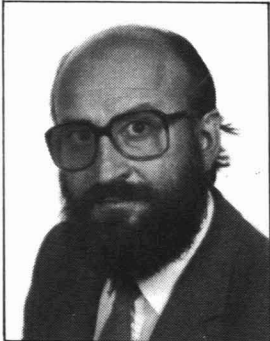




## Controlling in der Wiederhol- und Lagerfertigung



Dipl.-Ing. Horst GRUBER, Jahrgang 1940, geboren in GRAZ. Besuch des Realgymnasiums in GRAZ-LIEBENAU (BEA). Studien an der TU GRAZ von 1958—1966, 1964 Abschluß des Studiums ALLGEM. MASCHINENBAU, 1966 Abschluß des Studiums WIRTSCHAFTS-INGENIEURSWESEN. Seit 1966 im Bereich Graz der STEYR-DAIMLER-PUCH AG beschäftigt. Nach Mitarbeit an der Einführung der GRENZPLANKOSTENRECHNUNG Übernahme der Abteilung BETRIEBSWIRTSCHAFT.

Überall, wo in einer Unternehmung quantitative Ziele artikuliert werden, wo die Zielerreichung laufend geprüft und das Nichterreichen in Korrekturmaßnahmen umgesetzt wird, überall dort findet Controlling statt. Es ist nicht beschränkt auf bestimmte Bereiche, Funktionen oder hierarchische Ebenen, obwohl die CONTROLLER-Aufgaben größtenteils in den kaufmännischen Bereichen wahrgenommen werden.

Es soll jedoch im Rahmen dieses Artikels nicht auf die gesamte Palette der CONTROLLING-Aktivitäten eines Konzerns wie die STEYR-DAIMLER-PUCH AG eingegangen, sondern vielmehr nur ein Teilbereich herausgegriffen werden, der sich speziell mit den CONTROLLING-PROBLEMEN eines KONZERN-BEREICHES — nicht des Gesamtkonzerns — beschäftigt und hier vor allem mit dem CONTROLLING in der STANDARD- bzw. in der PROJEKT-ORGANISATION. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die PRAXIS DER DURCHFÜHRUNG gelegt.

### 1. Einleitung

Naturgemäß ergeben sich in einer Unternehmung, deren Tätigkeit vor allem auf die Produktion mittlerer und größerer Serien ausgerichtet und bei der der Charakter einer WIEDERHOL- UND LAGERFERTIGUNG vorherrschend ist, andere Verhältnisse als in Unternehmungen mit vorwiegend EINZEL- UND AUFTRAGSFERTIGUNG. Gleiches gilt auch, wenn die Produktpalette sehr weit gespannt und die Typen- und Teilevielfalt sehr hoch ist. So werden z.B. im Bereich der SDP-AG die Produktparten Fahrrad, Mot.Zweiräder, Geländewagen und Lohnaufträge geführt. Auch daraus ergeben sich völlig andere Konstellationen, als wenn es sich um ein Unternehmen mit nur einer Produktparte und geringer Typenvielfalt handelt.

Diese spezifische Situation des Bereiches bzw. des übergeordneten Konzerns findet daher auch ihren konkreten Niederschlag in der Ausformung der Fertigungsstruktur und Aufbauorganisation, in der Ausgestaltung des Rechnungswesens und in der Wahl der Strategien und Methoden zur Planung, Kontrolle und Steuerung von Betriebsgeschehen und Betriebserfolg.

### 2. Der Controller in der Aufbauorganisation:

In Abbildung 1 sind die für das CONTROLLING relevanten Abteilungen der Konzernzentrale und des Bereiches Zweirad- und Geländefahrzeuge dargestellt. Wie daraus hervorgeht, ist der explizite Hinweis auf CONTROLLER oder CONTROLLING kaum anzutreffen, obwohl natürlich die entspre-

chenden CONTROLLER-FUNKTIONEN in- und außerhalb der kaufmännischen Bereiche installiert sind. Dies deckt sich mit den auch heute noch gültigen Aussagen in DEYHLE's CONTROLLER-PRAKIS [1]:

- Der CONTROLLER ist als Position in jeder Unternehmung bereits zu finden.
- Leider gibt es keinen deutschsprachigen Ausdruck, der die Controller-Funktion genauso gut wiedergibt wie der ursprünglich amerikanische Begriff CONTROLLER.
- Die FUNKTION ist jedenfalls wichtiger als die BEZEICHNUNG.

Zusätzlich zu den Bereichen oder Funktionen, in denen bekannterweise CONTROLLER-Aktivitäten wahrgenommen werden, wie vor allem im Rechnungs- und Berichtswesen, in Betriebswirtschaft und Kalkulation oder in der Strategischen Unternehmensplanung gibt es selbstverständlich noch eine ganze Reihe von Funktionen und

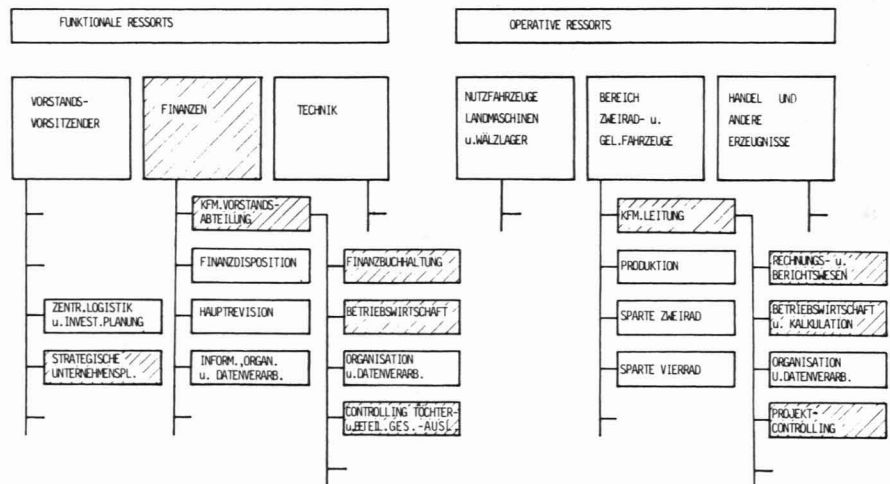


Abb. 1: Controlling im Organigramm



Mitarbeitern, die laufend oder auch nur fallweise mit Tätigkeiten befaßt sind, die man im weiteren Sinne als CONTROLLER-Aktivitäten bezeichnen könnte und die die Unternehmung mit einem weitverzweigten Netz zur Planung, Kontrolle, Steuerung und Information überziehen.

### 3. Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme

Die im folgenden beschriebenen Systeme tragen, wie schon in der Einleitung festgestellt, den spezifischen Bedürfnissen einer Unternehmung Rechnung, die in mehreren Produktparten Serienprodukte entwickelt und herstellt und diese Serienprodukte an eine Vielzahl in- und ausländischer Abnehmer vertreibt, wobei die Produktion in der Regel vorerst auf Lager erfolgt. Es seien hier in aller Kürze nur die wesentlichsten Systeme aufgezählt:

#### 3.1 Planungssysteme

• **GRENZPLANKOSTENRECHNUNG** (System Plaut, 1968 installiert) bestehend aus Kostenstellenrechnung (über 700 Kostenstellen), Plankalkulationen (>1.000 kalkulierte Modelle), Fabrikateergebnisrechnung (nach Modellen von Fabrikatgruppen bzw. Abnehmern und Märkten), Sparten- und Bereichsergebnisrechnung. Die Daten der Grenzplankostenrechnung finden als Stammdaten Eingang in die Unternehmensplanung und liefern Basisinformationen für Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Verfahrensvergleiche, Make or buy decisions etc.

• **UNTERNEHMENSPLANUNG** bestehend aus strategischer Unternehmensplanung (eingeführt 1980 gemeinsam mit A.T. Kearney, 5-jährig rollierend) operativer Unternehmensplanung (1-jährig, Budgetplanung) und dispositiver Unternehmensplanung (lfde Steuerung bei Budgetabweichungen).

• **INVESTITIONS- und WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG** (dynamische Verfahren) als Kenngrößen zur Beurteilung werden Kapitalwert, Rückflußzeit und interner Zinsfuß ermittelt.

#### 3.2 Kontrollsysteme

• **SOLL—IST—VERGLEICHE**  
Aufbauend auf flexiblen Kosten- und Leistungsbudgets werden entsprechend der jeweiligen Betriebsleitung

aus den Plandaten SOLL-VORGABEN ermittelt und den ISTWERTEN gegenübergestellt. Beispiele:

- BAP mit Istkostennachweis/Verdichtung nach Ko.Arten- und Ko.Stellen-gruppen
- Auftragsabrechnung mit Istkostennachweis
  - Personalstände nach Ko.Stellen / Verantwortungsbereichen
- Umsatzzahlen nach Sparten und Märkten
- **KENNZAHLEN**

Aus der Fülle der Kennzahlen seien nur einige genannt:

- Cashflow, operat. finanz. Deckung, operat. Kap. Bedarf,
- Umsatzrentabilität, Netto Kap. Rentabilität,
- Bevorratungsmonate, Außenstandsdauer in Tagen,
- Umsatz je Beschäftigtem, Beschäftigte je Erzeugniseinheit
- **DIVERSE KONTROLLEN**  
Kontrolle mittels Erfahrungsvergleich (z.B. Preisentwicklung)

#### 3.3. Informationssysteme

• **BATCH-UND ONLINE SYSTEME**  
Regelmäßig wiederkehrende, rechenaufwendige Berichte (z.B. BAB, Kalkulationen, Ergebnisrechnung) werden zentral und im Batch-Betrieb auf der Großrechenanlage durchgeführt. Ergänzend dazu gewinnen individuelle, dezentral durchgeführte ONLINE-Auswertungen immer mehr an Bedeutung (z.B. Vorausinformationen).

• **REGELMÄSSIGE UND FALLWEISE INFORMATIONSSYSTEME**

- täglich, wöchentlich: Produktionsmeldungen, Personalstände
- monatlich: die meisten Berichte und Statistiken, so die gesamte Betriebsabrechnung, Ergebnisrechnung, Bestandsführung, Außenstandsüberwachung etc.

— jährlich: strateg. Unternehmensplanung, Budget, Jahresabschluß

— fallweise: nach Bedarf und jeweiligen Interessenschwerpunkten.

• **ISTABRECHNUNGEN UND HOCHRECHNUNGEN**

Während die vergangenheitsbezogenen IST-Abrechnungen vor allem Informationscharakter haben, kommt der Hochrechnung eine wesentliche Steuerungsfunktion zu (was ist unter Nutzung aller Korrekturmaßnahmen erreichbar).

### 4. Controlling in der Standard-Organisation

Grundsätzlich lassen sich alle in unserer betrieblichen Praxis vorkommenden CONTROLLING-AKTIVITÄTEN in zwei Gruppen einteilen, nämlich in STANDARD- und SONDER- oder PROJEKT-AKTIVITÄTEN.

In den vorigen Kapiteln wurden bereits die Bereiche dargestellt, in denen CONTROLLING vor allem durchgeführt wird, sowie die Systeme, die zur Durchführung installiert wurden.

Im Zuge der STANDARD-ORGANISATION werden nun CONTROLLING-AKTIVITÄTEN abgedeckt, die laufend oder fallweise von den dafür vorgesehenen Funktionen wahrgenommen bzw. zu deren Durchführung die genannten Systeme verwendet werden. Es handelt sich also um all jene Tätigkeiten, deren laufende Durchführung per Ablauforganisation fixiert und institutionalisiert ist. Ergänzt werden diese standardmäßigen CONTROLLING-AKTIVITÄTEN durch abteilungsübergreifende Arbeitskreise und regelmäßige Besprechungen, sowie durch verschiedenste Sonderuntersuchungen, wie sie das laufende Betriebsgeschehen ständig erfordert.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen, gleichbleibenden und rationellen Vorgangsweise gibt es eine Reihe von standardisierten Verfahren, welche in Form von Manualen, Organisations- oder Arbeitsanweisungen dokumentiert sind. In diesen werden Ziele, Grundsätze, Techniken, Formblätter, Belegfluß, Termine, Verantwortlichkeiten, Geltungsbereich etc. auf Konzern-, Bereichs- oder Abteilungsebenen geregelt.

Neben einer Vielzahl von abteilungs- und bereichsinternen Organisations- und Arbeitsanweisungen existieren auf Konzernebene unter anderem Manuale für:

- Strategische Unternehmensplanung
- Budgetierung
- laufendes Berichtswesen (siehe Abb. 2 Formular Ergebnisrechnung)
- Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Kostenplanung



**ERGEBNISRECHNUNG**

(in S 1000)

Berichtsmonat:

Sparte:

Bereich:

Abweichung				Ifd. Monat		seit Jahresbeginn	Abweichung				
Vorjahr	%	Budget	%				Budget	%	Vorjahr	%	
					Umsatz:						
					Inland						
					Ausland						
					Summe externer Umsatz						
					Interne Lieferungen						
					<b>Gesamtumsatz</b>						
					Standard-Umsatz-Herstellkosten						
					Sondereinzelkosten des Vertriebes						
					<b>Standard-Verkaufsergebnis</b>						
					Typenkosten						
					Abweichungen						
					<b>Ist-Verkaufsergebnis</b>						
					Verkaufskosten						
					Verwaltungskosten						
					Kalk. Zinsen						
					Saldo sonst. betriebliche Kosten/Erträge						
					<b>Sparten/Bereichs-Ergebnis</b>						
					Differenz kalk./buchmäßige Afa						
					Differenz kalk./effektive Zinsen						
					Saldo verschiedene Aufwendungen/Erträge						
					<b>Operatives Ergebnis</b>						

Abb. 2: Formular Ergebnisrechnung

Die STANDARD-ORGANISATION endet dort, wo sie geänderte Anforderungen nicht mehr ausreichend abdeckt. Dabei können entweder die installierten Ressourcen (Personalkapazität, Systeme) nicht mehr entsprechen oder neue, unkonventionelle Lösungen nötig sein.

Die in solchen Situationen einsetzenden SONDER- oder PROJEKTAKTIVITÄTEN haben den Charakter einer KRISEN-INTERVENTION und sind zur zeitlich begrenzten Ergänzung und gezielten Effizienzverbesserung der Standardorganisation vorgesehen. Je nach Notwendigkeit werden dabei Arbeitskreise oder Projekte mit eigener Projektorganisation installiert.

Die Behandlung eines konkreten Falles einer solchen Projektorganisation erfolgt unter Punkt 6.

Eine spätere Übernahme von SONDER- oder PROJEKTAKTIVITÄTEN in die STANDARD-ORGANISATION ist durchaus üblich.

**5. Controlling in der Projektorganisation**

Ein in den letzten Jahren im Konzern immer häufiger angewendetes CONTROLLING-MODELL ist aufgrund seiner hohen Effizienz die PROJEKTORGANISATION, wobei als Führungsmodell das MANAGEMENT BY OBJECTIVES zur Anwendung kommt. Wir wollen diese Vorgangsweise anhand des Spartensanierungskonzeptes PUCH 82/85 näher beschreiben:

**5.1 Ausgangslage**

Aufgrund der unbefriedigenden Ergebnisentwicklung einer Produktparte wurde im Jahr 1981 die Firma A.T. Kearney (ATK) mit einer Studie über die Sanierungsmöglichkeit dieser Sparte beauftragt. Als Ergebnis dieser Studie wurde ein ERGEBNISVERBESSERUNGSPOTENTIAL aufgezeigt, welches in Abstimmung mit der Strategischen Unternehmensplanung eine nachhaltige SANIERUNG dieser Spar-

te erwarten ließ.

**5.2 Installierung des Projektes Puch 82/85**

Zur Realisierung der in der ATK-Studie aufgezeigten Einsparungspotentiale wurde Ende 1981 das Projekt PUCH 82/85 installiert. Dazu wurde die in Abbildung 3 dargestellte Projektorganisation gewählt und für die einzelnen Teilprojekte Projektleiter, Projektmitarbeiter und Projektziele (OBJEKIVES) festgelegt.

**5.3 Projektdurchführung**

Für die Durchführung des Projektes wurden sowohl hauseigene Mitarbeiter als auch externe Berater eingesetzt. Der Bedeutung des Projektes entsprechend wurden in Spitzenzeiten bis zu 25 SPD-Mitarbeiter abgestellt und bis zu 10 Berater beschäftigt.

Dabei hat es sich besonders bewährt, das Projektteam auch räumlich zusammenzufassen und die Projektmitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum möglichst ganztägig aus ihren Herkunftsab-

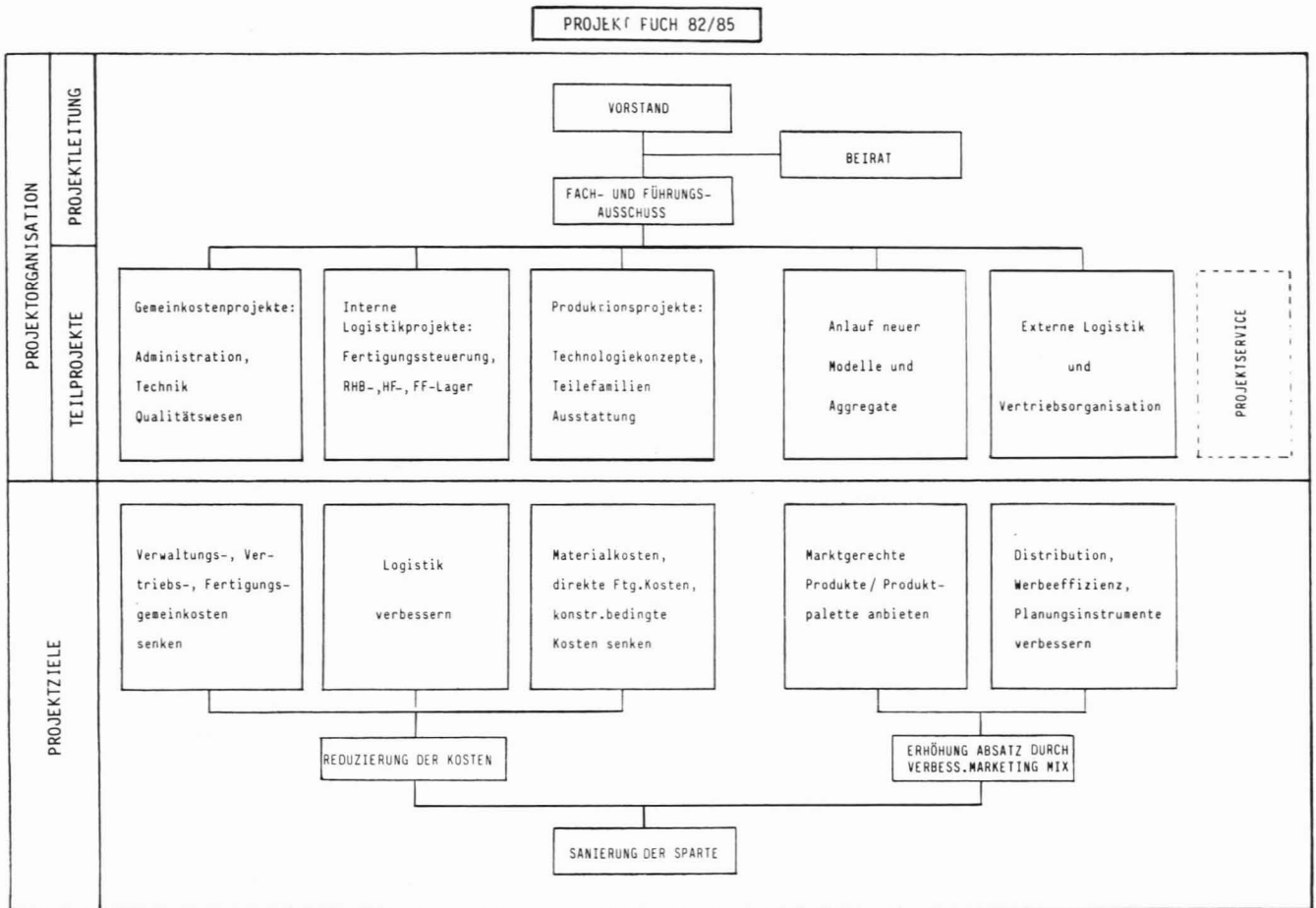


Abb. 3: Projektorganisation Puch 82/85

teilungen auszugliedern. Überall dort, wo dies konsequent durchgeführt wurde, waren Projektfortschritt und Projektergebnis signifikant besser als in Bereichen, wo diese klare Trennung von Projekt- und laufende Arbeit nicht möglich war. Im Interesse einer möglichst hohen Effizienz sollte daher der gemeinsamen, gesamtheitlichen Projektarbeit eindeutige Priorität vor der isolierten Detailarbeit in den Fachabteilungen eingeräumt werden.

Zur raschen Herbeiführung projektrelevanter Entscheidungen sowie zur laufenden Information der Geschäftsleitung wurden anfänglich wöchentlich, später dann alle 3 Wochen Projektsitzungen abgehalten. Darüber hinaus werden bis zum Projektabschluss — neben Wochenberichten in der Startphase von Teilprojekten — quartalsweise Projektfortschrittsberichte gelegt (Aufbau eines Quartalberichtes siehe Abbildung 4).

## 5.4 Projektentwicklung

— Das ursprünglich für eine einzelne Sparte installierte Projekt hat sich aufgrund der eher spartenneutralen Aufbauorganisation (Fertigung weitgehend technologieorientiert; Fertigungsvorbereitung, Logistik und Verwaltung weitgehend funktional bzw. zentral organisiert) auf alle Sparten ausgeweitet. Der Anteil der Ausgangssparte am Projektergebnis tritt immer mehr in den Hintergrund.

- Das Projekt befindet sich permanent in Erneuerung und Ausweitung auf bisher noch nicht erfaßte Bereiche. Der Anteil neuer Projekte am Projektergebnis beträgt derzeit mehr als ein Drittel.
- Die Herkunft der Projektergebnisse verschiebt sich zusehend von Gemeinkostenoptimierungs- zu Investitions-Projekten. So kamen 1982 noch fast 85% der Projektergebnisse aus kurzfristig, teils dispositiv realisierbaren Gemeinkostenoptimierungen, während 1986 ca. 75% aus

Investitionen in Maschinen, Anlagen und Organisationsentwicklungen (Software) kommen werden.

## 5.5 Projektsteuerung und -kontrolle

Um das Projekt voll in die Unternehmensplanung einzubinden, wird jährlich eine Neufestlegung bzw. Adaptierung der Projektziele vorgenommen und zwar:

- für das kommende Jahr durch Fixierung der Budgetziele (OBJECTIVES der OPERATIVEN PLANUNG)
- für die folgenden 4 Jahre durch Verabschiedung der Strategie-Ziele (OBJECTIVES der STRATEGISCHEN PLANUNG)

Dazu erfolgt quartalsweise (siehe 5.3) ein FOLLOW—UP in bezug auf Einhaltung der Budget-Ziele bzw. Entwicklung der Strategie-Ziele, sowie jährlich ein Abschlußbericht mit den Projektergebnissen und einem Vergleich dieser Ergebnisse zu den Zielsetzungen der ursprünglichen Studie.



P U C H 82/85	<b>QUARTALSBERICHT</b> . . / 8 .	DATUM: ZEICHEN:														
	TEILPROJEKT:	TEILPROJ.NR.:														
<p><b>1) AKTIVITÄTEN:</b></p> <p>1.1) <u>Im vergangenen Quartal abgeschlossene Aktivitäten</u>                  ⋮</p> <p>1.2) <u>Weiterlaufende Aktivitäten</u>                  ⋮</p> <p>1.3) <u>Im nächsten Quartal anlaufende Aktivitäten</u>                  ⋮</p> <p><b>2) REALISIERUNGSGRAD DES TEILPROJEKTES:</b></p> <p>2.1) <u>Materielle Realisierung</u>                  ⋮</p> <p>2.2) <u>Kostenmäßige Realisierung</u>                  Gemäß Beilage ergeben sich folgende Einsparungen:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: left;">Kostensenkungsmaßnahme</th> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">für 198. ergebnis- wirksam</th> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">für Normal- jahr ergebn.- wirksam</th> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">Projekt- ziel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px 0;">⋮</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>2.3) <u>Offene Entscheidungen, die den Projektfortschritt beeinträchtigen:</u>                  ⋮</p> <p><b>3) MEILENSTEINE:</b></p> <p>3.1) <u>Das nächste Quartal betreffende Meilensteine:</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: left;">Meilensteine</th> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: left;">Durchführung</th> <th style="border-bottom: 1px solid black; text-align: left;">Termin</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px 0;">⋮</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>3.2) <u>Restliche Meilensteine bis Projektende:</u>                  ⋮</p>			Kostensenkungsmaßnahme	für 198. ergebnis- wirksam	für Normal- jahr ergebn.- wirksam	Projekt- ziel	⋮				Meilensteine	Durchführung	Termin	⋮		
Kostensenkungsmaßnahme	für 198. ergebnis- wirksam	für Normal- jahr ergebn.- wirksam	Projekt- ziel													
⋮																
Meilensteine	Durchführung	Termin														
⋮																

Abb. 4: Aufbau eines Quartalberichts

gewonnenen Informationen müssen ausreichend detailliert und in genügend kurzen Zeitabständen zur Verfügung stehen, um die laufend erforderliche Steuerung der Unternehmung in Richtung Erfolgszielsetzung zu gewährleisten. Die Anforderungen an die Integration der CONTROLLING-Systeme (zentrale Datenbanken für alle zum CONTROLLING benötigten Informationen) und an ihre Reaktionsgeschwindigkeit (Tagfertigkeit, Online Betrieb) werden immer größer, genauso der Informationsbedarf an sich. Aufgrund der sich ständig ändernden Verhältnisse treten starre, zentral ablaufende Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme immer mehr in den Hintergrund zugunsten flexibler, dezentraler, benutzerfreundlicher Lösungen. Erleichtert wird dieser Trend durch die im letzten Jahrzehnt stürmisch verlaufende Entwicklung der Datenspeicherung- und Datenverarbeitungstechnologien.

Viele CONTROLLING-Bereiche befinden sich daher in letzter Zeit im Umbruch, speziell in Bezug auf ihre Systeme, aber auch in ihrer organisatorischen Einbettung.

Was die CONTROLLING-FUNKTIONEN des Bereiches GRAZ betrifft, so haben sie in den letzten 5 Jahren nominell eher abgenommen. Dabei ergeben sich allerdings deutliche Verschiebungen der Tätigkeiten von Aufbau und Betreuung der Systeme zur Arbeit mit den Systemen, ein Prozess, der durch weiteren Ausbau der Software sicherlich noch einige Zeit andauern wird.



**Literatur:**

[1] Deyhle, A.: Controller Praxis, Band II, München 1971, S. 102 f.

## 5.6 Projektergebnisse

Durch das Projekt PUCH 82/85 werden derzeit ca. 70% der in der Strategischen Unternehmensplanung angesetzten ERGEBNISVERBESSERUNGEN definiert. Das Projekt hat somit die ihm bei seiner Installierung zugeordnete Sanierungsfunktion voll übernommen.

## 6. Zusammenfassung und Ausblicke

Um der Komplexität von betrieblichen und außerbetrieblichen Strukturen Rechnung zu tragen, benötigen Unternehmensleitung und die mit dem CONTROLLING beauftragten Funktionen ein hochsensibles, reaktionsschnelles Instrumentarium, welches den gesamten Betrieb mit einem feinmaschigen Netz überzieht. Die daraus