

# Effiziente Unternehmenssteuerung mit Controlling

Der Einsatz von Planungswerkzeugen oder einem Controlling-System gilt heute als die wesentliche Voraussetzung für Unternehmen, den gestiegenen Anforderungen für die Kreditvergabe nach »Basel II« zu entsprechen.

**D**

**Diese zuweilen recht** einseitige Betrachtung lässt dabei vollkommen außer Acht, dass Controlling-Systeme und artverwandte Planungswerkzeuge in erster Linie ihre Existenzberechtigung als Instrument der effizienten Unternehmenssteuerung haben. Zunehmender Wettbewerbsdruck sowie die Internationalisierung der Märkte

zwingen die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen heute zu einer konsequenten Kundenorientierung sowie zur kostenbewussten Unternehmenssteuerung. Konzepte des Kostenmanagements können daher zur Sicherung und Steigerung von Erfolgspotenzialen aus strategischer wie auch operativer

Sicht eingesetzt werden. Ziel aller Aktivitäten ist es dabei, den Unternehmenswert langfristig zu erhöhen. Als universelles Steuerungskonzept hat sich dabei das so genannte Target Costing bewährt.

Target Costing stellt im Grundsatz ein aus Japan stammendes Kostenmanagementkonzept dar, das darauf ausgerichtet ist, strategische Entscheidungshilfen für Unternehmen zu liefern, die auf wettbewerbsintensiven Märkten agieren. Allerdings handelt es sich bei diesem marktorientierten Ansatz nicht um ein Kostenrechnungssystem im traditionellen Sinne, sondern um einen umfassenden Kostenplanungs-, -steuerungs-

und -kontrollprozess, eingebettet in den Gesamtprozess der Produktentstehung. Das Target Costing oder Zielkostenmanagement entstand aus dem Bedürfnis, im Hinblick auf den Lebenszyklus eines Produktes möglichst frühzeitig Kosteninformationen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke zu erhalten.

## Methoden des Kostenmanagements.


Sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich ist das Kostenmanagement vor allem durch die Beeinflussung von Kostenstruktur, Kostenverhalten und Kosteniveau gekennzeichnet. Eine ausschließlich kostenorientierte Betrachtung erscheint in diesem Zusammenhang unzureichend, da die Verbesserung der Kostensituation und die Erhöhung der Kostenflexibilität auch zur Herabsetzung der Erfolgsrisiken beiträgt. Folglich muss unter dem Terminus »Kostenmanagement« ein integriertes Kosten- und Erfolgsmanagement verstanden werden. Während die strategische Ebene in diesem Zusammenhang vor allem durch ihre langfristige Orientierung und die Aufgabenwahrnehmung durch das Top-Management charakterisiert ist, bezieht sich das operative Kostenmanagement mit seiner mittel- bis kurzfristigen Ausrichtung auf die unteren Bereiche des Managements. Ebenfalls methodenübergreifend anwendbar ist das Konzept des Benchmarking. Seine Funktion besteht darin, durch bran-

chenübergreifende Unternehmensvergleiche Potenziale für Einsparungen und Verbesserungen auf allen betrieblichen Ebenen aufzudecken. So genannte »Best-Practice«-Unternehmen, die in ausgewählten Unternehmensbereichen und -aktivitäten Maßstäbe

in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und Methoden betrieblicher Funktionen liefern, dienen hier als Vergleichsobjekte. In seiner konsequenten Umsetzung führt Benchmarking zum Benchlearning, das die vergleichende Optimierung der betrieblichen Kostenstrukturen im Hinblick auf die kostentreibenden Aktivitäten in den Vordergrund der Analyse stellt.

## IT-Projekte richtig aufsetzen.

Der Einsatz von Planungswerkzeugen und Controlling-Systemen ist also maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens mit verantwortlich. Trotz dieser Bedeutung scheuen sich viele Firmen vor der Anschaffung ausreichender Systeme. Die Erfahrung aus vielen Beratungsprojekten zeigt, dass folgendes Vorgehen sich mehrfach als Lösungsansatz bewährt hat: Definieren Sie als erstes Ihre KO-Kriterien für die Software zusammen mit Ihren Mitarbeitern und treffen Sie auf dieser Basis eine Grobauswahl der potenziellen Lieferanten. Es folgt ein qualifiziertes Angebot der Anbieter. Als nächster Schritt empfiehlt sich, dass zwei bis drei der besten Hersteller ihre Lösungen mittels Key-Usern präsentieren. Protokollieren Sie alle getätigten Absprachen und erklären Sie diese zum Vertragsbestandteil. Handeln Sie einen Projektpreis bezogen auf Software, Dienstleistungen und ggf. Hardware aus. Aber auch das Dokumentieren von allen auftretenden Mängeln und Fehlern sowie die Überwachung der systematischen Analyse und Abarbeitung sind von Bedeutung. Die Systemabnahme kann hierbei durchaus durch einen neutralen Gutachter erfolgen. Und abschließend erhalten Sie fachkundige Unterstützung sowohl bei der Auswahl als auch bei der Software-Einführung von neutralen Beratern.

JOBST FRHR. V. OLDERSHAUSEN 

**Jobst Frhr. v. Oldershausen**, Infosoft

Die Informationen dieses Artikels stammen aus der Marktübersicht »Planungswerkzeuge und Controllingssysteme« der Infosoft AG. Die komplette Marktübersicht kann unter [www.infosoft.de](http://www.infosoft.de) bezogen werden.