

Controllingeinsatz in virtuellen



Ulrich Bauer

*Dipl.-Ing.
Dr. techn.;
Jahrgang 1956;
o.Univ.-Profes-
sor für Betriebs-
wirtschaftslehre
und Betriebs-
soziologie an der
TU Graz;
langjährige
Industrietätig-
keit in leitenden
Management-
positionen;
Forschungs-
schwerpunkte:
Controlling,
Marketing
Management.*

Virtuelle Organisationsformen stellen gegenwärtig einen der wohl bedeutendsten Organisationstrends dar. Voraussetzung für virtuelle Unternehmungen ist die konsequente Orientierung an der Wertschöpfungskette, die zwischen Identifizierung und Erfüllung von Kundenwünschen liegt. Als zentrale Funktion – so die These – ist dabei „Steuerung und Koordination“ wahrzunehmen, so dass Controlling als wichtige Supportfunktion für erfolgreiche virtuelle Unternehmungen zu werten ist. Anhand einer empirischen Untersuchung werden der Status Quo des Controllingeinsatzes und Schlussfolgerungen für das Controlling und die Controller aufgezeigt.

1. Einleitung

Die Bedeutung von virtuellen Organisationsformen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Unterstützt durch die Informations- und Kommunikationstechnologien haben virtuelle Unternehmungen nicht nur einen der wohl bedeutendsten Organisationsentwicklungstrends ausgelöst, sondern sich auch als neue Organisationsform etablieren können.

Virtuelle Unternehmungen erbringen ihre Leistungen überwiegend in Projektform.

Durch die weitgehende Auflösung der Systemgrenzen der klassischen Unternehmung können die bekannten Steuerungsmechanismen nur mehr bedingt ihre

Funktion erfüllen. Gleichzeitig stellen die Steuerung und Koordination eine zentrale Funktion dar, ohne die eine virtuelle Unternehmung wohl kaum funktionieren würde. Dem Controlling – so die Arbeitsthese – kommt demnach die zentrale Rolle zur Steuerung und Koordination zu.

2. Abgrenzung der untersuchten virtuellen Unternehmungen

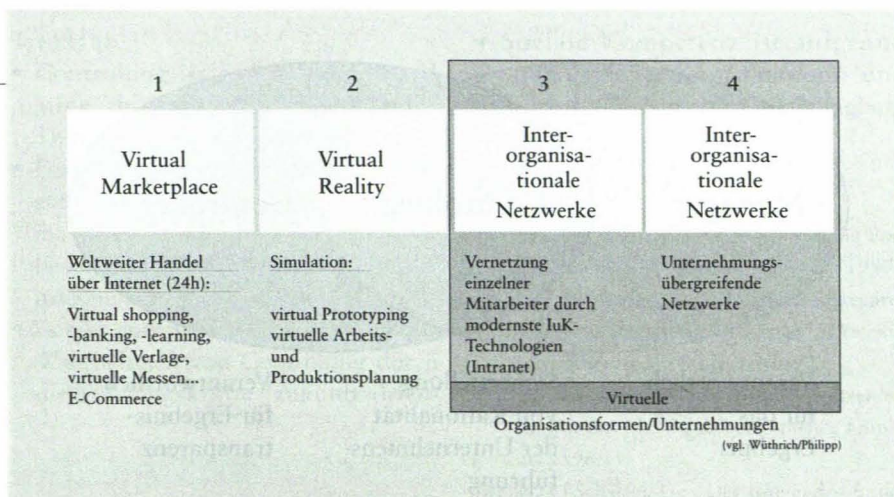
Grundsätzlich können wir Virtualität in vier Kategorien unterteilen. Dies sind die Kategorien (siehe Abb. 1):

- **Virtual Marketplace**, das sind virtuelle Online-Märkte im Internet, die ihre Dienstleistungen weltweit rund um die Uhr anbieten, wie z. B. der amerikanische Computer-CD-Buch-Interstore www.buy.com.

- **Virtual Reality** in Form von Simulationsanwendungen, wie z. B. Virtual Prototyping, virtuelle Produktionsplanung, Ausbildungssoftware (Flugsimulatoren) bis hin zu Computerspielen.
- **Intraorganisationale Netzwerke** in Form von vernetzten Firmenmitarbeitern mittels Intranet, wie z. B. Heim- und Telearbeit, Wissensdatenbanken u. ä.
- **Interorganisationale Netzwerke** als temporäre oder zeitlich unbefristete unternehmungsübergreifende Netzwerke, wie z. B. der Auto Cluster Styria (ACS).

U n t e r n e h m u n g e n

Abb. 1: Die 4 Kategorien der Virtualität



Vor allem die beiden letztgenannten Kategorien erfordern ausgeprägte virtuelle Organisationsformen und beinhalten dementsprechend anspruchsvolle Steuerungs- und Koordinationsaufgaben.

Die empirische Untersuchung konzentriert sich daher auf diese beiden Kategorien.

3. Ausgangspunkt „Wertschöpfungskette“

Nach M. Porter ist eine Wertkette die Summe aller betrieblichen, werterzeugenden Tätigkeiten, die zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung notwendig sind. Ausgangspunkt im Wertkettenmodell (siehe Abb. 2) ist der Kundenwunsch, der zu identifizieren ist und den Innovationsprozeß einleitet. Der Innovationsprozeß ist der erste von drei

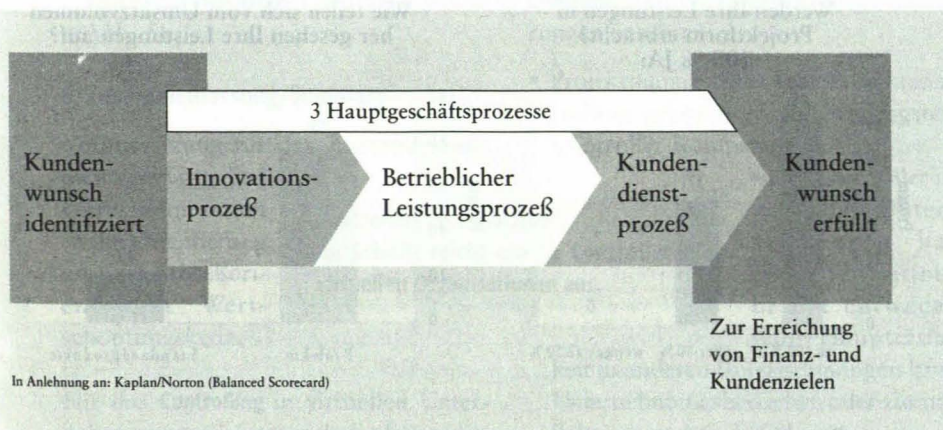
Hauptgeschäftsprozessen und beinhaltet die Marktidentifizierung und die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung.

Diesem folgt als zweiter Hauptgeschäftsprozeß der betriebliche Leistungsprozeß, bestehend aus der Leistungserstellung (= Beschaffung der Produktionsfaktoren und Fertigung) und der Leistungsverwertung (= Absatz). Den dritten und abschließenden Hauptgeschäftsprozeß stellt der Kundendienstprozeß dar, der alle Kundendienstleistungen, wie z. B. Service nach dem Verkauf des Produktes

Gegenseitige Ergänzung:
Die virtuelle Organisationsform ergänzt den klassisch organisierten Unternehmensbereich und umgekehrt.

beinhaltet. Ziel und Schlußpunkt der Wertschöpfungskette ist der erfüllte Kundenwunsch, der es erst möglich macht, daß die Unternehmung ihre Finanz- und Kundenziele erreicht.

Der modulartige Aufbau der prozeßorientierten Wertschöpfungskette stellt die Voraussetzung für virtuelle Unternehmungen dar – im Sinne von künstlichen Unternehmungen, denen es gelingt, problembezogen die individuellen Kernkompetenzen verschiedener Unternehmungen entlang der Wertschöpfungskette zu integrieren. Gegenüber dem Kunden tritt das dynamische und zum Teil temporäre Netzwerk von i. d. R. unabhängigen Kooperationspartnern wie eine einheitliche Unternehmung auf.



In Anlehnung an: Kaplan/Norton (Balanced Scorecard)

Abb. 2: Das Wertkettenmodell

60
10

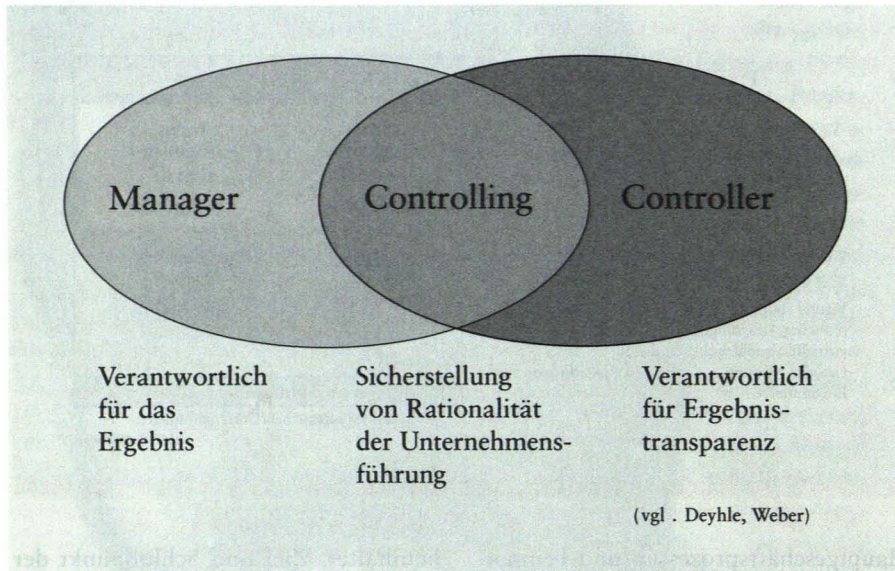


Abb. 3: Aufgabenverteilung zwischen Manager und Controller

4. Controlling und Controller-Begriff

Controlling beinhaltet den gesamten Prozeß der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich. Voraussetzung ist die Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller (siehe Abb. 3).

Der Manager trägt dabei die Verantwortung für das Ergebnis, während der Controller für die Ergebnistransparenz verantwortlich zeichnet. Dabei leisten Controller begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung. Das Controlling soll insgesamt die Rationalität der Unternehmensführung sicherstellen.

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Zielsetzung der empirischen Untersuchung war eine Standortbestimmung über die aktuelle Bedeutung des Controllingeinsatzes in virtuellen Unternehmen sowie den Einsatz von Controllinginstrumenten. Daraus sollten Schlußfolgerungen für das Controlling und die Controller abgeleitet werden. Insgesamt wurden rund 110 Unternehmungen im deutschsprachigen Raum kontaktiert, wobei die auf virtuelle Unternehmungen bezogene auswertbare Rücklaufquote bei rund 30 Prozent hält. Dabei kristallisierten sich folgende wesentliche Trends heraus:

mungen im deutschsprachigen Raum kontaktiert, wobei die auf virtuelle Unternehmungen bezogene auswertbare Rücklaufquote bei rund 30 Prozent hält. Dabei kristallisierten sich folgende wesentliche Trends heraus:

- Mehrheitlich (74 %) gibt es neben dem virtuellen Unternehmungsbereich auch einen klassisch organisierten Bereich.
- Die Leistungserbringung erfolgt in Projektform (siehe Abb. 4).
- Koordination und Steuerung werden als zentrale Funktion einer virtuellen Unternehmung gesehen.
- 96 % setzen Controlling in virtuellen Unternehmungen, vor allem zur Planung und Kontrolle und zur Projektsteuerung, bereits ein.
- Controlling wird aufgrund der geringen

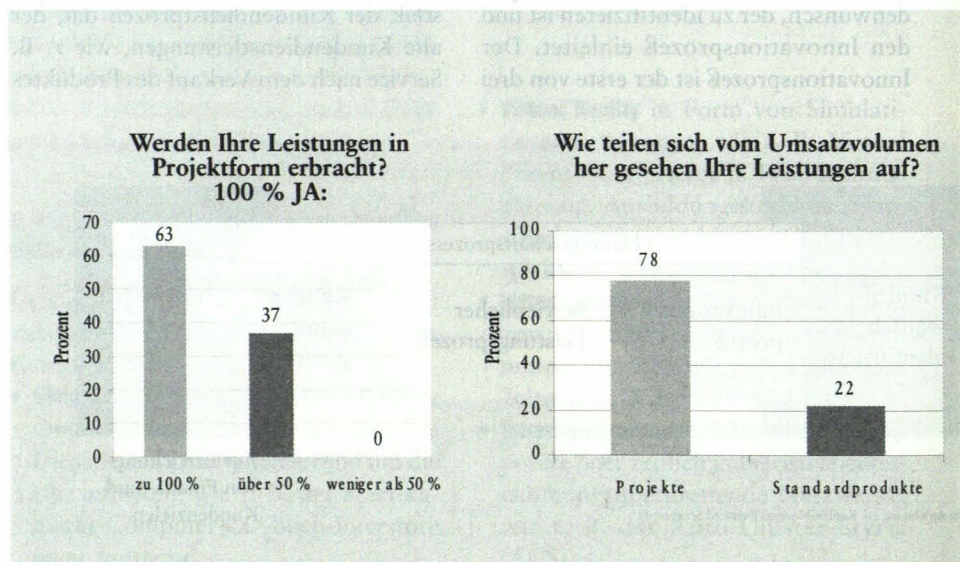


Abb. 4: Art der Leistungserbringung

gen Größe der virtuellen Unternehmung als Zusatzjob wahrgenommen. Im Schnitt reicht $\frac{1}{4}$ -Controller aus.

• Die **wichtigsten** eingesetzten **Controlling-instrumente** sind:

1. Budgetplanung und Kontrolle 56 %
2. Projektcontrolling 52 %
3. Benchmarking 37 %
4. Prozeßkostenrechnung 33 %
5. Management Erfolgsrechnung 22 %
6. GAP-Analyse 19 %
7. Target Costing 11 %

Trends ab:

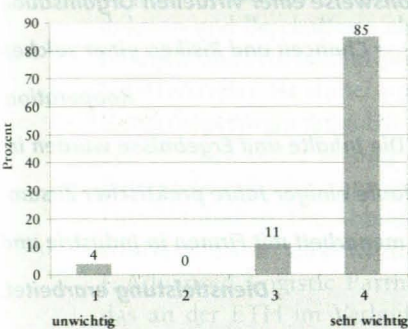
- Controlling ist bereits derzeit und auch in Zukunft ein wichtiges Thema.
- Durch die überwiegende Projektorientierung sind dem Projektmanagement und dem Projektcontrolling ein besonders hoher Stellenwert zuzumessen.
- Es gibt gute Voraussetzungen für das Wahrnehmen von Controlling durch die Führungskräfte (zukunftsorien-

- Soziale Kompetenz ist aufgrund umfangreicher Koordinations- und Kooperationsaufgaben unabdingbar.

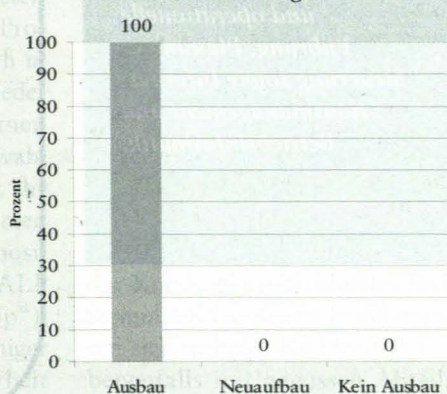
Literatur

Deyhle, A.: „Management & Controlling Brevier“, Band 1, Wörthsee-Etterschlag 1997.
 Kaplan, R.: Norton, D.: „Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen“, Übersetzung: Horvath, P.; Stuttgart 1997.
 Porter, M.: „Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten“, Frankfurt 1996.
 Weber, J.: Schäffer, U.: „Der rote Faden in der Arbeit des Controllers“, in: controller magazin 1/99, S. 30–36.
 Wüthrich, H.: Philipp, A.: „Virtualisierung als zukunftsweisende Management-Herausforderung!“, in: Die Unternehmung 52 (1998) 5/6, S. 253–270.

Wie wichtig schätzen Sie Controlling in Ihrer Virtuellen Unternehmung 1. derzeit und 2. In Zukunft ein?



Wie sieht die weitere Entwicklung des Controlling in Ihrer Virtuellen Unternehmung aus?



- Controlling für virtuelle Unternehmungen ist **derzeit** und auch in **Zukunft** eine sehr **wichtige** Thematik (siehe Abb. 5).

6. Zusammenfassung/Summary

Voraussetzung für das Zustandekommen von virtuellen Unternehmungen ist die Orientierung an einer prozeßorientierten Wertschöpfungskette.

Für das **Controlling** in virtuellen Unternehmungen zeichnen sich die folgenden

terierter Controllingansatz).

Controller sollten folgende Jobanforderungen beachten:

- Projektmanagement und Projektcontrolling gehören zu den wichtigsten Controller-Kompetenzen.

• Der Controller in virtuellen Unternehmungen hat einen Teilzeitjob. Er übt entweder seine Haupttätigkeit

in anderen Unternehmungen bzw. Unternehmungsbereichen oder zusätzlich eine andere Tätigkeit aus.

Controlling als Zusatzjob:
Im Schnitt reicht ein $\frac{1}{4}$ Controller in virtuellen Organisationen aus.

Abb. 5: Die Bedeutung des Controllings