

**Sicherstellung der Nutzung von Kostenrechnungsstandards
als zentrale Herausforderung in einem internationalen Konzern
am Beispiel der Continental AG**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Hannover

vorgelegt von
Filiz Aköz



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 8. März 2004

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung und Problemstellung	1
2 Standards in einem internationalen Konzern	4
2.1 Grundlegende Begriffe	4
2.2 Ausgewählte Merkmale internationaler Konzerne	10
2.3 Bedeutung von Standards zur Ausgestaltung der Kostenrechnung.....	12
3 Vermittlung von Standards als zentrale Herausforderung	15
3.1 Maßgebliche Handlungsträger im Kontext der Anwendung von Standards	15
3.1.1 Betroffene Handlungsträger und deren Rollen	15
3.1.2 Merkmale des relevanten Interaktionsmusters.....	18
3.1.3 Vernetzung der Handlungsträger in der Konzernorganisation.....	22
3.2 Vermittlung von Kostenrechnungsstandards in einem internationalen Konzern	23
3.2.1 Strukturelle Herausforderungen.....	23
3.2.2 Kommunikative Herausforderungen.....	26
3.2.3 Ansatz zur Vermittlung der Kostenrechnungsstandards	28

4	Konzept zur praktischen Umsetzung in der Continental AG	32
4.1	Der internationale Konzern Continental.....	32
4.2	Standards des Continental-Konzerns im betrachteten Umfeld.....	34
4.3	Sicherstellung der Nutzung von Kostenrechnungsstandards.....	36
4.3.1	Maßgebliche Gestaltungsfelder.....	36
4.3.2	Key-User-Organisation als konstituierendes Element	39
4.3.3	Bereitstellung von jederzeit abrufbarem Wissen	41
4.3.3.1	Dokumentation als konzernweit verfügbarer Wissensspeicher	41
4.3.3.2	E-Learning als ein interaktives Lernsystem.....	43
4.3.4	Transfer von Wissen	45
4.3.4.1	Periodische Schulungsveranstaltungen.....	45
4.3.4.2	Learning-on-the-job.....	49
4.3.4.3	Feedback als zweiseitiger Wissensaustausch.....	51
4.3.5	Fortwährende Kommunikation zur Wissensaktualisierung	52
4.3.5.1	Durchgängiger Informations- und Kommunikationsfluss	52
4.3.5.2	Wissensnetzwerk und -forum	55
4.3.6	Erfolgskontrolle und Auditierung	58
4.4	Kosten- und Nutzenbetrachtung	60
4.5	Kritische Aspekte	63
5	Zusammenfassung und Ausblick	65
	Literaturverzeichnis	67
	Anhang	85

1 Einleitung und Problemstellung

Die globale Verflechtung und zunehmende Konzentration der Weltwirtschaft zwingen Unternehmen zu Internationalisierungs- und Globalisierungsstrategien.¹ Eine Zunahme der geographisch-kulturellen, sprachlichen und politisch-gesellschaftsrechtlichen Komplexitätsfaktoren sowie speziell der markt- und wettbewerbsseitigen Komplexität innerhalb des jeweiligen Unternehmens ist die Folge.² Hinzu kommt der rasante technische Fortschritt, der besonders die deutsche Automobilzulieferindustrie betrifft, welche in vielen Gebieten weltweit Technologieführer ist.³ Der steigende Entwicklungsanteil der Zulieferer am Automobil erfordert, dass diese frühzeitig in die Fahrzeugentwicklung der Hersteller integriert werden.⁴ Zur Aufrechterhaltung der hochwertigen Qualität einer Fahrzeugentwicklung werden Zulieferer zur Einhaltung von Qualitätsstandards, wie bspw. die der Normenreihe ISO 9001,⁵ verpflichtet.

Zur Effizienz des betrieblichen Geschehens trägt vor allem die Vereinheitlichung realwirtschaftlicher Prozesse bei,⁶ deren Abbildung durch finanzwirtschaftliche Prozesse erfolgt, um Dokumentations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke zu erfüllen. Die Standardisierung von finanzwirtschaftlichen Prozessen leistet auch einen Beitrag zur Effizienzsteigerung. Die Sicherstellung der Nutzung finanzwirtschaftlicher Standards, insbesondere von standardisierten Prozessen und Strukturen der Kostenrechnung, ist der Kern dieser Arbeit. Diese schränken den aufgrund fehlender gesetzlicher Vorschriften existenten Gestaltungsspielraum der Kostenrechnung ein. Strikt einzuhaltende, unternehmensspezifisch standardisierte Prozesse und Strukturen als Reaktion auf den internen Druck, den spezifischen Effizienz- und Informationsbedürfnissen des Topmanagements gerecht zu werden, können nur in Form von „gelebten“ Standards sichergestellt werden. Werden Standards „gelebt“, ist dies ein Zeichen dafür, dass diese akzeptiert und der Nutzen aus ihrer Anwendung erkannt wurde. Dieser Herausforderung begegnet die vorliegende Arbeit mit dem Aufbau einer Key-User-Organisation sowie mit dem Einsatz von neuen technischen Möglichkeiten der Informationsvermittlung.

¹ Vgl. Küting, K., Lorson, P. [1997, S. 2]; ebenso Oechsler, W. A. [1997, S. 771]; ebenso Hinterhuber, H. H., Winter, L. G. [2000, S. 356].

² Vgl. Keller, T. [1997, S. 709].

³ Vgl. Binder, H., Lux, J. [1997, S. 499].

⁴ Vgl. Continental AG [2002a, S. 17]. In diesem Kontext wird sogar von Business-Migration gesprochen. Vgl. Pauls, S. [1998].

⁵ Die Normenreihe ISO 9001 bezieht sich auf das gesamte Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens und deckt Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vermarktung ab. Vgl. Daum, A., Lawa, D. [2003b, S. 1010]. Für die internationale Norm DIN EN ISO 9001 siehe Thaller, G. E. [2000].

⁶ Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. [1997, S. 617].

Die Notwendigkeit einer nachhaltigen Sicherstellung und Verbesserung der Nutzung von Kostenrechnungsstandards führte in der Continental AG zu dem Entschluss, diese Problematik aus der wissenschaftlichen Perspektive zu erörtern. Den Rahmen bildet ein Projekt zur globalen Big Bang-Einführung⁷ der Module FI, CO, IM/PS, MM, und SD der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware R/3⁸ der SAP AG⁹ im Reifenbereich der Continental AG.¹⁰ SAP R/3 wird mit der durchgängigen Einführung zum technischen Standard der Continental AG, wobei die folgende Situation zu vermeiden ist: „Der Alptraum vieler SAP-Projektmanager gleicht sich: Nach Jahren voll langer, schlafloser Nächte, unendlichen Sitzungen, permanentem Dasein am Rande der Frustrationsgrenze und einer Investition enormer Geldbeträge nun das. Da wird doch ... einfach wieder an allen Ecken und Enden mit Excel gearbeitet, obwohl man doch gerade erst eine schöne, neue Standardsoftware eingeführt hat ... Wut und Unverständnis sind in solch einer Situation nicht selten. Man hat es doch schon immer gewusst, die Mitarbeiter sind unverbesserlich.“¹¹ Deshalb sind bereits vor einer R/3-Migration Maßnahmen für eine integrative und kommunikative Zusammenarbeit zu ergreifen.

Die hohe Integration von Daten und Prozessen im R/3 hat zur Folge, dass lokal begangene Fehler weitreichende Folgen nach sich ziehen und in sekundenschnelle zu einem Problem für die gesamte Organisation werden können.¹² Die Implementierung eines IT-Systems für die Bilanzierung sowie Abrechnungsfehler führten beim Reifenhersteller Goodyear zu einem um 100 Millionen Dollar erhöhtem Nettoergebnis in den Bilanzen der vergangenen fünf Jahre.¹³ Dies zeigt, dass der fehlerfreie und zweckmäßige IT-Einsatz vom Anwender abhängig ist. Im allgemeinen wird die Einführung eines derartigen Systems als Maßnahme zur Unterstützung der Standardisierung in einem Unternehmen aufgefasst.¹⁴

⁷ Bei einer SAP-Einführung ist zwischen einer sukzessiven und einer flächendeckenden Paralleleinführung von SAP-Modulen – dem sog. Big Bang – zu unterscheiden. Vgl. Blume, A. [1998, S. 207-208]; ebenso Robinson, P. [<http://www.bpic.co.uk/jargon.htm#B>].

⁸ Die Standardsoftware R/3 der SAP AG ist eine integrierte, branchenneutrale Software mit modularem Aufbau und hoher betriebswirtschaftlicher Funktionalität. Vgl. Wenzel, P. [1999, S. 6-8].

⁹ Die SAP AG ist der weltweite Marktführer im Bereich betriebswirtschaftlicher Standardsoftware.

¹⁰ Diese Arbeit beschränkt sich auf das Modul CO, um den Umfang der Arbeit überschaubar zu halten.

¹¹ Scherer, E., Schaffner, D. [2003, S. 27].

¹² Die hochgradige Integration in SAP R/3 bewirkt, dass einmal lokal verarbeitete Daten sofort der gesamten Organisation zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung stehen. Vgl. Buck-Emden, R. [1999, S. 290].

¹³ Vgl. o. V. [2003].

¹⁴ Standardsoftware ist aus der Erkenntnis heraus entwickelt worden, dass Prozesse in unterschiedlichen Unternehmen ähnlich und somit standardisierbar sind. Vgl. Jansen-Niedermeier, C. [1999, S. 305]. Ähnliche Erkenntnisse in der Kostenrechnung führten zu Kostenrechnungsstandards. Diese können durch das R/3 unterstützt werden, indem die R/3-Einstellungen an die Anforderungen des Rechnungswesens angepasst werden.

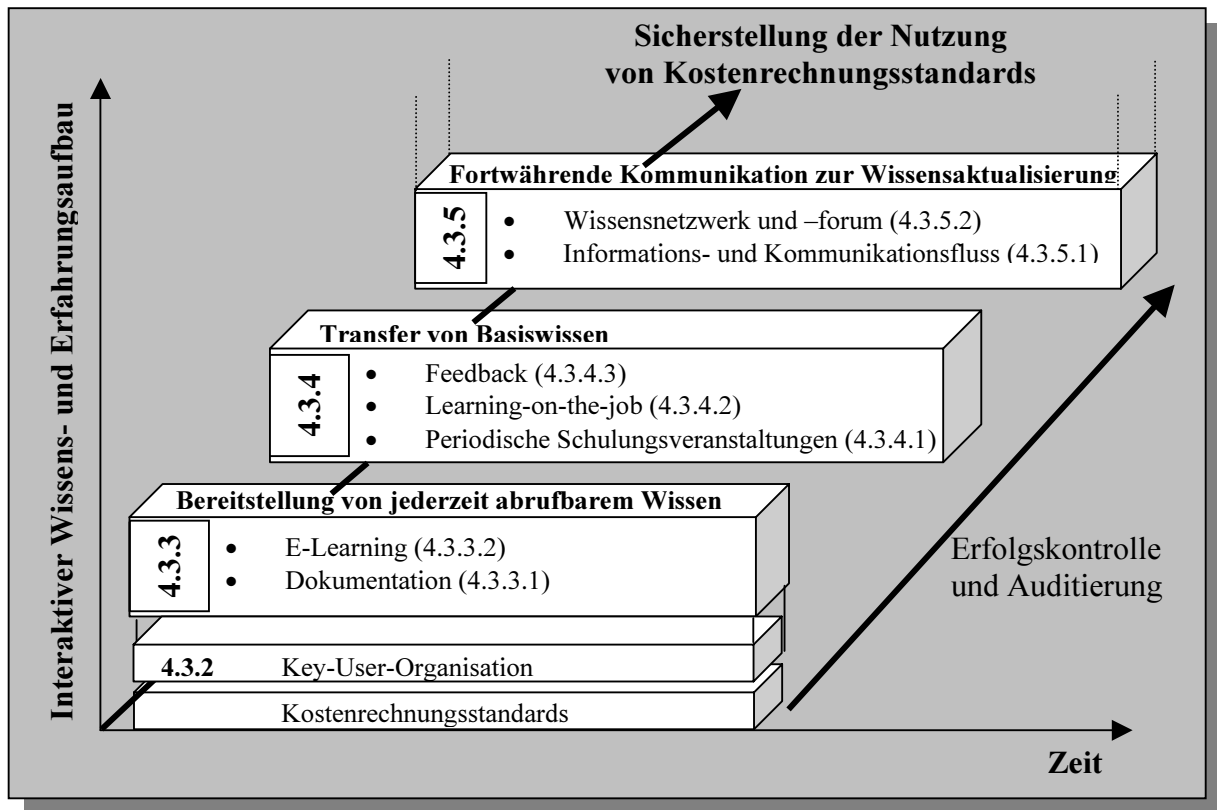


Abbildung 1.1: Interaktiver Wissens- und Erfahrungsaufbau

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Sicherstellung der Nutzung von Kostenrechnungsstandards setzt voraus, dass zum einen aus fachlicher und zum anderen aus technischer Perspektive die Kostenrechnungsstandards allen Anwendern bekannt und verständlich sind, um diese im System anwenden zu können. Dies erfordert ein hohes Wissensniveau, wobei besondere Anwender als Multiplikatoren der fachlichen und technischen Wissensvermittlung eingesetzt werden können. Um dieses Wissensniveau sicherstellen zu können, schlägt die vorliegende Arbeit als Vorgehen einen sukzessiven Wissens- und Erfahrungsaufbau vor, wie die Abbildung 1.1 veranschaulicht.

Im Anschluss an die Einleitung folgt eine Darlegung der wesentlichen Grundlagen für die eigenen Überlegungen. Im dritten Kapitel wird die Interaktion und organisatorische Vernetzung der Handlungsträger sowie ein Ansatz zur Wissensvermittlung erörtert. Aufbauend auf diese Analyse der vorliegenden Problemstellung, wird im vierten Kapitel eine Lösung zur praktischen Umsetzung in der Continental AG entwickelt. Abschließend folgt in dem fünften Kapitel eine Zusammenfassung und ein Ausblick.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Sicherstellung einer nachhaltigen und einheitlichen Nutzung von Kostenrechnungsstandards in allen Gesellschaften des Continental-Konzerns stellte eine Herausforderung dar, da insbesondere bei weltweit verteilten Gesellschaften viele verschiedene, teils auch gegensätzliche wirtschaftliche und gesetzliche Anforderungen in Einklang zu bringen sind. Realisieren lässt sich dies in einem Konzern nur auf zentraler Ebene, da die Koordination und Steuerung der Gesellschaften zu den Aufgaben der Konzernzentrale zählen. Eine zentrale Herausforderung in einem internationalen Konzern ist demnach die Sicherstellung der Nutzung von Kostenrechnungsstandards, die insbesondere aufgrund der zentral vorgegebenen Standards weitreichende Problemstellungen zu überwinden hat.

Die Vorgaben der Konzernzentrale können i.d.R. nicht alle Besonderheiten der weltweit verteilten Gesellschaften berücksichtigen und bleiben aus diesem Grunde abstrakt. Dies kann in den Gesellschaften zur Ablehnung der Standards führen. Um dennoch den gesamten Konzern abbilden und steuern zu können, resultieren allgemeingültige und hochkomplexe Standards, die für einzelne Anwender in den Gesellschaften nicht sofort einsichtig sind. Infolgedessen fehlendes Verständnis kann ebenfalls zu Ablehnung und Widerstand führen. Hinzu kommt die demotivierende Wirkung, die von Kostenrechnungsstandards ausgeht, die von der Konzernzentrale als strikt einzuhaltende operationalisierte Verhaltensvorschriften vorgegeben werden. In der Continental AG sind die zwingend einzuhaltenden Kostenrechnungsstandards im SAP-R/3-System anzuwenden. Dies erhöht den ohnehin schon vorhandenen Bedarf an Wissen über die finanzwirtschaftlichen Prozesse im SAP R/3-System und insbesondere über die Kostenrechnungsstandards der Continental AG.

Zusätzlicher Qualifizierungsbedarf resultiert aus der Migration des Reifenbereichs der Continental AG zu R/3, da mit der Migration das R/3-System zum Konzernstandard wird und dessen einheitliche und zielgerichtete Nutzung ebenfalls sichergestellt werden muss. Die Anwender des R/3-Systems sind für die fehlerfreie und zielgerichtete Anwendung der Kostenrechnungsstandards im R/3 zu qualifizieren. Die Sicherstellung der Nutzung von Kostenrechnungsstandards im SAP R/3-System setzt zunächst bei der Bereitstellung von jederzeit verfügbaren Wissensressourcen an, um den Anwendern die Möglichkeit zu bieten, sich selbständig Wissen aneignen zu können. Darauf aufbauend ist beim Anwender in regelmäßigen Abständen relevantes Wissen im Form einer Schulungsveranstaltung und auch direkt am Arbeitsplatz durch Learning-on-the-job sowie durch Feedback zu sichern.

Eine nachhaltige Sicherstellung erfordert eine darauf bauende fortwährende Kommunikation, die basierend auf einer Key-User-Organisation, mittels einem durchgängigem Informations- und Kommunikationsfluss und einem Wissensnetzwerk und -forum der Wissensaktualisierung dient. Die Akzeptanz und Überzeugung der Anwender durch eine nachhaltige Informations- und Überzeugungsarbeit seitens der Konzernzentrale bewirkt neben der Nutzung dieser Standards zudem deren langfristige Sicherstellung, so dass sich diese zu gelebten Standards entwickeln können. Aufbauend auf diese Arbeit wurde zu diesem Zwecke in der Continental AG beschlossen, eine Homepage zu erstellen, die der Unterstützung einer fortwährenden Kommunikation dienen soll. Auf dieser Homepage werden alle relevanten Dokumentationen abrufbar sein, wie bspw. die Cost Accounting Standards der Continental AG sowie alle Dokumentationen, die für die Nutzung der Kostenrechnungsstandards im SAP R/3-System von Bedeutung sind. Des weiteren werden nach Zuständigkeitsbereichen unterteilt, die jeweiligen Ansprechpartner bei Problemen und Fragen zu den Kostenrechnungsstandards aufgeführt. Zudem werden aktuelle Neuigkeiten, wichtige Termine, wie bspw. die Termine von Schulungsveranstaltungen, nähere Informationen zu den Schulungsveranstaltungen, die Schulungsunterlagen, eine Verlinkung zum Learning Center der Continental AG sowie weitere relevante Links aufgeführt. Ebenfalls ist es möglich, dass nach vorheriger Absprache mehrere Mitarbeiter von dieser Homepage aus sich in einem Netmeeting treffen sowie direkt mit einem Key-User in Verbindung treten und währenddessen gemeinsam auf Informationen zugreifen. Die erste Konzeption für eine Homepage ist zu diesem Zeitpunkt bereits erstellt und im Anhang F ab Seite 101 dieser Arbeit beigelegt.

Ist die Sicherstellung einer nachhaltigen Nutzung der Kostenrechnungsstandards im SAP-System durch deren Entwicklung zu gelebten Standards im Reifenbereich der Continental AG erreicht, so stellt dies ein geeignetes Vorbild für die Divisionen ContiTech und CAS dar. Insbesondere ein Wissensnetzwerk und -forum kann durch seine konzernweite Einsetzbarkeit dazu beitragen, die Barrieren zwischen den Divisionen der Continental AG zu überwinden. Unter Berücksichtigung der divisionsspezifischen Anforderungen kann die Sicherstellung der Kostenrechnungsstandards auf den gesamten Continental-Konzern ausgeweitet werden. Hierbei kann die Ausweitung der in dieser Arbeit spezifisch für den Reifenbereich konzipierten Key-User-Organisation auf eine konzernweit angelegte Key-User-Organisation von großem Nutzen sein. Zudem kann das in der vorliegenden Arbeit speziell auf Kostenrechnungsstandards im Reifenbereich der Continental AG ausgerichtete Konzept durch Modifikation zur generellen Sicherstellung von Standards der Continental AG eingesetzt werden.