

Unternehmenssteuerung durch
natürliche Verantwortungsbereiche

Kurzbeschreibung

1. Vorbemerkung

Ein Unternehmen erbringt Leistungen und betreibt dafür Aufwand. Der Aufwand ist als Kosten sichtbar, die Leistungen als Einnahmen.

Sind die Kosten und damit der Aufwand höher als gewünscht?

Die Gründe sind nicht sofort zu erkennen. Was muss getan werden, um den Geldabfluss zu finden und zu regulieren?

Es gibt mit Sicherheit nur einen Weg. Die Strukturen im Unternehmen müssen so definiert sein, dass ihr Finanzfluß zu Tage tritt. Andere Maßnahmen sind wichtig, sie werden jedoch Stückwerk bleiben oder sie werden im Laufe der Zeit ihre Wirkung verlieren.

Und, was auch wichtig ist, die Strukturen sollen leicht zu steuern sein.

2. Ziel

Um ein Unternehmen zu steuern, seinen Erfolg zu messen, die Kosten innerhalb des Ertrags zu halten, wird er in natürliche Bereiche strukturiert.

Es gibt Vorteile natürlicher und zielgerichteter Strukturen gegenüber den künstlichen und tätigkeitsbezogenen. Natürliche, d.h. abgeschlossene und messbare Betriebsbereiche sind leicht zu steuern und wirken kostensenkend

Die Teilbereiche und Geschäftsvorfälle im Betrieb werden im Rechnungswesen dargestellt.

3. Strukturen im Betrieb

Kleinbetriebe brauchen keine Strukturen. Großbetriebe werden häufig tätigkeitsbezogen strukturiert, da eine große Aufgabe in Teile mit ähnlichen Tätigkeiten zu unterteilen am nächsten liegt.

Tätigkeitsbezogene Bereiche sind jedoch sehr schwer mit ihren Kosten beschreibbar, und überhaupt nicht mit ihrem Ertrag.

4. Natürliche Strukturen

Zielgerichtete und ergebnisbezogene Bereiche sind aufwändig zu definieren.

Einen Betriebsbereich ergebnisbezogen zu organisieren ist nicht einfach, vereinfacht aber die Überprüfung des Erfolgs. Ein Ziel oder Ergebnis ist überprüfbar, die Qualität des Wegs oder die Arbeitsschritte sind es im Nachhinein jedoch nicht.

Der Erfolg und der Misserfolg sind sichtbar. Damit kann sich jeder Beteiligte identifizieren. Die Motivation der Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren, führt zu einer Verstetigung des Erfolgs.

Jeder Betriebsbereich wird als Ertragsquelle und nicht ausschließlich als Kostenstelle dargestellt. Die Kosten sind nur eine Seite, die Wertschöpfung als Ertrag die andere. Den Kosten wird der Ertrag gegenübergestellt.

Ein betrieblicher Teilbereich kann dies im Allgemeinen nur, wenn er natürlich, das heißt abgeschlossen und begrenzt ist. Wenn also seine Leistung - nicht nur seine Tätigkeit - beschreibbar und für den Auftraggeber nachvollziehbar ist.

5. Kosten

Gute Verantwortungsbereiche führen zu Kostenverminderung.

Wenn der Erfolg oder Misserfolg sichtbar und beeinflussbar wird, motiviert das jeden Beteiligten.

Er hat ein Interesse, die Kosten niedrig zu halten. Sein Erfolg hängt zum Teil von niedrigen Kosten ab.

Hier benötigen wir die Hilfe des Rechnungswesens.

Ohne diesen Maßstab bleiben alle betrieblichen Prozesse der Beliebigkeit ausgesetzt. Häufig werden Ausgaben und Kosten betrachtet oder Hilfskonstruktionen verwendet, um die Näherung einer Erfolgsdarstellung zu haben.

Die reine Ausgabenseite reicht weder beim Gesamtunternehmen noch bei betrieblichen Teilbereichen.

6. Definition und Strategie

Ein natürlicher Verantwortungsbereich ist abgeschlossen und hat ein Ergebnis.

Ein Bereich oder ein Fall wird mit seinem Ziel beschrieben.

Die Gestaltung eines natürlichen Bereichs ist zweischichtig.

A Zunächst wird der Bereich mittels des fachlichen Ergebnisses beschrieben, das er hervorbringen soll. Das kann bei komplexen Abläufen ein wenig schwierig sein.

Das Ergebnis, "das, was raus kommt" wird beschrieben. Keinesfalls wird lediglich die Tätigkeit, also das Zustandekommen beschrieben.

B Endlich soll das Ergebnis im Rechnungswesen abgebildet werden.

Der Bereich oder der Fall wird mit Ertrag und Kosten abgebildet. Ist die Abbildung schwierig, ist vermutlich die Definition verbesserungswürdig.

7. Schlussbemerkung

Der Aufwand, die Strukturen im Betrieb und Teilbereichen zielgerichtet zu beschreiben, ist begrenzt.

Der zusätzliche Aufwand, fortwährend Aufwand und Leistung jeder Struktur im Rechnungswesen darzustellen, ist geringfügig höher, als er bereits jetzt anfällt.

Die Wirkung jedoch ist in hohem Maße positiv. Sie ist eigentlich nicht zu übertreffen, da unnötige Kosten aus jedem Bereich fern gehalten werden und die eigenen Erträge nicht entweichen können.

Vor allem: Wertbeitrag und Kosten sind in jedem betrieblichen Bereich sichtbar.

INFORMAC

INFORMAC

Beratung für Informatik

INFORMAC GmbH
Eichendorffstr. 3

D-72666
Neckartailfingen

+49-7127-81100
www.informac.de
info@informac.de