



MANAGEMENTSCHRIFTEN

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein – Hochschule für Wirtschaft

HERAUSGEGEBEN VON

BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER
HARTMUT WALZ

EDV-gestütztes Controlling

Verlag Wissenschaft & Praxis



EDV-gestütztes Controlling

Managementschriften

**Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein
Hochschule für Wirtschaft**

HERAUSGEGEBEN VON

BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER
HARTMUT WALZ

Band 2

Beate Kremin-Buch, Fritz Unger
Hartmut Walz (Hrsg.)

EDV-gestütztes Controlling

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

EDV-gestütztes Controlling :

/Beate Kremin-Buch, Fritz Unger, Hartmut Walz (Hrsg.).

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 1999

(Managementschriften. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein –
Hochschule für Wirtschaft ; Bd. 2)

ISBN 3-89673-060-6

NE: Beate Kremin-Buch [Hrsg.]

ISBN 3-89673-060-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 1999

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Controlling ist ohne EDV nicht denkbar, weil die qualitativen und quantitativen Ansprüche an das Berichtswesen ständig steigen. Allerdings setzt ein wirklich leistungsfähiges Controlling voraus, dass die EDV den Bedürfnissen des Controlling gut angepasst ist. „EDV-gestütztes Controlling“ untersucht in verschiedenen Beiträgen die Supportfunktion der EDV für das Controlling.

Der einleitende Beitrag von Peter Klümper formuliert Anforderungen an eine Software aus der Sicht des kostenorientierten Controlling. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Aussage, dass die Software das individuelle betriebliche Geschehen wirklichkeitsnah abbilden muss, wenn sie ein geeignetes Werkzeug zur Entscheidungsunterstützung sein soll. Dabei darf der Aspekt der Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen verloren werden.

Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit steht insbesondere beim Einsatz von Standardsoftware im Vordergrund. Das bedeutet aber nicht, dass die Individualität der Unternehmen durch die Standardsoftware unberücksichtigt bleibt. So wird z.B. durch das Customizing die Standardsoftware an die spezifischen Gegebenheiten von Unternehmen angepasst. Die Entwicklung im Bereich der Standardsoftware ist stürmisch. Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich Hartmut Döringer, Tony Sims und Walter Skok mit dem Entwurf und der Implementierung von Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen auf der Grundlage einer neuen Generation von Standardsoftware. Die neue Generation komponentenbasierter Standardsoftware eröffnet den Unternehmen vielversprechende Möglichkeiten. So können z.B. Komponenten verschiedener Anwender, die auf einem gemeinsamen Framework basieren, am Markt erworben und zusammen mit individuellen maßgeschneiderten Komponenten zu neuen unternehmensspezifischen Anwendungslösungen zusammengefügt werden.

Eine besonders leistungsfähige Standardsoftware im Controllingbereich ist das System SAP R/3. Knut Hildebrand befasst sich in seinem Beitrag mit dem Controlling von Logistikprozessen im System SAP R/3. Im Mittelpunkt seiner Ausführungen steht das Logistikinformationssystem (LIS), das die betrieblichen Entschei-

dungsprozesse auf der Basis von Logistik-Kennzahlen mit Plan- und Ist-Daten unterstützt.

Mit dem System SAP R/3 befasst sich auch der Beitrag von Thorsten Großmann. Der Autor setzt das ganz aktuelle Activity Based Costing im System SAP R/3 um, indem er es in das Servicemanagement von SAP R/3 integriert. In diesem Zusammenhang ist von seiten der SAP AG der Hinweis wichtig, dass eine Verrechnung von Prozessen auf Serviceaufträge mit dem Prozessschema im Standard erst mit dem SAP R/3 Release 4.5A möglich ist. Der Beitrag von Thorsten Großmann ist ein Beispiel dafür, dass Studierende exzellente Leistungen erbringen können. Der Beitrag ist eine Kurzfassung einer Studie, die von der Fachhochschule Ludwigshafen prämiert wurde.

Auch der letzte Beitrag ist eine Kurzfassung einer herausragenden Arbeit. Dirk Reinle entwickelt ein EDV-gestütztes Konzept zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung des Ersatzteilgeschäfts der John Deere-Werke. Im Gegensatz zu den drei vorstehenden Beiträgen handelt es sich hierbei um eine Individualsoftware, d.h. eine Software, die ganz speziell für die individuellen Gegebenheiten und Informationsbedürfnisse eines einzelnen Unternehmens entwickelt wurde. Die Software enthält alle vom Unternehmen für das Handling des Ersatzteilgeschäfts als relevant angesehenen Informationen und unterstützt damit die Entscheidungen in diesem Bereich wirkungsvoll.

Die Herausgeber wünschen sich, dass auch mit diesem Band der Schriftenreihe das Wissen verbreitet wird, das in der Fachhochschule Ludwigshafen entsteht.

Ludwigshafen, im April 1999

Beate Kremin-Buch
im Namen der Herausgeber

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
<i>Peter Klümper</i>	
Anforderungen an eine Software aus der Sicht des kosten-orientierten Controlling	9
<i>Hartmut Döringer, Tony Sims, Walter Skok</i>	
Entwurf und Implementierung von Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen mit einer neuen Generation von Standardsoftware	19
<i>Knut Hildebrand</i>	
Controlling von Logistikprozessen im System SAP R/3	43
<i>Thorsten Großmann</i>	
Activity Based Costing	75
<i>Dirk Reinle</i>	
Entwicklung eines EDV-gestützten Konzeptes für die betriebswirtschaftliche Beurteilung des Ersatzteilgeschäftes	137

Peter Klümper

ANFORDERUNGEN AN EINE SOFTWARE AUS DER SICHT DES KOSTENORIENTIERTEN CONTROLLING

Zusammenfassung

- 1 Die Unternehmung als komplexes, zugleich individuelles System**
 - 2 Anforderungsprofil eines aussagefähigen Berichtswesens**
 - 3 Die Stellung des Controlling**
 - 4 Die Bedingungen des Berichtswesens für ein kostenorientiertes Controlling**
-

Zusammenfassung

Unternehmungen sind juristische und zugleich organisatorische Einheiten. Sie haben im Vergleich untereinander viele gemeinsame Merkmale. Durch die jeweilige Merkmalsausprägung kommt jedoch eine unterschiedliche Komplexität, besonders aber eine weitgehende Individualität zum Ausdruck.

Unternehmungen sind grundsätzlich auf Dauer angelegt. Die Gründer und Leitenden haben von Anbeginn eine große Verantwortung für Sicherung, Erhalt und Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren, für Qualität der zur Bedarfsdeckung angebotenen Leistungen sowie für Liquidität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

Unternehmungen entwickeln für ihren fortlaufenden Bestand keine Eigendynamik. Die dauerhafte Existenz wird nur durch täglich immer wieder neu zu treffende Entscheidungen erreicht. Natürlich sind richtige Entscheidungen gemeint, wobei das Risiko von Fehlentscheidungen verbunden mit möglichen schlimmen Konsequenzen bedacht werden muß.

Aus der Sicht der Verantwortlichen, die laufend für richtige Entscheidungen zu sorgen haben, sind persönliche Eigenschaften, Erfahrungen, Methoden, Konzepte und Werkzeuge bzw. Instrumente notwendig und hilfreich. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Vielleicht ist es aber eine Überlegung und/oder Diskussion wert, welches Hilfsmittel am Anfang steht und damit bestimmend auf andere Hilfsmittel wirkt oder wirken kann.

Mein Plädoyer ist begründet aus der Überzeugung, daß die vorhandene, individuellen Strukturmerkmale das Aussehen der Werkzeuge bestimmen müssen. Wie in vielen anderen Lebenslagen bewährt sich auch hier die Vorgehensweise, über eine sorgfältige Ist-Analyse die Ausprägungen der Strukturmerkmale sichtbar zu machen. Gegebenenfalls sind Schwachstellen bzw. besondere Probleme von Prozessen herauszustellen. In einem nächsten Schritt sind individuelle Soll- bzw. Lösungskonzepte zu entwickeln und dabei die Frage zu beantworten, welche Informationen werden benötigt, um im Einzelfall das Risiko von Fehlentscheidungen so gering wie möglich zu halten. Daran schließt unmittelbar die Frage nach dem geeigneten Werkzeug an, um die benötigten Informationen möglichst schnell und wirtschaftlich bereitzustellen.

Nicht jeder Schraubenschlüssel ist geeignet, eine festgezurrte Schraube zu lösen, sondern nur der, der zur individuellen Schraube paßt. Da Schrauben und Schlüssel

genormt sind, treten Mißerfolge meist nicht auf. Der Schlüssel zum erfolgreichen Unternehmen muß jeweils neu angepaßt werden.

1 Die Unternehmung als komplexes, zugleich individuelles System

In der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung sind wir gewohnt, Unternehmungen als Gruppe, als Teilnehmergruppen am gesamtwirtschaftlichen Prozeß zu empfinden. Dieses Gemeinsamkeitsgefühl, das aus Zusammenfassungen zu Gruppen angenommen werden kann, wird bei der Gruppe „Unternehmungen“ durch die Zieldiskussion gefördert. Von allen Unternehmungen werden gleichermaßen als wichtige Ziele genannt:

- Liquidität,
- ausreichende Verzinsung des Kapitals,
- Sicherung der Arbeitsplätze,
- Wirtschaftlichkeit etc.

Daraus Schlüsse der Einheitlichkeit oder Vergleichbarkeit im Sinne von Normen zu ziehen, ist zu voreilig und falsch. Ein Blick in statistische Daten führt schnell zur Erkenntnis über die Zuordnungsmöglichkeit zu unterschiedlichen Branchen, Größenklassen, Rechtsformen, Ausstattungen, Organisationen. Daraus ergeben sich aber eher nur grobe Differenzierungen. Erst die jeweilige Produkt- und Leistungsstruktur, das jeweilige Produktions- bzw. Verkaufsprogramm, die jeweilige Produktionstiefe, die jeweiligen innerbetrieblichen Leistungen, die jeweiligen finanziellen Möglichkeiten unterstreichen die Vielfalt und Individualität des unternehmerischen Geschehens.

Die Wege zur Zielerreichung machen die Individualität, aber auch die Komplexität des unternehmerischen Geschehens deutlich.

Ziele werden bekanntlich nicht von selbst erreicht. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt müssen hierzu viele richtige Entscheidungen getroffen werden. Eine gute Transparenz des komplexen Geschehens sowie eine gute Entscheidungsvorbereitung stellen wichtige Voraussetzungen zur richtigen Entscheidung dar.

Das Rechnungswesen gilt seit Jahrzehnten als die Datenbank zur Information verschiedener Interessengruppen, so auch der im Unternehmen Beschäftigten. Von zentraler Warte lassen sich die vielfältigen Abläufe des betrieblichen Geschehens längst nicht mehr überblicken und steuern. Unternehmungen nehmen manches Mal eine scheinbare, zugleich wegen zu hoher Kosten eine viel gefürchtete Eigendynamik an.

Die menschliche Kapazität zur Beurteilung und Verantwortungsübernahme aller Abläufe ist eng begrenzt. Auch reicht eine arbeitsteilige Delegation der Verantwortung und Kompetenz nicht aus. Hinzu kommt, daß unterschiedliche Mentalitäten, unterschiedliche Ausbildungen, Auffassungen etc. aufeinandertreffen können, die bei der Auseinandersetzung um die Sache zu beträchtlichen Reibungsverlusten führen können.

Das traditionelle Rechnungswesen lieferte lediglich eine Bescheinigung über die Auswirkungen aller Ereignisse der Vergangenheit auf Liquidität und Erfolg der gesamten Unternehmung. Das reichte schon lange nicht mehr aus, da so die Zukunft der Unternehmung dauerhaft in Gefahr wäre. Die Blickrichtung muß breit, überwiegend in die Zukunft gerichtet sein, auf Basis eines detaillierten Abbildes des komplexen betrieblichen Geschehens in all seinen Verästelungen.

Unternehmungen sind nicht nur durch innere, sondern auch durch äußere Strukturmerkmale (Märkte, Kunden, Lieferanten und weitere Geschäftspartner) komplexe und individuelle Gebilde. So wie jeder Mensch ein Individuum ist, so ist auch jedes Unternehmen individuell ausgelegt und nicht vergleichbar.

Wie können nun auf dieser Basis jeweils gute Entscheidungen getroffen werden, die laufend zur Erreichung der eingangs erwähnten Ziele notwendig sind? Dabei ist – obwohl selbstverständlich – immer wieder in das Bewußtsein zu bringen, daß Entscheidungen stets in die Zukunft gerichtet und daher grundsätzlich mit Unsicherheit behaftet sind. Wie kann man als Entscheidungsträger persönlich mit einer so großen Verantwortung umgehen - Fehlentscheidungen kosten mitunter sehr viel Geld. Die Existenz des Unternehmens kann gefährdet sein, wobei natürlich auch die berufliche Existenz auf dem Spiel stehen kann.

Ein aussagefähiges Berichtswesen, das auf die individuellen Belange des Unternehmens zugeschnitten ist, gilt in vielen Fällen als wichtige Voraussetzung zur Vermeidung von Fehlentscheidungen.