



FABRIK - CONTROLLING BEI PHILIPS

von Dr. Rainer HECKER
Allgemeine Deutsche Philips Industrie GmbH

vorgetragen anlässlich des WIV-Kongresses
am 6. Juni 1980 in Graz

1. KURZCHARAKTERISIERUNG DER HEUTIGEN SITUATION

Die heutige Funktion des Controllers bei Philips ist untrennbar mit der Entwicklung der "Administration" in den letzten Jahrzehnten verbunden. Ausgehend von der Leitung des Rechnungswesens sind dem Controller mit zunehmender Komplexität der Führungsaufgaben zahlreiche weitere betriebswirtschaftliche Aufgabenkomplexe zugewachsen. Er hat sich damit zu einer zentralen Führungskraft in allen mit Umsatz, Kosten, Betriebs- und Unternehmensergebnis zusammenhängenden Fragen entwickelt. Die Controllerfunktion ist eine Lotsen- und Navigationsfunktion in Richtung auf Gewinn und Wirtschaftlichkeit. Sie umfaßt vor allem die Erarbeitung von

- Planungs-
- Steuerungs- und
- Kontroll-Informationen

als Entscheidungshilfen für die verschiedenen Managementebenen des Unternehmens. Damit die Managementbereiche und -ebenen ihre Führungsaufgabe bestmöglich wahrnehmen können, müssen diese Informationen

- die höchste qualitative Aussagekraft besitzen
- auf die Aufgaben der Empfänger ausgerichtet sein
- zeitlich so aktuell wie möglich sein.

Die heutige Situation ist gekennzeichnet durch

- häufiger auftretende strukturelle und konjunkturelle Veränderungen, auf die die Unternehmung nicht nur reagieren darf, sondern auch agieren muß. Die notwendigen Anpassungen an veränderte wirtschaftliche Bedingungen erfordern erhöhte Entscheidungsbereitschaft und -fähigkeit.
- Arbeitsverfahren in den Betrieben im Bereich des Rechnungswesens, die charakterisiert sind durch
 - o Arbeitsspitzen zu den Abschlußterminen
 - o zu späte und starre Informationsbereitstellung
 - o fehlende Flexibilität zur Anpassung an neue betriebswirtschaftliche Anforderungen
 - o fehlende Integration der bestehenden Verfahren (Insellösungen)
 - o hoher Aufwand für Maintenance alter Verfahren

Die Auswirkungen auf die Berichterstattung sind:

- Konzern-Berichterstattung dominiert vor betriebsinterner Berichterstattung
- Die Berichterstattung ist zeitlich nicht aktuell
- Die interne Berichterstattung liefert keine Daten für spezielle Entscheidungssituationen
- Sonderauswertungen sind nur mit erheblichem manuellen Aufwand möglich
- Der sachlogische Zusammenhang der einzelnen Steuerungen und Informationen (z.B. in Form von Kennzahlensystemen) wird nicht aufgezeigt
- Betriebsinterne Aktualisierung des offiziellen Jahresbudgets wird nicht durchgeführt.

Controlling ist ein geeignetes Instrumentarium, die Entscheidungsprozesse in der Unternehmung zu erleichtern.

2. DEFINITION CONTROLLING

Die Bezeichnung "Controlling" als eine Aktivität und "Controller" als Träger dieser Aktivität und Aufgabe, ist mit dem deutschen Ausdruck "Kontrolle" nicht gleichzusetzen. Im angelsächsischen Sprachgebrauch hat "Controlling" die Bedeutung von "Steuern, Regeln".

Die Controllerfunktion stellt demnach einen Lotsen- oder Navigationsdienst dar in Richtung auf Gewinn bzw. Wirtschaftlichkeit. Der Controller ist ein wirtschaftlicher Ratgeber des Managements, das wirtschaftliche Gewissen des Unternehmens. Controlling ist also nicht ein "Nachspionieren" und "Nachkontrollieren".

Die Aufgabe besteht vielmehr

- in der fachlichen Interpretation der Zahlen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge sowie
- in Überzeugung und Motivation für die in den Zahlen liegenden Konsequenzen.

Der Controller ist ein Ziel- und Planverkäufer. Auf diese Weise leistet er gleichzeitig einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung einer Führung durch Ziele (MbO).

Kontrolle soll durch eine Art Selbstmechanisierung ausgeführt werden. Die "Geplanten" sollen sich aufgrund der transparent gemachten Ziele durch Selbstvergleiche mit den realisierten Ergebnissen selbst kontrollieren können. Die permanenten Soll-Ist-Vergleiche und darauf basierende laufende Abweichungsanalysen führen nicht nur zu einem ständigen Lernprozeß für Fachbereiche des Unternehmens, sondern auch für den Controller selbst.

Controlling ist nicht eine Aufgabe und Aktivität, die nur in Krisenzeiten wahrzunehmen ist und bald wieder aus der Mode gerät. Controlling ist vielmehr eine zentrale und allgemeingültige Aufgabe in der Unternehmung.

3. FUNKTIONEN DES CONTROLLING

Im Rahmen des dargestellten Controllingkonzeptes ist

die Informationsfunktion,

die zentrale Funktion der Administration. Die Informationsfunktion beinhaltet das gesamte Berichtswesen für alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen zur Erfassung, Aufbereitung und Weiterleitung von Informationen über das Unternehmen und seine Umwelteinflüsse. Das bedeutet einerseits, daß die Administration zweckgerichtete betriebswirtschaftliche Informationen liefert

- für die Entscheidungsträger und Leistungsstellen des Unternehmens
- für externe Stellen (Konzernleitung, Öffentlichkeit).

Andererseits beinhaltet diese Funktion die Beratung und das Training des Managements auf allen Leitungsebenen hinsichtlich

- der Artikulierung von Informationsbedürfnissen
- der Suche nach Informationsmöglichkeiten
- des Umgangs mit den gelieferten Informationen.

Der Controller muß die Wirtschaftlichkeit der Erfassung, Verarbeitung und Berichterstattung der Informationen sicherstellen.

Aus der Informationsfunktion als Hauptfunktion der Administration werden die Teilfunktionen der

- a) Planung
- b) Überwachung und Steuerung

abgeleitet.

a) Planungsfunktion

Der Planungskomplex muß der Ausgangspunkt jeglicher Controller-Aktivität sein. Nicht das Streben nach Überwachung, sondern der Wunsch nach Planung und Zielsetzung muß am Anfang stehen.

Ergänzend zur ressortbezogenen Planung gilt es, knappe Mittel auf die Teilbereiche optimal aufzuteilen und divergierende Ressortinteressen auf das Gesamtziel hin zu koordinieren.

Der Controller nimmt die Planungsfunktion im engen Kontakt und zusammen mit den Fachabteilungen und deren Linieninstanzen wahr. Nur in Verbindung mit diesen und unter deren Mitwirkung kann die Planungsfunktion erfüllt werden. Die Planung ist nicht an den Controller delegiert, sondern er liefert folgende Unterstützung und Entlastung:

- positive Motivation hinsichtlich aller Planungsaktivitäten

Alle Fachabteilungen sind von der Notwendigkeit der Planung und Zielsetzung für erfolgreiches Handeln zu überzeugen. Dazu müssen die Ziele operational (konkret, meßbar), erreichbar und anspornend sein. Zugleich soll mit der positiven Beeinflussung der planerischen Mentalität die Ausrichtung und Verpflichtung aller Abteilungen auf die Ziele des Unternehmens erfolgen.

- Aufstellung des Planungsrahmens

Der Planungsrahmen soll die notwendigen Voraussetzungen schaffen, um die relevanten innerbetrieblichen und betriebsexternen Plandaten

- systematisch
- rationell
- zeitlich fixiert
- zwangsläufig

zu sammeln, zu speichern, zu verdichten und zukunftsorientiert als Vorgabe aufzubereiten. Der Detaillierungsgrad muß den angestrebten Abweichungsanalysen entsprechen. Weiterhin stellen einheitliche Definitionen der verwendeten Begriffe in allen Stufen der Unternehmenshierarchie eine unabdingbare Voraussetzung für die Aussagefähigkeit der Planung als Steuerungs- und Überwachungsinstrument dar.

- laufende zeitliche und sachliche Koordination der Planung
und Verdichtung zum Gesamtplan

Die Schaffung des Planungsrahmens gewährleistet noch nicht die Erfüllung der daraus folgenden Planungsaktivitäten. Der Controller muß deshalb den Planungsprozeß von der Datenerhebung bis zur Zusammenstellung des Gesamtplans einschließlich der Analyse der Ergebnisse in Gang setzen und laufend sachlich und zeitlich koordinieren. Er ist damit nicht nur Konstrukteur des Planungsrahmens, sondern auch Initiator des laufenden Planungsprozesses.

Diese Plandaten und erstellten Vorschaurechnungen bilden die Grundlage für aktionsorientierte und dispositive Tätigkeiten der Entscheidungsträger und Leistungsstellen. Die Administration dient damit der Entscheidungsvorbereitung, d.h. es sind in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Stellen

- Lösungsalternativen zu erarbeiten und aufzuzeigen
- umfassend Auswirkungen beabsichtigter Aktivitäten zu ermitteln und darzustellen
- über die betriebsexternen wirtschaftlichen Entwicklungen zu berichten und externe Einflüsse in die entscheidungsorientierten Planungsrechnungen einzubeziehen.

b) Überwachungsfunktion

Will die Administration der angesprochenen Informationsfunktion für das Management in vollem Umfang gerecht werden, dann kann sie nicht nur passiver Zahlenlieferant sein, sondern muß ständig aktiven Datenservice betreiben, d.h..

- pointiert auf Ziel- und Ergebnisabweichungen hinweisen
- sich anbahnende Fehlerentwicklungen frühzeitig aufzuzeigen
- laufend und nachdringlich den Standpunkt der Wirtschaftlichkeit bzw. der Rentabilität vertreten und darauf hinwirken

und zwar immer unter Beibehaltung der Objektivität.

Die Überwachungsfunktion umfaßt folgende Bereiche:

Planungskontrolle:

d.h. Kontrolle der Teilpläne auf Übereinstimmung mit dem Gesamtziel bezüglich Realisierbarkeit und formaler Richtigkeit.

Ergebniskontrolle:

d.h. Ermittlung von Abweichungen und Toleranzüberschreitungen der Ziele und Plandaten in den einzelnen Fachbereichen.

Ursachenanalyse der Abweichungen

mit dem Ziel

- interpretierend Hilfestellungen zur Überwindung negativer Ergebnisse
 - Beratung zur Vermeidung künftiger Abweichungen
- zu geben.

Beurteilung der Auswirkungen von Abweichungen

zur Beantwortung der Fragen:

- muß eine Änderung der Ziele erfolgen?
- welche Steuerungsmaßnahmen sind zu ergreifen?

c) Steuerungsfunktion

Ausgehend von den Ergebnissen der Abweichungsanalyse kann die Steuerungsfunktion im einzelnen beinhalten:

- Aufzeigen der Zuständigkeit für den Einsatz von Steuerungsinstrumenten
- Auswahl bzw. Mittelentscheidung des Steuerungsverfahrens
- Kontrolle des Einsatzes der vorgeschlagenen Instrumente und deren Auswirkung
- Eingriffsmöglichkeiten bei ungenügender Wirkung der Instrumente.

Die Administration trägt die Verantwortung für die Vermögenssicherung und die Substanzerhaltung des Unternehmens.

Der Controller bedient sich zur Erfüllung seiner Überwachungs- und Steuerungsfunktion eines INTERNAL-CONTROL-SYSTEMS. Dieses System umfaßt den Organisationsplan und alle aufeinander abgestimmten Methoden und Maßnahmen um

- die Effizienz der Abläufe zu fördern
- die Richtigkeit und Zuverlässigkeit der Abrechnungsdaten zu gewährleisten
- die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen
- das Vermögen und die Ertragskraft zu sichern.

Es ist die Aufgabe des Controllers, das System der unternehmensinternen Kontrolleinrichtung zu entwickeln, prozeßgebunden in alle Arbeitsabläufe einzugliedern und Änderungen anzupassen.

4. AUFGABENKATALOG DER FABRIK-ADMINISTRATION

Der Aufgabenkatalog der Administration ist aus den geschilderten Funktionen abgeleitet:

- a) Sie erstellt federführend nach den inhaltlichen und terminlichen Forderungen der Konzernleitung den Vierjahresplan auf der Grundlage
- der langfristigen Produktionsplanung
 - der betrieblichen Zielsetzung
- b) Sie erstellt federführend nach den inhaltlichen und terminlichen Forderungen der Konzernleitung sowie auf der Basis der vom Konzern erlassenen verbindlichen Vorschriften
- das Tarifbudget als
 - Basis für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung
 - Basis für die Erstellung der jährlich neu zu bestimmenden Fabrikverrechnungspreise
 - das Haushaltsbudget als
 - Basis für die jährlichen Aktivitäten der Fabrik
 - Maßstab für die Leistungsbeurteilung der Fabrik

Hierbei handelt es sich um inhaltlich und wertmäßig abgestimmte Teilpläne wie

- Personalplan
 - Kostenplan
 - Investitionsplan
 - Beschaffungsplan etc.
- c) Sie koordiniert die Zusammenstellung und Verabschiedung von Projektbudgets für
- Mechanisierungsprojekte
 - Rationalisierungsmaßnahmen (incl. EDV-Projekte)
 - Entwicklungsprojekte (Initialkosten)
 - Umstellungs-/Umgruppierungsprojekte
 - Erweiterungsinvestitionen etc.

und sorgt im Rahmen der Berichterstattung für eine entsprechende finanzielle Projektkontrolle.

d) Sie führt mit Hilfe der für Konzernbetriebe verbindlich vorgeschriebenen Richtlinien

- Budgetierung und Selbstkostenrechnung
- Kontenrahmen und Kontenplan
- Budget- und Ergebnislisten
- Administrative Mitteilungen

das Rechnungswesen.

e) Sie ist im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für Budget und wirtschaftliche Entwicklung der Fabrik verantwortlich für die Fabrikverrechnungspreise

- Festlegung des kalkulatorischen Aufbaus
- Ermittlung der finanziellen Daten (auf normativer Basis ermittelte Stundentarife, Zuschläge, Quoten sowie Mitwirkung bei der Bildung von Standardpreisen)
- Abstimmung der entsprechenden Daten hinsichtlich Plausibilität zu Budget- und Vergangenheitsdaten
- Analyse der Veränderungen der Fabrikverrechnungspreise gegenüber Vergangenheitspreisen
- Permanente Beobachtung der aktuellen Veränderungen der Kostenkomponenten und Ableitung der entsprechenden Trend-, Prognose- und Verrechnungspreisindices sowie ihre Weitergabe an die entsprechenden Konzernstellen
- Veröffentlichung von Fabrikverrechnungspreisen und orientierten Fabrikpreisen gegenüber anderen Konzernstellen

f) Sie ermittelt im Rahmen der periodischen Ergebnisrechnung und Berichterstattung Soll/Ist-Abweichungen die sie

- in der vorgeschriebenen Form an die Konzernleitung (bzw. andere Konzernstellen)
- in auswertungsgerechter Darstellung (Tabellen, Graphiken) den innerbetrieblichen Kostenstellen

zur Verfügung stellt.

Diese Unterlagen bilden die Basis für

- Ergebnisbesprechungen
- Ursachenanalyse
- daraus abzuleitende zukunftsbezogene Korrekturmaßnahmen
- betriebswirtschaftliche Beratung der Fertigungs- und Hilfsbereiche

- g) Sie wirkt mit bei Entscheidungsvorbereitungen, wenn finanzielle Auswirkungen zu erwarten sind, z.B. bei Investitionen, Entwicklungs-/Mechanisierungsprojekten. Hierbei ist sie verantwortlich für die Koordination der Entscheidungsrechnung entsprechend der Richtlinie "Entscheidungsorientierte Planungsrechnung" sowie für die wirtschaftliche und finanzielle Beurteilung der Eingabedaten.
- h) Sie ist verantwortlich für die Einhaltung aller handels- und steuerrechtlichen sowie finanzwirtschaftlichen Vorschriften.

5. ORGANISATION DES CONTROLLING IN DER FABRIK KREFELD

Zur effizienten Wahrnehmung der Controllerfunktion sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:

1. Zentralisierung der genannten Funktionen in der Administration
 2. Unterscheidung zwischen den informativen Aufgaben des Controllers und operativen Aufgaben der Fachabteilung
 3. Ausgestaltung des bestehenden Rechnungswesens zu einem integrierten betrieblichen Informationssystem
 4. Der Controller als Mitglied der obersten Unternehmensleitung
 5. Bereichskontroller bei produktorientierten Unternehmensorganisationen.
1. Zentralisierung der genannten Funktionen in der Administration

Durch eine zentralisierte Verarbeitung von betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kontrolldaten durch die Administration werden

- die operativen betrieblichen Stellen von bestimmten Aufgaben der Informationsverarbeitung und Berichterstattung entlastet

- einheitliche Erfassungs- und Auswertungsmethoden für betriebswirtschaftliche Aussagen sichergestellt
- Doppelarbeiten, wie doppelte Erfassungen, Einsteuerungen, Auswertungen, vermieden und Rationalisierungsvorteile erzielt.

Bei fehlender Koordination einer dezentralen Erstellung von Planungs- und Kontrolldaten in verschiedenen Abteilungen, die jeweils mit eigenen Definitionen, Maßstäben und Ressortspezialisten an vergleichbaren Aufgaben arbeiten, bestehen folgende Gefahren:

- Verständigungsschwierigkeiten: Es wird mehr Zeit auf die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Informationen verwendet als auf die Lösung des Problems
- Suboptimierung: Ressortziele gewinnen Vorrang durch fehlende Koordination mit dem übergeordneten (finanziellen) Unternehmensziel
- ungenügender Einsatz der betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Kontrollinstrumente (z.B. Investitionsrechnungsverfahren, Nutzwertanalyse, Deckungsbeitragsrechnung).

2. Unterscheidung zwischen den informativen Aufgaben des Controllers und operativen Aufgaben der Fachabteilung

Eine Trennung zwischen den operativen Funktionen der Fachabteilungen und den informativen Funktionen der Administration ergibt sich aus den unterschiedlichen Aufgabenstellungen. Der Controller muß mitwirken bei

- der Entscheidungsvorbereitung
- der Formulierung und Formalisierung der Zielsetzungen und Planungen
- der Ausrichtung aller ausführenden Stellen auf die wirtschaftlichen Unternehmensziele
- der Ursachenanalyse bei Planabweichungen
- Vorschlägen für Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung.

Er muß in allen Unternehmensbereichen Anerkennung gewinnen als Berater und Verkäufer von Argumenten in Sachen Wirtschaftlichkeit.

3. Ausgestaltung des bestehenden Rechnungswesens zu einem integrierten betriebswirtschaftlichen Informationssystem

Als Leiter des betriebswirtschaftlichen Informationswesens muß der Controller bezüglich Zielorientierung und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung Maßstäbe setzen. Um den Anforderungen der unterschiedlichen Ressorts und Managementebenen an betriebswirtschaftlichen Informationen gerecht zu werden, müssen diese Daten

- aussagefähige Steuerungs- und Kontrollinformationen
- empfängerorientiert aufbereitet und
- zeitlich aktuell

sein

sowie die Bereiche

- Budgetierung
- Ergebnisrechnung
- spezifische Planungs- und Entscheidungsrechnung

umfassen.

Eine wesentliche Verbesserung der Datenerfassung/Datenverarbeitung und Berichterstattung in der Administration läßt sich durch konsequente Nutzung neuester Computer-Systeme, d.h. Datenbanken mit komfortabler Dialogmöglichkeit, erzielen. Die zukünftige administrative Berichterstattung ist so zu konzipieren, daß

- Daten aus beliebigen Bereichen des integrierten betriebswirtschaftlichen Informationssystems zu Berichten verarbeitet werden können, ohne daß manuelle Übertragungsarbeiten erforderlich werden
- Berichte auch während der laufenden Abrechnungsperiode erstellt werden können
- Berichte empfängerorientiert aufbereitet werden, indem von der Fachabteilung gesteuert wird, daß z.B.
 - o ein Wert nur ausgewiesen werden soll, wenn ein (in DM oder als Prozentgröße) vorgegebener Grenzwert überschritten wird
 - o Informationen schrittweise zu verdichten sind
- Berichte als Liste oder über den Bildschirm (mit der Möglichkeit einer Bildschirmkopie) abgerufen werden können

- Erscheinungstermine der Routineberichte von der Fachabteilung gesteuert werden können
- die Möglichkeit besteht, auch kurzfristig zu beantwortende neue Fragestellungen, für die noch kein EDV-Programm existiert, mit dem Computer zu lösen. Der Anwender formuliert dabei am Bildschirm seine Fragestellung in einer einfachen Abfragesprache und läßt sich das Ergebnis als Liste oder am Bildschirm ausgeben.

4. Der Controller als Mitglied der obersten Unternehmensleitung

Diese Einordnung ist die Konsequenz des vorgestellten Controlling-Konzeptes. Diese Stellung sichert ihm die benötigte Unabhängigkeit und hebt die Bedeutung seiner Aufgaben entsprechend hervor.

Neben den erforderlichen Fachkenntnissen muß der Controller spezielle Persönlichkeitsmerkmale erfüllen, wie Führungsqualität, Verhandlungsgeschick, Fähigkeit zu analytischem und systematischem Denken, persönliche Integrität. Seine Fähigkeit, trotz schwieriger Konfliktsituationen für seine Funktionen und sich selbst immer die notwendige Unterstützung zu sichern, ist für ihn persönlich und die Stelle existenznotwendig.

5. Bereichskontrolller bei produktorientierten Unternehmensorganisationen

Die Bereichskontrolller sind dem Leiter der Abteilung betriebswirtschaftliche Analyse/Budgetierung und Berichterstattung direkt unterstellt, der in Zusammenarbeit mit der Administrations- (und Geschäfts-) Leitung für die Anwendung einheitlicher und zielsetzender Maßstäbe sorgt.

Er ist Mitglied des Produktbereichs-Teams unter dem Vorsitz des Produktbereichsleiters.

Seine Aufgaben umfassen im einzelnen

- Teilnahme an den periodischen und außerordentlichen Sitzungen des Produktbereichs - Teams
- Koordination aller für Vierjahresplanung, Tarifierstellung, Budgets, Entscheidungsrechnungen und Preisbildung relevanten wirtschaftlichen Informationen des jeweiligen Produktbereiches

- interne Koordination aller vom Produktbereich an die Administration gerichteten Fragestellungen und Untersuchungswünsche
- Interpretation von
 - periodischen Abschlußzahlen
 - Erwartungsrechnungen
 - Sonderuntersuchungen
- laufende Anpassung und Verbesserung der für den Produktbereich relevanten Steuerungsinformationen.

In diesem Zusammenhang hat der Bereichscontroller wesentlichen Anteil an der Weiterentwicklung des administrativen Informationssystems.

6. ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend ist hervorzuheben, daß Controlling nicht als eine in Mode gekommene Zeiterscheinung aufzufassen ist. Controlling ist eine permanente, im Unternehmen zu institutionalisierende Führungskonzeption: Man sollte sich nicht der Illusion hingeben, daß mit Controlling ganz neue Aufgabengebiete abgedeckt werden. Das Neue am Controlling ist die viel stärkere und rationalere Durchdringung des Unternehmensprozesses, eine schärfere Umreißung der speziellen Aufgaben und vor allem die Institutionalisierung bestimmter Auflaufmechanismen.

Das bedeutet jedoch nicht, daß mit der Einführung des Controlling die Probleme des Unternehmens gelöst sind - die Probleme werden nur transparenter: Controlling ist ein unterstützendes Instrumentarium für die unternehmerischen Entscheidungsprozesse, kurz gesagt - kein Allheilmittel nur ein Hilfsmittel.