



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis
Zeitschrift der controller-akademie

1/85

G a g e l		
Nebeneinander am Bildschirm		1
H o l t m a n n		
Der Personal-Computer		3
M o s e r		
Neuprodukte-Entscheidungsmodell für Mikro-Computer		7
B ü c h e r e c k e		14
G a o		
Prognosemodell über die wirtschaftliche Lebens-Periode eines Erzeugnisses		15
M a y e r		
Controlling als Denk- und Handlungssystem		19
B o z e m		
Auftragswesen		25
J a s p e r		
Realsteuerhebesätze der Gemeinden		37
L u		
Controller in a chinese enterprise		39
K r u g		
Controlling im öffentlichen Unternehmen		43
S c h m i d t / Z e p l i n		
Personal-Computer-Workshop		47
M a y		
Controlling und Marketing		49

Management Service Verlag · Gauting/München
ISSN 0343-267X

IKOS. Klarer Kurs in der Kostenrechnung.

Die meisten Kostenrechnungssysteme sind den hohen Anforderungen der 80er Jahre nicht mehr gewachsen. Herkömmliche Standardpakete sind nicht flexibel genug, sich den laufenden Veränderungen der



Kostenrechnung anzupassen.

Die Lösung ist ein modulares interaktives Kostenrechnungs- und Erfolgssteuerungssystem, das Ihnen stets die aktuellen Entscheidungsgrundlagen für zielorientiertes Handeln liefert.

Sein Name: IKOS.

Seine Eigenschaften: Flexibilität gegenüber betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

Leistungsfähigkeit bei Kostenüberwachung und Erfolgssteuerung. Erfassung aller Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Planung und Simulation.

Durch seine Trägerrechnung ist IKOS auch für Ihre speziellen Kalkulationen das richtige Werkzeug. IKOS ist

Ihr Abrechnungs- und Controllingsystem.

Das moderne Dialogsystem für Ihr betriebliches Rechnungswesen.

Steuern Sie einen klaren Kurs in der Kostenrechnung. Mit der richtigen Software.

Und Software ist ADV/ORGA.



Spezialwissen
mit Hintergrund

ADV/ORGA F. A. Meyer AG
Kurt-Schumacher-Straße 241
2940 Wilhelmshaven
Telefon (0 44 21) 8 02-1
Telex 2 53 416 advor d

Bitte informieren Sie mich über IKOS
und Ihre nächsten Informationsseminare

Name: _____

Firma: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

ADV/ORGA in Düsseldorf, Hamburg, München, Wiesbaden, Wilhelmshaven, Luzern, Mitglied im BDU

NEBENEINANDER AM BILDSCHIRM...



hoffender Controller (links) und (noch) skeptischer Manager (rechts)

Was ist typisch an einem Controller-Bericht? Wenn ich nur einen Satz kriege, um das zu sagen, dann würde ich wählen: "Typisch ist, daß es eine Vorschau gibt...". Liefert man einen Bericht aus der Controller-Werkstatt, ist er halbfertig. Da steht etwas drin zum Plan-Ist-Vergleich; etwas zur Analyse mag angedacht sein. Aber welche Maßnahmen fällig sind und wie dieses "reste à faire" - was noch zu tun ist - aussieht, kann nur mit dem Management gemeinsam erarbeitet werden.

Die große Kunst ist das konferenz- oder **gesprächsbegleitende Protokoll**. Und dabei ist es **besser, nebeneinander zu sitzen** und gemeinschaftlich in dieselbe Problemlösungslandschaft hineinzuschauen - anstatt gegenüber gegenseitig Konfrontation ungewollt auszulösen. Hat man ein Arbeitspapier DIN A 4, ist dieses Nebeneinander nicht so ganz selbstverständlich. Man muß schon manchmal ein bißchen trixen, damit das gelingen soll. Mit Flip-charts und Pinwand geht es viel besser. Da kann man sich **gemeinschaftlich zuwenden dem Arbeitspapier**, auf dem das Wie-geht-es-weiter entstehen soll.



das begleitende Protokoll beginnt

Und **am Bildschirm klappt das auch**. Zwangsläufig kann man hier nicht gegenüber sitzen, sondern muß nebeneinander sich bewegen. So getestet vor kurzem zusammen mit Reinhold Gagel (sitzend als Controller) und John M. Tschurtschenthaler (stehend als Manager) in Grenzach. Im Bildschirm des (im Beispiel) Personal Computers entstand das Controlling-Themenpapier mit Vorschauzahlen, textlich hineinprotokollierten Maßnahmen und einem Vermerk zur Analyse der Sachverhalte.

Eingetippt hat es Herr Gagel. Er spielt die Rolle

des Controllers. Gesagt hat es im Spiel Herr Tschurtschenthaler als produktgruppenverantwortlicher Manager. Thema war die **konferenzbegleitende Rolle des Controllers**, die zum Ein-sehen zwingt. Jetzt sehe ich es ein - weil ich es gesehen habe.

Und es ist schon zwingend, wenn der Controller mit dem Cursor veranlaßt, daß da und gerade da jetzt was reinkommen soll. Das ist ja dieses veranlassende Wirken, ohne daß man jetzt disziplinarisch legitimiert sein müßte dazu. Es ergibt sich aus dem Sachzwang heraus und daraus eben, daß man im Bilde ist.

Aber Gefühle und Empfehlungen aus der Manager-Sicht wären: **Langsam tippen** in den Computer hinein; sonst steigt der Manager aus. Wird in der Tastatur zu viel herumgespielt, hat man das Gefühl, der Apparat macht's und nicht mehr, daß man es selber vollbracht hat. Auch wäre es nicht schlecht, wenn der Manager selber seine erwarteten **Absatzzahlen und Verkaufspreise** eingeben würde. Dieses do-it-your-self zu erzeugen, wäre auch wichtig. **Selber getippt, gehört mir eher**. Auch wenn ich in der Tastatur nicht so ganz gekonnt herumspielen kann, sondern die Hilfe des Controllers brauche, der mir sagt, wo ich draufdrücken soll in der Manager-Rolle.

Ist das gelaufen und steht es im Bildschirm, dann **brauche ich ein Papier zum Mitnehmen**. Ohne dieses Papier, das ich greifen kann, kann ich es nicht vollständig begreifen. Außerdem brauche ich es als Gedächtnisstütze. Auch möchte ich es ja irgendwo bei mir hinlegen oder aufhängen, oder im Auto hinnageln oder so etwas.

Also dieser **Verhaltensaspekt, der ist es, der den Bildschirm für die Controller-Arbeit sexy macht**. Nicht so sehr, denke ich, das oft zitierte "daß man nicht mehr so viel rechnen müsse" oder "nicht mehr so viel radieren brauche". Der Bildschirm ist Verkaufshilfe, wenn man damit umzugehen vermag und nicht durch die Apparatur aufgefressen wird.

Herzlich

Ihr



Dr. A. Deyhle



Geschafft: das Budget stimmt.

DER PERSONAL COMPUTER

- EIN ZUVERLÄSSIGES
MANAGEMENTWERKZEUG
FÜR DEN
KRANKENHAUS-CONTROLLER -

von Heinz Josef Holtmann, Daun



Heinz Josef Holtmann, (51) Industriekaufmann, Dipl.-Betriebswirt, ist Verwaltungsdirektor und Controller des katholischen Krankenhauses Maria Hilf (254 Betten) in 5568 Daun (Vulkaneifel); ein Krankenhaus der Katharinen-schwester.

Auch das noch so sparsam wirtschaftende Krankenhaus muß als Unternehmen jederzeit liquide sein. Es muß also jederzeit seinen zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen können. Da rund 70 % der Betriebsausgaben eines Krankenhauses Personalkosten sind, müssen Ende eines jeden Monats schon enorme DM-Beträge für die Zahlung der Gehälter, Löhne und Lohnnebenkosten zur Auszahlung an die Mitarbeiter und die Krankenkassen zur Verfügung stehen. Daraus ergibt sich die notwendige Forderung, daß die Einnahmen des Krankenhauses sehr sorgfältig geplant, gesteuert und kontrolliert werden müssen. Und das täglich.

Erinnern wir uns in diesem Zusammenhang noch einmal an die Ausführungen von Dr. Deyhle im Controller-Handbuch in bezug auf strategische, operative und dispositive Planung. Strategische Krankenhausplanung bedeutet für den Krankenhaus-Controller: "Was ist zu planen?" In unserem Beispiel also die Einnahmen des Krankenhauses. Operative Krankenhausplanung sagt dem Krankenhaus-Controller: "Wie ist die strategische Planung im einzelnen durchzuführen?" Anders ausgedrückt: "Wie werden die Einnahmen des Krankenhauses erzielt?" Unter dispositiver Krankenhausplanung versteht der Krankenhaus-Controller auftretende Abweichungen, die die Beantwortung der Frage: "Wie geht es weiter?" verlangt. Beispielsweise: "Welche Maßnahmen müssen bei plötzlich fallenden Einnahmen durchgeführt werden?"

Personal Computer am Arbeitsplatz unabhängig von der großen EDV

Da auch für den Krankenhaus-Controller der Satz gilt, daß die Informationswahl nur derjenige treffen kann, der entscheiden soll, ist das beste Instrument hierfür für ihn gerade gut genug. Der Personal-Computer am Arbeitsplatz des Krankenhaus-Controllers ist daher die logische Konsequenz. Dabei stellen die

durch den Personal-Computer gewonnenen Daten einen noch wichtigeren Informationskreis dar, als die durch die große Datenverarbeitung gewonnenen Daten. Auch muß dieser Informationskreis - was die Bearbeitung und Auswertung der Zahlen im Rahmen der Unternehmensplanung betrifft - völlig unabhängig von dem großen EDV-Datenkreis gesehen werden.

Mit Hilfe des Personal-Computers können die verfügbaren Daten vom Krankenhaus-Controller zur individuellen Analyse aufbereitet werden, damit schnelle Anpassungsvorgänge ermöglicht werden. Nicht nur die Datenabfrage als statistische Information, sondern auch die dynamische Analyse einschließlich von Trends oder der Simulation sowie der graphischen Darstellung komplexer Zusammenhänge werden dabei eine wichtige Rolle spielen. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, muß auch der Krankenhaus-Controller den persönlichen Umgang mit dem Personal-Computer erlernen und einen nicht unbeträchtlichen Teil seiner Zeit für die Arbeit am Personal-Computer reservieren, wobei er sich vorerst auf die Analyse von internen Krankenhausdaten beschränken kann. Tut er das nicht, besteht die große Gefahr, daß ihm andere Mitarbeiter unvollständige oder fehlerhafte Informationen liefern. Und wenn mehr Informationen komplexere Fragestellungen nach sich ziehen, wird die Einschaltung eines Dritten zur

Befriedigung der im Rahmen einer einzigen Fragestellung benötigten Informationen zu zeitintensiv.

Macht der "PC" den Controller zu seinem Knecht?

In diesem Zusammenhang möchte der Verfasser auch darauf hinweisen, daß der Personal-Computer den Krankenhaus-Controller nicht zu seinem Knecht machen kann, solange dieser für den Computer mitdenkt und nicht umgekehrt. An dieser Stelle sollte auch festgehalten werden, daß wer sich dem Fortschritt verschließt, untergehen wird. Der Krankenhaus-Controller, der sich heute den Personal-Computer als Managementwerkzeug zu eigen macht, wird sich gerade in der jetzigen Pionierphase der Entwicklung einen enormen Vorsprung sichern, sei es in der strategischen, operativen oder dispositiven Krankenhausplanung, was sowohl die Finanzen als auch das Personal betrifft. Auch dürfte der Personal-Computer eine Verlagerung der Planung in die Linie bringen. Und der Krankenhaus-Controller sollte ja von seiner Funktion her ein Linienmann sein. Mit dieser Entwicklung werden die Planungsprozesse auch vereinfacht und gestrafft. Und gerade der Krankenhaus-Controller muß ständig nach neuen Rationalisierungsmöglichkeiten suchen.

Einnahmensteuerung mit dem PC

Wie kann nun der Krankenhaus-Controller mit Hilfe eines Personal-Computers beispielsweise die stationären Einnahmen eines Krankenhauses pla-

nen, steuern und kontrollieren? Der jetzt folgende Ausdruck, der vom Verfasser mit Hilfe des IBM Personal Computer Multiplan über einen Epson Drucker erstellt wurde, kann als ein einfaches Einführungsbeispiel für den täglichen Soll-Ist-Vergleich der stationären Einnahmen eines Krankenhauses angesehen werden.

Das Tabellensystem zeigt uns 39 Zeilen und 7 Spalten. Die Zeile 1 sagt uns, daß es sich um die Innere Medizin mit 95 aufgestellten Betten handelt. Da die Zeile 1 als Überschriftenzeile zu verstehen ist, bleibt die Zeile 2 frei. In der Datumszeile 3 wird das jeweilige Tagesdatum ausgedruckt. Zeile 4 zeigt uns die bis zum Tagesdatum angefallenen Kalendertage. In unserem Beispiel sind es 290 Tage. Die unter der Spalte 4 ausgedruckte Zahl 1.224 wird vom Personal-Computer täglich neu errechnet, weil diese Zahl für die Jahreshochrechnung benötigt wird.

Aus der Zeile 7 sind die vom Krankenhaus-Controller gemeinsam mit den Leitenden Ärzten ermittelten Soll-Berechnungstage zu ersehen. Diese multipliziert mit dem in Spalte 4 ausgewiesenen Tagespflegesatz, ergeben den Soll-Einnahmenbetrag der Berechnungstage in Spalte 5. Die Spalten 6 und 7 sind den Prozentsätzen vorbehalten. Die Zeilen 8 und 9 weisen die geplanten 1- und 2-Betten und deren geplanten Einnahmen aus. Die gesamten geplanten stationären Einnahmen der Fachabteilung Innere Medizin können wir in der Zeile 10 der Spalte 5 ablesen. Welche Einnahmen pro Tag von der Inneren Medizin zu erbringen sind, ersehen wir aus der Zeile 11 und der Spalte 5.

Die Zeilen 13 bis 17 weisen entsprechend den Soll-Zahlen die jeweiligen Ist-Zahlen der aufgelaufenen Kalendertage aus. In Zeile 19 erfolgt dann die Hochrechnung bezogen auf den bisher erreichten Ist-Wert. In unserem Falle wird das erwartete Ergebnis um 2,01 % überschritten. In den Zeilen 23 und 24 wird die Soll- und Ist-Nutzung der Fachabteilung Innere Medizin ausgedruckt. Die Zeile 24, Spalte 4 sagt aus, daß die Innere Medizin mit 3,35 % über einer 100 % igen Nutzung liegt. Das kann durch das Einschleusen eines 4. Bettes in die 3-Bett-Zimmer erreicht werden. Das Ergebnis der Zeile 28, Spalte 4 gibt uns zu verstehen, daß die Verweildauer der Fachabteilung Innere Medizin noch um 0,65 Tage gesenkt werden muß. Die Zeilen 31 und 32 sowie 35 und 36 weisen auf die Patiententwicklung der Inneren Medizin hin und zeigen in der Zeile 36, Spalte 4 eine positive Entwicklung von zusätzlich 8,91 %.

Die Zeile 39 stellt schließlich an den Krankenhaus-Controller die Frage: "Was ist aufgrund dieses Ergebnisses heute zu tun?" Weshalb soll



-1	1	2	3	4	5	6	7
1	Fach Abt	Innere	95 Betten				
2							
3	Datum	16.10.84					
4	Tag	290 KT		1,224			
5							
6				DM	DM		
7	Soll	36000 BT		210,12	7564320,00	100,00 %	
8	1 Bett	250 T		156,00	39000,00		
9	2 Bett	1000 T		104,00	104000,00		
10	Gesamt				7707320,00		
11	pro Tag	99 BT			21115,95	100,00 %	
12							
13	Ist	30000 BT		210,12	6303600,00	83,33 %	
14	1 Bett	187 T		156,00	29172,00		
15	2 Bett	994 T		104,00	103376,00		
16	Gesamt				6436148,00		
17	pro Tag	103 BT			22193,61	105,10 %	
18							
19	Hochrechnung	36724 BT		210,12	7716475,86	102,01 %	
20							
21							
22							
23	Soll Nutzung	100,00 %					
24	Ist Nutzung	103,35 %		3,35			
25							
26							
27	Soll Verweil	16,00 T					
28	Ist Verweil	16,65 T		-0,65			
29							
30							
31	Soll Pat	1500 P					
32	Ist Pat	1298 P					
33							
34							
35	Soll Tag Pat	4,1 P		100,00			
36	Ist Tag Pat	4,5 P		108,91			
37							
38							
39	Was ist aufgrund dieses Ergebnisses heute zu tun ?						

nun der Krankenhaus-Controller mit Hilfe eines Personal-Computers - wie in unserem Beispiel den "Soll-Ist-Vergleich Einnahmen Innere Medizin" - selbst erstellen? Weil er nur dann in Zusammenhängen denken und entscheiden kann, wenn er diese Zusammenhänge bildlich auf sich zukommen sieht und sie somit auch selbst und wirklich erlebt. Bei der Arbeit am Personal-Computer ist das ja immer wieder der Fall. Weil er Abweichungen im Soll-Ist-Vergleich als erster erkennt und schon am Bildschirm über notwendige Maßnahmen nachdenken kann. Und als Krankenhaus-Controller sollte er ja auch der erste sein, der andere über neue und wichtige Tatbestände informiert, und diese Tatbestände sofort in seine weiteren Planungen, Steuerungen und Kontrollen mit einbezieht. In dieser Beziehung muß er allen anderen im Kran-

kenhaus immer eine Nasenlänge voraus sein. Nur mit Hilfe des Personal-Computers schafft er das, und zwar schnell und sicher.

Die "große EDV" ...

Die große EDV liefert dem Krankenhaus-Controller alle notwendigen Vorzahlen; und mit diesen und dem Personal-Computer gewinnt er dann die entscheidenden Zahlen im Zusammenhang. Und das Krankenhaus als ein Unternehmen von besonderer Art muß man täglich im Zusammenhang der wichtigsten Zahlen sehen, sollte neben der Heilung kranker Menschen die Gewinnerzielung die zweitwichtigste Vorgabe sein.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05			G	F



"PC"-Tagesarbeit und Zeitbedarf

In das vom Krankenhaus-Controller selbst entwickelte und auch von ihm einmal eingegebene Tabellensystem - in unserem Falle: "Soll-Ist-Vergleich Einnahmen Innere Medizin", brauchen täglich nur das neue Kalenderdatum Zeile 3, Spalte 2, die neuen Ist-Zahlen der Zeilen 13, 14, 15, Spalte 3 und die Ist-Zahl der Zeile 32, Spalte 3 eingegeben zu werden. Alles andere



rechnet der Personal-Computer in Sekunden-schnelle und ebenso schnell arbeitet der Drucker. Für den fertigen Ausdruck - wie in diesem Bericht festgehalten -, benötigen der Krankenhaus-Controller, der Personal-Computer und der Drucker maximal 3 Minuten. Auf konventionelle Weise würde diese Arbeit minimal 15 Minuten betragen, wobei allerdings nur eine handschriftliche Vorlage anfällt. Und bedenken wir, daß dieser Rechen- und Druckvorgang für jede medizinische Fachabteilung und sonstige Einnahmenstellen einschließlich der Gesamtzusammenstellung "Soll-Ist-Vergleich Krankenhaus-Einnahmen" täglich erfolgen muß. In unserem Krankenhaus 10 mal 15 Minuten gleich 150 Minuten oder 2,5 Stunden. Und 10 mal 3 Minuten gleich 30 Minuten oder 0,5 Stunden.

In diesem Zusammenhang halten wir fest, daß durch die enorme Zeitersparnis und die Möglichkeit der täglichen Simulation der Krankenhaus-Controller jederzeit in die Lage versetzt wird, sehr schnell, sehr sicher und sehr überzeugend die Leistungsersteller im Krankenhaus umfassend zu informieren und als Krankenhaus-Controller noch besser zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Der Verfasser möchte an dieser Stelle schon sagen, so wenig wie er auf sein Auto als Transportmittel verzichten kann, so wenig kann er auch auf den erst kürzlich erworbenen Personal Computer als Management-Werkzeug verzichten.

Auch zur Korrespondenzabwicklung

Damit der Personal-Computer in einem mittleren Landkrankenhaus auch wirtschaftlich und zweckmäßig seine Dienste tun kann, arbeitet er stundenweise noch zusätzlich im Rahmen der Korrespondenzabwicklung für die Geschäftsleitung des Krankenhauses. Die Chefsekretärin hat ihr eigenes Korrespondenzprogramm und kann durch die zusätzlichen Zeiteinsparungen gegenüber der Schreibmaschine noch einige wichtige Aufgaben für den Manager erledigen. Da der Personal-Computer auf einem fahrbaren Computer-Tisch steht, ist der Transport vom Vor- zum Chefzimmer problemlos.

Abschließend möchte der Verfasser noch einmal an die Frage des Personal-Computers in der Zeile 39 erinnern: "Was ist aufgrund dieses Ergebnisses heute zu tun?" Diese Frage kann der Personal-Computer dem Manager allerdings nur stellen, wenn der Manager schnell lernt, diese Computertechnik auch einzusetzen. Es hat keinen Sinn, das Verwaltungspersonal in dieser Technik auszubilden, wenn die Manager des Krankenhauses - vor allem der Krankenhaus-Controller - nicht den Anfang machen. Denn welcher Krankenhaus-Controller kann sich das Risiko eines persönlichen Produktivitäts-Verlustes leisten? ■

NEUPRODUKTE- ENTSCHEIDUNGS- MODELL FÜR MIKRO-COMPUTER



René O. Moser,
MBS Marketing
Beratung & Soft-
ware AG, Zürich,
Ressortleiter SIB
(Schweizerisches
Institut für Betriebs-
ökonomie, Badener
Str. 694,
CH 8048 Zürich)

von René O. Moser, Zürich

Die technischen Möglichkeiten der neuesten "Mikros", welche täglich mit leistungsfähigeren Modellen auf dem Markt auftreten, eröffnen ohne Zweifel hochinteressante Anwendungsmöglichkeiten auch für das Marketing. Diese Systeme vermögen die Informatik in die Geschäftstätigkeit zu integrieren, was bislang mit den meisten größeren Systemen einer Unternehmung nicht gelang.

Für das Marketing gibt es allerdings nur selten Angebote von brauchbarer **Problemlösungs-Software**. Mit den **auf den Marketingbereich ausgerichteten "Modul-Steinen"**, welche wir Ihnen hier vorstellen möchten, kann sich das schnell ändern. Eine neue Blickrichtung weist in die Zukunft - neue Möglichkeiten verlangen nach neuen Methoden.

Aus der Zusammenarbeit von Prof. Dr. W.Popp, Universität Bern, H. R. Baetschmann, dipl. math., MBS AG, Zürich und R.O. Moser, MBA, Dozent SIB Zürich, haben sich bereits hochinteressante Modul-Entwicklungen ergeben, die in der eigens dafür gegründeten MBS, Marketing Beratung & Software AG, Zürich, erfolgten, um auch den internationalen Vertrieb sicherzustellen. Für die Schweiz ist das SIB, Zürich, Exklusiv-Lizenznehmerin für Einführungsberatungen und den Verkauf der Software. Für die BRD und Österreich liegen die Lizenzrechte bei der Unternehmensberatungsfirma Dr. Höfner & Partner, München. Verhandlungen über die Lizenzrechte für die nachfolgend skizzierten "Module" werden erfreulicherweise sogar in den USA, der Geburtsstätte des Mikrocomputers, geführt.

Bei allen Modul-Programmen (Abb. 1) wurde darauf geachtet, daß folgende Grundprinzipien eingehalten werden:

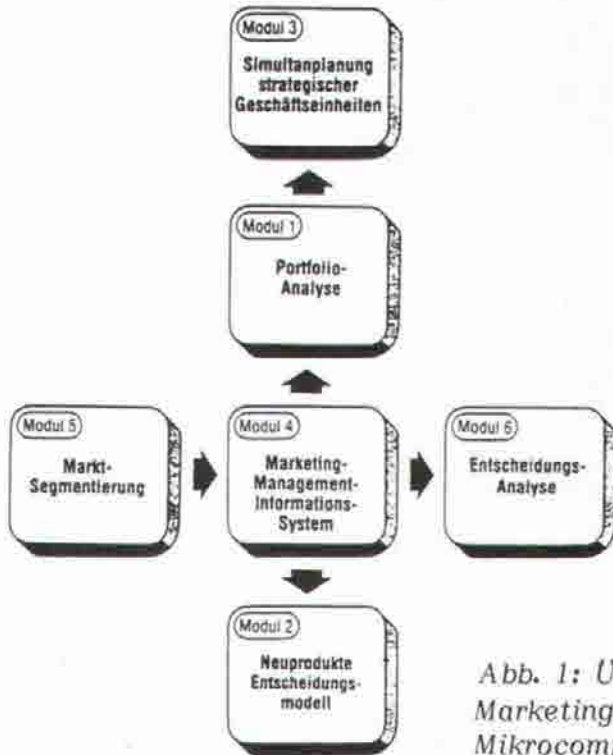
Grundprinzipien

- * Führung des Benützers in methodischer Hinsicht durch einzuhaltende Arbeitsabläufe, so daß sinnstörende Abweichungen ausgeschlossen sind.

- * Vertiefte mathematische Kenntnisse oder Computerwissen sind vom Benützer nicht erforderlich.
- * Ein Modul ist so gestaltet, daß genügend Spielraum für die Einbringung unternehmensspezifischer Eigenarten bleibt.
- * Schnelle Überprüfbarkeit und einfache Aktualisierbarkeit aller gespeicherten Informationen.
- * Größtmögliche Bedienungsfreundlichkeit für Benützer.

Beispiel Neuprodukte Entscheidungsmodell

Erfolgreiche Unternehmungen sind innovativ. Dabei scheint vor allem die Produkte-Innovation eine zentrale Bedeutung zu haben, denn im gegenwärtigen Trend der Zeit wird der Lebenszyklus eines Produktes zwangsläufig kürzer. Wer sich am Markt durchsetzen will, darf und kann sich keine "überholten" Produkte leisten. Bei der Einführung eines neuen Produkts ist eine Vielzahl risikobehafteter Einflußfaktoren im Spiel, die erkannt, abgeschätzt, bewertet und miteinander in Zusammenhang zu bringen ist. Noch allzu häufig werden in der Praxis rein emotionale oder introvertierte bzw. produktionsorientierte Entscheidungen getroffen, ohne sich der Tragweite für



R. Moser (Vor-
tragender) beim
SIB Controllertag

Abb. 1: Überblick auf die
Marketing-Problemlösungs-Software für
Mikrocomputer, Modul 1-6

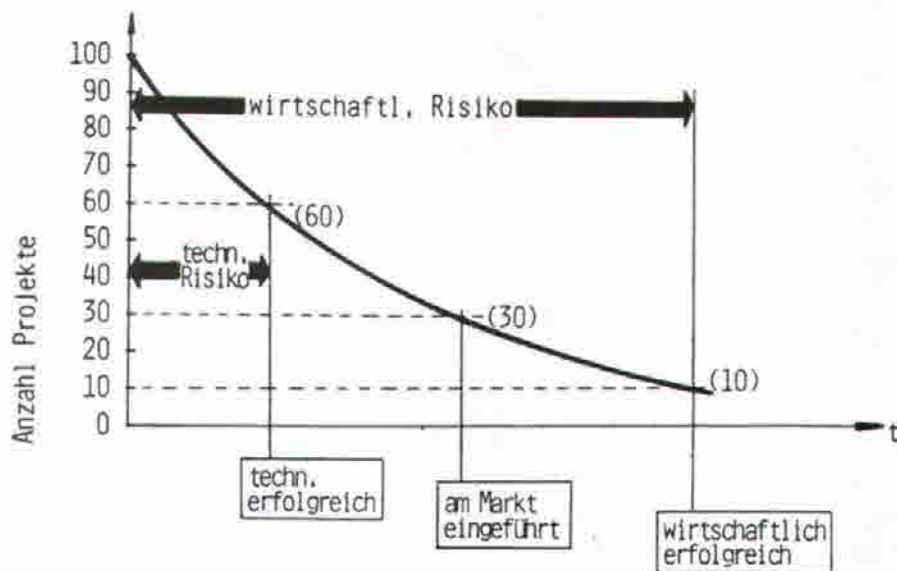


Abb. 2: Neuprodukte-Einführungen und ihr Erfolg

das Unternehmen bewußt zu sein. Daß dabei eine hohe Zahl von Neuprodukte-Flops resultieren, ist nicht verwunderlich. Verschiedene Studien kommen zum Ergebnis, daß von 100 Neuprodukte-Projekten lediglich rund 10 % wirtschaftlich erfolgreich im Markt eingeführt werden (Abb. 2).

Das erhöhte wirtschaftliche Risiko sowie zunehmend steigende Entwicklungskosten für Neuprodukte zwingen zu umfassenderen und genaueren Analysen. Es gilt dabei zu beachten, daß eine Erfolgsrechnungsanalyse nur als eine beschränkte Technik der Risikoanalyse zu betrachten ist.

Neuprodukte-Entscheidungen erfordern einen vollständigen Überblick auf alle relevanten Erfolgsfaktoren. Für diese Vorgehensweise gab es bis heute allerdings noch wenig bis keine allgemeingültigen Modelle oder Techniken. Das von uns entwickelte Neuprodukte-Entscheidungsmodell für Mikrocomputer hilft indessen, die skizzierte Managementaufgabe in effizienter Weise zu lösen.

Die Problemlösung

Das Programm sieht - ab Markteintritt des Produktes - eine Betrachtungszeitspanne von fünf Jahren vor, während der eine laufende "Datenüberwachung" möglich ist. Auf diese Weise lassen sich die ursprünglichen Annahmen und Plan-daten dauernd auf ihre Richtigkeit und Gültigkeit überprüfen. Auswirkungen nachträglicher Datenänderungen, wie neue Einkaufspreise, gestiegene Fertigungskosten, verändertes Kaufverhalten, können zeitverzugslos erfaßt werden und führen so zu rechtzeitigen Korrekturen. Ein notwendiger Sicherheitsfaktor für eine Unternehmung.

Ein wesentlicher Nutzen des computergestützten Neuprodukte-Entscheidungsmodells besteht darin, daß der Planer im Dialog mit dem Computer durch die Beantwortung von Fragen diese Aufgabe umfassend und in systematischer Weise lösen kann. Wie die beigefügte Modellgrafik zeigt, werden dabei sowohl quantitative wie auch qualitative Kriterien zu beurteilen sein (Abb. 3).

MARKT-STRUKTUR : Der Markt für unser Produkt ist wie folgt strukturiert:	EIGENE BEDEUTUNG : Unsere Firma nimmt auf dem Markt ...		
	... eine UNBEDEUTENDE Stellung ein.	... eine DURCHSCHNITTLICHE Stellung ein.	... eine SEHR BEDEUTENDE Stellung ein.
Es gibt VIELE Konkurrenten ohne Leader. (POLYPOL)			
Einige WENIGE beherrschen den Markt. (OLIGOPOL)			
Es gibt EINEN eindeutigen Marktleader. (MONOPOL)			

Abb. 4: Beispiel einer geschlossenen Frage

Abb. 3: Neuprodukte Entscheidungsmodell

Wirtschaftsspezifische Erfolgsfaktoren

- z.B.
- Konjunktуреinfluss
 - Gesetze
 - Kaufkraft
 - Zinspolitik

Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren

- z.B.
- Marketing
 - Umsatz
 - Personelle Mittel
 - Image
 - Investitionen
 - Produktion

Marktspezifische Grössen

- z.B.
- Marktpotential
 - Marktvolumen
 - Marktwachstum
 - Preisbandbreite

Produktspezifische Erfolgsfaktoren

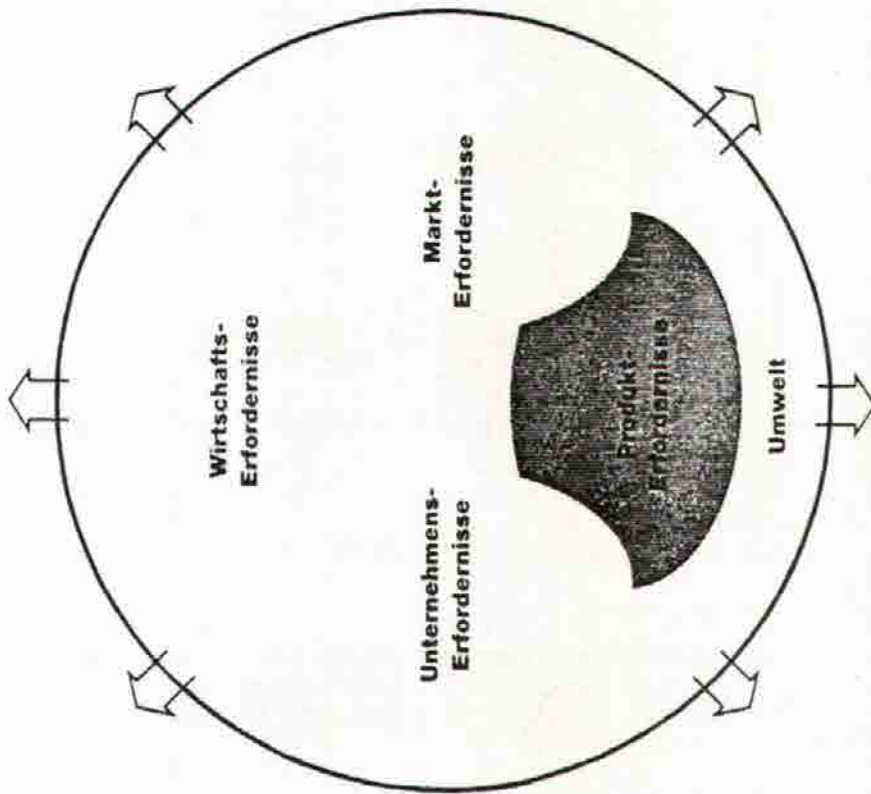
- z.B.
- Technologie-Niveau
 - Schutzfähigkeit
 - Positionierung
 - Marktleistungsvorteile (USP)
 - Produktlebenszyklus
 - Substitutionsgefahr

Kundenspezifische Erfolgsfaktoren

- z.B.
- Kundenbedürfnisse
 - Akzeptanz
 - Kaufgewohnheiten
 - Verhaltensstabilität

Konkurrenzspezifische Erfolgsfaktoren

- z.B.
- Marktbesetzung
 - Reaktionsvermögen
 - Marktrisiko
 - Marktanteile



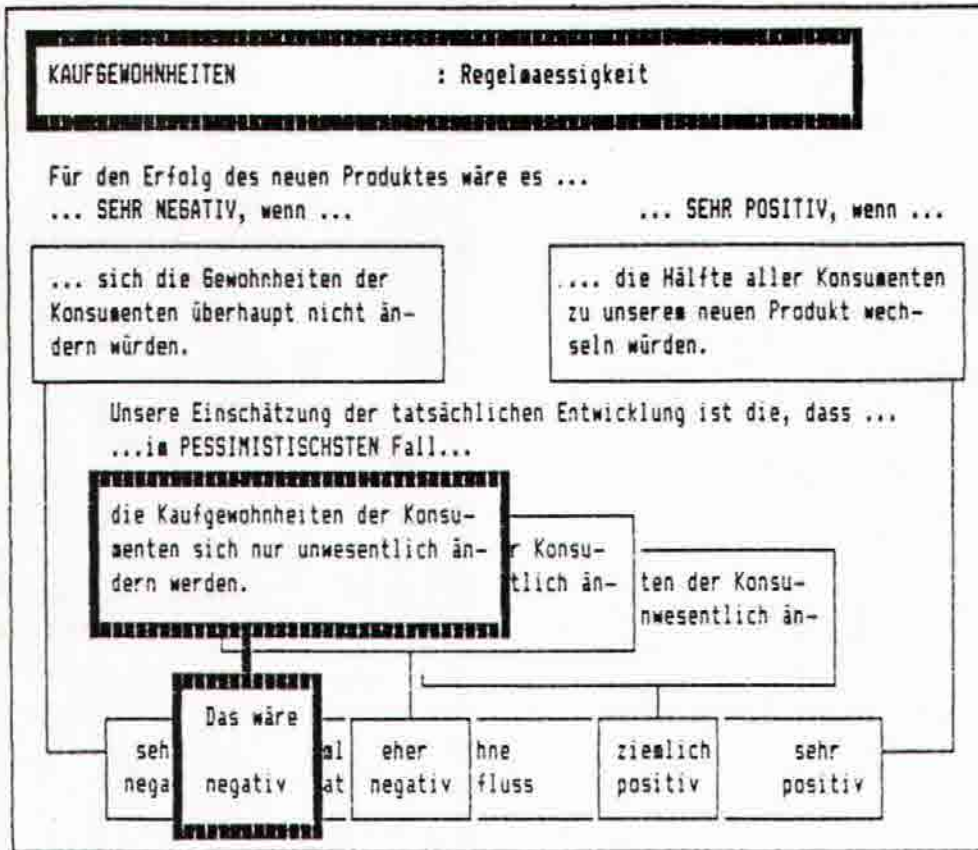


Abb. 5: Beispiel einer offenen Frage

Systemgerechte Eingabe

Der Anwender ist im Programm derart geföhrt, daß in methodischer Hinsicht sinnstörende Abweichungen ausgeschlossen sind. Nachfolgende Abbildungen von Fragen, wie sie am Bildschirm erscheinen, dokumentieren die Anwenderfreundlichkeit des Mikrocomputer-Programms (Abb. 4 + 5).

Die Daten sind in der Verarbeitung entsprechend der jeweiligen Fragestellung an den Computer beliebig kombinierbar. Zweckmäßige Subsysteme und in ihrer Funktion und Größe veränderbare Parameter ermöglichen neben allen wünschbaren Gesamtauswertungen auch spezifische Auskünfte aus einzelnen Unternehmensbereichen. Simulationen für den Vergleich alternativer Plandaten, übersichtliche Kontrollen und die Möglichkeit, jederzeit korrigierend eingreifen zu können, geben dem Modell einen hohen dauernden Nutzwert. Als wesentliche Vorteile dieses Entscheidungsmodells sind hervorzuheben:

Vorteile des Entscheidungsmodells

* Es werden Daten aller Unternehmens- und Betriebsbereiche sowie relevanter Umweltfaktoren verarbeitet, die den Entscheid über ein neues Produkt beeinflussen. Damit gewinnt der Weg zur Entscheidungsfindung an Übersicht, das ausgewiesene Ergebnis an Aussagegewert.

* Die sofortige und jederzeit reproduzierbare Verfügbarkeit aller wichtigen Informationen. Der Computereinsatz erlaubt eine Zahlenmenge zu verarbeiten und ein Informationsvolumen auszuschöpfen, wie es auf herkömmliche Weise nur mit sehr großem Arbeits- und Zeitaufwand machbar wäre.

* Das Resultat des Arbeitens mit dem Computer ist ein vollständiger Katalog aller Eingabedaten und der Ergebnisse, zum Teil in Tabellenform, zum Teil in Form von aussagefähigen Grafiken. Vorteilhaft dabei ist, daß der jeweiligen Output eine sofort verfügbare Arbeitsunterlage darstellt und somit eine echte Entscheidungshilfe in der Produktplanung darstellt.

Eines der Probleme, welches wir in diesem Modul ebenfalls gelöst haben, sei hier speziell erwähnt. Nachfolgende Tabelle der Erfolgsrechnung zeigt, daß die einzelnen Daten nur im Vergleich mit anderen Daten sinnvolle Interpretationen ermöglichen (Abb. 6).

Diese Tabelle kann jedoch vom Verwender nur sequentiell gelesen und beurteilt werden. Hier interessieren jedoch nicht die einzelnen Werte, sondern vor allem die Entwicklungstendenz. Für diese Betrachtung haben wir eine neue Form von Grafik verwendet, die automatisch aus dem Zahlenmaterial resultiert und auf den Bildschirm abgerufen werden kann.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	24	25	A	E	V

ABSATZPROGNOSE (in 1000 Stück) und ERFOLGSRECHNUNG (in Mio.Fr.)						
Pessimistischster Fall	vor 1984	1984	1985	1986	1987	1988
Absatz (in 1000 Stück)	0	10000	11000	11000	11000	11000
Preis (pro 1000 Stück)	0	1000	1000	1200	1200	1200
Umsatzerlös (in Mio.Fr.)	0.0	10.000	11.000	13.200	13.200	13.200
- Grenzkosten	0.0	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000
DB I	0.0	6.000	7.000	8.000	8.000	8.000
- Marketingkosten	0.0	4.000	3.000	2.000	2.000	2.000
DB II	0.0	2.000	4.000	6.000	6.000	6.000
- Entwicklungskosten	3.500	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Anlageamortisation	0.0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
- Fremdkapitalkosten	0.0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
DB III	-3.500	-1.000	1.000	3.000	3.000	3.000
- Overhead	0.0	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500
DB IV	-3.500	-1.500	0.500	2.500	2.500	2.500
ROE	-3.500	-0.500	1.500	3.500	3.500	3.500
Cash Flow	-3.500	0.500	2.500	4.500	4.500	4.500
Cash Flow diskont. (15.0 %)	-3.500	0.435	2.174	2.959	2.573	2.237
Cash Flow diskont. summiert	-3.500	-3.065	-0.891	-2.068	4.641	6.878



Prof. Dr. Popp, Universität Bern (links), H.R. Kehl, Institutsleiter SIB (Mitte) und René Moser (rechts) beim SIB-Controllertag am 22. November 84 in Zürich, Hotel Nova Park.

Abb. 6: Erfolgsrechnung

Die nächste Abbildung zeigt, wie diese Planergebnisse, Cash-flow, Umsatz und Deckungsbeitrag aufgrund von je einer pessimistischen, einer opti-

mistischen und einer wahrscheinlichen Hochrechnung über einen Betrachtungszeitraum von fünf Jahren hinweg grafisch dargestellt werden.

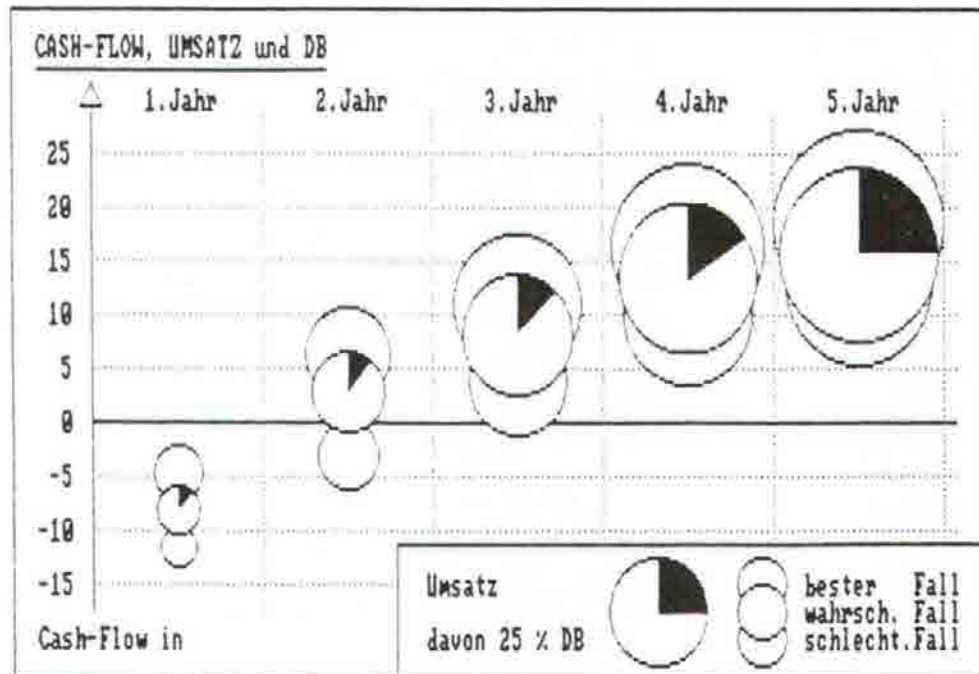


Abb. 7: Planrechnung neues Produkt - Computer-Graphik

Abbildung 8 zeigt eine weitere wichtige Kennzahlentabelle, welche vor allem im Controlling entscheidende Informationen liefert.

VERMÖGENSRECHNUNG (in Mio. Fr.) und KENNZIFFERN

wahrscheinlich	vor 1985	1985	1986	1987	1988	1989
Anlageinvestitionen	0.000	1.700	0.700	0.700	0.000	0.000
Anlageamortisation	0.000	0.410	0.580	0.750	0.750	0.610
Anlagevermögen		1.290	1.410	1.360	0.610	0.000
Debitoren (Debit.Ziel 30 Tg.)		0.088	0.333	0.665	0.998	0.998
Rohmaterial (Lagerdauer 30 Tg.)		0.072	0.270	0.540	0.810	0.810
Ware in Arb. (Durchlauf 15 Tg.)		0.018	0.070	0.141	0.212	0.212
Fertigwaren (Lagerdauer 30 Tg.)		0.075	0.283	0.565	0.848	0.848
Umlaufvermögen		0.255	0.956	1.911	2.867	2.867
Total gebundenes Kapital		1.545	2.366	3.271	3.477	2.867
Umsatz	0.000	1.064	3.990	7.980	11.970	11.970
Nettoertrag	-0.030	-0.485	-0.080	0.350	0.955	1.095
Kapitalumschlag		0.7	1.7	2.4	3.4	4.2
Umsatzrentabilität in %		-45.6	-2.0	4.4	8.0	9.1
ROI in %		-31.4	-3.4	10.7	27.5	38.2

Abb. 8: Vermögensrechnung

Auswertungs-Graphik

Die wohl bedeutungsvollste Auswertungsgrafik, die von uns entwickelt wurde, zeigt zusammenfassend, welche Bedeutung und welcher Einfluss einzelnen Faktoren auf den Erfolg des Neuprodukts zukommen. (Abb. 9)

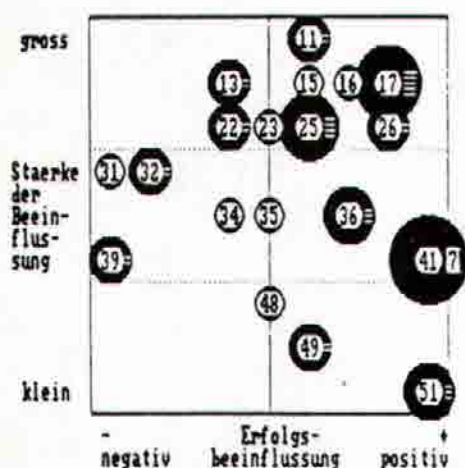


Abb. 9: Erfolgsfaktoren

So erscheinen sämtliche Erfolgsfaktoren in der rechten Hälfte der Auswertungsgrafik. Die Risikofaktoren, die es zu überdenken gilt, erscheinen auf der linken Seite der Grafik. Erfolgchancen und Verlustrisiken lassen sich realistisch ab-

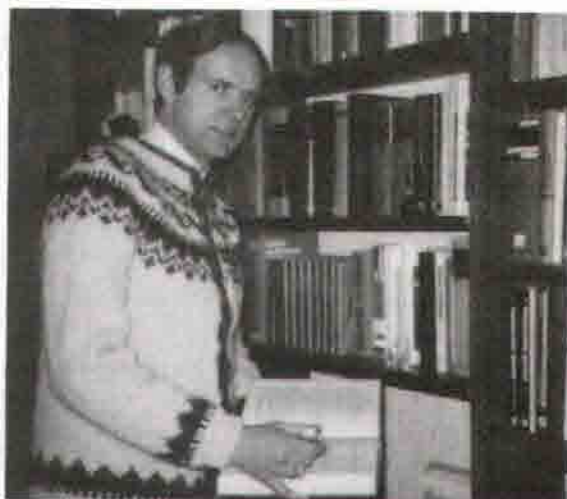
schätzen und die Sicherheit im Entscheid wird vergrößert.

Die Zeitspanne zwischen Produktidee und ihrer marktreifen Verwirklichung kann wesentlich verkleinert werden und die Grundlagen, die zum Entscheid der Lancierung eines neuen Produkts geführt haben, können mit den wirklich eintretenden Gegebenheiten verglichen werden. Ein ideales Controlling-Instrument also, das den Wert und Nutzen des Programms noch zusätzlich zu erhöhen vermag.

Das Management erhält in seiner Strategieplanung ein Instrument, mit dem es eine risikoreiche verantwortungsvolle Aufgabe, die Produktplanung, dauernd im Griff hat, ein Vorteil, auf den in konjunkturell kritischer Zeit nicht verzichtet werden darf.

Unsere Software-Programme sind für Mikrocomputer-Systeme von IBM standardmäßig konzipiert. Anpassungen auf andere Systeme sind vorgesehen. Unabhängig von der Betriebsgröße können so alle Unternehmen ohne hohe Investitionen von einer modernen technischen Entwicklung profitieren.

(Neuprodukteprogramm Fr. 8.800; Portfolio-Programm Fr. 6.800 gemäß Notizen beim SIB-Controllertag.)



BÜCHERECKE

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Heute stellt Ihnen die Bücherecke Neuerscheinungen oder Neuauflagen aus Nachbargebieten des Controllings vor. Es werden Bücher rezensiert über die Arbeitsgebiete Organisation, Personalwirtschaft, Fertigungswirtschaft und Recht. Schließlich bringt der Schluß einen Hinweis auf einen bewährten Wirtschaftskalender.

Controlling reicht in alle betrieblichen Arbeitsgebiete und Arbeitsabläufe hinein. Je nach organisatorischer Gestaltung und betrieblicher Umstände kann dies in recht unterschiedlicher Weise geschehen. Stets ist es notwendig, ein ausreichendes Maß an Wissen und Verständnis über die Aufgaben und Probleme der jeweiligen Funktionsbereiche zu besitzen. Aus dieser Überlegung stellt diese Bücherecke Literatur zusammen, die durch andere Fachgebiete führen und zum Ziel haben, einen Überblick zu geben und den Leser Einblick nehmen zu lassen.

Auch diese Ausgabe versucht nicht, in gute oder schlechte Bücher zu unterscheiden, sondern will vielmehr den spezifischen Nutzen und damit Berechtigung und individuellen Wert der einzelnen Bücher deutlich machen. Dieser Leser-Service will vorklären, helfen und beraten, aber nicht die eigenen Entscheidungen ersetzen.

Kieser/Kubicek: Organisation

Berlin: Walter de Gruyter 1983 - 545 Seiten, Preis DM 48,-

Im Vordergrund dieses Lehrbuches steht die Analyse der formalen Organisationsstruktur. In dieser 2., neu bearbeiteten und erweiterten Auflage werden folgende Themenstellungen aufgegriffen:

Nach einer Einführung wird die Frage erhoben, was ist Organisation. Die Einordnung, Entwicklung und Fragestellung des situativen Ansatzes und der vergleichenden Organisationsforschung schließt sich an. Danach befassen sich die Autoren mit der Beschreibung formaler Organisationsstrukturen. Sie stellen u. a. die Frage nach den Anforderungen einer derartigen Beschreibung und legen Möglichkeiten der Messung (Spezialisierung, Delegation, Formalisierung etc.) dar. Im vierten Kapitel geht es um die Einflußgrößen formaler Organisationsstrukturen. So schildern die Autoren u. a. die verschiedenen methodischen Ansätze, die Auswirkungen von Leistungsprogramm, Organisationsgröße, Fertigungstechnologie, Informationstechnologie usw. auf die Organisation. Die Wirkung von Organisationsstruktur und Kontext auf die Organisationsmitglieder wird im letzten Kapitel beschrieben. Die Verfasser stellen u. a. Fragen nach den direkten Zusammenhängen zwischen Struktur und individuellem Verhalten oder nach den Arbeitsbedingungen, der Einstellung zur Arbeit und dem Verhalten.

Insgesamt zeigen die Autoren unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse, welche Gestaltungsmöglichkeiten es gibt und welche Bedingungen und Wirkungen bei der Wahl einer Organisationsstruktur zu beachten sind. Neuere Entwicklungen der Organisationstheorie haben ebenso Eingang gefunden wie empirische Ergebnisse. Die Verfasser gehen nach einem bewährten didaktischen Konzept vor:

Fortsetzung Seite 18

PROGNOSEMODELL ÜBER DIE WIRTSCHAFTLICHE LEBENS-PERIODE EINES ERZEUGNISSES



Gao Hongshen ist Dozent an der Mechanischen und Elektrischen Hüttenakademie in Peking

von G a o Hongshen, Beijing

Jedes Erzeugnis besitzt seine eigene wirtschaftliche Lebens-Periode. Im allgemeinen gibt es vier Etappen: I. Beginnentwicklungsetappe"; II. Schnelle Wachstumsetappe; III. Fülle-Etappe; IV. Schnelle Abnahme-Etappe.

Begleitet von diesen Etappen soll das neue Erzeugnis in den Markt eingeführt und ein altes Erzeugnis ersetzt werden. Das folgende Bild 1 zeigt die Lebenskurven der Erzeugnisse.

Man muß die Prognosen über die wirtschaftliche Lebens-Periode der Produkte durchführen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dieses hier entwickelte Prognosemodell kann den wissenschaftlichen Grund für Entwicklung und Wachstum des Unternehmens liefern.

China-Controller-Workshop:

Erarbeiten eines Formulars zur strategischen Planung

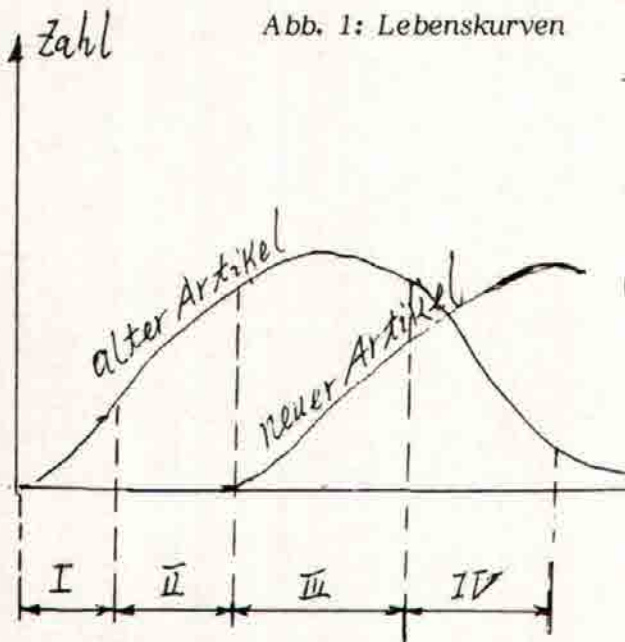
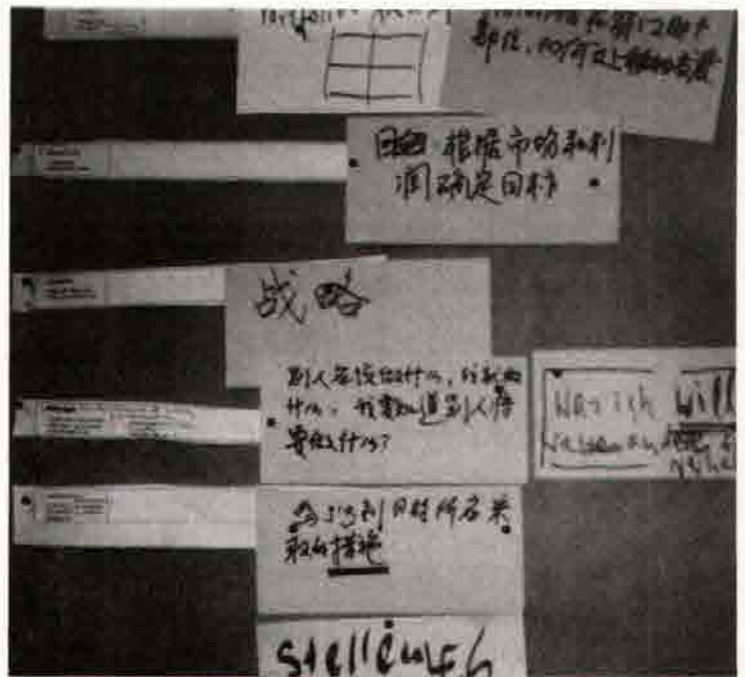


Abb. 1: Lebenskurven

Aufbau des Prognosemodells

Wir sollen früh die Statistik der Absatzzahl über irgendein Produkt machen und ursprüngliche Daten erhalten. Diese Daten sind Grenzbedingung für das Prognosemodell.

Zuerst bestimmt man den Besitzgrad X des Produktes pro Zeit:

$$X = \frac{\text{Totale Familienzahl (Personenzahl) im Besitz von dem Produkt}}{\text{Totale Familienzahl (Personenzahl) der Erkundigung}}$$

Füllgrad A: Grenzwert des Besitzgrad X, offener Füllgrad; nämlich A - X
Änderungsgrad des Besitzgrad; d. h. Wachstums-

tempo des Produktumsatz. Im allgemeinen ist der relative Änderungsgrad im Besitzgrad vom offenen Füllgrad $(A - X)$ abhängig. Die Beziehung zwischen beiden ist folgende:

$$\frac{dx}{x} = K(A - X) \quad (1)$$

$$\frac{dx}{dt} = KX(A - X)$$

In der Gleichung (1); K-Wert der Bestimmung nach Grenzbedingung. Gleichung (1) ist eine Differentialgleichung; ihre Lösung:

$$\frac{1}{A} \ln \frac{X}{A - X} = Kt + C \quad (2)$$

Aus der Gleichung (2):

$$\frac{X}{A - X} = e^{(AKt + AC)}$$

Löst: $C_1 = e^{AC}$, dann

$$X = \frac{AC_1 e^{AKt}}{1 + C_1 e^{AKt}} = \frac{AC_1}{e^{-AKt} + C_1}$$

Löst: $b = AK$, dann

$$X = \frac{AC_1}{C_1 + e^{-bt}} \quad (3)$$

Aus der Gleichung (2) kann man ermitteln:

$$\frac{1}{A} \ln \frac{X_m}{A - X_m} = Km + C$$

Obere Gleichung: m bedeutet Jahr (Monat), X_m steht für Besitzgrad in m Jahr (Monat), den man durch Erkundigung erhält.

$$C = \frac{1}{A} \ln \frac{X_m}{A - X_m} - Km \quad (4)$$

Der Änderungswert der Gleichung (1) wird abgeleitet:

$$\frac{\Delta X_t}{\Delta t} = KAX_t - KX_t^2$$

$$= bX_t - KX_t^2$$

Während $\Delta t = 1$. Dann:

$$\Delta X_t = bX_t - KX_t^2 \quad (5)$$

Aus mindest - zwei - mal bestimmt man b und k. Eine Funktion L ist aufzubauen und ihr Mindestwert zu lösen:

$$\min L = \sum_{t=1}^m (\Delta X_t - \overline{\Delta X}_t)^2 \quad (6)$$

$$= \sum_{t=1}^m (\Delta X_t - bX_t + KX_t^2)^2$$

Für b und K der Gleichung (6) differiert man und läßt sie null gleichen:

$$\frac{\partial L}{\partial b} = 2 \sum_{t=1}^m (\Delta X_t - bX_t + KX_t^2) \cdot (-X_t) = 0 \quad (7)$$

$$\frac{\partial L}{\partial K} = 2 \sum_{t=1}^m (\Delta X_t - bX_t + KX_t^2) \cdot X_t^2 = 0 \quad (8)$$

Lösung:

$$b = \frac{\sum_{t=1}^m X_t^4 \cdot \Delta X_t - \sum_{t=1}^m X_t^3 \cdot \sum_{t=1}^m X_t^2 \cdot \Delta X_t}{\sum_{t=1}^m X_t^4 - \left(\sum_{t=1}^m X_t^3 \right)^2}$$

$$K = \frac{\sum_{t=1}^m X_t^3 \cdot \Delta X_t - \sum_{t=1}^m X_t^2 \cdot \sum_{t=1}^m X_t \cdot \Delta X_t}{\sum_{t=1}^m X_t^3 - \left(\sum_{t=1}^m X_t^2 \right)^2}$$

Aus $b = AK$, dann:

$$A = \frac{b}{K} \quad (9)$$

Aus Gleichung (4) und (9) kann man lösen:

$$C_1 = e^{AC}$$

Bisher werden $A \cdot C_1 \cdot b$ schon bestimmt, dann wird das mathematische Modell für die wirtschaftliche Lebensperiode aufgebaut:

$$X = \frac{AC_1}{C_1 + e^{-bt}} \quad (10)$$

Zum Beispiel

Wenn man seit 5 Jahren bei einer Stadt über den Besitzgrad eines Erzeugnisses Erkundigungen einzieht, dann entsteht Tabelle 1.

Tab 1

Jahr (m)	1	2	3	4	5
Besitzgrad %	1	3	7	12	20

Aus Tabelle 1 kann man die Tabelle 2 bekommen:

t	1	2	3	4	5	Σ
X_t	1×10^{-2}	3×10^{-2}	7×10^{-2}	12×10^{-2}	20×10^{-2}	
ΔX_t	1×10^{-2}	2×10^{-2}	4×10^{-2}	5×10^{-2}	8×10^{-2}	
$X_t \cdot \Delta X_t$	1×10^{-4}	6×10^{-4}	28×10^{-4}	60×10^{-4}	160×10^{-4}	255×10^{-4}
X_t^2	1×10^{-4}	9×10^{-4}	49×10^{-4}	144×10^{-4}	400×10^{-4}	603×10^{-4}
$X_t^2 \cdot \Delta X_t$	1×10^{-6}	18×10^{-6}	196×10^{-6}	720×10^{-6}	3200×10^{-6}	4135×10^{-6}
X_t^3	1×10^{-6}	27×10^{-6}	343×10^{-6}	1728×10^{-6}	8000×10^{-6}	10099×10^{-6}
X_t^4	1×10^{-8}	81×10^{-8}	2401×10^{-8}	20736×10^{-8}	160000×10^{-8}	183219×10^{-8}

Die Daten der Tabelle 2 werden in Gleichung (7), (8), (9) gebracht und durch Rechnung folgender Wert bestimmt:

$$b = 0.572 \quad K = 0.970 \quad A = 0.590$$

$$\begin{aligned}
 C &= \frac{1}{A} \ln \frac{X_m}{A - X_m} - Km \\
 &= \frac{1}{0.590} \ln \frac{20 \times 10^{-2}}{0.590 - 20 \times 10^{-2}} - 0.970 \times 5 \\
 &= -5.97
 \end{aligned}$$

$$C_1 = e^{AC} = e^{[0.590 \times (-5.97)]} = 0.03$$

$$\begin{aligned}
 X_t &= \frac{C_1 A}{C_1 + e^{-bt}} = \frac{0.03 \times 0.590}{0.03 + e^{-0.572t}} \\
 &= \frac{0.0176}{0.03 + e^{-0.572t}}
 \end{aligned}$$

(11)

Gleichung (11) ist das Prognosemodell dieses Ereignisses. Nach der Gleichung (11) kann man ab jetzt seinen Besitzgrad in der Stadt prognostizieren.

Zum Beispiel: Man kann im sechsten Jahr den Besitzgrad des Erzeugnisses rechnen:

$$X_6 = \frac{0.0176}{0.03 \times e^{(-0.572) \times 6}} = 28.3 \times 10^{-2}$$

Weiter kann man im 7., 8. Jahr seinen Besitzgrad rechnen; dann wird die wirtschaftliche Lebensperiode dieses Erzeugnisses bestimmt.

Das ist der Wachstumswert im Besitzgrad. Wenn es bei der Stadt eine Million Einwohner gibt, dann ist der Umsatz im sechsten Jahr:

$$1000.000 \times 8,3 \times 10^{-2} = 83000 \text{ (Stück).} \quad \blacksquare$$

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	21	27	A	K	R

$$X_6 - X_5 = 28.3 \times 10^{-2} - 20 \times 10^{-2} = 8.3 \times 10^{-2}$$

Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 14

Lernzielvorgabe am Anfang eines jeden Kapitels, lernzielbezogene Fragen im Text und Kontrollfragen sowie kommentierte Literaturempfehlungen am Ende eines jeden Kapitels! Der Leser erfährt, aus welchen Regeln setzt sich die formale Organisationsstruktur zusammen; wie lassen sich die Unterschiede von verschiedenen Organisationen erklären und schließlich welche Wirkungen haben formale Organisationsstrukturen auf die Organisationsmitglieder. Das Buch eignet sich vortrefflich als Begleittext in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an Hochschulen, Akademien etc. Ferner können es auch Organisationspraktiker mit Erfolg heranziehen, die sich die Ergebnisse einer empirisch fundierten Organisationslehre in ihrer Gestaltungsarbeit zunutze machen wollen. Dem Zuschnitt nach handelt es sich um ein akademisches Lehrbuch, das mit wissenschaftlichen Methoden eine klar definierte Aufgabenstellung bearbeitet. Der Praktiker wird daher seine spezielle Fragestellung, seine Sprache und sein Organisationsverständnis nicht unmittelbar in das Werk hineinbringen können. Er wird nach einer Verbindung zwischen seiner praktischen Problemstellung und dieser fachbezogenen Darstellung suchen müssen, wenn er Einfluß auf die Gestaltung der Organisationsstruktur nehmen kann oder will. Das Buch macht in Entscheidung und Argumentation sicherer.

Olfert/Steinbuch: Personalwirtschaft

Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH 1984 - 410 Seiten, Preis DM 34,50

Vorliegender Band erscheint als Ergänzung des "Kompendiums der praktischen Betriebswirtschaft", das der Kiehl Verlag seit vielen Jahren herausgibt. Der neue Band will der heute weithin anerkannten hohen Bedeutung der Personalwirtschaft gerecht werden und ihre wesentlichen Aufgaben systematisch und praxisnah darstellen.

Der Verfasser beschäftigt sich nach einer Darstellung der Grundlagen mit nachfolgenden Arbeits- und Aufgabengebieten der modernen Personalwirtschaft: Personalplanung - Personalbeschaffung - Personalführung - Personalbeurteilung - Personalentlohnung - Personalbetreuung - Personalentwicklung - Personalverwaltung - Personalaustritt. Das Buch schließt mit einem Gesamtliteraturverzeichnis, einem Stichwortverzeichnis sowie einem Übungsteil mit 40 Aufgaben bzw. Fällen mit entsprechenden Lösungen. Zu jedem Kapitel werden Kontrollfragen beigegeben, die den Lernerfolg sichern sollen.

Das Buch gibt dem Fachfremden einen detaillierten Überblick über Ziele und Gegenstand der heutigen Personalwirtschaft. Dem am Personalwesen näher interessierten Leser wird eine fundierte Einführung vermittelt. Die Veröffentlichung ist tief gegliedert. Viele Beispiele und Abbildungen erleichtern die Wissensvermittlung. Den Verfassern gelingt es, das allgemein anerkannte und praktisch verwertbare Grundlagenwissen anwendungsnah, übersichtlich und einprägsam aufzubereiten. Sachverhalte und Probleme werden klar und folgerichtig vermittelt. Zusammenhänge und deren Einzelheiten kann der Leser leicht erkennen. Die Autoren finden klare und präzise Formulierungen. Die Verfasser bevorzugen in den meisten Fragen eine ordnende und abwägende problemorientierte, anschauliche Darstellungsweise. Allerdings wird der Zwiespalt, in dem zahlreiche Personalfragen zwischen Wirtschaftlichkeit und Humanisierung stecken, etwas verwischt, gerade in der derzeitigen Wirtschaftslage. So bleibt u. a. fraglich, welchen Stellenwert Erkenntnisse der modernen Personalführung in der Praxis tatsäch-

Fortsetzung Seite 36

CONTROLLING ALS DENK- UND HANDLUNGS- SYSTEM

von Prof. Dr. Elmar Mayer, Bergisch-Gladbach



*Controlling wird oft als Modewort mißbraucht. Man benennt bewährte Instrumente des internen Rechnungswesens einfach nur neu und läßt sonst alles unverändert. Das "Neue" am Controlling wird aber nur dann sichtbar, wenn man es als Führungskonzept sieht. Hier setzt der folgende Beitrag an - ein sinngemäßer Nachdruck aus dem Controlling-Berater *).*

Controlling als Führungskonzept

Controlling = alter Wein in neuen Schläuchen? Nein, denn es integriert das schon lange bewährte Rechnungswesen und die erprobte Unternehmensplanung in ein ganzheitlich orientiertes Führungskonzept mit einer dokumentationsfähigen

- Zielformulierung (abhängig vom Stellungsvermögen und der Zielvereinbarung des Managements)
- Zielsteuerung (abhängig vom Entscheidungsvermögen des Managements)
- Zielerfüllung (abhängig vom Umsetzungsvermögen des Managements und seiner Mitarbeiter)

innerhalb eines sich selbst steuernden Regelkreises (vgl. Abb. 1). Erst wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter sich mit der dokumentierten Zielformulierung der Unternehmung, z. B. "bessere Engpaßproblemlösungen als die Mitbewerber zu liefern" identifizieren, belohnt der Gewinn das marktgerechte Verhalten, sichern Identifikation und Motivation als immaterielle Werkzeuge nachhaltig die Arbeitsplätze.

Vernetzung von operativem und strategischem Controlling

Operative Controlling-Werkzeuge verlieren am Zeithorizont ihre Wirkung, strategische Controlling-Werkzeuge entfalten sie jenseits des Zeithorizontes. Sie befähigen das strategische Management, früher als die mit traditionellen Instrumenten des Rechnungswesens ausgerüsteten Wettbewerber, jenseits des klassischen Prognosehorizontes von drei Jahren die sich ankündigen-

den Nachfrageänderungen zu erkennen. Z. B. Umweltprobleme, Ressourcenbeschränkungen, den Wandel heute noch gültiger Technologien wie die Ablösung der Hebelmechanik durch die Elektronik, die Schlüsselrolle der Roboter, Biotechnik und Telekommunikation.

Das Controlling-Führungskonzept liefert im operativen Bereich (vgl. Abb. 2) Steuerungshilfen für Aktionspläne, die sich in einem vorwärts rollierenden Planungszeitraum innerhalb eines Zeithorizontes von 12 bis 36 Monaten realisieren lassen, wenn Prognosen und Wirtschaftswirklichkeit sich innerhalb einer Bandbreite decken.

**) mit freundlicher Genehmigung des Rudolf Haufe Verlags, Freiburg i. Br.*

*Dr. rer. pol. Elmar Mayer, Professor für Betriebswirtschaft, Controlling & Rechnungswesen an der Fachhochschule Köln; Gründer & Leiter der AWW Köln 1971
Claudiusstr. 1, 5000 Köln 1*



Abb. 1: Führungskonzept Controlling

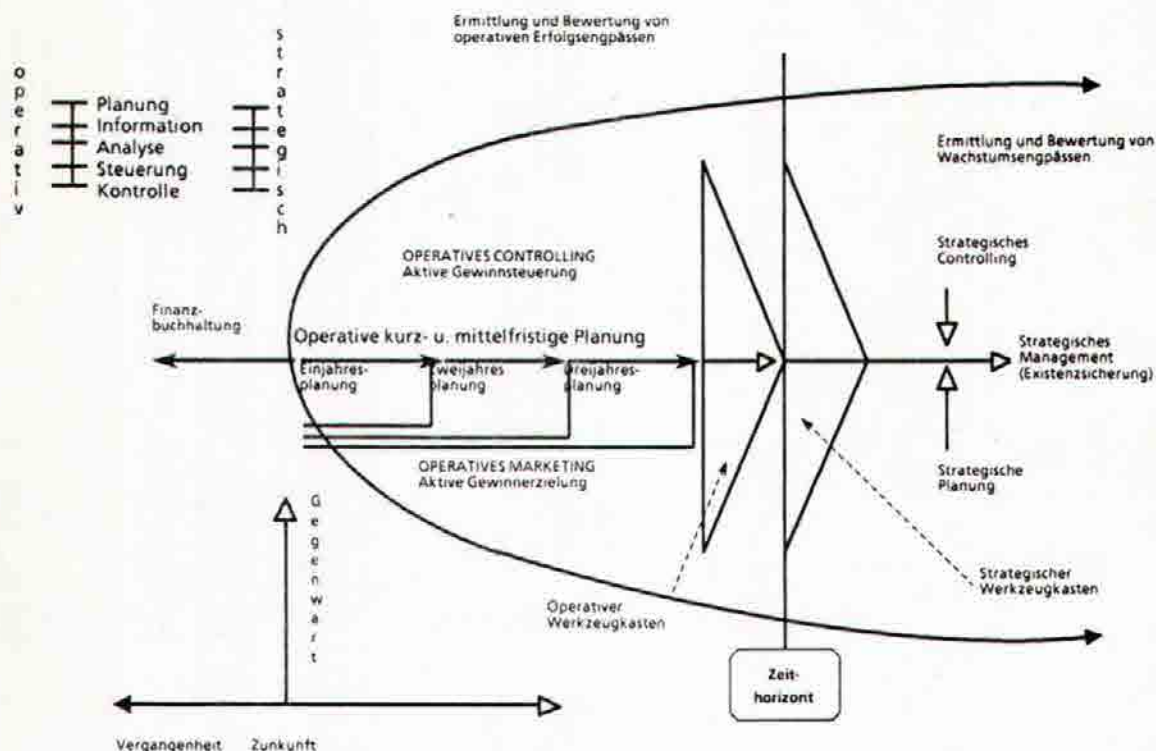


Abb. 2: Vernetzung operatives und strategisches Controlling

Der operative Controlling-Werkzeugkasten (Abbildung 3) dient zur aktiven Gewinnsteuerung, Ermittlung und Beseitigung von operativen Erfolgsgaps im Beschaffungs-, Fertigungs-, Absatz- und Verwaltungsbereich. Wenn man z.B. Gold durch Palladium, angelernte Mitarbeiter durch Fachkräfte ersetzt, das manuell geführte Rechnungswesen auf ein EDV-gestütztes umstellt, das Wachstum des Fixkostenblocks bremst, von der Umsatz- auf die Nutzenprovision umsteigt, den Übergang von den mechanischen zu den biologischen Ingenieurwissenschaften vollzieht.

Instrumente des operativen Werkzeugkastens

Ohne einen leistungsfähigen operativen Controlling-Werkzeugkasten auf Deckungsbeitragsbasis ist kein erfolgswirksamer Einstieg in Innovationen, keine Umsetzung der strategischen Planung in operative Handlungsprogramme möglich. Folgende Module (Systemelemente) sollten in ihm zu finden sein:

- Die Zielformulierung - abhängig vom Vorstellungsvermögen des Managements - fragt nach dem Sinn des Unternehmens, seinen Verpflichtungen gegenüber den Kunden, Mitarbeitern, Kapitalgebern, Lieferanten und der Umwelt generell, setzt ethische und moralische Wertmaßstäbe für den Identifikationsprozeß.
- Die Zielsteuerung - abhängig vom Entscheidungs-

vermögen des operativen Managements - koordiniert die Controlling- und Marketing-Führungskonzepte mit Hilfe der gemeinsam genutzten Controlling-Prozessoren (Impulsgeber).

- Planung
 - Information
 - Analyse
 - Steuerung und
 - Kontrolle
- auf Vollkosten- und Deckungsbeitragsbasis.

Ordnungsgemäß arbeitende operative und strategische Controlling-Werkzeuge pendeln sich kompaßartig auf ihre Erfolgs- bzw. Wachstumsgaps ein, praktizieren das zukunftsorientierte Denken (= Feedforward-Denken), steuern sich selbsttätig wie ein Regelkreis, unterstützt durch Rentabilitäts- und Liquiditätskontrollen, abgesichert durch ein mit der Erfolgsrechnung und Erfolgsplanung vernetztes Cash-Management.

Zielformulierung, Zielsteuerung und Zielerfüllung im sich selbstregelnden Steuerungssystem benötigten Werkzeuge, die sich einfach und wirtschaftlich aufbauen und anwenden lassen, sowohl im Groß- als auch im mittelständischen Unternehmen.

Der in der Abbildung 3 vorgestellte operative Werkzeugkasten entspricht in seiner systemati-

GEWINN- UND LIQUIDITÄTSSICHERUNG Operativer Werkzeugkasten <i>System Elmar Mayer</i>	ZIELFORMULIERUNG ZIELSTEUERUNG ZIELERFÜLLUNG zukunftsorientiertes Denken in Wirkungsketten und -netzen	EXISTENZ- UND LIQUIDITÄTSSICHERUNG Strategischer Werkzeugkasten <i>System Rudolf Mann</i>
Suchfeld Erfolgsgap Mit Zeithorizont		Suchfeld Wachstumsgap Ohne Zeithorizont
OPERATIVE PLANUNG Mittel- und kurzfristig	MIT SOLL-IST-VERGLEICHEN	STRATEGISCHE PLANUNG im Managementteam mit Moderation
<ul style="list-style-type: none"> ● Erfolgsrechnung ● Erfolgsanalysen ● Erfolgsplanungen ● Erfolgssteuerungen ● Erfolgskontrollen ● Erfolgsgap ● Erfolgsmotivation <div style="font-size: small; margin-top: 5px;"> Schwachstellen u. Organisationsanalysen, Kostenspar- u. Innovationsprogramme, Wirtschaftlichkeitsrechnungen u. Verkaufsteuerung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zielformulierung abhängig vom Vorstellungsvermögen <input type="checkbox"/> Zielsteuerung abhängig vom Entscheidungsvermögen <input type="checkbox"/> Zielerfüllung abhängig vom Umsetzungsvermögen <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Feedforward-Denken im bio-kybernetisch orientierten Regelkreis <input type="checkbox"/> Strategischer Soll-Ist-Vergleich als Vergleich von Wollen und Können 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Potential- und Engpaßanalyse <input type="checkbox"/> Qualitative und quantitative Zielformulierung (Leitbild) <input type="checkbox"/> Wachstumskonzept <input type="checkbox"/> Produkt-Markt-Strategien mit Portfolio <input type="checkbox"/> Funktionsstrategien <input type="checkbox"/> Umsetzung in Projekte und Maßnahmen <input type="checkbox"/> Fünf-Jahres-Eckwerte für Cash und Ergebnis <input type="checkbox"/> Prämissen und Risiken im strategischen Soll-Ist-Vergleich
OPERATIVES MANAGEMENT	STRATEGISCHE PLANUNG & STRATEGISCHES CONTROLLING = STRATEGISCHES MANAGEMENT	

Abb. 3: Controlling Werkzeugkasten

sierten Form als Überblick der Wirtschaftswirklichkeit. In ihr sind die Erfolgsrechnung, Erfolgsanalyse und Erfolgsplanung eng miteinander vernetzt.

Der Aufbau einer Erfolgsrechnung im Controlling benötigt neben der Vollkostenrechnung immer eine maßgeschneiderte Deckungsbeitragsrechnung. Nur sie ist in der Lage, den Erfolgsbeitrag von Artikeln, Sparten und Sortimenten (Unternehmen) zu ermitteln.

Die Grenzplankostenrechnung und die stufenweise Plan-Fixkostendeckungsrechnung ermitteln Grenzkostensätze über technische Bezugsgrößen; eine Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelkostenbasis macht es durch systematische Kostenzurechnung.

Die Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelkostenbasis hat sich für Dienstleistungsunternehmen mit hohem Bereitschaftskostenanteil genau so bewährt, wie die Grenzplankostenrechnung für Sachleistungsunternehmen mit höheren Grenzkostenanteilen. Die Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelkostenbasis eignet sich ebenfalls für mittelständische Sachleistungsunternehmen, wenn auf eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung verzichtet werden kann oder hohe Bereitschaftskostenanteile Bezugsgrößenwahlen (z. B. über Zeiten- und/oder Mengengrößen) beeinträchtigen.

Erfolgsanalysen erstellen aus den Artikel-, Sparten- und Sortimentsdeckungsbeiträgen der Erfolgsrechnung der abgelaufenen Planperiode Rangfolgen in DM- und Prozentwerten. Sie fließen in die Erfolgsplanung ein. Die Erfolgsplanung gibt mit Hilfe der hochgerechneten Planmengen und Planpreise für Artikel, Sparten und Sortimente Zieldeckungsbeiträge vor, die sich an den Unternehmensleitzahlen für die Rentabilitäts- und Gewinnsicherung ausrichten.

Eine Erfolgssteuerung für eine aktive Gewinnerzielung benötigt eine deckungsbeitragsorientierte Verkaufsprovision. Sie veranlaßt den Außendienstmitarbeiter, Artikel mit hohen Deckungsbeiträgen bevorzugt zu verkaufen und nicht kalkulierte Rabatte möglichst abzublocken, da sie sein Provisionseinkommen voll mindern. Bei reiner Marktfertigung - wie z. B. im Konsumgüterbereich - verstärkt eine Kundendeckungsbeitragsrechnung die Erfolgssteuerung wesentlich, da sie die Kunden in förderungswürdige und nicht förderungswürdige differenzieren kann.

Erfolgskontrollen über Soll-Ist-Vergleiche und Kennzahlen (Solldeckungsbeiträge) sind im Feedbacksystem mit der Erfolgssteuerung vernetzt. Wenn es der Geschäftsleitung gelingt, eine im Monat Mai aufgetretene Soll-Ist-Abweichung bis zum Ende der Planperiode auszugleichen, hat sie erfolgswirksam gegengesteuert. Im Controlling-

Führungskonzept beschränkt sich die Erfolgssteuerung nicht auf eine Gegensteuerung beim Auftauchen von Soll-Ist-Abweichungen, sondern strebt nach einer rechtzeitigen Gegensteuerung, d. h. Kurzarbeit wird nicht erst angemeldet, wenn die Mitarbeiter in der Fertigung die knappen Aufträge "zeitlich strecken", sondern wenn die auf den Arbeitstag heruntergebrochene Kapazitätsbelegung vier Wochen im voraus für eine Sparte fehlende Beschäftigung anzeigt. Die rechtzeitige Anmeldung der Kurzarbeit mindert die Leerkosten, erlaubt aber auch einen früheren Start in die Vollbeschäftigung als die Mitbewerber (Feedforwardsystem).

Soll-Ist-Vergleiche von Umsätzen und Deckungsbeiträgen für Artikel, Sparten und Sortimente machen über die Ursachenforschung die Erfolgsengpässe sichtbar. Wenn sie sich nicht beseitigen lassen, bewirkt das Feedbacksystem im Regelkreis eine Änderung der Zielformulierung und damit automatisch auch der Plandaten.

Eine Erfolgsmotivation durch finanzielle Anreize und Identifikation mit der dokumentationsfähigen Unternehmensphilosophie ist ohne freiwillige Anerkennung der Fachkompetenz des operativen und strategischen Managements nicht realisierbar. Erst wenn Fachkompetenz, Persönlichkeitsprofil und ein möglichst konfliktfreier Führungsstil sich in den Unternehmern und Führungskräften kumulieren, bejahen die Mitarbeiter aller Ebenen die im Konsens verabschiedete Unternehmensphilosophie, "bessere Engpaßproblemlösungen und besseren Service als die Mitbewerber zu liefern."

Jedes Unternehmen ist so gut wie sein Management. Deshalb optimieren Controlling-Manager (= Unternehmer) die Lernprozesse ihrer Mitarbeiter durch eine planmäßig betriebene Fort- und Weiterbildung.

Grenz- oder Schwellenwertüberschreitungen verursachen in den Gewässern und Wäldern Systemzerstörungen durch nicht kontrollierte Abwasser- und Luftverschmutzungen. Grenz- oder Schwellenwertüberschreitungen durch Nichtbeachtung von

- Mindestlosgrößen,
- Mindestverkaufsmengen,
- Mindestpreisen

verursachen langsam und zunächst unbemerkt wie in der Natur irreparable Schäden in der Form von Gewinnminderungen. "Der Umsatz steigt, aber der Ertrag sinkt und keiner weiß warum".

Ein Unternehmen, das seine Mindestlosgrößen nicht kennt oder beachtet, verzichtet auf die Nutzung von Degressionseffekten bei Rüstkosten, Lagerkosten, Vorteile in der Fertigungssteuerung usw.!

Mindestverkaufsmengen sollen wenigstens die Grenzkosten des verkauften Artikels, seine auftragsfixen Kosten und Teile des Solldeckungsbeitrages erwirtschaften, sonst blockieren sie unbemerkt die Zielerfüllung.

Mindestpreise, identisch mit Preisuntergrenzen, sind unbedingt durch Zieldeckungsbeiträge, die der Vollkostendeckung entsprechen, abzusichern. Wenn der Wettbewerb oder die Rezession Mindestpreise erzwingen, weiß der Controller, welche Deckungsbeitragsverluste auszugleichen sind.

Instrumente des strategischen Werkzeugkastens

Potential- und Engpaßanalysen dienen der Ermittlung der Ausgangssituation in einem Unternehmen. Die Potentialanalyse zeigt die spezifischen Stärken eines Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern. Ein gutes Strategie-Konzept sichert, daß Strategien und Maßnahmen durch die Potentiale in Richtung auf die Zielsetzung geleitet werden. Die Potentiale übernehmen damit die Funktion eines Energieverstärkers, sie erhöhen den Wirkungsgrad der Maßnahmen, ohne daß mehr Kraft oder Aufwand dazu notwendig ist.

Die Engpaßlage wird durch die "Strategische Bilanz" (nach R. Mann) ermittelt. Der strategische Engpaß zeigt, was in einem Unternehmen am stärksten die Nutzung der Potentiale verhindert. Wenn der richtige Engpaß gefunden ist, läßt sich systematisch "düngen".

Qualitative und quantitative Zielformulierungen zeigen, wo ein Unternehmen hin will. Das qualitative Ziel, das wir auch Leitbild nennen, zeigt, was ein Unternehmen will und was es nicht will, sozu es da ist und wozu nicht. Es soll klar und präzise, aber möglichst eng in der Form einer Zielvereinbarung formuliert werden, damit es eine Filterfunktion erfüllt, um strategiefreundliche von strategieschädlichen Entscheidungen klar trennen zu können.

Die quantitative Zielsetzung zeigt, was quantitativ, d. h. in Zahlen meßbar, im mittelfristigen Zielraum erreicht werden soll. Neben Renditezielen (z. B. Kapital- oder Umsatzrendite) gehören zur quantitativen Zielsetzung Marktziele (z. B. Ziele über Marktanteile und Distribution) und Leistungsziele (z. B. Gemeinkosten vom Umsatz, Produktivität etc.). Damit ist die quantitative Zielsetzung nicht eine Mono-Zielsetzung, sondern ein Zielbündel, das in einer Zielhierarchie die Prioritäten definiert und das mittelfristig nachweisbar durch das Strategiekonzept erreicht werden muß.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	21	24	S	K	R

Das Wachstumskonzept zeigt, wo sich das Unternehmen hin entwickeln will und kann. In Zeiten der Stagnation muß gegenüber einem quantitativen Wachstumsziel die qualitative Alternative dargestellt werden, die eine Erhöhung der Wertschöpfung bei gleichem Mengenvolumen ermöglicht. Auch die Fragen einer Konzentrations- oder Diversifikations-Strategie gehören zu diesem Punkt. Für die Beurteilung der Unternehmenssituation ist es wichtig zu wissen, ob die Unternehmung gerade in oder vor einer Wachstumsschwelle steht, die erst überwunden werden muß, bevor quantitatives Wachstum weiter funktionieren kann.

Produkt-Markt-Strategien mit Portfolio machen deutlich, wo die derzeitigen Artikel bzw. Artikelgruppen in einer strategischen Betrachtung stehen und wo man hin will. Das Portfolio zeigt typische Norm-Strategien, die "normalerweise" funktionieren, für die es aber Auswege gibt. Das Portfolio ist damit keine Formel für richtige oder falsche Strategien, sondern ein Instrument, um systematische Fragen über die Artikelpolitik und die zukünftigen Strategien aufzubereiten.

Funktionsstrategien sind der Produkt-Markt-Strategie untergeordnet. Es sind die Strategien der Funktionsbereiche im Unternehmen, die Gefahren werden müssen, um die Produkt-Markt-Strategien zu erfüllen. Hierher gehören z. B. Finanzierungsstrategien, Kosten-Strategien, Investitions- und Innovations-Strategien, Personalstrategien etc.

Die Umsetzung in Projekte und Maßnahmen legt fest, wie die Strategien konkret erfüllt werden können und müssen. Es ist die Brücke zur operativen Eckwert-Planung, die zahlenmäßig zeigt, was bei den Strategien herauskommen soll. Maßnahmen und Projekte sind so konkret zu formulieren, daß man sowohl terminlich als auch kostenmäßig ein Kontrollinstrument in der Hand hat, das später steuernd in den strategischen Soll-Ist-Vergleich eingreift.

Fünf-Jahres-Eckwert-Planungen für Cash und Ergebnis zeigen in den wesentlichen Zahlen eine Ergebnisrechnung. Als Eckwert-Planung ist sie das operative Gerüst, das erlaubt, daß die strategische Planung mit der operativen Jahres- und Mittelfrist-Planung abgeglichen werden kann.

Controlling-Führungskonzept

Ist arbeitsfähig mit:

- * Dokumentationsfähiger Unternehmensphilosophie, d. h. Zielformulierung durch Zielvereinbarung;
- * Feedback- und feedforward arbeitender Planung und rollierendem Soll-Ist-Vergleich;

- * Selbstrückkopplung im biokybernetisch orientierten Regelkreis, energie-, umwelt- und recyclingbewußt;
- * Günstiger Energiebilanz, die kostensparend Bio-kraft einsetzt;
- * Sensoren für Erfolgs- und Wachstumsengpässe; liefert Frühwarnsignale für Wachstumsengpässe.

Die dritte industrielle Revolution hat begonnen, sie vernichtet, schafft aber auch neue Arbeitsplätze für Unternehmen, die mit Hilfe ihrer strategischen Werkzeugkästen die sich abzeichnenden Wachstumsengpässe früher als die Mitbewerber erkennen.

Robotertechnik und Biotechnologie werden die Reduzierung der Arbeitszeit auf die 32-Stunden-Arbeitswoche bis zur Jahrhundertwende ermöglichen, d. h. finanzieren. Wer heute stöhnt, daß er arbeiten muß, wird glücklich sein, wenn er zu den Bevorzugten gehört, die arbeiten dürfen. Das setzt voraus, daß Leistungswillige in der Nichtarbeitszeit das Wissen und Können für die Arbeitszeit laufend erweitern.

Die Industriezweige auf der Basis der mechanischen Ingenieurwissenschaften empfingen Ende der 6. Dekade die ersten Frühwarnsignale, als die Einzeltransistoren durch integrierte Schaltungen auf Silizium-Chip-Basis abgelöst wurden. Wer die Frühwarnsignale mißachtete, hat den Markt verlassen. Der im Jahre 1984 neu entwickelte australische Superlogikchip (VLSI-Logikchip) auf Siliziumbasis - fingernagelgroß - verfügt über 102.000 Transistoren, der von Philips vorgestellte "Bildschirmtext-Steuerbaustein Eurom" über 120.000 Transistorfunktionen. Sie können gesprochene Kommandos erkennen und danach andere Geräte die Sprachbefehle ausführen lassen. (VDI-Nachrichten vom 31. 08. 1984, S. 1 und Handelsblatt Nr. 188 vom 02. 10. 1984, S. 21)

Unternehmen, die z. B. heute mechanische Türschlösser herstellen und nicht rechtzeitig als die Mitbewerber elektronisch gesteuerte Türschlösser anarbeiten können - die nach Handlinien- oder Gehirnwellenmuster - Identifizierung Zutrittsberechtigte erkennen - werden in der neunten Dekade dieses Jahrhunderts den Markt verlassen oder den gleichen Überlebensproblemen wie die Registrierkassen- und Schreibmaschinenhersteller in der siebenten Dekade gegenüberstehen. Sie überleben nur, weil starke "Mütter" ihnen helfen, den Anschluß zu finden. Der rechtzeitige Aufbruch in das elektronische und biotechnische Zeitalter mit seinen energie-sparenden, umwelt- und ressourcen-schonenden Technologien entscheidet über wirtschaftliche Kraft (Schaffung ausreichender Arbeitsplätze) und politische Macht im 21. Jahrhundert durch ein wirklich qualitatives Wachstum. Diesen Prozeß unterstützt das Controlling-Führungskonzept. ■

AUFTRAGSWESEN

BAUSTEIN EINES VERSORGUNGSWIRTSCHAFTLICH ORIENTIERTEN CONTROLLING-SYSTEMS

von Karlheinz Bozem, Wuppertal

Zur Versorgungswirtschaft gehören alle die Unternehmen, die Strom, Fernwärme, Gas und Wasser in einem Leistungsprozeß bereitstellen und/oder verteilen. Von der Rechtsform her kann es sich um Eigenbetriebe oder Eigengesellschaften sowie um gemischtwirtschaftlich oder privatwirtschaftlich strukturierte Unternehmen handeln. Ihr Versorgungsauftrag kann auf kommunaler, regionaler und überregionaler Ebene liegen.

Unter "Auftragswesen" wird im folgenden ein Controlling-Baustein verstanden, der es sich zum Ziel gesetzt hat, Maßnahmen - unabhängig davon, ob es sich um Aufwand oder um Investitionen handelt - vom Stadium der Vorplanung über die Maßnahmendurchführung bis hin zur Überleitung von aktivierungsfähigen Maßnahmen in das Anlagevermögen zu steuern und abzurechnen. Insoweit geht der Begriff weit über das hinaus, was das "klassische Rechnungswesen" als "Auftragsabrechnung" bezeichnet.

Im Rahmen des Auftragswesens wird das unterstützende DV-System mit dem Begriff "Auftragssystem" belegt.

Die Versorgungsgebiete der einzelnen Versorgungsunternehmen sind durch Konzessions- und Demarkationsverträge langfristig an jeweils ein Unternehmen vergeben.

In städtischen Gebieten liegt der überwiegende Teil der Versorgungseinrichtungen in der Erde. Ein weiterer Teil - der vor allem bei erzeugenden/gewinnenden Unternehmen erheblich sein kann - ist in Kraft-/Heizkraftwerken, in Wassergewinnungsanlagen sowie Gasspeichern gebunden. Insoweit können die Unternehmen der Versorgungswirtschaft ihre Aufgabe nur unter sehr großem Kapitaleinsatz erfüllen.

Aufgrund dieser Besonderheit - zwischen 70 bis über 80 % der Bilanzsumme eines Versorgungsunternehmens entfallen auf das Anlagevermögen - und des oft recht hohen Alters der Versorgungseinrichtungen ist ein erheblicher Bedarf an Ersatzinvestitionen und Unterhaltungs-/Instandhaltungsmaßnahmen zur Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit erforderlich. Weiterhin erfordert

jeder Ausbau von Versorgungsgebieten und Erzeugungs-/Gewinnungsanlagen einen erheblichen Kapitaleinsatz. Darüber hinaus entstehen hierbei i. d. R. erhebliche temporäre Leertkosten, die erst langsam durch das Hineinwachsen in die geschaffenen Kapazitäten abgebaut werden können.

Weitere Gründe für den großen Bedarf an Investitionen liegen in der Notwendigkeit, die Anlagen an den Stand der Technik anzupassen sowie den Veränderungen auf den Energiebeschaffungsmärkten und den Aktivitäten staatlicher Institutionen (z. B. Umweltschutz) Rechnung zu tragen.

Aufgrund der oben beschriebenen Einflüsse müssen jährlich große Beträge in das Anlagevermögen investiert sowie für dessen Erhaltung aufgewendet werden. Der maßnahmengerechte und dem Gesamtunternehmen Rechnung tragende Einsatz dieser erheblichen Mittel sowie der hieraus resultierende Einfluß auf den Unternehmenserfolg kann nur über ein funktionsfähiges controlling-relevantes



Dipl.-Kfm.,
Dipl.-Ing. Karlheinz Bozem,
ist bei der
Stadtwerke
Wuppertal AG
Leiter des
Controlling

Auftragswesen effizient gesteuert werden. Da in vielen Unternehmen der Versorgungswirtschaft ein Auftragswesen im eingangs beschriebenen Sinne fehlt, muß sich der Controller im Rahmen seiner systembildenden und -koppelnden Funktion diesen Baustein schaffen.

Anforderungen

Wichtig für die bedarfsgerechte Ausgestaltung des Auftragswesens ist eine umfassende Definition der Anforderungen. Diese sind von allen Nutznießern eines solchen Systems, d. h. von technischen und kaufmännischen Stellen zu erarbeiten. Im einzelnen sind folgende Anforderungen zu nennen:

- aktuelle Verfolgung der Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplanausschöpfung;
- umfassende Information der Entscheidungsgremien;
- Entlastung des Vorstandes/der Geschäftsführung im Vorfeld der Investitionsentscheidungen durch sachgerechte Aufbereitung der Entscheidungsunterlagen;
- frühzeitige Koordination zwischen den Wünschen/Notwendigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche und den zur Verfügung stehenden Mitteln i. S. einer Maßnahmenrangfolge;
- Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen für alle die Maßnahmen, bei denen seitens des Unternehmens Handlungsfreiheit besteht;
- Angemessenheit des jeweils eingesetzten Verfahrens der Wirtschaftlichkeitsanalyse im Verhältnis zu der zu beurteilenden Maßnahme;
- Sichtbarmachung aller auf einen Auftrag anfallenden Mengen und Beträge;
- transparente Gestaltung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung;
- Bereitstellung von Informationen für eine effiziente Projektsteuerung;
- Verbesserung der Kostentransparenz;
- Das Auftragswesen hat in allen Unternehmensbereichen Gültigkeit und ist einheitlich bei Investitions- und Aufwandsmaßnahmen einsetzbar.

Unterstützung der Ziele und Aufgaben des Controllers durch das Auftragswesen

Oberstes Ziel des Auftragswesens ist die maßnahmenscharfe Kalkulation der erwarteten Kosten, die Erfassung der erbrachten Leistung und der anfallenden Kosten, die Steuerung der Maßnahmendurchführung, die Abrechnung der realisierten Maßnahmen sowie die permanente Überwachung von genehmigten Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplänen. Letztlich hat das Auftragswesen den Controller bei seiner Aufgabe zu unterstützen:

"Die laufende Kontrolle im Sinne eines systematischen Plan-/Ist- und Soll-/Ist-Vergleiches zur Einhaltung vorgegebener Richtlinien sowie die plankonforme Realisierung des Mitteleinsatzes und der Zielerreichung zu überwachen."

Der Controller hat letztlich zu verhindern, daß eine nicht angemessene Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplanung sowie Anlagenpolitik betrieben wird. Somit hat er darauf zu achten, daß

- Investitions-/Aufwandsmaßnahmenentscheidungen bei vorhandener Wahlfreiheit seitens des Unternehmens nicht nur aufgrund technischer Kennzahlen getätigt werden;
- Entscheidungen nicht nur anhand von "Faustregeln" getroffen werden;
- nur solche Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Entscheidungsvorbereitung verwendet werden, die über die ökonomische Zweckmäßigkeit bzw. Vorteilhaftigkeit eine sinnvolle Aussage machen können;
- Die Datenerfassung in allen Phasen von der Maßnahmenplanung bis zur -abrechnung vollständig ist;
- alle interessanten Maßnahmen untersucht und Alternativen nicht früh ausgeschieden werden;
- Wirtschaftlichkeitsanalysen nicht den hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit eines Projektes herrschenden Vorurteilen angepaßt werden.

Weiterhin unterstützt das Auftragswesen den Vergleich Eigen-/Fremdvergabe und damit auch die Kapazitätsplanung für die eigenen Werkstätten.

Ein versorgungswirtschaftlich ausgeprägtes Auftragswesen muß - aufgrund der gegenüber der Ursprungskalkulation oft auftretenden Termin- und Kapazitätsverschiebungen, bei der Ausführung anders angetroffener Bodenverhältnisse sowie neuer Erkenntnisse über das Ausmaß des Schadens, schlechter Witterungsumstände usw. - die Möglichkeit bieten, auf Basis technischer/kaufmännischer Informationen maschinell die per Auftragsende erwarteten Kosten zu ermitteln.

Lösungsansatz für ein versorgungswirtschaftlich ausgeprägtes Auftragswesen

Will man ein der "Controlling-Philosophie" entsprechendes und den Besonderheiten der Versorgungswirtschaft Rechnung tragendes Auftragswesen realisieren, sind im Rahmen des Lösungsansatzes einheitliche Abläufe, einheitliche Gestaltungsformen und Richtlinien sowie einheitliche Hilfsmittel zu entwickeln und einzusetzen. Abb. 1 gibt einen Überblick über die einzelnen Ablaufgruppen eines solchen Bausteins sowie über die hierin ablaufenden Phasen und den jeweiligen Input/Output.

„Auftragswesen“

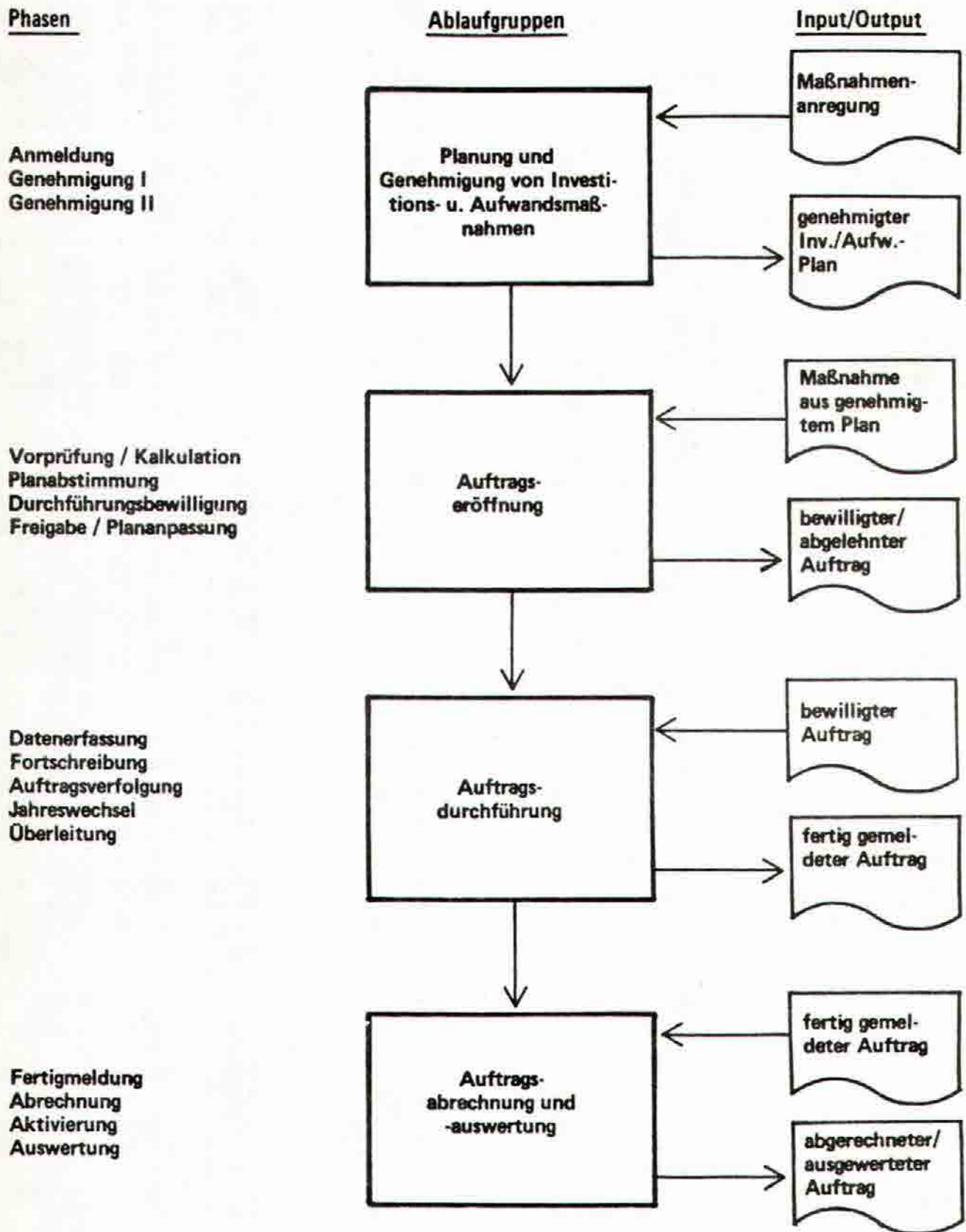


Abb. 1: Ablaufstruktur des Auftragswesens

Zu gestalten sind einheitliche Abläufe. Hierunter sind alle Verfahrensschritte von der Erstellung des Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplanes bis hin zur Abrechnung der einzelnen Maßnahme zu subsumieren. Im einzelnen fallen hierunter:

- Anmeldeverfahren zum Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplan einschließlich vermögensrechtlicher Vorprüfung;
- Genehmigungsverfahren für Investitions-/Aufwandsmaßnahmenplan;
- Auftragsanfrage im ausführenden Bereich;
- Auftragsplanung in technischer und terminlicher/kapazitiver Hinsicht;
- Auftragseröffnung, d. h. Anlegen eines Auftragsstammsatzes und Kalkulation der Maßnahme;
- Auftragsvergabe und -bewilligung;
- Auftragsfreigabe nach Vorliegen der Durchführungsbewilligung;
- Auftragsdurchführung;
- Auftragsabrechnung;
- Weiterleitung in das Anlagevermögen;
- Aufbau einer Erfahrungsdatei, d. h. Speicherung typischer abgerechneter Aufträge zwecks Auswertung nach technischen/kaufmännischen Kriterien.

Ferner bilden einheitliche Gestaltungsformen und Richtlinien eine wesentliche Voraussetzung.

Festlegung der Uraufschreibung: Es muß sichergestellt werden, daß die im Rahmen des Auftragswesens benötigten "Quasi-Ist-Daten" und "Ist-Daten" in der erforderlichen Struktur und mit der gebotenen Aktualität bereitgestellt werden.

Unter "Quasi-Ist-Daten" werden die auftragsbezogenen Beträge verstanden, über die vom jeweiligen Auftraggeber bereits mittels Bestellanforderung bzw. Bestellung verfügt worden ist.

Zu den relevanten Datenklassen, deren Erfassung sichergestellt werden muß, gehören eigene Löhne und Gehälter, Lagermaterialverbräuche, Fremdlieferungen und -leistungen (im einzelnen Bestellanforderungen, Bestellungen, Teil- und Schlußrechnungen sowie Abschlagszahlungen), Fuhrparkleistungen und Sonstiges.

Hinsichtlich der zeitlichen Komponente ist über die Aktualität der Datenerfassung, -verarbeitung sowie Bereitstellung von Informationen für die technischen und kaufmännischen Stellen zu befinden. In der Regel wird eine Aktualität anzustreben sein, die - je nach Ausprägung der vorgelagerten Systeme und Bedeutung der Datenklasse - zwischen tages- und wochenaktuell liegen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	31	35	S	F	T

Gestaltung der Auftragsnummer: Die Auftragsnummer ist eine definierte alphanumerisch bzw. numerisch ausgeprägte Zeichenfolge zur eindeutigen Kennzeichnung eines Auftrages. Über deren Ausgestaltung kann der Erfassungsaufwand für die Istdaten, die Aussagefähigkeit der Auftragsnummer sowie die Generierbarkeit derselben per DV-System entscheidend beeinflusst werden. Die Auftragsnummer sollte z. B. aus Akzeptanzgründen so ausgestaltet sein, daß einerseits die Anzahl der zu kontierenden Stellen nicht über dem bisher im Unternehmen gebräuchlichen Umfang liegt und andererseits ein Mindestmaß an Aussagekraft der Zeichenfolge erhalten bleibt. Hierdurch wird in der Regel eine nicht-sprechende Nummer ausgeschlossen. Bewährt hat sich eine teilsprechende Auftragsnummer, deren sprechender Teil Rückschlüsse auf die Auftragsart und den auftraggebenden Bereich zuläßt. Weiterhin muß gewährleistet werden, daß die Stellenzahl der Auftragsnummer ein genügend großes Potential zur Vergabe von Auftragsnummern bereithält.

Abb. 2 zeigt eine teilsprechende 8stellige Auftragsnummer, die den wesentlichen Anforderungen gerecht wird und insgesamt ein theoretisches Potential von rd. 80 Mio verschiedenen Aufträgen hat.

Im Rahmen der Auftragsarten kann z. B. festgelegt werden, ob es sich um eine aktivierungsfähige oder nichtaktivierungsfähige Maßnahme handelt. Bei den Aufwandsmaßnahmen ist es möglich, zwischen Aufträgen für Betrieb und Instandhaltung zu unterscheiden. Einen Überblick über die Möglichkeiten, Auftragsarten zu bilden, zeigt Abb. 3.

Dinge, die in der Auftragsnummer keine Berücksichtigung finden, wie z. B. gebende/emfangende Kostenstelle, zugehöriges Anlagenkonto, Investitionskennziffer, können im sogenannten Auftragsstammsatz des jeweiligen Auftrages aufgeführt werden.

Gestaltung der Verrechnungssätze: Verrechnungssätze werden gebildet zur Bewertung der innerbetrieblich - z. B. von Hilfskostenstellen für den Aufwands- bzw. Aktivierungsbereich - erbrachten Leistungen. Diese Verrechnungssätze sind so zu gestalten, daß sie den internen Kalkulations- und Abrechnungsaufwand minimieren. Bei der Kalkulation von Aufträgen sollte aus Vereinfachungsgründen sowohl bei Investitions- als auch bei Aufwandsmaßnahmen die gleichen Sätze Anwendung finden. Wird ein Auftrag im gleichen Jahr kalkuliert und abgerechnet, so sollte regelmäßig der gleiche Verrechnungssatz Anwendung finden bei der Ermittlung der Herstellkosten. Gemäß § 8 EStG gehören zu den "Herstellkosten

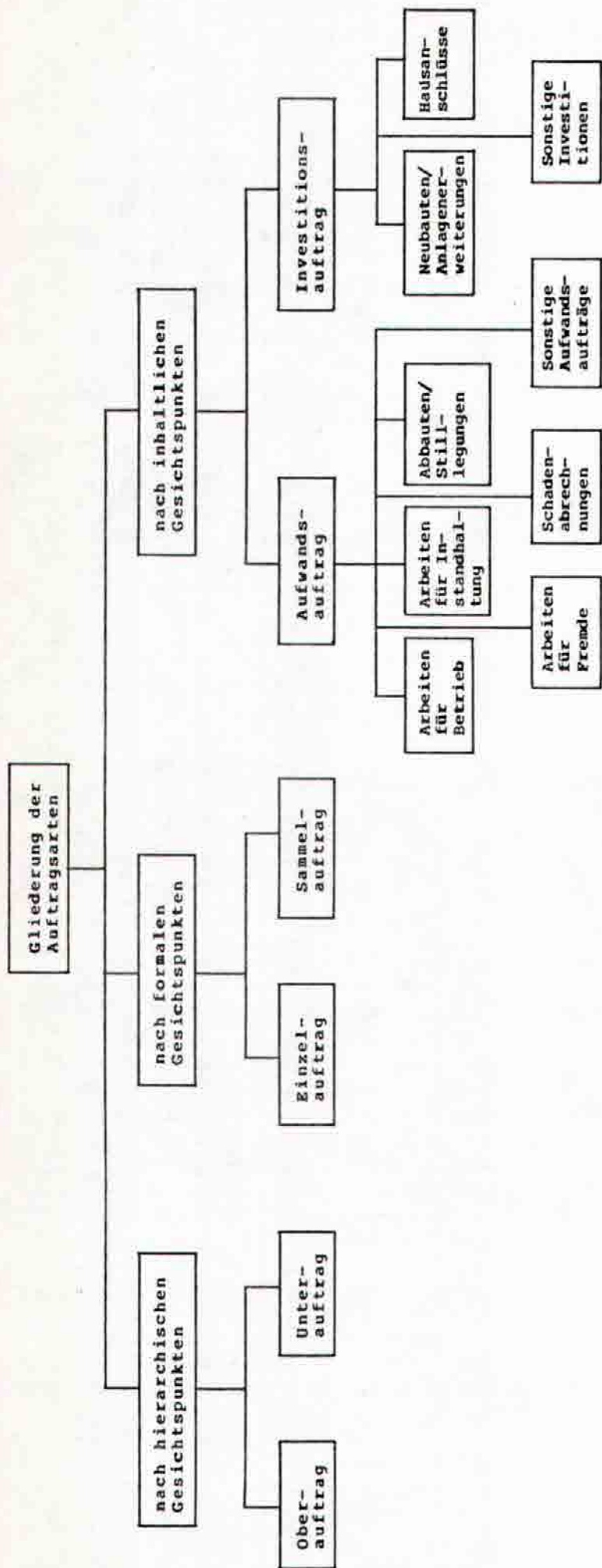


Abb. 3: Unterscheidungsmerkmale hinsichtlich der möglichen Auftragsarten

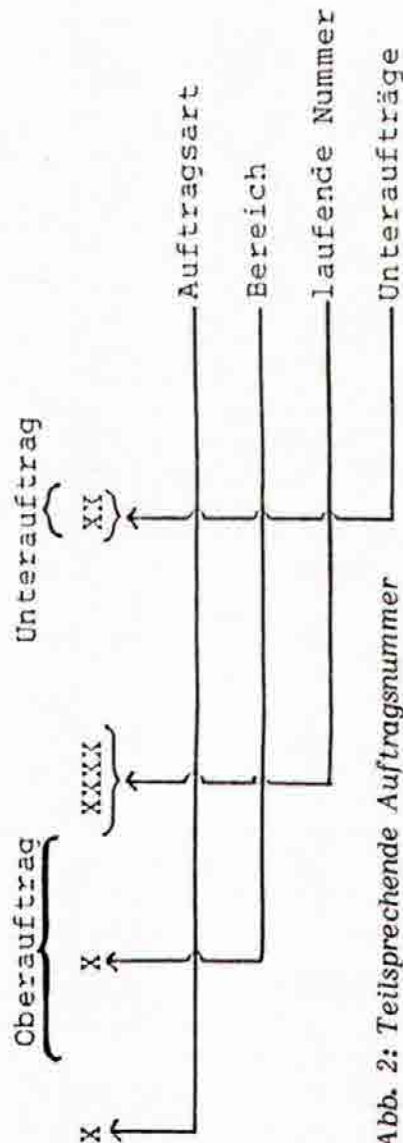


Abb. 2: Teilsprechende Auftragsnummer

alle Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und der Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Erzeugnisses entstehen". Die Herstellkosten setzen sich aus Einzel- und Gemeinkosten zusammen.

Sollen die steuerlichen Wahlrechte hinsichtlich der zu berücksichtigenden Gemeinkosten gemäß Abschn. 33 EStR 1981 berücksichtigt werden, so kann dies in einem Nachgang erfolgen. Nicht zu den Herstellkosten gehören u. a. die Kosten der allgemeinen Verwaltung, die Kosten der Altersversorgung, die Aufwendungen für freiwillige soziale Leistungen sowie die Finanzierungskosten einschließlich Zinsen für Fremdkapital.

Durch obige Verfahrensweise können zwei steuerliche Effekte erzielt werden. Aufgrund des niedrigeren Wertansatzes beim Anlagenzugang kann es im Rahmen der Substanzsteuern zu Steuerersparnissen kommen. Im ertragsteuerlichen Bereich tritt der sogenannte "Verlagerungseffekt" mit den entsprechenden Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis auf.

Für die steuerliche Anerkennung der Verrechnungspreise ist entscheidend, daß sie nicht willkürlich angesetzt wurden und sie regelmäßig nicht zu weit von den tatsächlichen Preisen abweichen. Insoweit ist eine angemessene Kontrollrechnung und bei nachhaltiger Abweichung eine kurzfristige Anpassung der jeweiligen Verrechnungspreise erforderlich.

Basis für die Ermittlung der Lohnverrechnungssätze für Werkstattleistungen bilden z. B. - wo vorhanden - die Budgets einschließlich der Sekundärkosten und Umlagen, ergänzt um Erfahrungswerte aus der Kostenarten- und -stellenrechnung sowie das aus der Personalplanung abgeleitete verfügbare Stundenpotential (Beschäftigungsmaßgröße). Bei dieser Verfahrensweise wird gedanklich davon ausgegangen, daß die Budgets weitgehend den späteren Istkosten entsprechen.

Verrechnungspreise werden für die Datenklassen Lohnstunden, Angestelltenstunden, Lagermaterialverbräuche, Eigenverbräuche an Strom, Fernwärme, Gas und Wasser, Fuhrparkleistungen sowie Planungs- und Leitungstätigkeiten gebildet. Der Verrechnungssatz für Lohnstunden und Lagermaterialverbräuche besteht i. d. R. aus dem eigentlichen Lohnsatz/Materialpreis und dem jeweiligen Gemeinkostenanteil.

Der Lohnstundensatz z. B. beinhaltet einen - Lohnbestandteil, der die Primärkosten Bruttolohn einschließlich Kranken-, Feiertags- und Urlaubslohn, Zuwendungen, soziale Abgaben, Altersversorgung enthält, und

- Gemeinkostenbestandteil, bestehend aus Primärkosten, wie z. B. Sachkosten, Meistergehalt und Sekundärkosten, wie z. B. Raumkosten.

Wertgrenzen für Aufträge: Damit nicht für alle Tätigkeiten im Aufwandsbereich Aufträge eingerichtet werden müssen, ist es erforderlich festzulegen, ab welchem Betrag (Wertgrenze) ein Auftrag einzurichten ist. Bei der Wertgrenzengestaltung kann z. B. danach differenziert werden, ob der Auftrag innerhalb einer Kostenstelle/Organisationseinheit anfällt oder kostenstellen-/organisationseinheit-übergreifend vergeben wird. Die Wertgrenzen sind so flexibel zu gestalten, daß sie an die jeweiligen Bedürfnisse angepaßt werden können.

Behandlung von Abweichungen: In diesem Zusammenhang geht es darum, wie Abweichungen auf Aufträgen und bei Aufwandsmaßnahmen weiter in der Kostenrechnung zu behandeln sind. Hierbei ist zwischen Preisabweichungen und Mengenabweichungen zu unterscheiden.

- Preisabweichungen

Sie ergeben sich als Differenz zwischen Ist-Menge x Vorkalkulationspreis ./ Ist-Menge x Nachkalkulationspreis. Bei innerbetrieblichen Leistungen ergeben sich Preisabweichungen regelmäßig nur dann, wenn Aufträge über die Jahreswende hinweg leben.

- Mengenabweichung

Sie wird als Differenz zwischen kalkuliertem Materialverbrauch und eingetretene Mengenverbrauch ermittelt.

Genehmigungs-/Bewilligungsverfahren: Durch das Controlling sollen generell mehr abgrenzbare Freiräume für die einzelnen Führungsbereiche geschaffen werden. Ziel ist es, im Rahmen des von den Aufsichtsgremien/der Geschäftsleitung genehmigten Investitions-/Aufwandsmaßnahmenplans die Grenzen innerhalb derer die Bewilligung der jeweiligen Auftragsdurchführung durch die nachgeordneten Führungsebenen möglich ist, so umfassend wie möglich zu gestalten. Hierdurch kann dem Grundsatz des "Management by Exception" weitgehend Rechnung getragen werden.

Dies setzt aber voraus, daß die Geschäftsleitung bei der Erstellung/Genehmigung der Investitions-/Aufwandsmaßnahmenpläne strenge Maßstäbe ansetzt. Ein Hilfsmittel zur Klassifizierung der Maßnahmenanmeldungen zum Investitionsmaßnahmenplan stellen sog. "Investitionskennziffern" dar (Abb. 4). Mit ihrer Hilfe können Maßnahmenrangfolgen ermittelt werden.

Im maßnahmenscharfen Bereich kann bei funktionierendem Auftragswesen durch eine entsprechen-

Kennziffer 1:

Ersatzinvestitionen (technischer Verschleiß) **ohne wesentliche technische Änderung** der Anlagen.

Kennziffer 2:

Ersatzinvestitionen (technischer Verschleiß) **mit wesentlichen Änderungen der Anlagen** aufgrund neuer Technologien mit Kostenvergleichsrechnung und/oder entsprechenden Erläuterungen.

Kennziffer 3:

Ersatzinvestitionen mit gleichzeitiger Kapazitätserweiterung (Leitungsnetz) mit Kostenvergleich und/oder entsprechenden Erläuterungen.

Kennziffer 4:

Neu- und Erweiterungsinvestitionen, soweit sie den Unternehmenszielen entsprechend unvermeidbar sind, wie Erweiterung der Versorgungsnetze zur Versorgung bzw. Erschließung neuer Industrie- und Siedlungsflächen.

Kennziffer 5:

Neu- und Erweiterungsinvestitionen, die zwar nicht zwingend, jedoch wirtschaftlich angezeigt sind. Hierzu müssen Wirtschaftlichkeitsrechnungen vorgelegt werden.

Kennziffer 6:

Investitionen, die zwar nicht ausreichend quantifizierbare wirtschaftliche Vorteile bringen, jedoch aus anderen Gründen (wie z. B. Erhöhung der Versorgungssicherheit, Verbesserung der Versorgungsinfrastruktur, gesetzlicher Notwendigkeiten u. a.) **notwendig sind.**

Kennziffer 7:

Folgemaßnahmen, d. h. Maßnahmen, die aufgrund von Straßenbaumaßnahmen der Kommune notwendig werden.

Abb. 4: Investitionskennziffern

de Ausgestaltung des Bewilligungsverfahrens ein größerer Freiraum eingerichtet werden. Bei dessen Ausgestaltung spielen Auftragswert und -hierarchie eine besondere Rolle.

Gestaltung des Auftragsystems

Mit dem Auftragsystem schafft sich der Con-

troller das "unternehmenseinheitliche Hilfsmittel" zum Auftragswesen. Das Auftragsystem hat einerseits die Aufgabe, die im Rahmen des Auftragswesens anfallenden Daten richtig, schnell sowie sachgerecht zu verarbeiten und andererseits die verfügbaren Daten dann als entscheidungsorientierte Information dem Benutzer in Form von Bildschirmmasken und Listen zur Verfügung zu stellen.

Das Auftragssystem wird i. d. R. aus der sogenannten "fachlichen Feinkonzeption" des Auftragswesens durch die Erarbeitung von einer entsprechenden "DV-Großkonzeption" und "DV-Feinkonzeption" entwickelt. Im Anschluß hieran erfolgt die Programmierung, das Testen sowie die Erstellung des Anwenderhandbuches und Schulung der Anwender. Damit das Auftragssystem modernen DV-Gesichtspunkten, wie "On-line"-Betrieb, Minimierung der Datenredundanzen usw., gerecht wird, muß es u. a. modular aufgebaut und strukturiert - auf Datenbankbasis - programmiert werden.

Ein den Anforderungen an das Auftragswesen entsprechendes Auftragssystem muß über die in Abbildung 5 dargestellten Funktionsbereiche verfügen.

Um eine mehrfache Datenerfassung zu vermeiden und die Verarbeitung/Bereitstellung von Daten zu beschleunigen, bestehen seitens des Auftragsystems Schnittstellen zu allen kommerziellen Systemen des Unternehmens sowie zu den technischen Systemen, wie z. B. der Arbeitssteuerung. In Abb. 6 sind die Beziehungen des Auftragsystems zu allen anderen relevanten Systemen schematisch dargestellt.

Bei der Gestaltung des Auftragssystems wurde darauf geachtet, daß möglichst viele Funktionen, die im Rahmen einer Maßnahmenrealisierung notwendig werden, DV-gestützt ablaufen. Insgesamt ist ein papierarmes System anzustreben, d. h., von der Aufnahme einer Maßnahme in den Investitions-/Aufwandsmaßnahmenplan über die Auftragseröffnung, die Auftragsdurchführung bis hin zur Auftragsabrechnung werden möglichst viele auftragsrelevante Tätigkeiten von Technikern und Kaufleuten am Bildschirm "on-line" durchgeführt.

Besondere Bedeutung im Rahmen der Auftragssteuerung kommt dem Funktionsbereich "Informationssystem" zu. Denn mittels der hierüber bereitgestellten Informationen sollen die Benutzer auf technischer und kaufmännischer Seite in die Lage versetzt werden, steuernd einzugreifen. Deshalb gibt es hier Auswertungen für alle Unternehmensebenen, d. h. Informationen über Unteraufträge, Oberaufträge, Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplanpositionen bis hin zum gesamten Investitions-/Aufwandsmaßnahmenplan.

Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplan

Im Rahmen dieses Funktionsbereiches werden alle die Aktivitäten DV-gestützt, die mit der Erstellung und Genehmigung der jeweiligen Investitions- und Aufwandsmaßnahmenpläne verbunden sind.

Im Zusammenhang mit der DV-mäßigen Gestaltung

dieses Funktionsbereiches sind u. a. folgende Aspekte zu klären:

- Erfassung von Investitions- und Aufwandsmaßnahmen: Es gilt zu klären, wie auf Basis von Kostenschätzungen Neuanmeldungen in Form von Einzel- und Topfmaßnahmen (Sammelmaßnahme zur Finanzierung kleiner, bei Planaufstellung noch nicht bekannter Maßnahmen, z. B. Netzstörungen) sowie Überhänge (bereits in den Vorjahren begonnene Maßnahmen, die im laufenden Jahr nicht fertiggestellt werden), erfaßt und gekennzeichnet werden.
- Genehmigungsverfahren für Investitions- und Aufwandsmaßnahmenpläne: Hier geht es vor allem darum, wie die zur Genehmigung erforderlichen Vorlagen erstellt und wie notwendige Änderungen bei einzelnen Positionen des Planes durchgeführt werden.
- Überleitung von Aufwandsmaßnahmendaten in andere Systeme, z. B. Budgetrechnung.
- Löschen des Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplanes des vergangenen Jahres.

Da Aufwands- und Investitionsplan mit dem gleichen DV-System gehandhabt werden, sollten beide Pläne - um u. a. die Programmier- und späteren Nutzungskosten niedrig zu halten - die gleiche Struktur haben. Abb. 7 zeigt die Gestaltung des Investitionsmaßnahmenplans. Die linke Hälfte ist für die Plangenehmigung durch den Aufsichtsrat erforderlich, während die rechte Seite controlling-relevante Zusatzinformationen enthält, die es u. a. erlauben, bessere Aussagen hinsichtlich der geplanten kapazitiven Werkstattauslastungen, der erwarteten aktivierten Eigenleistungen sowie der Ausgabenwirksamkeit zu machen. Durch den Austausch von Texten, z. B. Ersatz von "Anlagenzugang" durch "Kostenwirksamkeit", kann der Aufwandsmaßnahmenplan leicht per DV in der gleichen Struktur erstellt werden.

Auftragseröffnung

Dieser Funktionsbereich muß DV-seitig so gestaltet werden, daß der Auftragsstammsatz eines Auftrages sowie die erforderliche Kalkulation einschließlich der Auftragsnummer DV-gestützt erstellt/generiert sowie zwecks Einholung der Bewilligung als Auftragsstamblatt ausgedruckt werden können. Je nach Kenntnisstand handelt es sich bei der Kalkulation um eine Kostenberechnung oder einen Kostenanschlag.

In diesem Zusammenhang sind folgende Punkte zu realisieren:

- Erfassung der Auftragsstammdaten sowie Erstellung der Kalkulation
- Automatische Führung des Deckungsnachweises zum Investitions-/Aufwandsmaßnahmenplan und ggf. zur Budgetrechnung;
- DV-mäßige Behandlung von Nachbewilligungen;
- Gestaltung der Auftragsfreigabe;

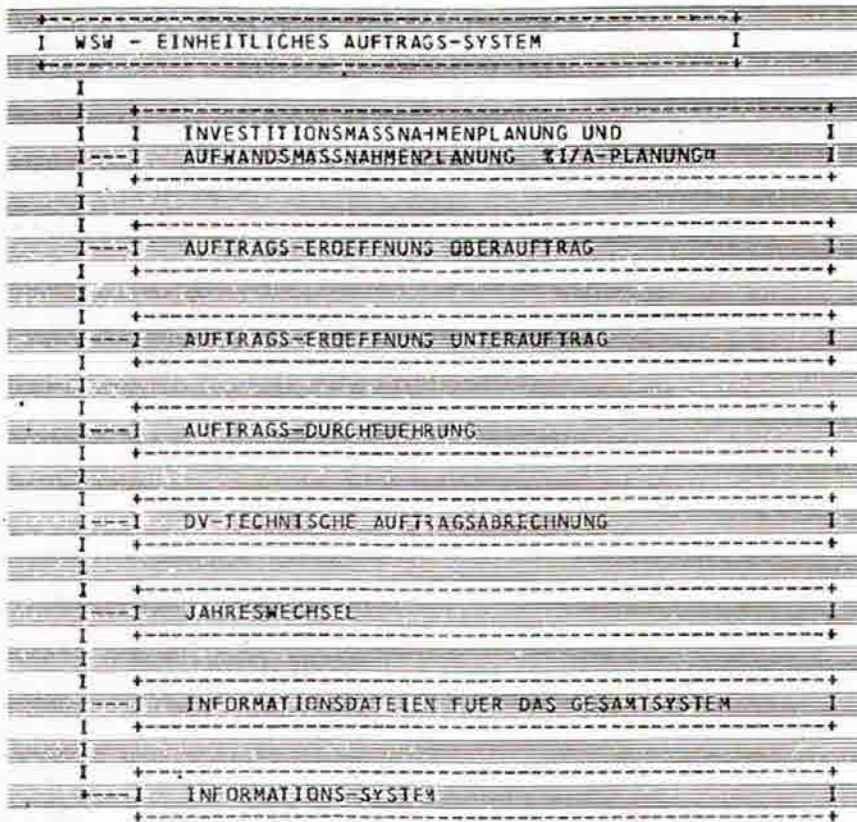


Abb. 5: Funktionsbereiche des Auftragswesens

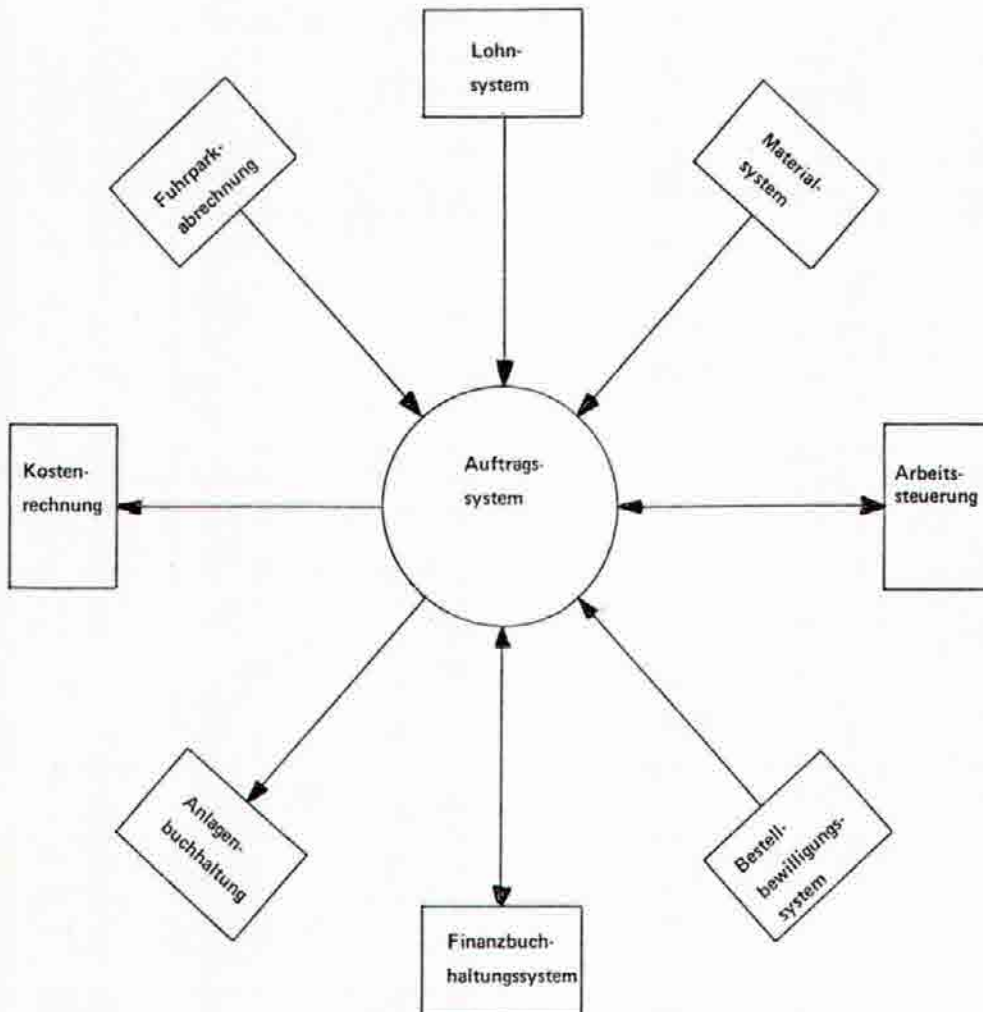


Abb. 6: Schnittstellen des Auftragsystems zu anderen DV-Systemen

Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme	Kostenwirksamkeit			Aufwandsmaßnahmenplan Nr.	Organisations-Nr.	Kostenstelle	Aufteilung Kostenwirksamkeit 1985					Übrige Eigenleistungen
		Gesamtkosten	1985	1986				später	Lagermaterial	Prüfung	Prüfleistung	Sonstiger Aufwand	
		TTM	TTM	TTM			TTM	TTM	TTM	TTM	TTM	TTM	TTM

Abb. 7: Aufwandsmaßnahmenplan

- ändern/löschen von Eingaben.
 Im Rahmen der Auftragseröffnung wird der Techniker mit Bildschirmmasken arbeiten. Diese können, wie in Abb. 8 dargestellt, ausgestaltet sein.

Auftragsdurchführung
 Die Auftragsdurchführung als Funktionsbereich beinhaltet die Erfassung der "Quasi-Ist-Daten" und der "Ist-Daten" sowie deren Weiterverarbeitung. Der Bereich endet mit der Erfassung der technischen Fertigmeldung. Im Rahmen der Auftragsdurchführung muß das DV-System alle führungsrelevanten Daten der technischen und kaufmännischen Stellen vorhalten.

Eine effiziente DV-Unterstützung geht davon aus, daß folgende Fragen geklärt sind:

- Wie erfolgt die Erfassung der einzelnen Datenklassen und über welche Schnittstellen kann das Auftragswesen durch vorgelagerte DV-Systeme bedient werden?
- Wie werden Daten an nachgelagerte DV-Systeme weitergegeben?
- Wie werden Umbuchungen erfaßt und Buchungsberichtigungen berücksichtigt?
- Wie hat die Erfassung der technischen Fertigmeldung zu erfolgen?

Während der Durchführungsphase stehen den Verantwortlichen u. a. die in Abb. 9 dargestellten Auftragsinformationen zur Verfügung. Ist ein tieferes Einsteigen in die Zahlen eines Auftrages erforderlich, so kann auf Einzelpostennachweise per Bildschirm oder in Listenform (Abb. 10) zurückgegriffen werden.

Auftragsabrechnung
 Inhalt dieses Funktionsbereiches ist die DV-gestützte Auftragsabrechnung. Sie umfaßt die Sperrung des Auftrages aufgrund einer kaufmännischen Fertigmeldung, die eigentliche Auftragsabrechnung, und endet mit der Weitergabe abgerechneter Investitionsaufträge an das Anlagevermögen.

Im Rahmen der DV-Gestaltung dieses Funktionsbereiches müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Sperren der Auftragsnummer.
- Kürzungsläufe bei Investitionsaufträgen, um die steuerlichen Wahlrechte auszuschöpfen.
- Auftrag aus dem Bestand herausnehmen bzw. wieder in den Bestand reaktivieren.

Informationsdateien und Informationssysteme
 Für den Funktionsbereich "Informationsdateien" sind generelle, das gesamte DV-System betreffende Dinge, wie Aufbau und Pflege von Berechtigungsdateien, Materialdateien, Verrechnungssatzdateien usw., zu klären.

A U F T R A G S E R O E F F N U N G - OBERAUFTRAG - DATUM: 23.04.....

OBJEKTBEZEICHNUNG: STROMVERSORGUNG DER..... AUFTRAGS-NR.: 004711.....
 SIEDLUNG S..... KOSTENSTELLE:
 ORG.-NR. AUFTRAGGEBER: 12/41..... ANLAGEN-KONTO-NR.: 0142/1.....
 SACHBEARBEITER: NN..... FREIGABE-DATUM: 23.04.....
 AUFTRAGNEHMER: VERSCHIEDENE..... INVESTITION/AUFWAND (I/A): I
 MASSNAHMENPLAN: POSITION NR:1 BETRAG:600 000 INVEST-KENNZ.: 4

KOSTENANSCHLAG	DM-GESAMT	DAVON: NACHBEW.	ZUSCHUESSE:
LAGERMATERIAL:40 965,00	1.ART:
MATERIALGEMEINKOSTEN:5 735,00	DM:
FREMDLIEFERUNGEN:	
FREMDLEISTUNGEN:58 000,00	2.ART:
EIGENE LOEHNE/GEHAELTER:10 800,00	DM:
FUHRPARKLEISTUNGEN: 1 000,00	
SONTIGES/UNVORHERGES.:8 500,00	3.ART:
BAUNESENKOSTEN:2 500,00	DM:
GESAMTKALKULATIONSSUMME:127 500,00	

Abb. 8: Bildschirmmaske zur Auftragseröffnung "Oberauftrag"

A U F T R A G S I N F O R M A T I O N - OBERAUFTRAG - DATUM: 01.09.....

OBJEKTBEZEICHNUNG: STROMVERSORGUNG DER..... AUFTRAGS-NR.: 004711.....
 SIEDLUNG S..... KOSTENSTELLE:
 ORG.-NR. AUFTRAGGEBER: 12/41..... ANLAGEN-KONTO-NR.: 0142/1.....
 SACHBEARBEITER: NN..... FREIGABE-DATUM: 23.04.....
 AUFTRAGNEHMER: VERSCHIEDENE..... LETZTE BEWEGUNG:
 ZUGEHÖR. UNTERAUFTR.: ZUSCHUSS DM:
 I-MASSNAHMENPLAN: POSITION NR:1 BETRAG:600 000,00 INVEST-KENNZ.: 4

	KOSTENANSCHLAG	KOSTEN AUFGEL.	OFFENE BESTELLANFORD.:
LAGERMATERIAL:40 965,0031 089,00
MATERIALGEMEINKOSTEN:5 735,004 352,00	OFFENE BESTELLUNGEN:
FREMDLIEFERUNGEN:20 000,00
FREMDLEISTUNGEN:58 000,0022 070,00	
EIGENE LOEHNE/GEHAELTER:10 800,005 063,00	AKTIVIERTER BETRAG:
FUHRPARKLEISTUNGEN:1 000,00520,00
SONSTIGES:8 500,00	
BAUNESENKOSTEN:2 500,001 261,90	NOCH VERFUEGBAR:
GESAMTKALKULATIONSSUMME:127 500,0064 355,9043 144,10

Abb. 9: Bildschirmmaske Auftragsinformation "Oberauftrag"

REALSTEUERHEBESÄTZE DER GEMEINDEN WIEDER GESTIEGEN

von Dipl.-Volkswirt Lothar Th. Jasper, Steuerberater, Köln

Die Realsteuerbelastung wird maßgebend bestimmt durch die Höhe der regional unterschiedlichen Hebesätze. Sie ist für die Unternehmen ein bedeutender Kostenfaktor. Für das Institut "Finanzen und Steuern" in Bonn habe ich zur besseren Information der Wirtschaft in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern eine statistische Erhebung durchgeführt.



Die öffentlichen Haushalte befinden sich seit mehreren Jahren in Finanznöten. Die Entwicklung der öffentlichen Verschuldung verdeutlicht dies. Die Gemeinden versuchten in der Vergangenheit, den steigenden Finanzbedarf durch Steuermehreinnahmen auszugleichen. Zwar steht ihnen kein eigenständiges Steuergebungsrecht zu, sie können jedoch die Hebesätze der ihnen nach dem Grundgesetz zustehenden Realsteuern - also Gewerbesteuer und Grundsteuer - autonom festsetzen. Von diesem Hebesatzrecht machten die Gemeinden in den letzten Jahren kräftig Gebrauch.

Eine statistische Erhebung des Instituts "Finanzen und Steuern" für das Jahr 1984 hat ergeben, daß von den insgesamt 151 untersuchten Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohnern 24 Gemeinden ihren Gewerbesteuerhebesatz zum Teil kräftig angehoben haben. Im Jahr 1983 waren es noch 64 Gemeinden, die ihre Finanznot über höhere Hebesätze beseitigen wollten. Der durchschnittliche Hebesatz aller Gemeinden eines jeden Landes - und damit auch der Bundesdurchschnitt - wurde 1984 lediglich um 5 Prozentpunkte nach oben verschoben und beträgt jetzt 388 Prozent. Seit 1980 hat sich damit der Durchschnitt um 34 Prozentpunkte nach oben verschoben.

Insgesamt 30 Gemeinden haben ihren Gewerbesteuer-Hebesatz bereits auf 400 und mehr Prozent angehoben (1983: 27 Gemeinden). Frankfurt ist mit 490 v. H. weiterhin Spitzenreiter, gefolgt

von München und Duisburg. Schlußlicht ist mit 380 v. H. die schwäbische Metropole Stuttgart. Der Durchschnittsbesatz der Gemeinden mit mehr als 500.000 Einwohnern beläuft sich 1984 auf 414 v. H.

Die Hebesätze der Grundsteuer A - also der Steuer auf land- und forstwirtschaftliches Grundvermögen - erhöhten sich 1984 unwesentlich. Mit 219 v. H. bleibt der durchschnittliche Hebesatz allerdings weit hinter den Hebesätzen der Gewerbesteuer und Grundsteuer B zurück, was auf die geringe Bedeutung der Grundsteuer A gerade in den finanzschwachen Großgemeinden zurückzuführen ist.

Der durchschnittliche Hebesatz der Grundsteuer B dagegen liegt bei 328 v. H. und hat sich gegenüber dem Vorjahr um 16 Prozentpunkte erhöht, ist gegenüber den Gewerbesteuerhebesätzen jedoch immer noch sehr niedrig. Dieses Auseinanderdriften der beiden wichtigsten Realsteuerhebesätze deutet auf eine zunehmend einseitige Belastung der Gewerbesteuereinzahler hin, also des ohnehin bereits stark belasteten Produktionsfaktors Kapital. Die Untersuchung über die Hebesätze der Gemeinden zeigt, daß nach wie vor die erheblichen Unterschiede in der Hebesatzgestaltung der Forderung nach annähernder "Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse" im Bundesgebiet widersprechen. Durch die Gewerbesteuerlast werden die Unternehmen weit überproportional zur Finanzierung der Gemeindeaufgaben herangezogen.

Bundesländer ¹⁾	Durchschnittlicher Hebesatz 1984 in v.H.		
	Gewerbe- steuer	Grund- steuer A	Grund- steuer B
(1)	(2)	(3)	(4)
Saarland	450	246	342
Hessen	430	246	363
Bayern	415	295	335
Bremen	400	244	400
Hamburg	395	185	345
Nordrhein-Westfalen	384	170	319
Niedersachsen	378	294	356
Rheinland-Pfalz	377	256	330
Baden-Württemberg	353	248	268
Schleswig-Holstein	346	224	352
Bundesdurchschnitt	388	219	328
Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent- punkten	+ 5	+ 1	+ 16

Abb. 1: Durchschnittliche Realsteuerhebesatzanspannung für Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohnern nach Ländern

Gemeinden ¹⁾	Hebesätze 1984 in v.H.		
	Gewerbe- steuer	Grund- steuer A	Grund- steuer B
1. Frankfurt/M.	490	179	400
2. München	450	310	310
3. Duisburg	420	250	350
4. Hannover	415	420	420
5. Düsseldorf	410	156	312
6. Bremen	400	250	400
7. Dortmund	400	175	350
8. Köln	398	165	330
9. Essen	395	170	320
10. Hamburg	395	185	345
11. Stuttgart	380	250	250
12. Berlin	200	150	400

Abb. 2: Hebesätze in Gemeinden mit mehr als 500.000 Einwohnern

1) Rangfolge nach Höhe der Gewerbesteuerhebesätze.

Quelle: Institut "Finanzen und Steuern", Brief 238.

CONTROLLER IN A CHINESE ENTERPRISE

- a new model -

by L u Shao-Guan, Beijing

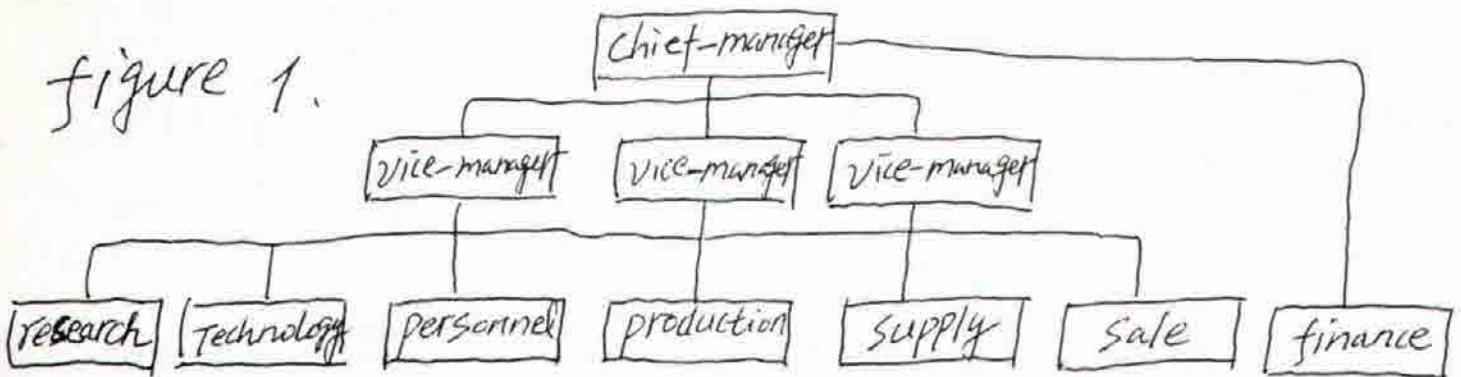


Mr. Lu - beim Controller's workshop im Carl Duisberg Centrum in München - ist Deputy Director and Chief Engineer of Beijing Electrical Illuminating Industrial Corp.

At first we must sincerely thank Dr. Albrecht Deyhle. 22 - 28 July, 1984, he flied to Peking to give us one week "Controlling and Controller"-Seminar; then after three months, 22 - 26 october, 1984, in München he took another week seminar for us with same topic. In these two seminars Dr. Deyhle had given us a lot of new principles and new conceptions about the management of enterprise. These principles and conceptions are rich enlightenment and inspiration, they introduce us to think and build a more perfect new method of enterprise management to be suited for nowadays information era. This paper is a draft, just formed after two weeks Seminar.

The traditional construction of enterprise management is illustrated as figure 1. Daily work of management and administration of whole enterprise is led by chief-manager, for his assistance also set up two or three vice-managers, underneath are established a few departments such as sale, supply, production, personnel, administration, technology, quality control, research as well as finance. These departments are executives and individually led by vice-managers.

Because finance is so important, which reflects success or fail of whole enterprise, so this is usually directly led by chief-manager.



Mrs. Zhou happily watches Mr. Lu; is she the Controller?

In a modern large company technology is very complicated, science research and development are very important, and finance is busy, so usually are set up a chief-engineer and a chief-accountant to help chief-manager's work, their positions are same as vice-managers.

This is one kind of vertical leading relationship. Chief-manager through vice-managers concentrate informations and then make decisions, the plan of enterprise also through vice-managers transmitted to every executive departments. More detailed major plan of enterprise are carried out at meeting, which is called up by the chief-manager, and all vice-managers attend, if it is necessary also invite department leaders to attend in the meeting.

We would like to say, that this construction is efficient in enterprise daily work, but there are still some shortages in the information collecting, treating, judging, deciding and proving. In this actual model information is too dispelled, so we lose agility and resoluteness, that we should have.

In nowadays informationized era, it is necessary to establish a special information center, just because the existence of this center "information" will act some kind of a "catalyst" to threnghthen enterprise activities. That is controller's mission and function.

Controller as an Information Manager

Illustrated as figure 2, in a enterprise chief-manager and controller link together as a pair of unseparable economic fellows. Chief-manager is leader of whole enterprise, but his leadership can be realized only in harmony with controller.

Controller through salesmanager, supplymanager and productionmanager concentrates all market and production information, then makes budget to deliver to chief-manager in order to consider it and make the last decision. Between the chief-manager and the controller there is a very important "o v e r l a p", just in this "overlap", chief-manager co-operates with controller to lay down enterprise plan. During this course, chief-manager's idea is first, and controller's idea is second. When enterprise plan worked out, chief-manager also through controller transmits to salesmanager, supplymanager and productionmanager to perform. In this performance period market situation maybe changed, so controller will at all times attentively watches the performance and collects data. If it's necessary controller must immediately make new budget, and feedbacks to chief-manager in order to modify this plan. Only in this process: information - plan - performance - information - modification - performance ... the plan can be well done.

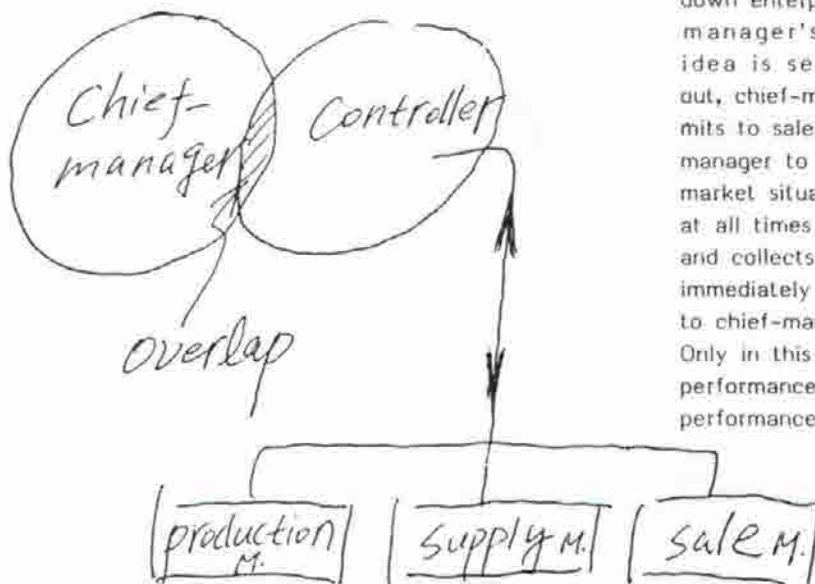


figure 2.



Mr. Lu - assisted by Mrs. Kong and Mrs. Zhou - is building the model

Summarized, this model possesses following features:

1. Pays great attention to information, establishes a unimpeded information transmitting system;
2. Chief-manager and controller link together as a pair of unseparable economic twins, there is an overlap between them and it is their co-operative base;
3. Chief-Manager is enterprise leader, he has to decide, controller is his assistant, he has to consult, chief-manager has first opinion, controller has second opinion.

The main advantage of this model is enterprise information potential, therefore the enterprise can adapt to market changes and can get maximum development. But when we emphasize controller's function, we perhaps ignore the ideas of salesmanager, supplymanager and

productionmanager? In the company they stand in passive position, the direct relation between them and chief-manager be cut off, so the confidence is reduced, therefore the controller's position is some weak and fragile.

New Model of Enterprise Management

In order to keep the harmonious working atmosphere (as in the first model), but also adopting the informationized advantage (as second model) we suggest a new model. Its main feature is putting controller and all vice-managers on same position, illustrated in figure 3. Controller and all vice-managers sit in one horizontal line.

In this model the controller is also specially charged to information treatment, budget making and information feedbacking, the difference is the overlap between chief-manager and controller is enlarged between chief-manager and controller as well as all vice-managers. We hope this new enterprise management model will show its superiority. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	27	G	R	



Zum Rollenverständnis des Japanischen Controllers

"A controller," said one veteran, "must have clean hands, a hard mind and a warm heart."

"We act more like a wife in the traditional Japanese household. Like the wife, we work largely outside the public view but keep tabs on the finances and remind the division head how things are doing."

ausgegraben von
H. Assfalg, Eitorf

aus: RICHARD TANNER PASCALE and ANTHONY G. ATHOS
THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT
PENGUIN BOOKS 1982,
ISBN 014 00.61045



Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 36

dient. Auch wird der Leser, je nach Interessen-Schwerpunkt und Branche, das eine oder andere vermissen oder anders dargestellt erwarten. Den Verfassern gelingt es insgesamt mit beachtlichem Erfolg, in straffer Form umsetzbare Erkenntnisse in verständlicher Weise aufzubereiten. Das Buch ist dort angezeigt, wo eine qualifizierte Einführung und eine umfassende Gesamtdarstellung ohne intensive fachliche Auseinandersetzung gesucht wird.

Rittershaus/Stanger: Basiswissen Recht

Band 1: Bürgerliches Recht für Wirtschaftswissenschaftler

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1982 - 288 Seiten, Preis DM 38,-

Dieses Buch vermittelt das praxisnahe und prüfungsrelevante Wissen und Verständnis des bürgerlichen Rechts.

Nach einigen Vorbemerkungen folgt der Teil A, der den vertraglichen Schuldverhältnissen gilt. Im einzelnen behandeln die Autoren den entstehenden Vertrag mit seinen Voraussetzungen, kommen auf Fragen der Nichtigkeit und der Schadensersatzansprüche als Folge der Nichtigkeit zu sprechen. Der zweite Abschnitt bezieht sich auf den bestehenden Vertrag. Hier erörtern die Verfasser das Schuldverhältnis, die planmäßige Abwicklung des vertraglichen Schuldverhältnisses und leiten über zur gehemmten und gestörten Abwicklung. Im dritten Abschnitt stehen die einzelnen Vertragstypen im Mittelpunkt, d. h. der Kaufvertrag, die wichtigsten Kaufarten, andere Umsatzverträge, Gebrauchsüberlassungsverträge sowie Verträge über Tätigkeiten Dritter. Die Sicherung von Ansprüchen ist Gegenstand des vierten Abschnittes. Im Teil B sind die gesetzlichen Schuldverhältnisse die Themenstellung. Im ersten Abschnitt gehen die Verfasser der ungerechtfertigten Bereicherung nach. Der zweite Abschnitt befaßt sich mit der unerlaubten Handlung. Der dritte Abschnitt letztlich behandelt Fragen der Geschäftsführung ohne Auftrag. Ein Stichwortverzeichnis beschließt das Werk aus der Reihe der Haufe-Studienbücher.

Die Verfasser beschreiben keine konstruierten Lehrbuchfälle, sondern die Theorie mit über 290 Beispielen und Fällen aus ihrer beruflichen Praxis. Hierdurch wird das Aneignen des Stoffes wesentlich gefördert und das übliche sture Auswendiglernen von Begriffen und Definitionen reduziert und unterstützt. Auch für den Kaufmann wichtige Fragen und Probleme, wie z. B. die Produzentenhaftung, die Bausparverträge, das Leasing und die Kreditvermittlung werden ebenso behandelt wie das Abzahlungsgeschäft. Die Verfasser verweisen darauf, daß der vorliegende Band inhaltlich und didaktisch auf dem Unterrichtsmaterial des langjährigen Mannheimer Rechtsrepetitoriums für Wirtschaftswissenschaftler aufbaue. Das Buch kann gefallen. Mit der gewählten Methode der Darstellung erreichen die Verfasser, daß der Leser besser versteht, was er liest. Wer das Buch zur Wiederholung einzelner Gebiete oder zum Nachschlagen benutzen will, findet sich mit Hilfe des ausführlichen Stichwortverzeichnisses leicht zurecht. Die Erörterung theoretischer Streitfragen wird weitgehend ausgeklammert. Insgesamt ist das Buch dem Inhalt nach eine sorgfältige und fundierte Veröffentlichung. Der Form nach wird der Stoff vorzüglich aufbereitet. Eine empfehlenswerte Darstellung des Grundlagenwissens bürgerlichen Rechts.

Zum Schluß noch ein Hinweis auf einen Kalender besonderer Art. Der Tip des Tages 1985 Rechts- und Wirtschaftskalender für den Schreibtisch von Max Arnold Nentwig und Wolf-Martin Nentwig, Fach- bzw. Rechtsanwälte.

Kalenderblock mit 365 Tagesblättern im Format 10,5 x 14,8 cm, DM 12,80. Dazu als einmalige Anschaffung ein passendes Kunststoff-Untergestell zu DM 4,25.

Dieser Kalender bietet mehr als ein einfaches Kalendarium. Er bringt für jeden Tag gute Ratschläge zu heiklen Rechts-, Wirtschafts- und Steuerfragen. Dazu im Anhang eine Auflistung der wichtigsten Steuer-, Kündigungs- und Messeterminen, Schulferien, Zinsformeln und Progressionstabellen. Der Kalender erscheint im 28. Jahrgang und wird herausgegeben vom Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Postfach 740, 7800 Freiburg.

So, das war die erste Bücherecke im neuen Jahr. Für das neue Jahr, das jetzt wenige Wochen alt ist, möchte ich Ihnen alles Gute wünschen.

Ich grüße Sie vielmals

Ihr

Alfred Biel

Alfred Biel

FORUM

CONTROLLING IM ÖFFENTLICHEN UNTERNEHMEN - WIEDERSPRUCH ODER REALE CHANCE?

von Waldemar Krug, Offenbach



W. Krug, Arbeitskreisleiter Mitte II des Controller Verein e.V.; Leiter des Bereichs Wirtschaftlichkeit des Borddienstes der Deutsche Lufthansa AG

Zum Zeitpunkt der Themenwahl für die Herbsttagung des Arbeitskreises Mitte II war die Diskussion im Bundestag um die Situation der Deutschen Bundesbahn und deren künftige Entwicklung ein aktueller Anlaß, die Frage nach den Chancen für ein Controlling im öffentlichen Unternehmen in zwei Richtungen zu stellen:

- 1) Ist Controlling eine reale Chance für öffentliche Unternehmen
- 2) Hat Controlling eine reale Chance in öffentlichen Unternehmen

Um diese Fragestellung sowohl von der wissenschaftlichen als auch von der praktischen Anwenderseite möglichst hautnah zu diskutieren, trafen sich im Steigenberger-Airport-Hotel in Frankfurt-Flughafen Interessenten und Mitglieder des Arbeitskreises.

Referenten der Veranstaltung waren Prof. Dr. Claus C. Berg von der Hochschule der Bundeswehr in München-Neubiberg, sowie Dr. Lothar Dernbach, Leiter des Fachbereichs Planung bei der Deutschen Bundesbahn.



Dr. Dernbach und Professor Dr. Berg

Nachstehend sind die Positionen der beiden Referenten auszugsweise, im wesentlichen auf den wissenschaftlichen Teil bezogen, dargestellt; das Diskussionsergebnis ist in einer Zusammenfassung wiedergegeben.

1. Wo steht Controlling heute ?

Prof. Berg führte aus seiner Sicht zu Beginn aus, daß nicht nur Produkte einen Lebenszyklus haben. Auch Unternehmensphilosophien, Managementtechniken, Organisationsformen und Führungssysteme werden geboren und sterben irgendwann einmal. Sie werden entwickelt, eingeführt, mehr oder weniger allgemein verbreitet, modifiziert und verbessert und sie sterben mit der Einführung besserer Konzepte, die Altbewährtes integrieren oder gänzlich ablösen. Controlling stehe zweifellos immer noch am Anfang seiner Lebenskurve und habe den Kulminationspunkt seiner Entwicklung noch nicht erreicht. Dem sei zwar zu entgegen, daß es doch immerhin einen jahrhundertelangen Vorlauf in der doppelten Buchführung hat und daß es heute ein gut ausgebautes und methodisch beherrschtes Rechnungswesen gibt. Doch in zwei wesentlichen Aspekten stehe man noch am Anfang: Bezüglich des Zeithorizonts und bezüglich des Verbreitungshorizonts.

Wenn heute dem Controlling die Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit im Hinblick auf die Unternehmensziele attestiert und damit eindeutig Führungsaufgaben und Managementfunktionen zugesprochen würden, so werde der Zeithorizont des Controlling von den Produktlebenszyklen des Leistungsprogramms bestimmt. Schließlich seien die Gewinne von heute, wie brillant auch ein operatives Controlling zu funktionieren vermag, mitbestimmt von den mit großem Zeithorizont getroffenen Entscheidungen der Vergangenheit.

Mit dieser Feststellung kam Prof. Berg zu einem Kernpunkt: Die strategische Komponente des Controlling stehe nicht nur im Hinblick auf die allgemeine Akzeptanz, sondern auch hinsichtlich des methodischen Instrumentariums noch am Anfang ihrer Lebenskurve.

Auch bezüglich des Verbreitungshorizontes sei man noch in den Jugendjahren des Controlling. Diese Feststellung beziehe sich nicht so sehr auf die Privatwirtschaft, sondern mehr auf die öffentliche Wirtschaft. Schließlich setze Controlling nicht automatisch voraus, daß nur Gewinne zu erwirtschaften seien, denn auch in der Privatwirtschaft

sei der Gewinn nicht das einzige Ziel, dem der ökonomische Einsatz aller Kräfte dienen solle. Aber selbst, wenn das so wäre, sei der ökonomische Einsatz von Kräften ein zutiefst wertfreier Begriff. Wirtschaftlichkeit könne im Hinblick auf jedes nur denkbare Ziel definiert werden. Die Verteidigung des eigenen Landes, die medizinische Versorgung, die Versorgung eines Landes mit Infrastruktur für Kommunikation oder Transport müsse ebenfalls wirtschaftlich zu gestalten sein. Der ökonomische Einsatz der Kräfte habe auch hier zu gelten. Gemeinwirtschaftlichkeit dürfe nicht mit Unwirtschaftlichkeit übersetzt werden.

Controlling mit einem diesbezüglichen Verbreitungshorizont stecke nicht nur hinsichtlich der strategischen Komponente, sondern auch hinsichtlich seiner operativen Komponente in den Kinderschuhen.

Bei der Themenstellung müsse man sich daher mit zwei Problemkreisen auseinandersetzen:

1. Strategisches Management im öffentlichen Unternehmen
2. Transparentes Rechnungswesen mit leistungsorientierter Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen im öffentlichen Unternehmen.

2. Controlling im öffentlichen Unternehmen

Die Anfänge des Controlling lassen sich bis in das 15. Jahrhundert zurückverfolgen und haben ihren Ursprung interessanterweise in der Staatsverwaltung, sprich: im öffentlichen Unternehmen. So war zu diesem Zeitpunkt bereits am englischen Hofe der "Controlleur" für Aufgaben bei der Überprüfung von Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Gelder zuständig. Der Titel erschien später auch in der englischen Staatsverwaltung (z. B. "Controller of the navy").

In den USA, dem Geburtsland des modernen Industriecontrolling (auch Management Accounting genannt), rühren die Anfänge ebenfalls in den Staatsbereich zurück.

Der Referent stellte in der Fortsetzung seiner Überlegungen vor dem Hintergrund der Möglichkeiten einer Gestaltung von strategischem Management in öffentlichen Unternehmen die Frage: Hat sich der Zeithorizont des Lebenszyklusses von Großprojekten in den letzten einhundert Jahren verändert? Die Frage beantwortete er eindeutig mit "Ja", unter Hinweis auf die zunehmende Geschwindigkeit, mit der sich technologische Erkenntnisse in technologischen Veränderungen und damit letztlich auch in Veränderungen im Bedarf der Nachfrage niederschlagen. Neben der rasanten Entwicklung in der Computerindustrie (die

fünfte Generation wird geplant, während die vierte gebaut und die dritte implementiert wird) sei man auch im öffentlichen Sektor mit der Brisanz der technologischen Entwicklung konfrontiert.

3. Das Beispiel Deutsche Bundesbahn aus der wissenschaftlichen Sicht

Obwohl im Besitz eines Monopols, stehen auch Bundesbahn und Bundespost in einem Wettbewerb mit Substituten. Bei der Bahn sind es andere Verkehrsträger (Straße, Luft), bei der Post eigene Leistungsprogramme (Briefe, Telex, BTX), die die gleichen Probleme hervorrufen.

Bei der Frage, so Prof. Berg, in welchem Umfang öffentliche Unternehmen strategisches Management betreiben würden, sei keine sehr befriedigende Perspektive zu erkennen.

Als Beispiele führte er an:

- a) Die "Strategie" des Abwartens, was der Kunde nachdrücklich als Bedarf artikuliert. (Logische Leistungen des Güterfernverkehrs oder drahtloser Telefonempfang) und deren Umsetzung.
- b) Die "Strategie" der Investition ohne Absatzmarktforschung (Kabelfernsehen), die bei konkreter Prüfung (Umfrage Stadt Hagen) ein völlig negatives Bild ergibt:

Wenn daher, so die Folgerung, ein strategisches Controlling im öffentlichen Unternehmen möglich und sinnvoll sein solle, müssen zwei Forderungen erfüllt werden:

- 1. Zur Erkennung von Erfolgspotentialen ist eine Leistungsanalyse durchzuführen. Kosten sind weitgehend dem Verursachungsprinzip zuzuordnen.
- 2. Zur Bewältigung des Zeithorizonts ist Langfristplanung durch strategisches Management zu ersetzen.

Am Beispiel der Deutschen Bundesbahn erläuterte Prof. Berg diese Aussage:

- 1. Der Schienenverkehr sei im Hinblick zum Straßenverkehr mit einer Reihe von Marktvorteilen ausgestattet: Massenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und - bei langen Distanzen - auch Attraktivität.

Allerdings dürfe die Analyse dieser Vorteile nicht auf einzelne Elemente des Leistungsangebotes begrenzt bleiben, sonst könne der Effekt schnell bei "Null" stehen bleiben.

Beispiel: Ein Stückgut von Hamburg nach Ottobrunn sei zwar schnell in München (über Nacht), doch bis Ottobrunn dauere es dann zum Teil zwei Tage.

2. Strategisches Denken muß traditionelle Langfristplanung substituieren, d.h. wenn die Zukunft ungewiß ist, gibt es prinzipiell nur zwei Möglichkeiten:

- Senkung des Ungewissheitspegels der Zukunft durch Verbesserung der Prognosemethoden;
- Erhöhung der Flexibilität des Systems.

Beide Möglichkeiten seien im derzeitigen System nur unzureichend umsetzbar.

Prof. Berg ging dann auf die derzeitigen Versuche, das Rechnungswesen der Bundesbahn im Sinne einer Trennungsrechnung transparent zu gestalten, ein. Sie geht davon aus, daß sich die Aufgaben der Bahn in drei Bereiche aufteilen lassen:

- staatliche Aufgaben
- gemeinschaftliche Aufgaben
- eigenwirtschaftliche Aufgaben

Eine solche Aufteilung, die dem Staat die negativen und der Bahn die positiven Ergebnisse zuordne, zeige aber nicht die gewünschte Transparenz. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß Ausgleichszahlungen des Bundes an die Bundesbahn auch in Zukunft erforderlich seien, wäre die Transparenz für ein strategisches Management bzw. Controlling eher gegeben, wenn aufgezeigt würde, welche Kosten die einzelnen Teilleistungen des Angebots im Schienenverkehr verursachen. Für den Staat und nicht zuletzt den Steuerzahler sei es wichtiger zu wissen, was eine Fracht im Intercity wirklich kostet und wieviel der Staat ihm dabei mit Steuergeldern erläßt, als vorgeführt zu bekommen, daß der Güter- und Personenfernverkehr Gewinn abwirft, wenn nur der Staat den Fahrweg finanziert. Wenn ein strategisches Controlling die Erfolgspotentiale der einzelnen Verkehrsträger im Wettbewerb miteinander zu einer höheren Gesamtwirtschaftlichkeit führen solle, bedürfe es einer leistungsorientierten Trennungsrechnung. Diese sei nicht gegeben, wenn man gemeinwirtschaftliche Aufgaben mit Aufgaben des Personennahverkehrs gleichsetze. Dies sei eine völlig willkürliche Abgrenzung zwischen Gemeinwirtschaftlichkeit und Eigenwirtschaftlichkeit.

4. Das Beispiel Deutsche Bundesbahn aus der praktischen Sicht

Dr. **Dernbach**, Leiter des Fachbereiches Planung bei der Deutschen Bundesbahn, ging auf die Ausführungen von Prof. Berg zunächst mit einer Rückbetrachtung ein, die ein Schlaglicht auf die heutige Situation der Bundesbahn werfe. Danach sind die in erheblichem Umfang zu zahlenden Personalausgaben (inkl. Pensionen) aus der Beamtenhierarchie ein Faktor, der alle Bemühungen um eine verbesserte Wirtschaftlichkeit nur mühsam vorankommen lassen. Hinzu komme die politische Ein-

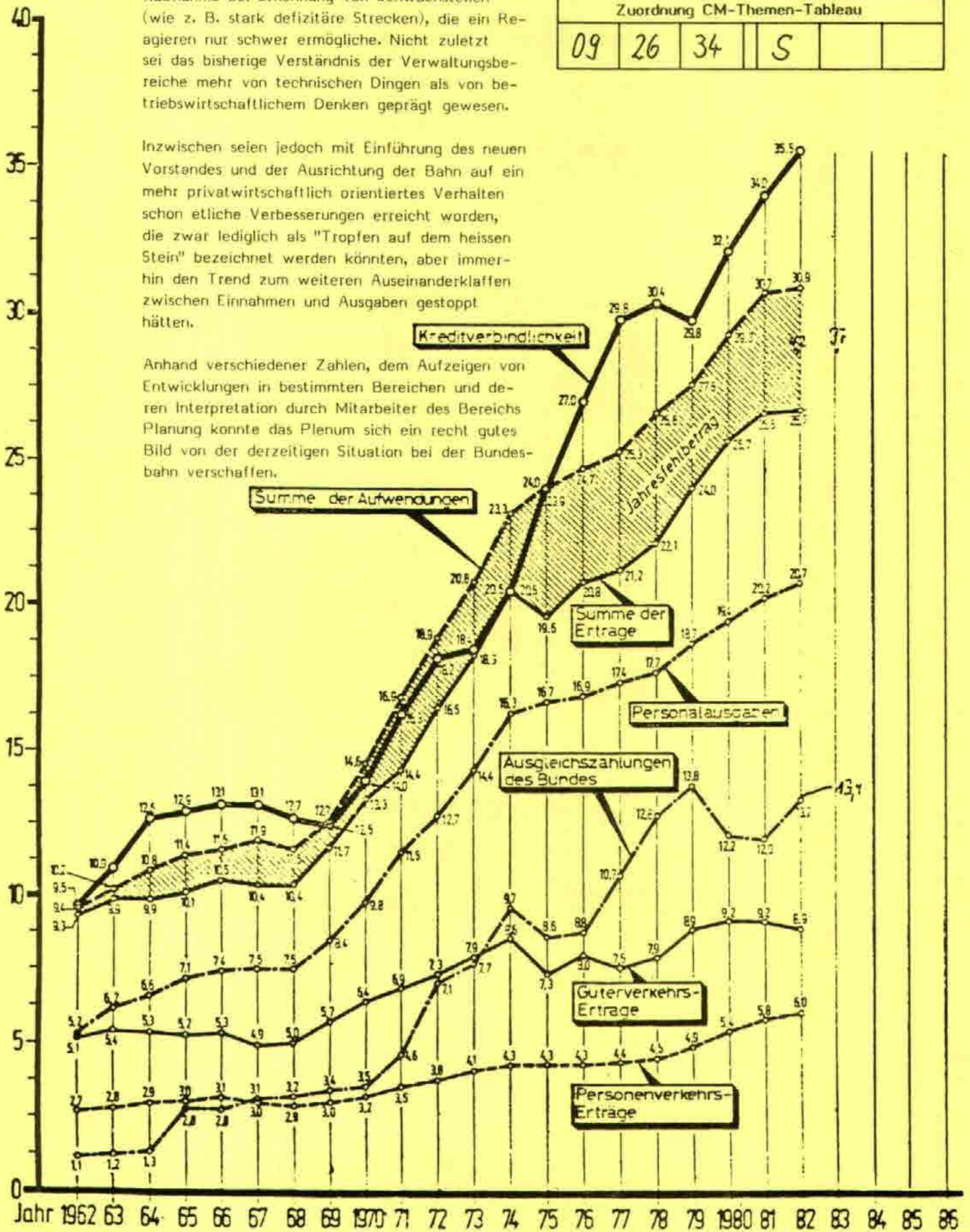
Mrd. DM

flußnahme bei Erkennung von Schwachstellen (wie z. B. stark defizitäre Strecken), die ein Regieren nur schwer ermöglichen. Nicht zuletzt sei das bisherige Verständnis der Verwaltungsbereiche mehr von technischen Dingen als von betriebswirtschaftlichem Denken geprägt gewesen.

Inzwischen seien jedoch mit Einführung des neuen Vorstandes und der Ausrichtung der Bahn auf ein mehr privatwirtschaftlich orientiertes Verhalten schon etliche Verbesserungen erreicht worden, die zwar lediglich als "Tropfen auf dem heißen Stein" bezeichnet werden könnten, aber immerhin den Trend zum weiteren Auseinanderklaffen zwischen Einnahmen und Ausgaben gestoppt hätten.

Anhand verschiedener Zahlen, dem Aufzeigen von Entwicklungen in bestimmten Bereichen und deren Interpretation durch Mitarbeiter des Bereichs Planung konnte das Plenum sich ein recht gutes Bild von der derzeitigen Situation bei der Bundesbahn verschaffen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
09	26	34	S		



Wirtschaftliche Entwicklung der von 1962 - 1982

PERSONAL-COMPUTER-WORKSHOP

von Hans-Jürgen Schmidt, Controller bei Eternit Berlin
und Dipl.-Ing. Dr. Jürgen Zepelin, Berlin, Geschäftsführer des Controller Verein e. V. und
Arbeitskreisleiter Berlin

Seit kurzer Zeit sind dank der Microelektronik Personal-Computer im Angebot. Der Berliner Controller-Arbeitskreis wollte es jetzt genau wissen: "Controller's PC - wofür?" war das Thema eines PC-Workshop am 31. 08. 84 beim Gastgeber Eternit AG am Ernst-Reuter-Platz 8, in Berlin 10.

Die Veranstaltung bot sowohl "PC-Greenhorns" die Möglichkeit einer ersten unverklemmten Kontaktaufnahme - wie auch "PC-Professionals" einen kleinen Eindruck darüber, wie Controller-Kollegen ihre PC benutzen.

Das Digital-Equipment-Team

Die Firma Digital-Equipment reiste mit einer großen Mannschaft und ihren Computern - Rainbow 100 und Professional 350 - an. Sie boten uns einen eindrucksvollen Einblick in ihre Anwendungen und die "PC-Greenhorns" konnten "erste Sprünge" auf den Tastaturen machen.

Als Software wurden von DEC die Programme Supercomp 20 und EPS vorgestellt. Die Firma Eternit vervollständigte dies durch seine Vorstellung der Tabellenkalkulationsprogramme Multiplan und Lotus (1-2-3).

Controllers maßgeschneiderte Anwendungen

Hier wurden spezielle Anwendungen der Arbeitskreismitglieder vorgestellt:

- * Eine Mehrjahres-Unternehmensplanung durch Herrn Pieper, Flohr-Otis.
Eine Simulationstechnung mit 50 Variablen (u.a. Inflationsrate, Umsatz- und Kostensteigerung) für das Unternehmensergebnis (GuV) bei unterschiedlichen Prämissen.
- * Eine Konzernberichterstattung durch Herrn Pieper, Flohr-Otis.
Das ist eine einheitliche Berichterstattung von "Tochter" an "Mutterfirma" in Form von Daten auf Disketten. Diese Disketten können dann bei der "Mutter" verarbeitet und leicht konsolidiert werden.

- * Eine Lohn-Planung durch Herrn Engel, Eternit.
Dies ist eine Kostenstellenplanung für Lohnkosten einschl. der gesamten Sozialkosten bis zum Bruttolohn (u. a. Urlaub, Krankheit bezahlt und unbezahlt, Feiertage, Überstunden) bei unterschiedlichen Produktionsläufen je Monat.
- * Eine Projektrechnung neuer Produkte durch Herrn Engel, Eternit.
Das Erfassen von Kosten und Ertrag neuer Produkte im Sinne einer Vorkalkulation.
- * Eine Deckungsbeitragstendenzierung durch Herrn Schmidt, Eternit.
Es ist eine maschinelle Ergebnisrechnung - vom Absatz bis zum DB - nach Produktgruppen unter Berücksichtigung der Soll-Ist-Abweichung des Berichtszeitraumes, hochgerechnet auf Jahresplanverläufe mit der Möglichkeit der Veränderung von Prämissen.
- * Eine Kostenanalyse / Projektrechnung durch Herrn Schmidt, Eternit.
Sie befaßt sich mit der Auswertung von Eckdaten der Fixkosten-Kontrolle durch Kennziffern, sowie die Verteilung auf Unternehmensbereiche mit veränderbaren Schlüsseln (Umsatz, Nutzung, Köpfe u. a.)
- * Eine Handelswarenrechnung durch Herrn Schmidt, Eternit.
Es führt eine Planung und Tendenzierung des Handelswarengeschäftes (Einkaufsseite) nach Mengen, Preisen, Einstandswerten, Preisdifferenzen durch. Die Absatz- und Bestandsrechnung ist auf der Basis von Proportionalkosten.

- * Kosten-Budgetierung FCS-EP5 durch Frau Zajak, Digital.
Dies ist eine Kostenbudgetierung nach Kostenstellen, -arten und -trägern, die im Hause Digital eingesetzt wird.



Dr. Zeplin



Schmidt,
Letthemann,
Degen,
Pieper,
Engel,
Jartym,

Berliner Kindl;
Eternit;
Bosch-Siemens;
Flohr-Otis;
Eternit;
Eternit. (von links).

Resumee

Die vorgestellten Systeme und Anwendungen zeigten zwei wesentliche Anwendungsfelder und zugleich ein großes Problem:

1. Der PC läßt sich gut einsetzen, wenn es um Sonderauswertungen geht. Etwa Planungsrechnungen, Tendenzierungen und Simulationen. Gemeinhin Arbeiten, die im wesentlichen sonst per Hand durchgeführt werden müßten.

2. Er ist weiterhin gut einzusetzen, wenn es um Planungsrechnungen von Töchtern geht, die in eine Gesamtplanung der Mutter münden.

Aber schon bei der letzten Anwendung zeigt sich das Problem, was so harmlos mit "Schnittstelle" bezeichnet wird.

3. Die Anwendung der PC's ist dadurch beschränkt, daß die Kommunikation zwischen ihm und dem Großrechner oft nicht möglich ist. Obwohl einige Hersteller hier Lösungen anbieten, ist Vorsicht und Skepsis geboten. Sonst "schneidet" sich der enthusiastische Controller an der "Schnittstelle".



Schmidt, Eternit;
Hofmann, Schering.



Das DEC-Team und Herr Engel

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	09	27	G		

CONTROLLING UND MARKETING; WARUM NICHT IN EINER FUNKTION?

von Gerhard M a y , Münster

Nur eine selten vorkommende Kombination oder handelt es sich um eine natürliche Entwicklung?

Spätestens ab dem Zeitpunkt, in dem eine strategische Planung bzw. strategisches Controlling in einer Unternehmung eingeführt wird, tauchen für uns Controller meiner Meinung nach ganz neue Probleme auf.

Sieht man das Ergebnis eines Unternehmens in Abhängigkeit der Vorsteuerungsgröße Potential, dann kommen wir Controller nicht umhin, uns mit den Potentialen zu beschäftigen. Das bedeutet, daß die Zeiten eines nur internen Rechnungswesens, mit der zwar zukunftsorientierten Betrachtungsweise, aber wesentlich auf den inneren Prozeß einer Unternehmung schauend, vorbei sein könnten.

In dem Unternehmen, in dem ich als Controller 1978 begonnen habe, ein funktionsfähiges Controllingssystem zu installieren, vollzog sich das Umdenken des Managements in Richtung Marktpotential mit den gleichen Widerständen wie bei der Einführung der Kostenrechnung und -planung sowie der Deckungsbeitragsrechnung und -planung. Aber vielleicht lagen die Schwierigkeiten darin begründet, daß man in einem Unternehmen dem Controller diese Denkweise, die stark den Absatz beeinflusst, nicht zubilligt. Vielleicht reichte auch unser Know How nicht aus, um die Anerkennungsbereitschaft schneller herzustellen.

Erinnert man sich an den von Deyhle konzipierten Planungswürfel, dann ist in diesem Ordnungsmodell das Potential als dritte Dimension immer vorhanden gewesen. Strukturelle und konjunkturelle Analysen und Prognosen kommen aus dem Umfeld der Unternehmung. Damit haben sich aber nur Marketingkollegen beschäftigt; und dies

kann meiner Meinung nach auf Dauer nicht zu einem Gelingen von strategischem Controlling beitragen.

Hier sollte man das introvertierte Denken der Controller mit dem extrovertierten Denken der Marketingler zusammen in ein Gesamtdenken integrieren. Dieser Prozeß ist in unserem Unternehmen dadurch in Gang gekommen, daß man als Controller keinen Einfluß auf die unternehmerischen Marketingaktivitäten hatte. Der eine Bereich war dem Finanzressort unterstellt und der andere Bereich dem Absatzressort. Hier gibt es aber von je her unterschiedliche Intentionen.

Eine Ergebnisplanung wird aber nicht vom Absatz, sondern vom Controlling verlangt. Und diese kann nicht ohne die Berücksichtigung der strukturellen und konjunkturellen Marktbedingungen, sowie der daraus abzuleitenden Ziel- und Maßnahmenplanung ausreichend funktionieren. Deshalb wurde das Controlling bei uns beauftragt, die Waage für die Gewinn- und Existenzsicherung zu werden.

Allein durch die Priorität einer Ergebnisplanung ist dieser Integrationsprozeß natürlich nicht zustande gekommen. Hier konnte man das als Controller an der Controller Akademie erlernte Moderieren von Klausursitzungen stark einbringen. Das Wissen über die den Gewinn beeinflussenden Faktoren hat man im Controlling schon deshalb, weil man sich über Jahre mit Ergebnisanalysen beschäftigt hat. Nur dieses Wissen wurde weder durch ein System abgefragt, noch in die entscheidenden Pläne eingebaut.



Gerhard May ist Leiter Controlling und Marktfor- schung bei LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein in Münster. Er leitet den Arbeits- kreis WEST II.

Natürlich spielt die gesamte Problematik des schrumpfenden Marktes, besonders in unserer Branche, dabei auch eine gewisse Rolle. Wenn es nicht mehr so gut läuft, ist man eher bereit, den Controllinggedanken zu akzeptieren.

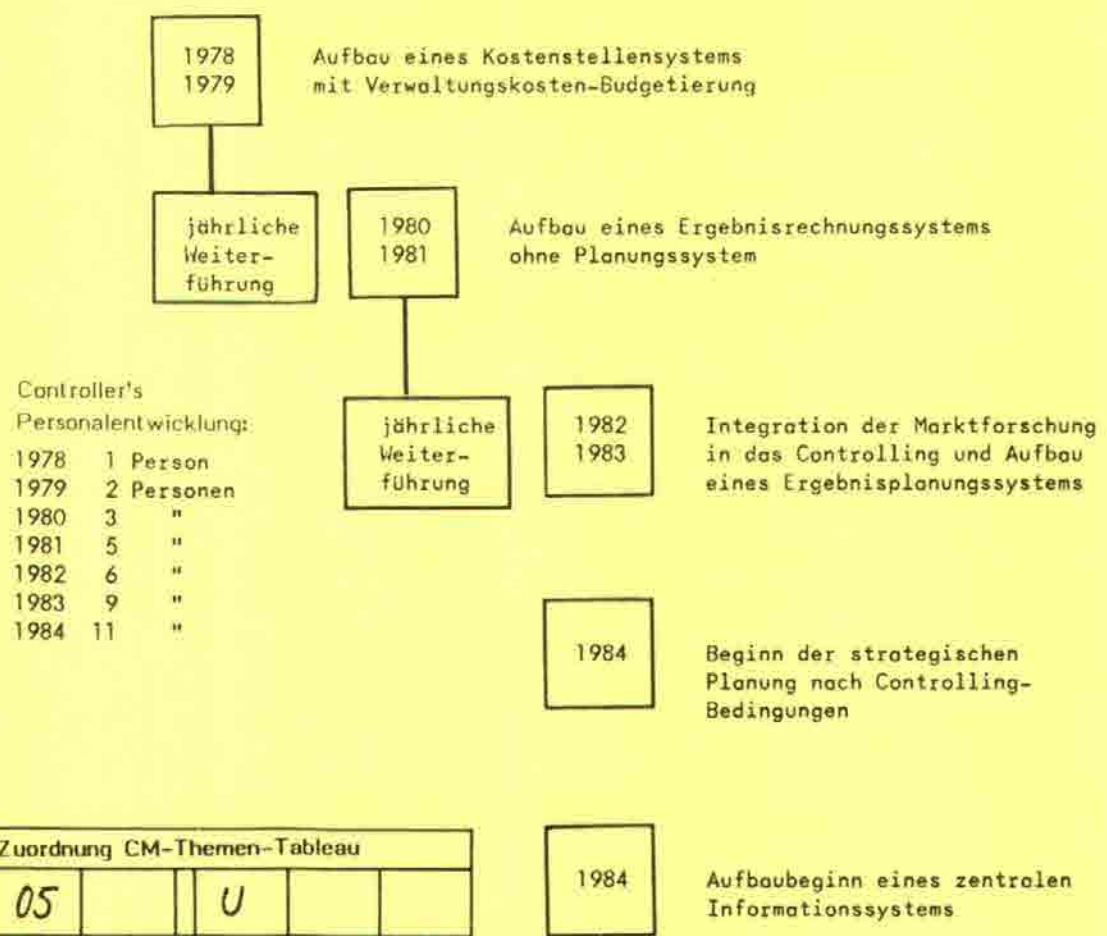
Aber wie es sich beim internen Rechnungswesen um ein spezielles ReWe gehandelt hat, so sollte es sich bei der in das Controlling integrierten Marketingfunktion auch um ein spezielles Marketing handeln.

Verkaufsförderung, Werbung und PR haben meiner Meinung nach in einem solchen Controllingssystem nichts zu suchen. Hier kommt vielmehr die Marktforschung zum Tragen. Auf diesem Gebiet können wir unsere jahrelang aufgebauten Analysekenntnisse anwenden. Hier sprechen Zahlen, die man durch mathematische Abhängigkeitsuntersuchungen, kombiniert mit der erforderlichen Phantasie, bekommt. Die "wußten wir schon immer" Sprüche werden dann immer seltener und "Aha-Erlebnisse" der Manager werden immer offener gezeigt. Jetzt wird einem Controller das Potentialdenken auch zugewilligt. Jeder versteht, daß ohne die Betrachtung der dem Ergebnis vorgelagerten Größen eine Ergebnisplanung nicht sinnvoll ist. Da in eine stufenweise Deckungsbeitragsrechnung die Kostenstellenrechnung schon integriert war, zeigt sich jetzt auch durch die stärkere Einbindung der Umweltfaktoren bei der Kostenbudgetierung eine geänderte Denkrichtung.

Außerdem gibt es erheblich weniger Reibungspunkte zwischen den investitionsfreudigen Marketingleitern und den stärker auf das Ergebnis achtenden Controllern. Sie sitzen jetzt tatsächlich in einem Boot.

Allerdings ist die bekannte Marketingfunktion etwas gesplittet worden. Marktforschung und die Ableitung der entsprechenden Analysedaten für ein komplettes System der Ergebnisplanung - mit den Teilplänen von Absatz und Kosten - wird vom Controlling betrieben. Die dann vom Controlling vorgeschlagenen und in strategischen Klausurtagungen beschlossenen Strategien bestimmen die übrigen Marketingmaßnahmen wie Werbung und Verkaufsförderung und eigentlich auch alle weiteren unternehmerischen Maßnahmen.

Daraus ergibt sich natürlich für das Controlling eine Ergebnisverantwortung. Aber diese Verantwortung sollte man übernehmen, da dadurch Controlling meiner Meinung nach erst richtig betrieben werden kann. Da Marktforschung zum großen Teil Statistik ist, haben wir dieser neuen Funktion bei uns den Namen "Planung und Statistik" gegeben und sie ist, damit keine erneuten Reibungspunkte auftreten, dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt.





F & G, das heißt
über 100 Jahre
Erfahrung in
Planung, Entwicklung
und Fertigung
auf dem Gebiet der

Energietechnik.
Unser Name
steht weltweit
für hochwertige und
zukunftsorientierte
Produkte und Verfahren.

Controller

Export - Geschäft

Unser Exportvolumen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Auch für die Zukunft erwarten wir bedeutende Steigerungsraten.

Zur Verstärkung unseres Fachbereiches Administration suchen wir den Controller, der künftig überdivisional das Export-Geschäft unserer Geschäftsbereiche und Beteiligungsgesellschaften mit dem notwendigen Biß und dem erforderlichen Sachverstand ergebnisorientiert analysiert. Diese Funktion ist dem Leiter des Fachbereiches direkt unterstellt.

Erwartet werden qualifizierte betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse und Berufserfahrung im Export-Financing und der Projekt-Vorfahrung. Mobilität, Flexibilität, analytisches Denkvermögen und gute englische und französische Sprachkenntnisse sind für diese Aufgabe unerläßliche Voraussetzung.

Sind Sie interessiert? Dann senden Sie Ihre Bewerbung an unser Personal- und Sozialwesen (ESV). Für ein erstes Kontaktgespräch steht Ihnen auch Herr Voges, Telefon 02 21/6 76 25 70, zur Verfügung.

FELTEN & GUILLEAUME ENERGIETECHNIK GMBH

Schanzenstraße 30, 5000 Köln 80 Mülheim

Impressum

ISSN 0343 - 267X

10. Jahrgang

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München
Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, Berlin

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler
Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

Senff - Service, Angerweg 8
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Anzeigen

Kreativberatung Peter Rubin,
Guntherstr. 29 a, 8000 München 19
Tel. 089 / 17 16 21

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxerweg 76,
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting
(BLZ 700 932 00)

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten
zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 92,- + DM 6,- für Portos;
Einzelheft DM 16,-; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert
werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Österreich:

Wirtschaftsverlag Dr. Anton Grac, Postfach 56, A-1014 Wien

Verkauf Schweiz:

Fortuna Finanz Verlag W. Heidelberger AG, Haslerholzstraße,
CH-8172 Niederglatt

MIS für IBM /34, /36, /38, 43 xx

PST bietet ein umfassendes Hilfsmittel zur Abwicklung Ihres Berichts- und Planungswesens, das Ihren manuellen Aufwand auf ein Minimum reduziert.

Als praxisbewährtes Controllingsystem haben Sie mit dem Finanz-MIS sofort und ohne Zeitverlust auf EDV-Basis

- frei gestaltbares Berichtswesen
-vertikal und horizontal-
- Plandatenerfassung
und Soll/Ist Vergleiche
- Mehr-Firmen Konsolidierung
- Simulationen, Hochrechnungen
und Abweichungsanalysen
- Kostenstellenanalysen und BAB
- Fremdwährungsreporting
- Kennziffernstatistik
- Produktergebnisrechnung und
Profitcenterrechnung
- Mehrjahresvorschauen
- Bildschirmsimulationen im Dialog
- Management-Grafik höchster
Qualität (TEKTRONIX-Hardware mit
direkter Beschriftungsmöglichkeit
auf Transparentfolie).

Unser Produktseminar zeigt auf, wie Sie schnell und problemlos dieses Software-Paket in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

Das gilt auch für "Nicht-IBM-Anwender".

The logo consists of the letters 'PST' in a bold, sans-serif font. The letters are white and are set against a background of several thick, horizontal black lines that extend across the width of the logo area.

PST Software GmbH
Josephsburgstraße 4a, D-8000 München 80
Telefon (089) 4313038

Zu viele reden vom Verlust GPR plant und steuert zum Gewinn Gewinnplanungsrechnung GPR

GPR sichert die permanente
Transparenz für Manage-
mententscheidungen

GPR zeigt rechtzeitig Schwach-
stellen

GPR ermöglicht aktives Con-
trolling durch rechtzeitige
Maßnahmenvorgabe

GPR die moderne Gewinn-
planungsrechnung im
Dialog

GPR deckt alle Fragen der
Kosten-, Deckungsbeitrags-
und Plansimulationsrech-
nung ab

GPR hundertfach installierte
und bewährte Software,
einsatzfähig auf allen gän-
gigen Hardwaresystemen

GPR Erfahrung in allen
Branchen

**Organisationspartner
GmbH**

2060 Bad Oldesloe - Postfach 1428
Tel. 045 31/804-1

Rechnungswesen à la carte

Das Personalsystem, das Ihre Probleme löst, aber keine schafft Personalabrechnungs- und Auskunftssystem PAS

PAS Personalabrechnung und
Auskunft getrennt als
Systeme, aber für Sie ein-
heitlich in der Handhabung

PAS offen für Sie und den Be-
triebsrat; verschlossen ge-
gen unberechtigten Zugriff

PAS steuern Sie direkt aus der
Fachabteilung per Bild-
schirm, anwenderfreundlich
und hochflexibel

PAS führen Sie leicht ein mit Hilfe
von Musterfirmen; Anwen-
dungsberatung und Kunden-
training nach Maß

PAS zigfach installierte und praxis-
erprobte Standardsoftware
sichert Ihnen Wartung und
Weiterentwicklung

PAS können Sie kennenlernen in
einem persönlichen Gespräch
oder auf einem PAS-Info-
Seminar. Anruf genügt:

Der



und die
Rationalisierungseffekte

Bei Investitionen und Verfahrensumstellungen will sich niemand in den April schicken lassen. Deshalb genügt es nicht, in der Betriebsabrechnung die Kalkulationsdaten aus der Jahresplanung einfach durch die Fertigungswerte zu ersetzen, die aus den Rationalisierungsmaßnahmen resultieren.

Nur wenn beide Informationen parallel verarbeitet werden, können Fertigung, Betriebswirtschaft und Unternehmensleitung die Rationalisierungseffekte realistisch quantifizieren.

Das Instrument dafür liefert Plaut als Software-Lösung!

Zu objektiv ermittelten Rationalisierungswerten kann niemand sagen: „April, April...“

Das Rechnungswesen braucht ein starkes betriebswirtschaftliches Rückgrat: Plaut-Software.

Im Rechnungswesen ist der Name Plaut ein fester Begriff – als Unternehmensberatung und als erste Adresse für Kostenrechnung.

Mit ihrer langjährigen Erfahrung unterstützt die Plaut-Gruppe Projekte im Rechnungswesen von der Konzeption bis zur Realisierung.

Dieses Erfahrungspotential ist auch in Form der Plaut-Software nutzbar.

Für mehrere hundert Unternehmen ist Plaut-Software Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Die Plaut-Software ist unter 26 Betriebssystemen auf Anlagen zehn verschiedener Hersteller eingesetzt.

Plaut Software GmbH
Hogenbergstr. 20, D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81, Tx. 5 216 228

Plaut Software AG
Villa Wellingtonia, CH-6918 Figino
Tel. (091) 60 15 01, Tx. 7 9 329

Unternehmensberatung Software Personalberatung

PLAUT

BW 3/ne.w.