

# Technisches Controlling

Ein nur selten eingesetztes Entscheidungshilfsmittel

F. Stalder )\*

Wenn von Controlling die Rede ist, denkt man unweigerlich an Finanzcontrolling. Dies ist im Grunde auch verständlich. Über die Finanzen wird in jedem Betrieb detailliert berichtet. Da besteht eine Vielzahl von Kennzahlen, spezieller Begriffe, Bewertungsfaktoren usw. Ein eigenes Finanz-Kontrollsystem ist nicht nur etabliert, sondern auch gesetzlich gefordert. In den gesetzlichen Grundlagen ist die unabhängige Prüfung der buchhalterischen Vorgänge und der Bilanz detailliert geregelt. Einerseits mitentscheidend für die Forderung dieser Überprüfpflicht ist wohl der Fiskus, der unkontrollierte Geldflüsse verständlicherweise unterbinden will. Andererseits stellen finanzielle Kennzahlen und die laufende Verfolgung des Geschäftsganges anhand der finanziellen Mittel sehr gute Steuermechanismen für die Geschäftsleitung sicher. Allerdings - und das ist der grosse Schwachpunkt des Finanz-Controllings - basieren alle Daten auf Vergangenheitswerten.

Betriebsergebnisse sind die Folgen von vorangegangenen Tätigkeiten. Sie zeigen, wie gut gearbeitet wurde, wie hoch die Produktionskosten waren, möglicherweise wie gut die Anlagen ausgelastet waren. Eine signifikante Veränderung wird erst festgestellt, wenn sie bereits eingetreten ist. Eine Entwicklung wird damit oft zu spät erkannt, z. B., wenn Verluste eingetreten sind, und es dauert sehr lange, möglicherweise zu lange, bis Gegenmassnahmen wirksam werden.

Meist wird gar nicht daran gedacht, dass die Ergebniszahlen weitgehend das Ergebnis ist von viel früher entwickelten und erstellten Anlagen und Maschinen, von Marktsituations- und Konkurrenzeinschätzungen, Prognosen und Planungen.

Die Entwicklung der Verfahren für neue Produkte, die Bereitstellung ausgereifter, tauglicher Technik und die Infrastruktur müssen im Voraus erfolgen und ermöglichen schlussendlich die Erarbeitung von Ergebnissen. Die Techniker haben dafür zu sorgen, dass zur richtigen Zeit die richtigen Verfahren, Techniken und Anlagen mit ausreichender Kapazität für die Produktion bzw. betrieblichen Tätigkeiten zur Verfügung stehen.

Und genau hier setzt das „technische Controlling“ (TC) ein, eine unabhängige, technisch versierte Stelle, die gelöst von bestehenden Strukturen, möglichen Sachzwängen oder büropolitischen Vorgaben diese Aspekte überprüft. Eigenartigerweise wird aber nur selten ein technisches Controlling durchgeführt, oder es wird der technischen Linien-Organisation überlassen, was die Objektivität möglicherweise sehr stark beeinträchtigen kann. Die Qualitätssicherungs-Konzepte (QS) und die im Produktionsablauf eingebauten Qualitätskontrollen stehen aber in keinem Zusammenhang mit dem technischen Controlling, sondern sind Aufgaben der Linien-Organisation.

Das Aufgabengebiet des TC ist je nach Betrieb und Branche sehr unterschiedlich. Es bestehen auch keine rechtlichen Bestimmungen. Nachfolgend sollen die wichtigsten Aufgaben des TC dargelegt werden:

- Überprüfen der Projekte und Vorhaben auf Zweckdienlichkeit und Zweckmässigkeit unter Einbezug der spezifischen Erfahrungen und Gegebenheiten.

Unter Zweckdienlichkeit ist zu verstehen, dass eine Anlage oder Maschine, vorerst unabhängig des Aufwandes in der Lage sein soll, ein Produkt in der geforderten Qualität zu erzeugen. In der Überprüfung der Zweckdienlichkeit ist der Nachweis der Anlagen-Tauglichkeit eingeschlossen. Hierbei ist eine grosse Erfahrung der Kontroll-Instanz Voraussetzung.

Die Zweckmässigkeit befasst sich mit der Frage der Verhältnismässigkeit, des Masses bzw. der Angemessenheit für den spezifizierten Zweck. Sie gibt Antwort auf die Frage des Aufwandes. Die Zweckmässigkeitsprüfung erstreckt sich auf verschiedene Parameter wie z. B. Zeitbedarf, Personalbedarf, Energiesituation, Logistik, erforderlicher Investitionsaufwand, Kosten, Allgemeinaufwand etc.

- Eine weitere Hauptaufgabe des TC beinhaltet die Überprüfung der Marktsituation.
  - Ist das geplante Produkt am Markt gefragt?
  - Stimmt das Preis-/Kosten-Verhältnis?
  - Einschätzung des Marktpotentials?
  - Marktaussichten?

- Sind die Angaben der Linienorganisation glaubhaft und vergleichbar mit Erhebungen in anderen Konzernbetrieben?

Auch in diesem Marktbereich geht es im TC nicht darum, eigene Markterhebungen durchzuführen, sondern spezifische Annahmen aus der eigenen Erfahrung und aufgrund von Entwicklungen kritisch zu beleuchten, zu hinterfragen und mögliche Beschönigungen aufzudecken.

- Das technische Controlling erstreckt sich aber auch auf den ordentlichen Betrieb. Während eine Buchführung nach definierten, allgemein gültigen Regeln der Buchhaltung erfolgt, werden technische Anlagen individuell betrieben. Der Betrieb richtet sich nach den geforderten Produkten und deren Qualitätsanforderungen. Die Einhaltung der Qualitätsstandards wird durch ein Qualitätssicherungssystem sichergestellt. Das TC befasst sich mit diesen Aspekten höchstens am Rande, hingegen wird die Frage zu prüfen sein, ob die Anlagen optimal betrieben und betreut werden, ob die Methoden oder Verfahren zweckmässig sind. Auch in diesem Bereich dienen Erfahrungen aus ähnlichen Unternehmen.
- In logischer Konsequenz zum betrieblichen Technischen Controlling wird dieses auch eingesetzt zur Aufdeckung von Unregelmässigkeiten, sei es bei Projektvergaben, während der Realisierung von Projekten oder während dem Betrieb von Anlagen. Mit einfachen, aus der Erfahrung übernommenen Vergleichswerten oder spezifischen Überprüfungen kann festgestellt werden, ob Anlagen oder Betriebsteile missbraucht werden oder Ausrüstungen und Betriebsmittel zu betriebsfremden Zwecken verwendet werden. Der Betriebsmittel- und der Medienverbrauch korrelieren mit den hergestellten Produkten oder der Verarbeitung. Die Emissionen, Abgabe von Abwasser oder Abluft/Abgas lassen sehr genau Rückschlüsse auf die Produktion zu.

In einer Offertphase genügt nicht, sich von der Linienorganisation z.B. 3 Offerten vorlegen zu lassen. Selbst wenn Offertpreise vergleichsweise akzeptabel erscheinen, kann nicht ausgeschlossen werden, dass vorgängige Absprachen über private Rückzahlungen mit allen Offertstellern der engeren Wahl erfolgten.

Während einer Projektrealisierung sind insbesondere die spezifizierten Materialqualitäten, die Fabrikate und die Komponentenspezifikationen auf Übereinstimmung mit der Bestellspezifikation/Offerte zu überprüfen.

Es versteht sich von selbst, dass solche Überprüfungen nicht durch die Linie durchgeführt werden können und absolutes Stillschweigen bewahrt werden muss. Der Einfallsreichtum für „Abzweigungen“ ist gross, aber Gegenmassnahmen stehen nicht nach.

- Eine besondere Bedeutung hat das technische Controlling bei der Beurteilung von Beteiligungen und Übernahmen von Unternehmen und zwar nicht nur für das übernehmende Unternehmen, auch für Versicherungen und Bankinstitute. Vor allem letztere haben möglicherweise mangels einem technischen Controlling in der letzten Zeit sehr grosse Abschreibungen hinnehmen müssen.

Das Finanz-Controlling wird sich der Bilanzen annehmen, die Umsätze und den Cashflow prüfen. Für das TC stellt sich die Aufgabe teilweise komplexer und umfangreicher:

- In welchem Marktbereich liegen heutige und zukünftige Aktivitäten?
- wie wird die vorhandene Technik und die Tauglichkeit der Anlage für künftige Aktivitäten eingeschätzt?
- Welche Investitionen sind mit welchem Ziel erforderlich?
- Wie ist die Bewilligungssituation und welche behördlichen Auflagen bestehen?
- Bestehen aus den bisherigen Tätigkeiten Altlasten, Bodenkontaminationen? Wie ist deren Umfang? Bei dieser Frage ist das Risiko äusserst sorgfältig abzuschätzen, weil die Konsequenzen daraus möglicherweise ausserordentliches Ausmass annehmen können.

Insbesondere bei Erwerb von Unternehmensteilen in östlichen Ländern sind diese Aspekte besonders zu beachten. Aufgrund des früheren Wirtschaftssystems hatte der Umweltschutz eine geringe Bedeutung, war darin doch eher eine Behinderung der Produktion zu sehen. Bereits mit einfachen Beobachtungen können Hinweise auf bestehende Altlasten oder Umweltbelastungen gefunden werden.

Die Tiefe einer technischen Überprüfung richtet sich nach dem Umfang des Projektes und der möglichen Konsequenzen. Je nach Risiko, ausgedrückt in möglichem Schadenumfang mal Eintretenserwartung, wird die Tiefe des TC unterschiedlich ausfallen. Das TC wird aber nie direkt in eine Linienorganisation eingreifen; es verfügt normalerweise über keinerlei Linienkompetenzen. Es wird in jedem Fall, analog des Finanz-Controllings, der verantwortlichen Konzernleitung berichten.

Eine nicht wegdiskutierbare Schwäche hat jedoch auch das beste und erfahrenste technische Controlling:

- ◆ Die beste Technik ist untauglich, wenn das die Technik bedienende Personal nicht dahinter steht. Jede Anlage muss betreut, gepflegt, ja liebevoll betrieben werden. Störungen machen sich frühzeitig bemerkbar, sie können erkannt und in der Regel behoben werden, bevor gravierende Ausfälle oder Fehlproduktionen eintreten. Demgegenüber können auch mit alter, einfacher Technik ausgezeichnete Resultate erreicht werden, wenn der Wille des Betriebspersonals dazu vorhanden ist. Diese menschlichen Faktoren können mit dem TC kaum beeinflusst werden. Aber auf jeden Fall kann ein fachlich qualifiziertes technisches Controlling, das nicht unbedingt im eigenen Konzern angesiedelt sein muss, oft massgeblich dazu beitragen, Fehlinvestitionen zu vermeiden, Schwachpunkte aufzuzeigen und die richtigen Anlagen rechtzeitig für die Erarbeitung von positiven Finanzergebnissen bereitzustellen.