interner Revision und vermitteln eine Reihe konkreter Handlungsempfehlungen. Auffallend ist der enge Bezug, den die Autoren zwischen Risikomanagement und modernem Controlling mit Analyse, Planung, Steuerung und Reporting herausarbeiten und betonen. Insbesondere die Beiträge „Risikomanagement als umfassende Aufgabe der Unternehmensleitung“ sowie „Die Früherkennung von Risiken mit Hilfe wertorientierter Unternehmensführung“ setzen in gewisser Weise neue Akzente in der KonTraG-Diskussion und weisen das Risikomanagement den Controllern als eines ihrer ursprünglichen und zentralen Themen zu. Die Neuerscheinung ist nicht nur ein Gewinn an Information in einem komplexen und z. T. neuen Themengebiet, sondern auch ein Gewinn an Klarheit und Wegweisung. Das Buch kann insbesondere von den Controllern zustimmend aufgenommen und erfolgreich in die praktische Arbeit eingebracht werden.

Weber / Weißenberger / Liekweg: Risk Tracking and Reporting

Band 11 der Schriftenreihe Advanced Controlling der WHU Koblenz – 47 Seiten – DM 38,— zzgl. 7 % MWSt.

zu beziehen durch: Herrn Michael Bauer von der WHU; Koblenz (auch Bestellung der Schriftenreihe im Abo):

Tel. 0261 / 65 09 - 453 oder E-Mail mbauer@whu-koblenz.de

Gegenstand der Veröffentlichung ist das unternehmerische Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG. Die Veröffentlichung befaßt sich mit der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, den Erfolgsfaktoren für die Einführung, vermittelt einen umfassenden Ansatz und gibt diverse Gestaltungshinweise, z. B. zum Berichtswesen. Das dargestellte Konzept beinhaltet das Chancen- und Risikomanagement als ganzheitlichen Ansatz. Die Beziehung zum Controlling und insbesondere zum Wertmanagement wird hergestellt. Insgesamt ein kompakter, kompetenter und innovativer Beitrag zu einer recht aktuellen Diskussion.

Methodeneinsatz

Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) und REFA-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V. (Hrsg.): Studie „Mehr Erfolg durch professionellen Methodeneinsatz“ – 113 Seiten A 4 – DM 148,—

zu beziehen oder nachzufragen: REFA – Bestell-Nr. 198217, REFA-Bundesverband Medienvertrieb, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt; Tel. 06151 / 8801-188; FAX 06151 / 8801-177; E-Mail: REFA.Verband@online.de

Auf der Basis einer großangelegten intensiven und strukturierten Befragung in 226 produzierenden Unternehmen werden Handlungsfelder, Potentiale und Best-Practice-Beispiele für den betrieblichen Methodeneinsatz aufgezeigt. Gegenstand der Untersuchung sind die für den Auftragsabwicklungsprozeß sowie für notwendige Führungs- und Unterstützungsprozesse eingesetzten Methoden. Um die Bewertung durch Mitarbeiter aus unterschiedlichen Betriebstypen vergleichbar und interpretierbar zu machen, wird zudem das Methodenumfeld der befragten Unternehmen charakterisiert. Ergänzt werden diese Themen um Fragen nach dem Umgang mit im Betrieb vorhandenem Methodenwissen und den Anforderungen an die berufliche Weiterbildung. Die Studie weist der konsequenten Methoden-Anwendung eine herausragende Bedeutung zu. Sie klärt zahlreiche Fragen und viele Vermutungen und Erwartungen werden mit statistischen Aussagen erhärtet und in gewisser Weise geklärt. Durch die Identifikation von Vorreiter-Unternehmen werden Impulse und ein Ansporn zu Veränderung vermittelt. Die Studie macht letztlich auch die Aufgabe und Bedeutung der Verbände, wozu z. B. auch der Controller Verein zählt, deutlich, das Methodenwissen zu transferieren und für ein einheitliches Begriffsverständnis zu sorgen und an Berufs- und Qualifikationsprofilen zu arbeiten und entsprechende Weiterbildung anzubieten. Hierzu leisten die beiden herausgebenden Institutionen mit ihren Studien einen vorbildlichen Beitrag.

REFA: Deutsches IE-Jahrbuch 1998

Schutzgebühr DM 90,— – siehe vorheriges Buch bezüglich Bezugsmöglichkeit

Dieses Jahrbuch enthält die Referate zur 24. Deutschen Industrial-Engineering-Fachtagung im November 1998 und weitere Beiträge zum angewandten Industrial Engineering. Die Fachtagung stand unter dem Motto „Innovation – Wissen – Organisation“. Die ausgewiesenen Referate skizzieren Gestaltungsmöglichkeiten, um unter Nutzung der verfügbaren Informationstechnik ganzheitlich optimierte Geschäftsprozesse und vitale Organisationsstrukturen zu schaffen, in denen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter den Veränderungsprozeß kompetent mitgestalten.

Prüfung des Sicherheitskonzeptes im Dienstleistungsunternehmen

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1999 – 77 Seiten – DM 38,60

Der im Deutschen Institut für Interne Revision e. V. bestehende Arbeitskreis „Interne Revision in der Versicherungswirtschaft“ legt mit dieser Veröffentlichung ein Prüfungskonzept vor, das als Grundlage für die Prüfung des Sicherheitskonzeptes dienen kann. U. a. mit einer Nutzwertanalyse für Daten, Arbeitsabläufe und Verfahren.

Der Blick in andere Bereiche und andere Unternehmen

Sabisch, Helmut u. Tintelnot (Hrsg.): Benchmarking – Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 – 200 Seiten – DM 98,--

In diesem Band geben renommierte internationale Benchmarking-Experten einen Überblick über die Grundlagen des Benchmarking, die Methoden der Beschaffung von Benchmark-Informationen sowie über die Besonderheiten des Produkt- und Geschäftsprozess-Benchmarking. Außerdem erläutern die Verfasser anhand von 6 Anwendungsfeldern Konzept und Realisierung. Auch mit zahlreichen Hinweisen und Anregungen speziell zum Controlling und Rechnungswesen.

Vry, Wolfgang: Absatzwirtschaft
Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1999 – 284 Seiten – DM 32,--

Dieser Band aus der Reihe „Lehrbücher für Fachwirte und Fachkaufleute“ orientiert sich insbesondere an den Rahmenlehrplänen für Handels- und Industriefachwirte und vermittelt Fachwissen zu den Bereichen Marketinginformationen, Produkt- und Sortimentpolitik usw. Aufgaben und Lösungen sowie viele Abbildungen und Lese- und Verständnishilfen weisen das Buch als gutes, einführendes und praxisbezogenes Lehrbuch aus.

Weis, Christian: Kompakt-Training Marketing
Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1999 – 284 Seiten – DM 32,--

Diese neue Fachbuchreihe ist darauf gerichtet, die Leser zu unterstützen, rasch und fundiert in die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Themenbereiche einzudringen oder diese aufzufrischen. Die didaktisch gut aufgemachten Bücher eignen sich gut zum Selbststudium. Der vorliegende Band befaßt sich mit den Marketingprozessen, der Produktpolitik, Marketingorganisation, Marketing-Controlling usw.

Fazit – von Ihnen akzeptiert?

Picot, Arnold u. Böhme, Markus: Controlling in dezentralen Unternehmensstrukturen
München: Verlag Franz Vahlen 1999 – 95 Seiten – DM 48,--

Aus den Überlegungen dieses Buches ziehen die Autoren folgende Schlußfolgerungen für ein Controlling in dezentralen Unternehmensstrukturen:

- „Strategie, Organisation und Controlling bilden ein integriertes System auf der Basis marktorientierter Erfolgskonzepte.
- Auf der Ebene der Zentrale, der Geschäftseinheiten und der Geschäftsprozesse sind differenzierte organisatorische Controlling- und Erfolgskonzepte einzusetzen.
- Zukunftsweisende Controlling-Systeme stellen neue Anforderungen an die Organisation und Führung im Unternehmen.
- Die Funktion Controlling umfaßt mehr Aspekte als die Institution Controlling (Anmerkung des Rezensenten: Controllerdienst / Controller-Service).

Controlling

ist ein integraler Bestandteil des Führungsprozesses, muß daher integraler Bestandteil der Managementausbildung sein, muß durch entsprechende IT-Systeme unterstützt und durch entsprechende Anreiz-/Sanktionssysteme flankiert werden.“

Das Buch basiert auf einer Expertise im Rahmen des Expertenkreises „Zukunftsstrategie“ bei der Bundesregierung. Es werden Konzepte zur Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen entwickelt, wobei mehrere Spannungsfelder identifiziert werden, u. a. die Tatsache, daß die Planung, Steuerung und Kontrolle der dezentralen Organisation von morgen mit dem Controllinginstrumentarium von gestern erfolgen. Die Autoren untersuchen, inwieweit im Kontext dezentraler Unternehmensstrukturen ein Paradigmawechsel angezeigt ist. Die Veröffentlichung ist für konzeptionell bzw. methodisch interessierte Leser eine Bereicherung: Kompakte und systematische Texte mit vielen Abbildungen und unter Einbezug von Praxisfällen. Zahlreiche bedeutsame und kritische Fragen werden angesprochen, so z. B. Weiterentwicklung des Rechnungswesens, Wertorientierte Unternehmenssteuerung als Lösungsansatz, flankierende Maßnahmen zum Schutz vor Vertrauensmißbrauch.

Loseblattwerke

Die Haufe-Verlagsgruppe informiert, daß sie das Loseblattwerk „Controlling-Instrumente speziell für Klein- und Mittelbetriebe“ des WRS Verlages, ein Unternehmen der Haufe Verlagsgruppe, mit dem Haufe-Praxis-Lexikon „Kostenrechnung und Kalkulation von A - Z“ zusammenlegt. Schwerpunkte des veränderten Loseblattwerkes „Kostenrechnung und Kalkulation von A - Z“ bilden die Themenbereiche Kostensenkung, Kostenmanagement und Operatives Controlling. Das Werk enthält viele praxisbezogene Lösungsansätze und richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen. Hervorzuheben sind die oft sofort verwendbaren EXCEL-Dateien. Nähere Informationen bei Herrn Lehmann von der Redaktion. Tel. 0761 / 3683-143; FAX 0761 / 4708820-143; E-Mail: Guenther.Lehmann@haufe.de

Weitere Neuerscheinungen und Neuauflagen im Überblick

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/ Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen						
Bitz/Delmann/ Domsch/Wagner (Hrsg.)	Vahlens Kompendium der Betriebs- wirtschaftslehre, 4. Auflage Band 1 Band 2	München 1999	Vahlen	711 582	56,- 56,-	Lehrbuch der Allg. BWL für Studium und Weiter- bildung Grundlagen, Funktionsbereiche, Rechnungswesen Führungsfunktion, Managementfelder, Steuern und Wirtschaftsprüfung
Eisele, Wolfgang	Technik des betrieblichen Rechnungs- wesens, 6. Auflage	München 1998	Vahlen	1.151	88,-	Umfassendes Lehrbuch mit Praxisbezug zu Buch- führung und Bilanzierung, Kosten- und Leistungs- rechnung und Sonderbilanzen
Wedell, Harald	Grundlagen des Rechnungswesens Band 2: Kosten- und Leistungs- rechnung, 7. Auflage	Herne/Berlin 1999	Neue Wirtschafts- briefe	293	29,80	Aufgaben u. Grundsätze, Betriebsergebnis, Bereichs- rechnungen, Kostenträger, Planung und Analyse, Prüfungstest
Management						
Staehele, Wolfgang	Management, 8. Auflage	München 1999	Vahlen	1.098	98,-	„Klassiker“ einer verhaltenswissenschaftlichen Per- spektive für Studium und Praxis, u. a. Entwicklung und Veränderung von Organisationen
Neges, Gertrud u. Neges, Richard	Kompaktwissen Management, 2. Auflage	Wien / Frankfurt 1999	Ueberreuter	443	88,-	Kurztexte, Fallbeispiele, Checklisten zu Führungs- bausteinen und Persönlichkeitsentwicklung sowie Praktische Führungssituationen
Projektmanagement						
Winkelhofer, Georg	Methoden für Management und Projekte, 2. Auflage	Berlin 1999	Springer	498	149,-	Ein Arbeitsbuch für Unternehmensentwicklg., Organi- sation u. EDV; anschaulich u. übersichtl., praxisnah
Keßler, Heinrich u. Winkelhofer, Georg	Projektmanagement, 2. Auflage	Berlin 1999	Springer	228	59,-	Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 19 Kapitel bzw. Perspektiven zum PM
Zielasek, Gottfried	Projektmanagement als Führungs- konzept, 2. Auflage	Berlin 1999	Springer	216	98,-	Buch aus der Praxis für die Praxis, das die ganzheit- liche Führungskonzeption PM in den Mittelpunkt stellt. 177 Abb. Besonders lesenswert: Voraussetzungen für den Projekterfolg

Weitere Neuerscheinungen und Neuauflagen im Überblick

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/ Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Allgemeine Ratgeber						
o. V.	Haufe Wirtschaftslexikon kompakt, 2. Auflage	Freiburg 1998	Haufe	358	19,90	Wichtige Begriffe aus Wirtschaft, Steuern, Recht. Von ab Werk bis Zwischenverkauf
Jaser, Gerhard	Das große Steuer-ABC für Wohnungseigentümer, 2. Auflage	Freiburg 1998	Haufe	280	39,80	Verständlicher Steuerleitfaden für Wohnungseigentümer
Fock, Fokke	Die Reformen vorteilhaft nutzen	Planegg 1999	WRS/Haufe	166	16,80	Ratgeber zu den Steuer- und Gesetzesänderungen
Jasper, Dirk u. Ratzke, Dietrich	So komme ich in die Presse	Landsberg 1999	mvg/ Mod. Industrie	181	29,80	Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Kleinunternehmer, Freiberufler und Selbständige
Huber, Günter	Der große Ratgeber Erbrecht	Planegg 1998	WRS/Haufe	172	24,80	Richtig Erben und Vererben von A - Z

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Habe ich Ihre Erwartungen getroffen? Wo liegt Ihr Bedarf?

Herzliche Grüße und alles Gute bis zum Wiederlesen
Ihr

Mha für

Alfred Biel



Zum Foto:
Dr. Alfred **Blazek** und Dr. Albrecht **Deyhle**, die beiden Gründer-Trainer an der Controller Akademie

CV im CM

Controller Verein eV
im Controller

Congress 2000

Der Veranstaltungsausschuss hat das Konzept für den 25. Congress der Controller am 22./23. Mai 2000 erarbeitet. Im Mittelpunkt des „Congress 2000“ stehen: Ganzheitliche Unternehmensführung, Controllingssysteme sowie der Controller als Coach. Im dann völlig renovierten ArabellaSheraton Hotel München wird sich der Congress auch wieder in vier Themenzentren splitten.

Wie zufrieden sind die Kunden?

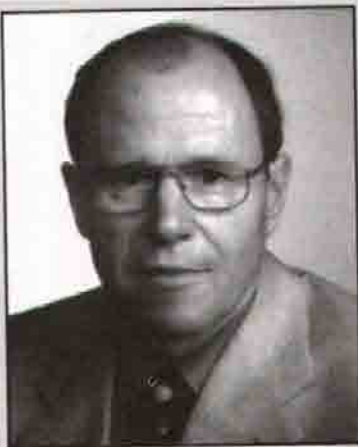
Laut einer Untersuchung des VIP (Vertriebs-Informationen-Panel: weltweit erste langfristig angelegte Studie zur Messung, Analyse und Bewertung von Vertriebsprozessen und -strukturen) für 1999 setzen 85% der Unternehmen Kundenzufriedenheitsanalysen ein und 5% der Befragten planen, derartige Messungen demnächst einzuführen. Dabei wird primär die Kundenzufriedenheit mit der Gesamtleistung, dem Produkt-Support und der Zuverlässigkeit erhoben. Das Kommunikationsverhalten und die Service-Qualität sind dagegen deutlich seltener Gegenstand der Befragung.

Derartige Messungen sind aber nur dann aussagefähig, wenn sie professionell gemacht sind: So sollte zum einen nicht nur nach der absoluten Zufriedenheit mit Leistungen des Unternehmens gefragt werden, sondern insbesondere auch nach der relativen Zufriedenheit (gemessen an den Wettbewerbern). Hier zeigen sich laut VIP-Befragung erhebliche Defizite. Zum anderen können Kundenzufriedenheitsurteile potentiell gefärbt sein, wenn der Interviewer von guten oder schlechten Einschätzungen betroffen wäre. Dennoch setzt gut die Hälfte

der Unternehmen laut VIP ausschließlich Verkäufer und Vertriebsleiter als Interviewer ein - das von ihnen aufgezeigte Zufriedenheitsurteil ist deshalb wegen methodischer und handwerklicher Mängel mit Vorsicht zu genießen.

Tatsächlich ist die „Perceived Quality“ der Kundenbeziehung und Kundenbindung zu erforschen, d.h. in Erfahrung zu bringen, wie der Kunde unsere Performance empfindet. Die „Perceived Quality“ wird ermittelt aus einer systematischen (nicht nur einmaligen) Kundenzufriedenheitsanalyse. Der Kunde bewertet die Qualitätsindikatoren im Sinne der von ihm wahrgenommenen Qualität u.a.:

- Mitarbeiterkompetenz und -verhalten
- Service und Garantieleistung



Dieter Wäscher,
Leiter des AK West I im
Controller Verein eV,
ist Geschäftsführer der
Durable Hunke &
Jochheim GmbH &
Co. KG.

- technische Unterstützung
- Erreichbarkeit
- Lieferverhalten (Lieferpünktlichkeit und Vollständigkeit)
- Problemlösungsverhalten
- Preis-/Leistungs-Performance
- Kulanz bei Reklamationen

und dies im Vergleich zum Wettbewerb in der folgenden Weise:

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

(Fortsetzung: nächste Seite)

+++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

AK Österreich I

Treffen 8.10.99, Weissenbach, Fa. Starlinger & Co. „Finanzierung Export“, „Controlling in Fertigung“, „Info-Management“,
Info: Walter Kurfürst
Tel. ++43-2236-606 2260

AK Sachsen

Treffen am 13.10.99, Fa. Quelle, Leipzig,
Info: Claus Mammitzsch
Tel. ++49-34322-48 258

AK Süd II

40. AK-Treffen am 15.10.99 bei Swissair Technics, Flughafen Zürich, „Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung“,
Info: Armin Goltz
Tel. ++49-751-372 355

AK Südwest

Sitzung 14./15.10.99, Hotel Sternen, Geisingen, „Arbeits-

zeitmodelle“, „Y2K-Erfahrungen“, „Business Planung“,
Info: Siegfried Gänßlen
Tel. ++49-7836-51 12 81

AK Franken

Treffen 15.10.99, FH Coburg, „SAP - was leistet das Toof?“,
Info: Klaus-Jürgen Scheuer
Tel. ++49-911-703 76 56

AK Pommern

Treffen am 15.10.99, Uni Stettin, „Personalcontrolling“,
Info: Peter Surray
Tel. ++49-2102-401 324

AK West I

Treffen am 18.10.99, Leopold Kostal GmbH&Co.KG in Lüdenscheid, „State-of-the-Art Finanzplanung“, „Vorstellung eines MIS-Controlling-Tools“,
Info: Dieter Wäscher
Tel. ++49-2371-662 401

AK Österreich III

Treffen am 22.10.99, Agrolinz Melamin GmbH, Linz, „Vorstand und Controller“
Info: Manfred Blachfellner
Tel. ++43-1-711 14 219

AK Gesundheitswesen Nord

Treffen 28./29.10.99, Marienhospital Herne, Uni-Klinikum, „Zielfindung im Krankenhaus/Kostenträgerrechnung“,
Info: Mario Krabbe
Tel. ++49-40-50 77 32 34

AK Südbayern

Treffen 28./29.10.99, Haus der Bay. Metallindustrie, München, „Balanced Scorecard; Basics: Gruppenarbeit“,
Info: H.-P. Metzler
Tel. ++49-89-89 58 616

AK West II

Treffen am 28./29.10.99

Info: Ralf Lehnert

Tel. ++49-2335-69120

7. Controlling Orientierungstag

30.10.99 in Berlin
AK Meckl.-Vorpommern
Sitzung am 12./13.11.99, FH Stralsund, Rundgang Volkswerft, „Projektcontrolling“,
Info: Mark Richter
Tel. ++49-385-74 31 206

AK Nord II

Treffen am 18./19.11.99, Hagenow, Fa. Carl Kühne, „Logistik-Controlling“,
Info: Eberhard Schwarz
Tel. ++49-9122-977 102

AK Schweiz IV

Treffen 23.11.99 bei Swisscom in Olten, „Beispiel eines Restrukturierungs-Projekts“,
Info: Dieter Ruf
Tel. ++41-62-288 65 47

3000. Mitglied begrüßt

Christian Keller (43), Leiter Finanz- und Rechnungswesen der Schweizerischen Rettungsflugwacht Rega, ist das 3000. Mitglied im internationalen Controller Verein eV. Mit Aufnahme des 3000. Mitgliedes im August setzt sich der Zulauf beim Controller Verein fort, der 1998 um über 11% gewachsen war.



Bevor Keller, Eidgenössisch dipl. Buchhalter/Controller, vor einem Jahr zur Rettungsflugwacht kam, war er im Controlling internationaler Konzerne und als Sanierungsspezialist für mittelständische schweizer Unternehmen tätig. Die Schweizerische Rettungsflugwacht Rega befasst sich als Non-Profit-Organisation mit dem Auf- und Ausbau eines leistungsfähigen Controllings. Vorrangiges Ziel ist eine uneingeschränkte Transparenz in der Rechnungslegung insbesondere bei den Kosten für Flüge, Technik, Personal, einschließlich der Bereitschaftskosten. Bei der Kennzahlen gestützten Unternehmenssteuerung sollen dieselben Maßstäbe wie in der Wirtschaft angelegt werden. Von der Mitgliedschaft im internationalen Controller Verein erwartet Keller Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer. „Ich will fachlich up-to-date sein, den raschen Entwicklungen im Controlling folgen. Besonderen Nutzen verspreche ich mir aus der internationalen Ausrichtung des Vereins – hier kann man optimal über den Tellerrand schauen.“

„Controller Jobs“ cvOnline mit täglich über 50 Besuchern/ Stellenangebote und -gesuche sehr gefragt

Der Internetauftritt des Controller Verein eV entwickelt sich kontinuierlich weiter. Sorge für www.controllerverein.de trägt eine Arbeitsgruppe Internet, die sich turnusmäßig trifft. Das letzte Meeting fand am 11. August, dem „Sofi“-Tag der totalen Sonnenfinsternis, in Dießen am Ammersee statt. Mehr als 50 Zugriffe pro Tag zeugen von der wachsenden Akzeptanz von „cvOnline“, dessen Start vor rund drei Jahren noch ein diskutiertes Wagnis war. Die AG Internet setzt sich regelmäßig auch mit der Zugriffsstatistik auseinander. Danach steigt nicht nur die Besucherzahl ständig an. Interessantes tut sich auch im Ranking der Zugriffe: so steht die Job-Seite schon nach wenigen Wochen Präsenz an zweiter Stelle der Aufrufe. Mit Einrichtung der Stellenangebote und Gesuche in „Controller Jobs“ bietet der Verein Unternehmen

und Controllern gleichermaßen ein attraktives Medium: zielgruppen genau und zu einem unschlagbaren Preis. Wachsendes Interesse findet auch das Angebot „Diplomarbeiten & Praktika“. Hier stellen vor allem Vereinsmitglieder interessierten Studenten Themen für Diplomarbeiten sowie vakante Praktikastellen vor. Rasch weiter entwickelt werden soll auch die Rubrik „Members only“, die ausschließlich Mitgliedern vorbehalten ist. Neben weiteren Statements ist hier künftig eine Controller's Werkzeugkiste geplant, in der Mitglieder Nützliches für den Arbeitsalltag ihrer Kollegen vor- und bereitstellen können. Dazu sollen Spreadsheets, Grafiken, Formulare, Software-Tips gehören. In der Geschäftsstelle steht für Anfragen Silke Neunzig unter e-mail s.neunzig@controllerverein.de oder Tel. ++49-89-89 31 34 14 zur Verfügung.



Minutenlang saß die AG Internet bei ihrem letzten Treffen im Dunkeln. „Sofi“ war in Dießen prächtig zu beobachten und sorgte für eine willkommene Abwechslung an einem arbeits- und ergebnisreichen Tag.

Personal- Controlling

Wer hat Interesse an einem Erfahrungsaustausch, der „Controlling“ und „Personal“ zu „Personalcontrolling“ zusammenfügt und praxisorientiert weiterentwickelt? Vereinsmitglied M. Nowak lädt dazu ein. Wenden Sie sich an sie per eMail Mechthild.Nowak@gmx.de oder telefonisch 0177-742 6247.

Polnischer Kongress

Vom 29.06. bis 01.07. fand in Jastrzebia Gora der 7. Controller Kongress Polens statt. Unter den 220 Teilnehmern waren auch sieben Mitglieder des AK Pommern. AK-Leiter Peter Surray hielt auf dem Treffen einen Vortrag über Planungsablauf und Planungsorganisation.

Info: Peter Surray

(Fortsetzung voriger Seite)

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

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

Dabei gilt für eine erfolgreiche Umsetzung der Kundenzufriedenheit, dass sie Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit voraussetzt. Das wiederum bedeutet, dass ein Mitarbeiter nicht glaubwürdig und überzeugt kundenorientiert handeln kann und wird, wenn er sich nicht selbst gegenüber seinem Vorgesetzten als Kunde erlebt. Die professionelle Umsetzung der aus der Kundenzufriedenheitsanalyse gewonnenen Informationen führt zur Verzahnung schlanker und weitgehend standardisierter Prozesse vom eigenen Unternehmen mit denen des Kunden. Dies erfolgt mit dem Ziel der gemeinsamen Prozessoptimierung und zu einem höheren Kundenanteil, d.h. einer größeren Kundenausschöpfung, die sich dann in einem höheren Kundenertragswert niederschlägt.

Zur Messung der Kundenzufriedenheit ist die Ermittlung eines sogenannten Kundenzufriedenheitsindex sinnvoll, der die Entwicklung der Kundenzufriedenheit sowohl im Zeitablauf als auch im Verhältnis zum Wettbewerb aufzeigt.

Dieses Measurement ist eine der Voraussetzungen für das Management der Kundenperspektive innerhalb der Balanced Scorecard-Systematik.

Neue Wege in die Zukunft - Controlling ist mehr als Datenanalyse



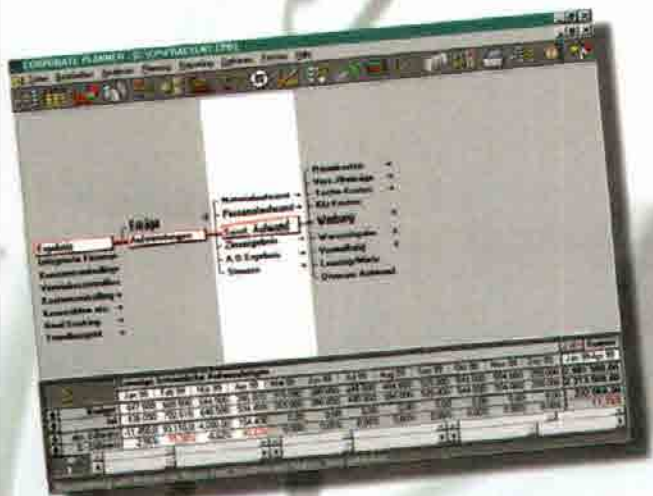
Unsere Lösungen für die Unternehmensplanung und -steuerung unterstützen Sie wirkungsvoll in Ihrer täglichen Verantwortung.

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

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

Einfach, schnell und effektiv.

Besuchen Sie
uns in Basel auf der **orbit**
21. - 25.09.1999



**KOSTENLOSE
CD-ROM!**
Jetzt anrufen

CP CORPORATE
PLANNING
TO SUCCEED IN BUSINESS

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

„Ein Programm von Fachleuten für Fachleute, das auch von Nicht-Fachleuten verstanden wird!“

CORPORATE PLANNER hat uns die Möglichkeit eröffnet, die Vielzahl von Informationen aus dem operativen Controlling strukturiert zu verarbeiten und in verständlicher Form darzustellen.“

Jürgen Seeba
Leitung Finanzen / EDV
Diakonisches Werk Hamburg

Jetzt aber los!



PORTOLAN compact

Wir bringen entscheidende Kernbereiche Ihres Unternehmens sicher ins nächste Jahrtausend. Controlling, Finanzwesen und Anlagenmanagement auf Basis der weltweit führenden CS-Software, branchenunabhängig, vorkonfiguriert in den Grundfunktionen, Einführungszeit maximal 3 Monate.

PORTOLAN compact:

- Software
- Analyse der relevanten Prozesse
- Soll-Konzeption
- Anpassung und Implementierung
- Schulung Ihrer Mitarbeiter
- Technische Unterstützung

Seit vielen Jahren sind CS und PORTOLAN zuverlässige Partner der Wirtschaft bei der Implementierung anspruchsvoller Lösungen für das internationale Finanz- und Rechnungswesen. Unsere Produkte für die Bereiche Controlling, Finanzwesen und Anlagenmanagement zeichnen sich durch eine hohe Funktionalität und einfache Integration in bestehende Vorsysteme aus. Mehr als 300 namhafte Unternehmen - internationale Konzerne wie CPC Bestfoods International, Valeo, Ciba Specialty Chemicals ebenso wie ABS Pumpen, Kathrein oder Schleicher&Schuell - haben diese Vorteile erkannt und setzen auf unsere bewährte Produktfamilie. Planungs- und Budgetsicherheit durch kurze Einführungszeit und attraktive Sonderkonditionen.

Ihre Ansprechpartnerin:
Frau Gabriele Pickert
Rentalstrasse 20
D-74360 Ilsfeld
Fon +49 (0) 70 62/9 19 - 2 01
Fax +49 (0) 70 62/9 19 - 2 10
www.portolancs.com

 **PORTOLAN**
Commerce Solutions

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

