

Management Service Verlag
Gauting/München
ISSN 0939-0359



controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

1/94

Thema-Heft

Dr. Albrecht Deyhle

„Formular-Set“ zu Unternehmensplanung & Controlling

Formulare / Kommentare
Ausfüll - Beispiele



TZ-INFO/MIK-INFO bei der Phoenix Mecano AG

Effizientes Informationsmanagement mit dem MIS ersetzt große und teure Verwaltungsapparate

René Schöffeler, Konzern-Controlling, Phoenix Mecano Management AG, Stein am Rhein

Die Aufgaben

Als Hersteller von Komponenten – und damit Zulieferer – spürt die Phoenix Mecano AG auf ihren Märkten starken Preisdruck. Umfangreiche Verwaltungsapparate kann und will sich das Unternehmen daher nicht leisten. Andererseits aber verlangt die extrem dezentrale Struktur des Konzerns mit seinen vielen Tochtergesellschaften ein effizientes Informationsmanagement, um der Zentrale den Überblick über das Geschehen im Konzern zu sichern.

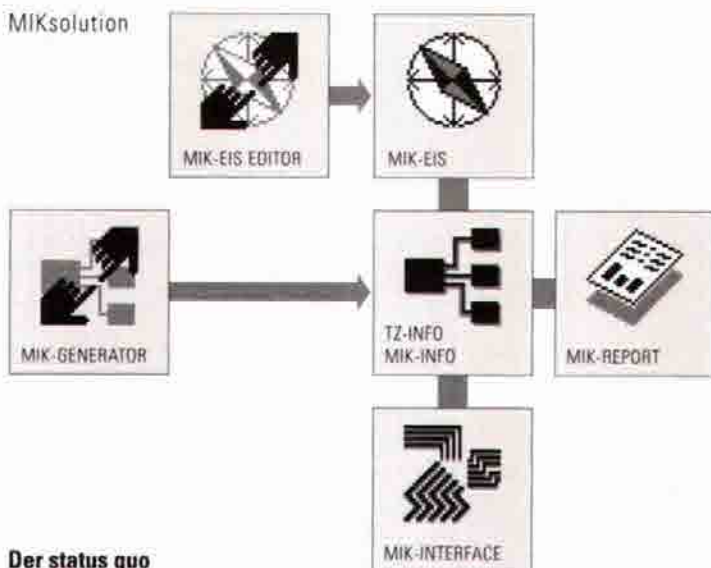
Das Unternehmen

Die Phoenix Mecano AG mit Sitz in Stein am Rhein/Schweiz stellt neben Gehäusen elektromechanische und mechanische Komponenten her. 1992 erzielte das Unternehmen, das mehr als die Hälfte seiner Produktion in Deutschland absetzt, einen Umsatz von 277,8 Millionen Franken. Seit 1988 ist die Phoenix Mecano AG an der Schweizer Börse notiert. Die rund 1300 Mitarbeiter des Konzerns sind auf den Betrieb in Stein am Rhein und 27 Tochtergesellschaften im In- und Ausland verteilt.

Der Anstoß

Direktionspräsident Peter E. Rüdler lernte die Möglichkeiten von TZ-INFO als Gast auf einer Anwendertagung von MIK im Herbst

MIKsolution



Der status quo

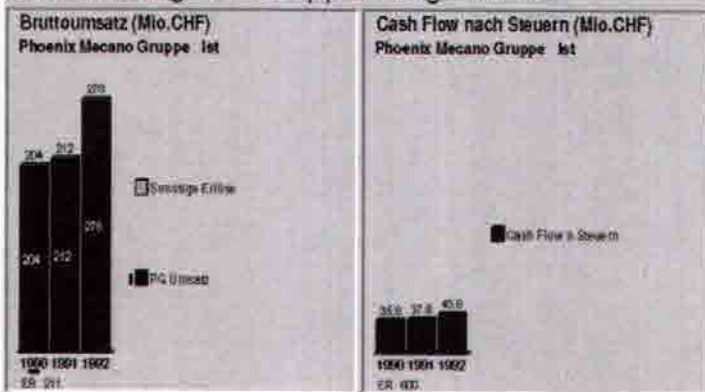
Phoenix Mecano setzt sein MIS auf zwei Ebenen ein. Zum einen dient es den Geschäftsleitungen der großen Tochterfirmen (sie sind zugleich Stammhäuser der drei Geschäftsbereiche Gehäuse, elektromechanische und mechanische Komponenten) als Controlling-Tool. Vom Personalwesen bis zum Marketing sind alle wichtigen Funktionsbereiche abgedeckt. Selbst externe Marktdaten werden eingespeist und bei verschiedenen Analysen und Planungsfunktionen mitberücksichtigt. So stehen den Geschäftsführungen der Tochtergesellschaft jederzeit schnell aktuelle, grafisch aufbereitete Analysen als Basis für ihre Entscheidungen zur Verfügung. Das MIS wirkt dabei wie ein Röntgengerät für das eigene Unternehmen: Die Ursachen aussergewöhnlicher Entwicklungen lassen sich bis hin zu einzelnen Produkten und/oder Marktsegmenten zurückverfolgen.

Auf Ebene der Konzernleitung geht es dagegen eher um das große Ganze. Hier werden die Daten der Töchter zum konzernweit einheitlichen Reporting verdichtet. Mit dem Berichtsgenerator werden detaillierte und standardisierte Monats- und Quartalsberichte erstellt. Sie dienen der Konzernspitze als Basis für ihre Entscheidungen und ermöglichen es ihr, unliebsame Entwicklungen schnell zu erkennen und wirkungsvoll gegenzusteuern. Eventuell sogar während einer Geschäftsreise: Das MIS läuft nicht nur auf stationären PC's, sondern ist zudem auf den Laptops der Geschäftsführer installiert.

Die Zukunft

In der Zentrale Stein am Rhein hat die Zukunft bereits begonnen: Dort arbeitet man mit MIK-INFO auf OS/2-Basis, während die Tochtergesellschaften noch das DOS-gestützte TZ-INFO einsetzen. In nächster Zeit sollen auch die Töchter auf MIK-INFO umgestellt werden. Außerdem arbeitet die Gruppe an einem erweiterten, einheitlichen Berichtswesen für alle Töchter und der sukzessiven System-Implementierung bei jenen Unternehmen der Gruppe, die noch kein MIS für ihr Controlling einsetzen. Beim weiteren Ausbau der MIS-Lösungen arbeitet Phoenix Mecano mit der Entwicklungsumgebung MIK-GENERATOR. Er erlaubt es dem Konzern, seine Systeme ohne fremde Hilfe zu erweitern und/oder anzupassen.

Entwicklung der Gruppen-Ergebnisse



Demodaten

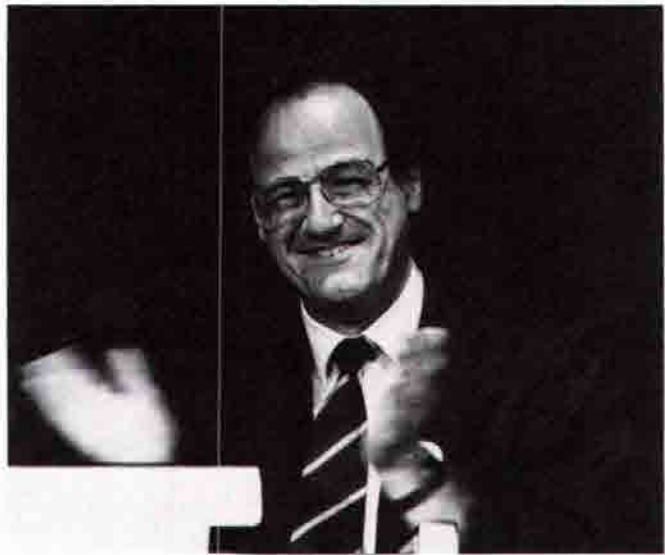
1988 kennen. Von da an ging alles zügig voran; Die Entscheidung für TZ-INFO fiel nach einer Präsentation vor den Geschäftsführern der Unternehmensgruppe. Das eidgenössische Unternehmen und seine größte Tochtergesellschaft erarbeiteten zusammen mit der Schweizer MIK-Tochter MIK AG das betriebswirtschaftliche Konzept, und drei Monate nach der Präsentation wurde die maßgeschneiderte TZ-INFO-Lösung installiert.

MIK

TZ-INFO, MIK-INFO und MIK-GENERATOR sind Produkte der **MIK – Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz**

Seestraße 1
D 78464 Konstanz
Telefon 0 75 31 - 98 35 - 0
Telefax 0 75 31 - 6 70 80

WAS FORMULARE UND SPICKZETTEL MITEINANDER ZU TUN HABEN ...



Haben Sie, als Sie noch zur Schule gingen, Spickzettel geschrieben? Ich schon. Bloß ein solcher Spickzettel ist nachher gar nicht gebraucht worden. Schließlich hat man sich doch bemüht, übersichtlich das Wesentliche möglichst auf ein Blatt aufzuschreiben. Auch mußte es, um verstohlen draufschaun zu können, klar geordnet sein. Plakativ könnte man auch sagen.

Was auf einem Spickzettel stand, hatte man vor Augen. Es war das "one page only"-Prinzip. Auf einen Blick im Bild sein; das sogenannte "rechte Gehirn" dabei in Gang setzen.

Jeder gute Lehrer müßte seinen Schülern also empfehlen, schreibt ruhig gute Spickzettel (ihr braucht sie nachher nicht).

Bei Formularen ist es genauso. Formulare bringen in Form. Es ist das Prinzip des "**einen Blattes**" - one page only. Gerade auch ein Formular soll plakativ das Wesentliche herausarbeiten. Ist das gelungen - nicht nur als Solo-Leistung, sondern im Team einen Formularinhalt erzeugen - so ist man gleichfalls "im Bild". Man hat es "vor Augen", was man tun und wie man es verwirklichen will. Es gibt ein Fokussieren der Kräfte. Im Formular - "Kartenspiel"; die "papers" ausgefächert.

Auch ein gut gemachtes Formular ist vielleicht im Alltag dann gar nicht mehr nötig im Sinne ständigen Draufschauens (Spickzettel). **Man sieht es auch so** - mit dem inneren Auge.

Deshalb sind Formulare in ihrer Ausgestaltung möglichst nicht ständig zu ändern. Sonst gewöhnt man sich nicht an bestimmte Plätze, die relevante Aussagen machen. So sei dieser Formularset ein Dauerauftrags-Angebot - einfach zum Übernehmen oder zum Redigieren dessen, was Sie selber an Formular-Set schon haben. Die Inhalte werden immer anders aussehen; die Form kann langfristig bleiben. Halten Sie durch ... mindestens bis 1. 1. 2014.

Herzlich alles Gute

Ihr


Dr. A. Deyhle, 1. 1. 94

Beim Controlling geht's mit der Steuerung los: Testbeispiel im 4-Fensterformular

Versuchen mit den Märzzahlen trifft sich der Controller mit dem Produkt-Manager "Garne". Auch in diesem Jahr ein ähnlich herausforderndes Bild beim Produkt "Leinenseide", das jetzt im 2. Jahr am Markt ist:

Formular 4 Fenster	kumuliert, März		Berichtsjahr gesamt	
	Soll	Ist	Vergleich	Jahr
Text z. B. Leinenseide/kg Absatzmengen	4000	1500	- 2500	10000
	"year to date"			V' Ist
Sachverhalte:	Maßnahmen:			
	Themenspeicher:			

Im letztjährigen Halbjahres-4 Fenster-Formular zum selben Thema lautete die Diagnose auf "Zurückhaltung beim Kauf teurer Garne wegen wirtschaftlich ungünstiger / ungewisser Situation" sowie "Akzeptanzprobleme beim Kunden für Mischgarn Seide (fein) - Leinen (grob)". Die daraus entwickelte Therapie, vermehrt Pullover-Modelle aus diesem Garn in Modezeitschriften zu plazieren sowie Designer direkt anzusprechen, führte bis Jahresende zu keinem Erfolg. Das Bild bleibt weiterhin ungünstig, die Planung ist zu hoffnungsvoll aufgestellt worden.

Beim Gespräch Controller - Produktmanager schiebt sich immer stärker die Frage in den Vordergrund: "Wie heißt der Problemerkern, der hinter der Zahl - 2500 Abweichung verborgen ist?" Ist es, daß wir zu wenig für's Produkt tun (operative Durchführung) oder daß die Produkteigenschaften vom Kunden so nicht gewollt sind (Art des Bedarfs nicht erkannt - strategisches Problem)? Liegt es daran, daß wir die Dinge immer noch nicht richtig genug tun (wie); oder sind das für uns nicht die richtigen Dinge (was)?

Die beiden Gesprächspartner kommen überein, den letzteren Punkt zu diagnostizieren. Bis in zwei Wochen sollen Außendienstmitarbeiter mit Kunden zusammen Gespräche führen, um herauszufinden, weswegen die Planzahlen nachhaltig nicht erreicht werden.

Die Zusammenstellung dieser Gespräche führt unter dem Stichwort "Sachverhalt" zu Notizen wie: "optisch nicht ansprechend, grob und wenig Seidenglanz", "hoher Preis und doch nicht Exklusivität ausstrahlend", "Leinenfasern schlecht ins Garn integriert, kratzt auf der Haut". Dieser Input in das nachfolgende Therapiegespräch reicht aus für zweierlei: Erstens für die Lokalisierung des Problems im strategischen Raum (die richtigen Dinge tun) und zweitens für den Entscheid, das Produkt auf Jahresende ganz aus dem Markt zu ziehen mit den operativen Folgeproblemen: Lagerbestände, Rohwarenkontrakte, Mitarbeiter. Hätte die Firma den Flop vermeiden können mittels einer vorab durchgeführten Produktpotential-Analyse? Controller's Hilfe bei der Frühbeurteilung wurde eventuell nicht integriert. Also ist dringend benötigt im Berichtswesen auch ein Transparentmachen der schwachen Signale (soft signals) - Formulare Seiten 13, 17, 19.

Controller's themazentriertes Interaktions-Formular - das Controlling-Formular "vier Fenster"

1

Nr.	Ausgewählte berichtswürdige Zahlen	INFORMATIONEN PER ... (year to date)				VORSCHAUBERICHT				Perspektivplan Folgejahr
		PLAN per ...	IST per ...	Abweichung		JAHRES- PLAN	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung Restplanzeit	Vorauss. Ist Ende ...	
				DM	%					
A	Ergebnisse									
1	Absatzmengen									
2	Preise/E.									
3	DB I									
4	DB II									
5	DB III									
B	Kosten									
6	Personalkosten									
7	Sachkosten									
C	Bestände-Veränd.									
8	Läger									
9	Debitoren									
10	Anlagen									
SACHVERHALTE (Lagebeurteilung)						MASSNAHMEN				Termin
						Themenspeicher:				Zuständig

Warum schriftlich planen?

- als "Spickzettel"
- zur Selbstanalyse
- zur systematischen Kommunikation
- um es zu Ende zu denken
- damit man sich festlegt
- als Einstieg in systematisches Lernen
- damit man's einsehen kann
- weil man im Bilde ist
- um Ziele vor Augen zu haben

Auftrags- und projektbegleitendes 4 Fenster-Formular

Das 4 Fenster-Formular ist in Formular Nr. 2 konkretisiert als **Auftragssteuerungsblatt**. Es kann sinngemäß verwendet werden für das **interne Projektcontrolling**; so z. B. angewendet bei Projekten im Bereich Forschung und Entwicklung, in der Anwendungstechnik oder bei größeren Werbe- und Messe-Maßnahmen.

Daß es sich bei diesem Formular um ein Controllingpapier handelt, zeigt vor allem die Spalte "noch nötig" - "cost to completion". Da sind einzusetzen die noch zu machenden Dinge - das "reste à faire".

Und gerade das französische Wort sagt, daß die Erwartungsrechnung oder Vorschau nicht einfach eine Extrapolation darstellen kann, sondern begleitend protokolliert werden muß, welche Maßnahmen zu unternehmen sind im Sinne der Auftragssteuerung. Unten in das Formular integriert ist deshalb wieder der Diagnosezettel (Sachverhalte) und der Maßnahmen-Rezeptblock. Der Themenspeicher ist gedacht als Vormerkliste für künftige Aufgabe / Offerten.

Bei den "noch nötigen Kosten" ist anzugeben, daß nicht einfach das hineingeschrieben wird, was im Vergleich zur Vorkalkulation noch offen ist. Es sind die nach Baufortschritt noch benötigten Stunden und Materialmengen und Fremdleistungen. Deshalb ist - unabhängig von den Stunden - der Bearbeitungsstand nach dem Baufortschritt herinzuschätzen. Der Bearbeitungsstand oder Fertigstellungsgrad (percentage of completion) ist nach Arbeitspaketen zu gliedern (bei Bauprojekten nach Gewerken).

Bearbeitungsstände lassen sich nicht einfach messen - vor allem nicht im frühen Stadium oder bei Projekten, wo es eben weiße Felder auf der Landkarte hat, weil sie zum ersten Mal gemacht werden. Also ist zu skalieren, zu positionieren, einzuschätzen:



Und wer kann dieses Einschätzen machen? Nur der auf dieses Arbeitspaket tätige Experte selber. Projektcontrolling ist unentrinnbar angewiesen auf das Selfcontrolling. Ist man ehrlich zu sich selber beim Einschätzen, wie weit das Projekt gediehen ist? Und sagt man dies auch anderen? Und reagieren die Empfänger solcher Nachrichten gekonnt mit den Zukunftsfragen "wie es weitergeht"? Ob Hochschätzungen von Kosten und Hochschätzungen von Maßnahmen übereinstimmen?

Reagiert der Empfänger des Berichts (z. B. im Topmanagement) mit der Frage, wie man auf diese Einschätzung nun gekommen sei, wird der Zuständige, für den Bearbeitungsstand Verantwortliche halt eben sagen müssen, daß er da ein gutes Gefühl gehabt habe, wenn die 45 %-Wolke gerade hier sitzt. Soll man dieses gute Gefühl beweisen, so wird häufig als Folge eintreten, daß das ursprünglich gute Gefühl einfach weg ist. Dann ist projektbegleitendes Controlling abgestürzt.

Zwei Controlling-Berichts-Regeln für Geber & Empfänger

- * Rückspiegelfragen lassen
- * Wertungen meiden

4 Fenster Formular als Auftrags-Steuerungsblatt (Projektcontrolling-Menue)

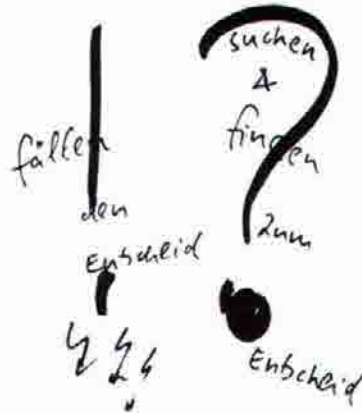
Position	Projekt- / Auftrags- Vorkalkulation	Bisher angefallen	Bereits disponiert	noch nötig	Voraussichtl. Ist zum Auftragsende
Konstrukturstunden zu Plan-Prokosätzen					
Rohmaterial, Bauteile zu Einstandspreisen					
Unterauftragnehmer-Leistungen					
Fertigungsstunden zu Plan-Prokosätzen					
Sonderkosten für den Auftrag (Modelle, Formen)					
Produktkosten (früher "Grenz-Herstellkosten")					
Sonderkosten des Vertriebs: Frachten, Zoll,					
Finanzierungskosten, Versicherungen					
Produktkosten komplett (früher "Grenz-Selbstkosten")					
Deckungsbeitrag					
Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde / Engineeringstunde					
Verkaufspreis / Festpreis / Projektbetrag					
Bearbeitungsstand: Durchschnitt f. d. Auftrag	100 %				
nach Arbeitspaketen A	100 %				
B	100 %				
C	100 %				

2

Sachverhalte in der Auftragsabwicklung	Maßnahmen zur Auftragssteuerung	Themenspeicher für neue Offerten

Planungs-Symbolik

Das Wort "Planung" hat es an sich dran, daß es theoretisch riecht. (Aber "theos" - göttlich.) Man denkt eben, daß das wohl recht sei fürs Lehrbuch, aber doch nicht für die Praxis; wo man nicht zu planen, sondern zu schaffen habe. Bloß oft ist der Alltag dadurch geprägt, daß man vor lauter Arbeit nicht dazukommt, über seine Arbeit nachzudenken. Da sagt einer etwas. Ein anderer kommt vorbei und fragt, ob man nicht besser die Sägeblätter schärfen soll. Sagt der Sägende: Dazu habe ich keine Zeit, ich muß sägen.

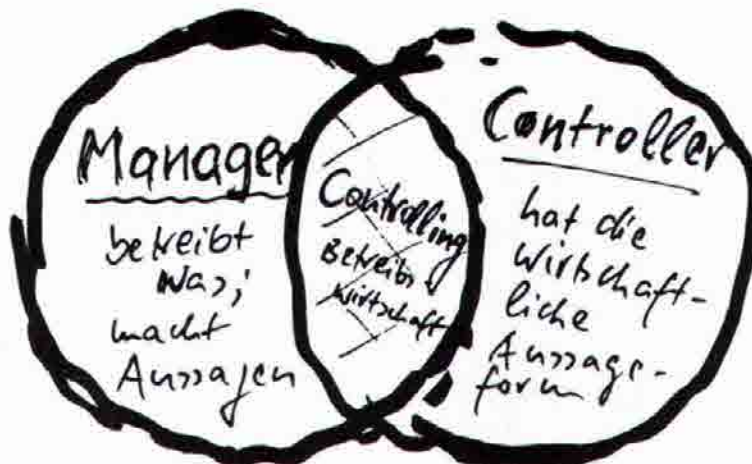


Viele Entscheidungen fällt man halt eben so: Nach dem Prinzip "wie gehabt"; "selbstverständlich machen wir das so"; "der Chef hat das gesagt"; "es gibt gar keine andere Möglichkeit als das." Bei Besprechungen sind diese Thesen häufig begleitet durch die Handbewegung "vorgestreckter Zeigefinger". Und dann geht das nicht selten so, daß man eben entscheidet "kurz, schnell und falsch". Oder Hauptsache, es geht schnell, richtig wird's später von selber. Durch das ständige Rotieren eben. Was man vorher nicht im Kopfe hat, muß man nachher in den Beinen haben.

Planung heißt "vorne gerührt, brennt hinten nicht an". Es ist das Symbol des Fragezeichens mit der Suchbewegung, zu einer Entscheidung hinzufinden. Das Fragezeichen malen, braucht ein bißchen mehr Zeit als das Ausrufezeichen. Das ist die Zeit, die die Planung für sich selber braucht. Aber vorher überlegen, macht nachher überlegen.

In die Suchbewegung des Fragezeichens sind eingefügt die rechnerischen Entscheidungsbegründungen, da sind drin die "Wenn-dann-Fragen", hier sind alternative Annahmen einzusetzen, da geht es um Sensivitäten nach optimistisch und pessimistisch. Hier ist auch die Frage zu integrieren, ob Consens besteht bei denen, die dabei mitwirken müssen. Dieses Suchen und Hinfinden zu Entscheidungen ... das ist durch den Formular-Set zu organisieren. Ent-scheiden heißt übrigens: Herausnehmen, was scheidet. Vernetzt integrierte Lösungen sind zu finden.

Die Formulare sind die Organisation des Fragezeichens: Um über das Suchen zum Finden zu gelangen. Da ist die Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager gefordert. Das Management z. B. im Verkauf ist für die Aussagen zuständig; der Controller für die Aussageform. Aussageformen sind noch leer, wenn sie aus der Controllerwerkstatt kommen. Die Aussagen des Managements sind da hineinzuholen. Die Aussageform fördert die Plausibilität der Aussagen. Und die Aussagen fordern nach einer bestimmten Aussageform. Sonst ist's nicht einsehbar. Dies ist das Sich-Ergänzen von Manager und Controller im Team. Das Controlling ist nach dem folgenden Bild die Schnittmenge.



Vokabular: Wichtige Ausdrücke der Planungs-Sprache

Produktkosten: Abgekürzt **ProKo**. Kosten, die **kausal ins Produkt "schlüpfen"**; dessen physische Existenz ausmachend. Es ist der das Produkt kostenmäßig abbildende ökonomische Satz. Wesentliche Elemente: Stückliste, Arbeitsplan. Produktkosten sind von Haus aus je Kalkulationseinheit formuliert - je Stück, je Kilogramm, je Auftrag. Daraus folgt, daß es dazukommende Kosten sind für "eine Einheit mehr". Produktkosten wurden früher "**Grenzkosten**" genannt. In der Kostenformel in Funktion von x (Absatz- und Produktionsmenge) ist es das mx (m der Produktkostensatz / Grenzkostensatz; x die Menge).

Strukturkosten: Abgekürzt **StruKo**. Kosten, die das organisatorische Gehäuse abbilden. Sie sind das kostenmäßige Spiegelbild periodischer Aktivitäten (früher **Fixkosten** genannt, Periodenkosten, Bereitschaftskosten). Zu den Strukturkosten gehören alle jene Aktivitäten, die nicht ins Produkt gehen, sondern **sich bemühen "im Prozeß" darum herum**: In der Akquisition, in der Werbung, in der Forschung für neue Produkte, in der Administration, in der Logistik, in der Unternehmenskultur, in der Navigationsfähigkeit. Auch die Strukturkosten sind vorgangs-relevant zu planen - im Verbund mit Standards of Performance für Qualitäten und für Mengen.

Beeinflußbare Kosten: Sowohl die Produktkosten wie die Strukturkosten sind beeinflußbar; manche davon kurzfristig und andere nur mittel- bis langfristig. Werbemaßnahmen, Reisetätigkeiten, Bildungsmaßnahmen im Bereich der Strukturkosten sind auch kurzfristig veränderbar/beeinflußbar. Andererseits werden **Strukturkosten "leistungsmengeninduziert"** in die Höhe gehen, wenn die Zahl der Vorgänge (**Kostentreiber**) zunimmt - z. B. größere Teilevielfalt, Eingehen auf Sonderwünsche, Farbvielfalt. Produktkosten beeinflussen hieße graphisch, einen anderen Anstiegswinkel herstellen: Entlastung der Stückliste, Entrümpelung der Arbeitspläne; andere Einkaufspreise für Rohstoffe und Zulieferleistungen. Vorstufe der Beeinflußbarkeit ist die Erfäßbarkeit der Kosten. Dies folgt dem Auftrag des Controllers, für Transparenz zu sorgen. Welche Kosten sind als Einzelkosten erfäßbar relativ zu Aufträgen/Kostenträgern, relativ einzeln zu Kostenstellen oder zu Kunden? Das gilt sowohl für Produkt- wie für Strukturkosten.

Kostenwürfel: Die Kostensachverhalte in vernetzter Struktur dreifach simultan dargestellt: Produktkosten/Strukturkosten (senkrechter Merkmalsvektor); Beeinflußbarkeit kurz- oder mittelfristig (waagrechter Merkmalsvektor); Erfäßbarkeit organisieren auch durch interne Leistungsverrechnung, hieße (auf dem Z-Merkmalsvektor) die Kostensachverhalte "nach vorne" zu bringen und dem Gemeinkosten-Dunkel zu entreißen (Seite 40).

Synergien: Altgriechisch aus dem Wörterbuch heißt Synergie "Hilfe bei der Arbeit". Syn bedeutet zusammen, ergon heißt Arbeit. Synergien bestehen dort, wo die jeweiligen Arbeiten sich gegenseitig unterstützen. Dann gilt der Spruch 2 und 2 ist 5. Das Gegenteil von Synergien sind Allergien. Dann ist 2 plus 2 nur 3. Bei neuen Produktideen oder neuen Kunden-"Eroberungen" ist immer zu fragen, ob es zusammen zu dem paßt, was man heute schon tut. Dabei ist in Prozessen und Fähigkeiten zu denken.

Potentiale: Im Sinne dieses Sprachgebrauchs ist Potential soviel wie Fähigkeit. Es ist know who und know how. Damit ist nicht Wissen gemeint, sondern Können. Wer das Produkt beherrscht, sein Material, das Faconnieren, die Vorschriften, die logistischen Abläufe, besitzt Know how: Beherrscht der Außendienst das Produkt im Argumentieren-können? Fühlt man sich happy im Produkt, in der Branche? Know who heißt die Kunden kennen; was die mit dem Produkt machen, das Denken in Therapiegebieten, in Anwendungen. Und zu know who gehört die richtige Türe wissen, in der richtigen Sprache sich ausdrücken - nicht nur Landessprache, sondern auch Branchensprache. Das Wort Potential verwendet im Sinn von "Kaufkraftpotential", ist aus dieser Sicht eher ein operatives Wort. Wieviel Kaufkraft ist in einer Region drin, stellt Basis dar des Budgetdenkens. Im Sinn von Potential, das hier gemeint ist, wäre einzubringen die Frage, welchen Marktanteil man hält in welcher Region, bei welchen Produkten, bei welchen Kunden. Marktanteil ist eine Kennzahl für Fähigkeit.

Strategien: Aus dem altgriechischen Wörterbuch geschöpft heißt Strategie: "Art und Weise, das Heer zu führen"; Kunst, Geschicklichkeit. Es bedeutet auch, jemand durch eine Kriegslist besiegen. Mit Kriegslist ist gemeint im Sinne marktwirtschaftlichen Denkens der Wettbewerbsvorteil. Mit welcher Art von Vorteil setzt man sich einem Mitbewerber gegenüber an die Spitze, um die Festung Kundschaft zu erobern? Sind das Tiefflugpreise, sind dies Differenzierungsstrategien im Sinn der besseren Qualitäten, besseren Kundendienstes. Sind es Strategien im Sinne des lebenslänglichen Versorgens einer Zielgruppe; ist es die Strategie des Organisierens der Rumsprech-effekte; die Strategie des nicht Auffallens; ist es die Strategie des global players, oder ist es die Strategie des Starkseins "rund um den Kirchturm".

Strategische Planung: Sie soll die Frage beantworten "die richtigen Dinge tun". Richtig ist, was die Kundschaft will (attraktiv findet heute, morgen ...; dann müßte Wachstum drin sein) und richtig ist das, was man selber kann, beherrscht als Wettbewerbsposition formuliert. Zur strategischen Planung gehören Leitbilder, Ziele. Strategien. Leitbild ist was man tut (Welchem Thema und welcher Zielgruppe man treubleiben will); Ziel ist was dabei erreicht werden soll und die Strategie drückt aus, auf welchem Weg (in welcher Art und Weise) das geschieht.

Operative Planung: Die Dinge richtig tun. Hier ist "richtig" ein Adverb, steht beim Tunwort und gehört zum Wie. Die operative Planung enthält die Maßnahmen der Durchführung und den budgetmäßigen Teil dieser Maßnahmen in Umsatz, Deckungsbeitrag, Kosten und Finanzen. Die strategische Planung gibt der operativen den Sinn (und den Menschen, die daran wirken, die Motivation). Die operative Planung sorgt für die Verwirklichung auf dem Boden der Tatsachen.

Bilanzrelation: Bilanzkennzahlen wie z. B. Eigenkapitalquote, working capital, current ratio, Anlagendeckungsgrad, Verschuldungsfaktor gehören in die operative Planung finanziell geordneter Durchführung. Ob man sinngemäß eine "Triple A-Adresse" sein möchte, eine finanziell erste Adresse; ob man die Selbständigkeit behalten will - dies gehört in die strategische Planung der Leitbilder.

Szenario: Gemeint sind Zukunftsverhaltensbilder. Eine Variante im Budget, protokolliert im PC, stellt eine operative Alternative dar - z. B. alternative Verkaufspreis- und Absatzmengen, also kein Szenario. Sich vorzustellen, wie es aussieht, wenn die Pensionsgrenze auf 80 steigt, dies bildet ein Szenario. Es sind alternative Bühnenbilder für das denkbare Alltagsgeschehen.

Such-Liste zum Setzen von Annahmen als Planungsbasis

* Analyse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung

- für das Unternehmen / den Geschäftsbereich maßgebende gesamtwirtschaftliche
 - langfristige Trends;
 - kurzfristige konjunkturelle Gegebenheiten;
- Verhaltensweisentendenzen
- Szenario-Module
 - national
 - europäisch
 - weltweit.

* Analyse der Marktverhältnisse und der Markttrends

- Wesentliche Trends und Tendenzen in den jetzigen und künftigen Marktgegebenheiten nach Produktgruppen bzw. -bereichen:
- Aufteilung des Gesamtmarktes in Teilmärkte (regional und/oder nach Abnehmergruppen), eigene Marktanteile;
 - Marktvolumen, Wachstum, Wachstumsschwerpunkte (Produkte/Abnehmergruppen), Wachstumsursachen;
 - Preistrends (Inland/Export);
 - Veränderung in der Abnehmerstruktur und den Kundenbedürfnissen;
 - Bestehende Vertriebswege und mögliche Änderungen.

* Analyse der technologischen Trends

- Technische Entwicklungstendenzen, die von Bedeutung sind oder es werden können:
 - in bezug auf die gegenwärtigen Produkte;
 - in bezug auf die gegenwärtigen Verfahrenstechniken in Fertigung, Konstruktion;
 - in bezug auf Materialarten.

* Konkurrenzanalyse

- Wichtige Konkurrenten, ihre wesentlichen Stärken und Schwächen;
- Fertigungsstätten, Kapazitäten, Kostenvorsprung, Ertragslage, regionale Vor- und Nachteile;
- Markt- und Produktposition, Marktanteile, Image, Produkttreue der Kunden;
- Vorhaben der Konkurrenz (in Entwicklung, Marketing, Produktion);
- Veränderungen der Anbieterstruktur (z. B. Konzentrationen);
- Outsourcing-Tendenzen.

* Analyse der Einflüsse durch neue Gesetze und Vorschriften

- Z. B. Sicherheits- und Prüfvorschriften; Normen; im In- und Ausland, Energiekontingente; Umweltaktionen.

* Zusammengefaßte Beurteilung der Geschäfts-Chancen und Risiken

1. aus der Entwicklung auf den Märkten und bei den Abnehmern;
2. aus der technologischen Entwicklung;
3. aus der Entwicklung bei der Konkurrenz;
4. aus Gesetzgebung und sonstigen Vorschriften;
5. aus sonstigen Markttrends.

* Identifizierung der internen Stärken und Schwächen des Geschäftsbereichs

- Beurteilung der Marktposition und der Ertragslage;
- Ergebnisse der letzten 2 - 3 Jahre;
- Ursachen für den bisherigen positiven und negativen Erfolg nach Produktgruppen und Funktionsbereichen;
- Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur;
- Koppelung an andere Geschäftsbereiche und Konzerngruppen, Synergien;
- Verbund der Tochtergesellschaften weltweit;
- Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Geschäftsbereichen.

Analysen - Inventar - Blatt

Protokoll der relevanten Annahmen für die zu findenden Entscheidungen

Info-Quelle	Sachverhaltstyp	strukturell-qualitative Annahmen, strategisch relevant: z. B. Arten von Bedarf	konjunkturrell-quantitative Annahmen, operativ relevant: z. B. Höhen von Bedarf
Umfeld	z. B. geänderte Verhaltensweisen d. Kunden	z. B. Käuferzurückhaltung	
Unternehmensintern	z. B. Analyse eigene Stärken und Schwächen	z. B. Rhythmus durch's Jahr hindurch (saisonale Abläufe)	

Strategisches Fähigkeits-"Profil" - Erarbeiten einer Ist-Potentialsumme

4

Was z. B. ist es, das die Kunden als Problem gelöst haben wollen? Kriterien:	Wert	Wir, im Vergleich zum typischen Mitbewerb, "benoten" uns als					Potential-Summe (Wert x Note)	Weiches sind auf dem Weg vom Ist zum Ziel die relevanten "dringenden" Maßnahmen?
		sicher besser ++ 5	eher besser + 4	gleich gut = 3	eher schlechter - 2	sicher schlechter -- 1		
Analog der "Fächer" im Schulzeugnis	100	Einschätzen durch die Team-Mitglieder jeweils selber					Potentialsumme	Ist-Faktor $\frac{\text{Ist}}{300} = \dots\dots$
							Ziel	Ziel-Faktor $\frac{\text{Ziel}}{300} = \dots\dots$

Portfolio-Boston-Fenster

Man muß nicht das Bild eines Portfolio hinzeichnen, um in "Portfolio"-Kategorien zu denken. Das Listenbild der Mehrjahresplanung - Seite 23 - hat "im Kopf" auch den Umsteigebahnhof vom operativen Budget zu strategischen, portfolio-visualisierten Fragen. Marktvolumen im ersten Jahr und im fünften Jahr: Wächst das? Relativer Marktanteil im ersten und im fünften Jahr - gehalten, vergrößert, zurückgefallen?

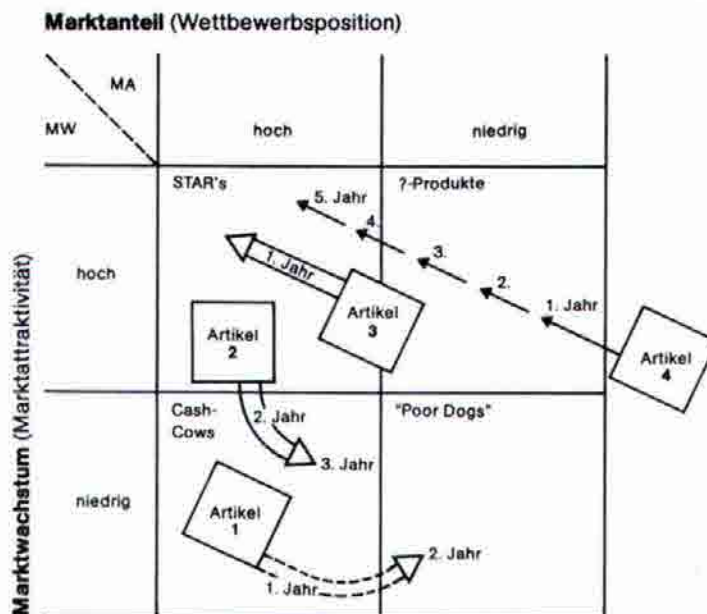
Das ursprüngliche Portfolio schildert auf der Senkrechtachse die Einschätzung von Marktwachstum. Macht man vier Fenster, ist unten niedrig (low) und oben hoch (high). Als Modellvergleich für Wachstumsfragen dient oft der S-Kurvenverlauf. Phase high müßte dort sein, wo es hochzieht; Phase low in dem Teil des S-Kurvenpfades, in dem keine weitere Beschleunigung mehr eintritt, wo Konstanz gilt oder es herunterbröckelt.

Aus dem ursprünglichen Boston-Fenster stammt auch die Portfolio-Sprache der **Cash Cows** und **Stars**. Damit ist die Logik der doppelten Buchhaltung gemeint. Für die cash cow müßte man annehmen, daß die Mittelherkunft aus cash flow größer ist als die für diese Produktlinie einzusetzende, dazukommende Mittelverwendung. Die cash cow müßte einen Cash-Überfluß erzeugen, der auch stabil sein müßte, da die relative Marktanteilsposition hoch ist und Preise zu halten sein sollten (vgl. Seite 22).

Für den Star hingegen oder für eine Strategie, ein "Question mark product" auf die Starposition zu hieven, ist davon auszugehen, daß die dazukommende Mittelverwendung auf der Sollseite der Kontenlogik größer ist als die Mittelherkunft. Der Star braucht also cash. Ist das Portfolio ausgewogen, können die cash cows von heute die Stars von heute finanzieren - bis schließlich die Stars zu Kühen geworden sind und neue Stars bis dahin geboren sein müßten. In die Portfoliosprache ist die Finanzdenkweise eingeflossen; wie auch das Wort "Portfolio" aus der Bankensprache kommt - analog zum Wertpapierportefeuille.

Um Strategien zu veranschaulichen, verwendet man gerne Vektoren - wie im Beispiel Seite 12 unten gezeigt. Darin steckt eine doppelte Komponente. Soweit der Vektor nach oben zeigt, ist es die Einschätzung des auf uns zukommenden Marktwachstums. Dies läßt sich mit Entscheidungen nicht selber beschließen - das ist diagnostisch herauszufinden. Die Waagrecht-Komponente des Vektors ist die gewollte Strategie des Bauens von Wettbewerbspositionen, die größer sein sollen in einem Ziel-Portfolio als die gegenwärtige Situation. Demzufolge ist zu düngen; also cash zu investieren, um die gewollte Strategie zu operationalisieren. Die Tat folgt dem Gedanken wie der Karren dem Ochsen.

Nun wäre zu fragen, was steckt hinter einer Wachstumschance. Was ist es, das die Kunden veranlaßt, ein Produkt oder eine Dienstleistung zunehmend haben zu wollen? Was ist es, das **Attraktivität bei der Kundschaft erzeugt**? Welches Problem ist es, das die Kunden gelöst haben wollen. Und besitzt man die Fähigkeit, dieses Problem zu lösen. Hat man - in der Idee von Pümpin - eine SEP; **eine strategische Erfolgsposition**. Diese Frage schildert plastischer noch das Instrument eines strategischen Fähigkeitszeugnis - wie auf Seite 11 veranschaulicht.



Strategie-Beispiele

Fördern / halten / ernten Strategien

Diese Sprechweise kommt aus der Portfolio-Anwendung (S. 13). Eine Produktlinie, die in der Visualisierung des Portfolio-Fensters analysiert worden ist als "Star", sollte die Strategie des build/des Bauens/des Investierens verordnet bekommen. Das gilt vor allem auch dann, wenn ein Fragezeichen-Produkt auf die Star-Position zu bugstieren ist. Wie auf Seite 12 gesagt, sind "build-strategies" Cash-Verzehrer. Ein Produkt, das sich im Portfolio "etabliert" als cash cow, braucht die keep strategy. Das Produkt halten, erfordert nicht so viel Kapitalbindung dazukommend; verglichen zum cash flow, der aus einem starken Produkt stammen kann. Eine "harvest-strategy" würde sich empfehlen bei auf dem "Arme Hunde"-Feld angelangten Produkten, die abzuernsten wären.

Strategie: "Jemand mit einer Kriegslust besiegen"

Wie im Vokabular auf Seite 7 vermerkt, gehört zum griechischen Wortsinn auch die Kriegslust. In marktwirtschaftlicher Denkweise müßte man sich dies vorstellen als das "Herausarbeiten eines Wettbewerbsvorteils". Sich unterscheiden wollen von der Konkurrenz, unterstellt sofort die Prämisse als gewollte Nebenbedingung, daß die Konkurrenz Entsprechendes nicht macht. Sonst besteht kein Unterschied mehr zum Wettbewerbskollegen. Eine Tiefpreisstrategie ist am schnellsten zu kopieren. Aber es sind in diesem Falle Ertragsziele nur erreichbar, wenn man auch tatsächlich faktisch als low cost producer arbeitet. Eine **intelligente Sich-Differenzieren-Strategie** ist schwerer kopierbar. Vor allem jene Strategien, die **an dem persönlichen Einsatz der Mitarbeiter** hängen.

Führungs-Strategien

Das Prinzip von eigenverantwortlicher Selbststeuerung als Controlling-Führungsphilosophie ist auch eine Differenzieren-Kunst im Sinne der "Art und Weise, das Heer zu führen" (Strategie). Je engagierter sich Mitarbeiter selber einsetzen für Belange des Unternehmens - sich als das Unternehmen fühlend - umso intensiver gelingt es, seinen Marktpositionsplatz zu behalten und anderen "die Schau zu stehlen".

Nicht Auffallen-Strategie

Auch dies könnte brauchbar sein als Strategie, sich konsequent immer hinter dem Marktführer zu halten - um in dessen Windschatten erst einmal Erfahrung zu sammeln, bevor man selber an die operative Durchführung hin muß. So könnte eine mittelständische High Tech-Firma sich bewegen im Kielwasser eines internationalen Großkonzerns.

Marktanteile erobern mit der Strategie des Rumsprech-Effektes

Dies mag typisch sein auch im Sinne von "Kriegslust". Erst einmal ist eine solche Strategie nicht bemerkbar. Sie fällt nicht auf. Es gibt keine großflächigen Werbemaßnahmen, die die Aufmerksamkeit anderer heranziehen. Aber eine solche Strategie braucht ständiges beharrliches Arbeiten für eine Zielgruppe, in der sich der Rumsprecheffekt ausbreiten muß. Also ein klares Leitbild, für wen man dasein will, wessen Partner man sein möchte, und beharrliches Dranbleiben. Immer mit der Suchfrage: "Was ist es, das die Zielgruppe relativ am meisten hindern könnte, unser Angebot anzunehmen?" Beharrliches Bohren statt herumspringen.

Focussieren und Outsourcing

Sich besinnen auf das, was die typische Aufgabenstellung ist. "Z. B. wir sind Glasmacher - und kein Fuhrpark und keine Reparaturwerkstatt und kein EDV-Dienstleistungszentrum". Also müßte alles ausgegliedert werden, was nicht kennzeichnend ist für das maßgebliche, die Unternehmensaufgabe ausmachende Geschäftsfeld. Dann müßten konsequent Mitarbeiter Lieferanten werden. Aus der Arbeitgeberrolle wird die Kundenrolle.

Systemlösungen bieten

Statt des partiellen Angebotes im Sinn von Equipment - Maschinen, Einrichtungsgegenstände - das Lösen von Systemproblemen beim Kunden. Dies wäre zugleich die Strategie des Ausbaues der Anwendungsberatung. Bloß entsteht dann die Frage, ob auf die Dauer die Deckungsbeiträge der Lieferpreise die Strukturkosten, die damit gebunden sind, abdecken. Dann kann es notwendig sein, die Strategie des Entbundens der Leistungssegmente zu praktizieren und separat die Beratungstätigkeit anzubieten außerhalb des Lieferpaketes mit den Hardware-Preisen.

Interne Strategien gibt es auch

Meist sind Strategien marktorientiert formuliert. Es geht für die gesamte Unternehmung oder für eine Sparte oder für eine regionale Niederlassung darum, wie sie sich am besten unterscheiden will vom Wettbewerb. Dieser Unterschied muß aber so sein, daß er attraktiv empfunden ist von seiten der Kundschaft. Nur das eigene gewollte sich Unterscheiden würde dazu nicht reichen. Dies wäre dann nur eine Engineering-Marotte, aber nicht ein belastbarer marktrelevanter und marktaufbaunder Wettbewerbsvorteil.

Analog kann man interne Märkte sehen bei Service Centers, die ihre Kundschaft sinngemäß zu versorgen hätten. Z. B. im Controllingbereich selber wäre eine Strategie z. B. das Bring-Prinzip. Hausbesuche machen, hingehen zum Kunden, nicht sich jemand kommen lassen. Daraus folgende Maßnahmen sind z. B. Vereinbarung von Terminen und das jeweilige Mitbringen von Unterlagen.

Plausibilitäten - Wenn... dann... Blatt
 (Zur Beurteilung einer fördern / halten / ernten - Strategie)

Alternative
 vgl. Seite 21

6

Was bedeutet diese Alternative ?	Was läßt diese Alternative realisierbar erscheinen?	Welche Gründe machen den Erfolg schwierig?
bzgl. der bisherigen Tätigkeit		
bzgl. Wettbewerbs und Marktanteil		
bzgl. Entwicklungs-know-how		
bzgl. Management Anforderungen		
bzgl. Finanz-Mittel		

Checkpoint: "Gang der Handlung durch den Formular-Set"

Der Formular-Set - mit Formularen 1 und 2 - geht alltagsgeprägt den Weg vom Ist her. Da erlebt man was auf dem Markt. Entweder es läuft wie geplant. Oder aber es läuft davon. Entweder in einer Produktlinie oder in einer Marktregion. Oder bei einzelnen wichtigen Aufträgen. Deshalb startet der Formularset mit Abweichungen aus der täglichen Steuerung - aus dem "day-by-day-Management".

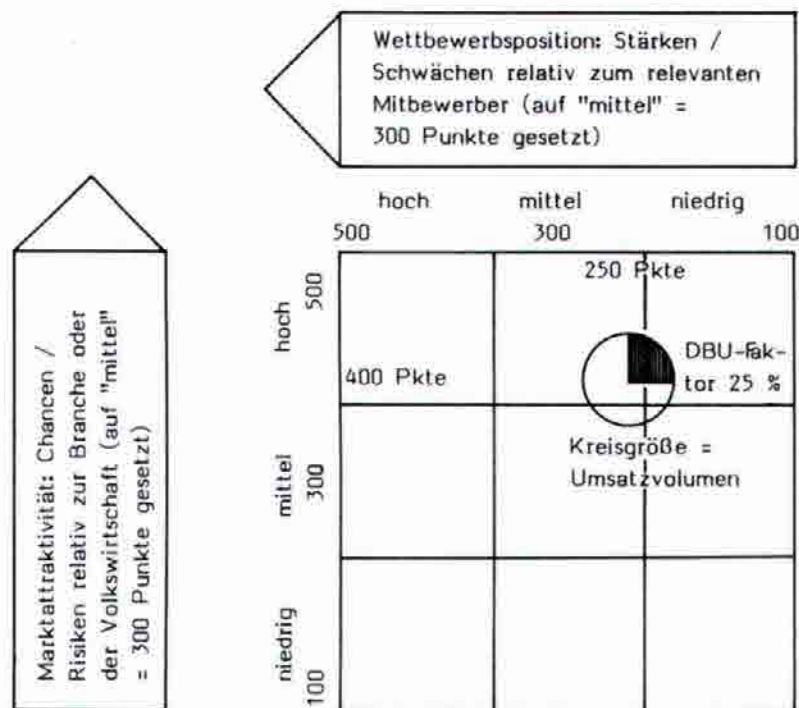
Was ist los draußen am Markt - oder generell in der Umwelt. Mit der Lagebeurteilungs-Checklist (Seite 8) geht es in das Analysen-Inventar (Seite 9). Eines der Kernstücke darin - und zugleich eines der emotionalsten Analyse-Papiere - ist das Potential-Schulzeugnis (Seite 11). Bei dieser Selbsteinschätzung kann man sich leicht selber was vormachen - oder schwache Signale nicht wahrhaben wollen.

Markterfolg ist durch zweierlei geprägt: Was der Markt als attraktiv empfindet und was wir beherrschen. Stimmt eines der beiden Kriterien nicht (vgl. Portfolio-Achsen Seite 13), dann muß man es entweder besser lernen oder lassen (aussteigen). Das Wort Problemlösungs-Kompetenz auf dem Markt für eine bestimmte Zielgruppe ist ein typisches Suchwort. Was ist das Problem des Kunden? Es ist sehr häufig verknüpft mit Verhaltensweisen. Und Kompetenz bedeutet hier nicht eine organisatorische Abgrenzung, sondern eine Zuständigkeit auf dem Markt gegenüber anderen, also eine Fähigkeit. Dies drückt eine Strategische Geschäftseinheit aus. Die SGE oder SBU (Strategic Business Unit) hat eine Problemlösungskompetenz mit einem "Schulzeugnis"; beschrieben in Formulartyp Nr. 4.

Ein Profit Center - die operative "Denke" - drückt umsetzungs-orientiert und handlungsgeprägt eine organisatorische Kompetenz aus sowie eine dazu passende Ergebnis-Rechnung. Umsetzen im Verkauf heißt nichts anderes als "umsatzen" - zu Umsatz machen.

Ein SGE-Protokollbild ist das Portfolio Formular 5. Die Achsen dieses Schaubildes - damit man "im Bilde" ist - drücken es ähnlich aus wie das Potentialzeugnis Formular 4. Zunächst ist es ein Ist-Portfolio - was in der "Produktbrieftasche" jetzt gerade drin ist und wie man es katalogisieren muß nach Attraktivität bei Kunden und Wettbewerbsposition - vgl. Bild unten.

Über das Wenn-, dann-Gitter entstehen jedoch auch Ideen für die Suche nach neuen Produkten und Märkten/Einsatzgebieten. Über das Synergie-Schema Seite 17 entsteht die Positionierung neuer Ideen im Quo-vadis-Fenster des Formulars Typ 8. Daraus folgend katalogisiert das Plan-Portfolio auch neue Produkte, deren finanzielle Auswirkungen ins Perspektivbudget - Formular 10 - hinübergespiegelt sind. Der Kopf der Mehrjahres-Planliste "Ergebnis und Finanzen" (Seite 23) bildet den Umsteigebahnhof ins Portfolioprotokoll.



Synergie-Profil

(Zur Beurteilung eines neuen Produkts, eines neuen Marktes...)

		Beurteilung: paßt zu uns		
		sehr schlecht	mittel	sehr gut
Stoffgeprägte Kriterien	Kriterien	0	50	100
		●	●	●
		●	●	●
		●	●	●
Ablauforientierte Kriterien		●	●	●
		●	●	●
		●	●	●
		●	●	●
Argumentieren können Kriterien		●	●	●
		●	●	●
		●	●	●
		●	●	●

Besondere Annahmen _____

In den Kriterien des Synergieprofils ist prozeßgeprägt zu denken. Was z. B. muß man können in der Produktion: Nicht Maschinen sich vorstellen, sondern Prozesse wie etwa Mischen, Rühren, Extrahieren, Kochen, Kühlen, Abfüllen... (wie man sieht, stammt dann vieles aus der Küche).

Oder es braucht Stoffkriterien - wie umgehen mit bestimmten Stoffen wie Papier, Kunststoff, Metall, Nicht-eisenmetalle, Glas ... Hat man den Stoff-"Griff"?

Wie-man-sucht-Praxis im Quo vadis-Fenster

Planung braucht Aussageform und Aussage. Im operativen Teil der Planung, wo's um die Budgets geht, sind die Aussageformen geschlossener - Absatzmengen, Verkaufspreise, Kostenartenpositionen auf Kostenstellen, Kalkulationskomponenten wie Rezepte, Zuschnittverluste, Herstellzeiten. Im strategischen Bereich der "Was tut / Was läßt man-Planung" sind die Aussageformen offener. Ein Beispiel für eine solche offene Aussageform, die aber lassoartig Aussagen heranzieht, ist nebenan die Quo vadis-Matrix (Ansoff-Matrix).

Im linken oberen Teil wäre einzufügen als Inventar das bestehende Produktprogramm, gewidmet den bestehenden Kunden über derzeit gültige Vertriebswege. Will man dieses linke obere Fenster-Teil in der Quo vadis-window-Technik im Großformat darstellen und in sich strukturieren, kommt man ins (Ist-) Portfolio.

Derzeit bestehende Produkte sind zu ordnen nach der Marktattraktivität sowie der Wettbewerbsposition. Diese beiden Kriterien bilden zusammen die Achsen des Portfolio-Bildes. Wobei dies stets geprägt ist durch die Suchfrage des "still doing the right things". Was sind die richtigen Dinge? Diejenigen, die der Markt will und die wir selber können (beherrschen). Und da kann es davondriften in Richtung "Abstellgleis". Deshalb geht es darum, bei Zeiten nach neuen Lösungen zu suchen, und nicht erst dann, wenn man es nötig hat. Rechtzeitig überlegt, macht überlegen.

Ins rechte obere Feld des Quo vadis-Fensters kämen neue Produktideen für jetzige Kundschaft. Ins linke untere Feld wäre einzutragen die Suche nach neuen Kunden für derzeitige Produkte/Dienstleistungen. Diese Kunden könnten jetzt neue Anwendungen darstellen in bestehenden Regionalmärkten - oder es sind neue Regionen (oder beides). Da ist es oft sehr wichtig, von den Produkten umzudenken auf die Einsatzgebiete / Therapiegebiete. Also zum Beispiel das Produkt Klebstoff wäre umzudeuten auf Befestigungstechnik. Die Suche nach neuen Anwendungen führt dann zur Substitutskonkurrenz wie Nieten, Schweißen, Nageln, durch die vielleicht Kleben aus dem Sattel gehoben werden kann. Ins rechte untere Feld des Quo vadis-Fensters kommen Ideen zur innovativen Diversifikation: Sowohl neue Produkte als auch neue Märkte.

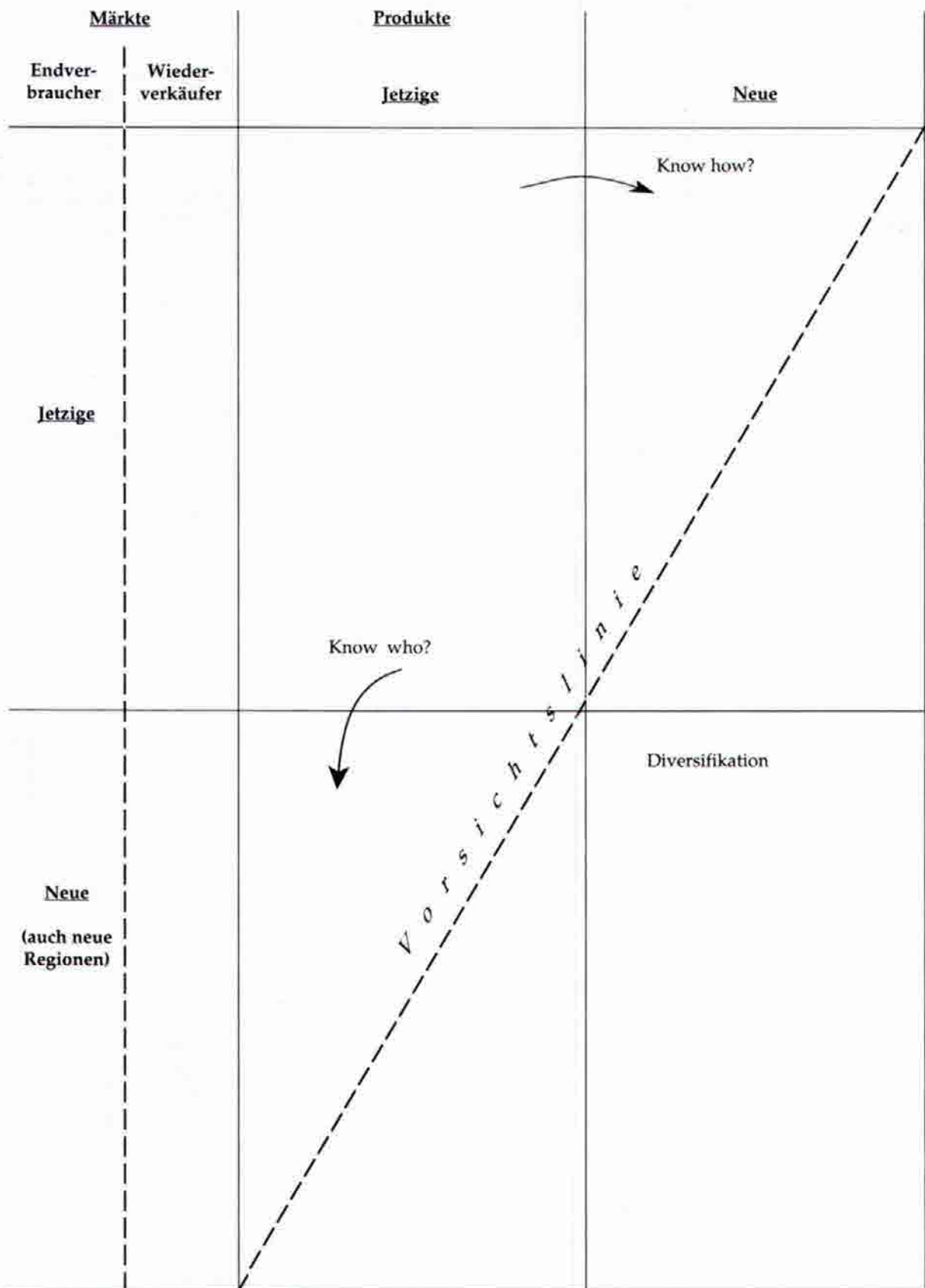
Die Vorsichtslinie - diagonal durch dieses Fenster gezogen - bringt die Idee auf zunehmend deutlichere Fragezeichen. Je weiter weg eine Idee vom derzeit Bestehenden, desto schwächer sind die *Synergieeffekte*. Geht man nach rechts hinüber, nimmt *Know-how* ab. Wobei dieses Wort nicht "gewußt wie" bedeutet, sondern *gekonnt wie*. Der Unterschied zwischen Wissen und Können ist Zeit und Lehrgeld. Auf der Schiene links abwärts nimmt ab *Know-who* - dies sind die Kunden, der Trampelpfad, der Stallgeruch in der Branche. Je weiter weg eine Idee ist vom derzeit Bestehenden, desto länger Zeit braucht es, bis sie verwirklicht ist. Hat man also zu klären, wie weit ein Gedanke weg ist vom linken oberen Fensterteil von Quo vadis, so ist **das Synergieschema Seite 17** zu Rate zu ziehen. Dies ist ein *Analyse-Papier "hinter" dem Quo vadis-Ausstellungsgelände*, um die Positionierung "näher dran" oder "weiter weg" vom Bisherigen zu hinterfragen.

Die Vorsichtslinie ist eine Schiene zunehmend intensiver Fragezeichen: "Wir verlassen den Bereich von Know how / Know who und bezahlen später Lehrgeld".

Die praktische Anwendung des Quo vadis-Fensters (Ansoff-Matrix), könnte so aussehen, daß man sich die vier Felder im Großformat auf Packpapier vorbereitet - angeheftet an eine Pinwand. Das beteiligte Gremium erhält erst eine Suchfrage aufgeschrieben. Das muß geschrieben sein, damit man die Frage jederzeit einsehen kann.

Z. B. könnte sie lauten: "Was ist es, das wir zum Bestehenden hinzufügen könnten / wo gibt es neue Kunden für unsere Produkte? Dann sollte Diskussionsverbot bestehen und jeder schreibt Ideen auf Karten / Zettel. Diese Karten sind im Quo vadis-Fenster auszustellen. Das geschieht durch Anstecken mit Nadeln - dabei läßt sich unter Diskussion mit dem Teilnehmerkreis skalieren. "Gehört das jetzt mehr hin an das derzeitig schon Gekonnte - oder ist es weiter weg. Da wäre analytisch hinzuzufügen das Synergieschema von Seite 17. Erfahrungsgemäß ist meist im oberen rechten Feld mehr an Ideen zu finden als im linken unteren Feld. Da muß man dann umdenken auf die Einsatzgebiete für die Produkte. Ein mit Moderationskarten ausgefülltes Formular sieht aus wie eine "Blumenwiese". Verschiedenfarbige Karten und unterschiedliche Handschriften hängen mit Ideen auf diesem "Spielplatz". Jetzt kann man einzelne Kartenbündel bearbeiten, vertiefen und zu einem operativen Konzept entwickeln. Andere bleiben im Themenspeicher.

Quo vadis-Matrix (Ideen Such- und Aufschreibe-Papier)

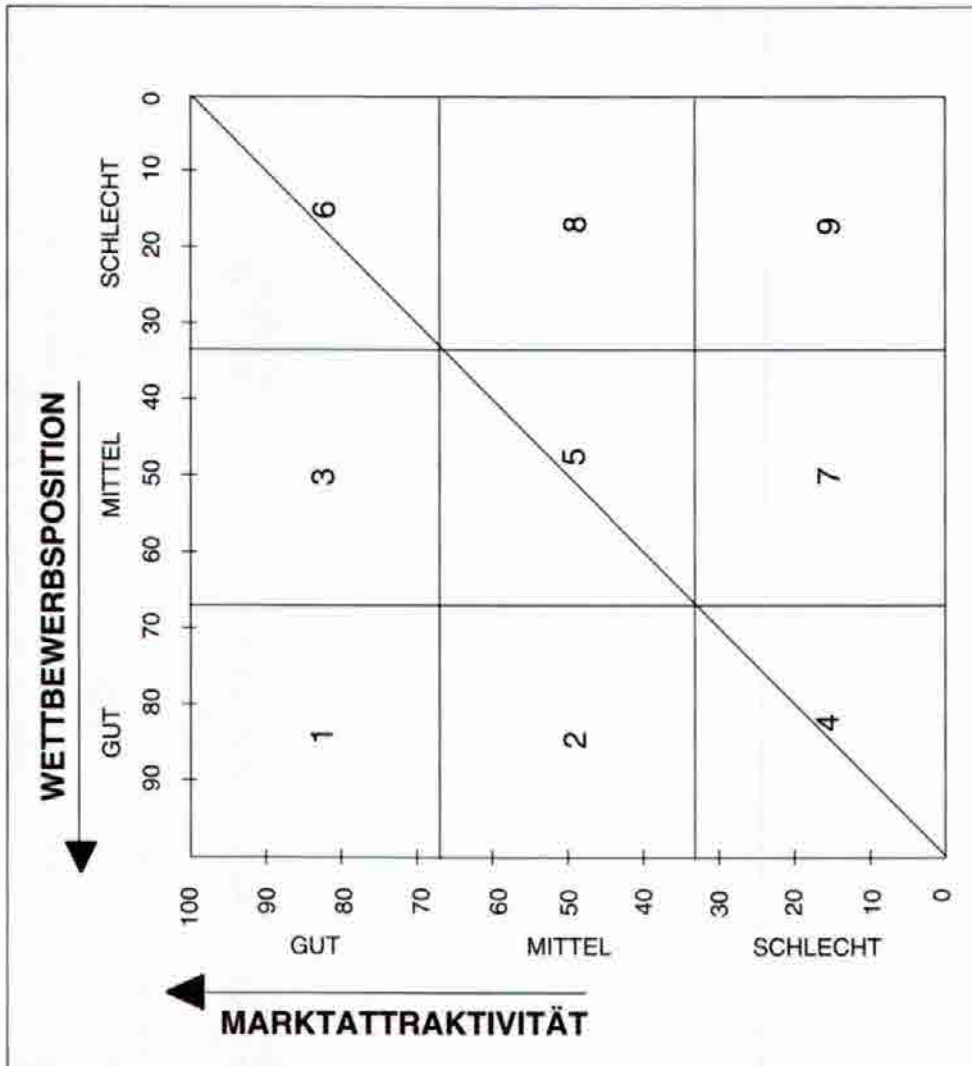


Portfolio-Koordinaten-Checklist

Firma: _____ Produktgruppe: _____

BRANCHENATTRAKTIVITÄT		WETTBEWERBSSITUATION									
Meßgröße	Marktwachstum	schlecht	mittel	gut	schlecht	mittel	gut	Meßgröße	Marktanteil		
		0	33	66	100	0	33	66	100		
1	Zielgruppenklarheit									1	Synergien
2	Marktvolumensentwicklung									2	Marktanteilsentwicklung
3	Belastbarkeit der Art des Bedarfs									3	"Stalgeruch" in der Branche
4	Rumsprecheffekte drin?									4	Kostenvorteile
5	Meinungsbildner vorhanden?									5	Managementpotential
6	Identität der Verbraucher/Benutzer (Club)									6	Finanz-Ressourcen
7	Markenfähigkeit									7	Entwicklungsfähigkeit
8	Kapitalintensität									8	Firmenimage / Identität
9	Rohstoffabhängigkeit									9	Weltverbund vorhanden
10	Staatliche Eingriffe - Gesetze									10	Vertriebswegbeherrschung
11	Eintrittsbarrieren									11	"Platzhirsch"-Rolle
12	Internationalität									12	Verbandszugehörigkeit
13	Grad des Outsourcing									13	Fähigkeitsprofil von Mitarbeitern
14	Chancen zum Systemangebot									14	Rohstoff-/ Zulieferzugang
15									15
Summe										Summe	
Mittelwert										Mittelwert	

Portfolio - Matrix



Strategie-Empfehlung:
 1, 2, 3 fördern ?
 4, 5, 6 halten ?
 7, 8, 9 ernten ?
 vgl. Seite 15
 zur wenn..., dann...
 Plausibilität.

9

Die Unternehmensposition-Branchenattraktivitätsmatrix - auch Portfolio genannt (McKinsey)

Das Wort Attraktivität hat Scharnierwirkung. Im Boston-Fenster Seite 13 liegt die Analyse von Attraktivität hinter der Frage, warum Wachstum low oder high erwartet werden kann. In der Neun-Felder-Matrix hier, oft gleichfalls "Portfolio" genannt, ist Attraktivität etwas anderes. Hier ist gemeint, wie sehr eine Branche oder ein Geschäftsfeld für uns als Unternehmen attraktiv ist. Dies dient einmal der Frage, ob man konsequent drinbleiben soll - oder auch der Überlegung, ob man in dieses Geschäftsfeld einsteigt. Soll man in einem Markt drinbleiben, verstärkt ausbauen, die Position halten, oder sich erntend zurückziehen? Wenn ... dann...-Blatt Seite 15. Parallel ist die Frage, ob man hineinsteigen will. Dann kommt die Betrachtung der Eintrittsbarrieren. Das führt zur eigenen Legitimation - oder wieder zur Wettbewerbsposition gegenüber anderen, die in der Branche drin sind. Gefragt sind dabei auch die eigenen Austrittsbarrieren. Fühlt sich ein Unternehmen schicksalhaft einer Aufgabenstellung verbunden; oder herrscht leichtgängige Mobilität, sich auch anderen geschäftlichen Aufgaben widmen zu können?

Strategisch-operative Verknüpfung: Mehrjahres-Perspektivbudget

Wenn man es will - oder wollen soll, dann muß es auch gehen. Die Instrumente "Portfolio" und "Quo vadis-Fenster" bilden Analyse- und Meinungsbildungs-Schaulaufen zur strategischen Planung. Nach dem Fragezeichen-Symbol ist es die Suchbewegung zum Punkt hin. Das strategische Planungspapier mit den fünf Kästen auf der nachfolgenden Seite 25 bildet den Protokollrahmen für die strategische Festlegung, die schließlich auch umgesetzt werden muß.

Wie es operativ gehen soll, schildert das Perspektivbudget. Was man strategisch will, muß in Umsatz und Kosten "stimmen" sowie finanzierbar sein. Ist es eine Mehrjahresplanung, käme es nicht auf jedes Detail an wie im Jahresfahrplan. Da gilt mehr das Budget im Durchschnitt - Skeletonbudget.

Häufig wird das Mehrjahres-Perspektivbudget auf fünf Jahre ausgelegt. Macht man es praktisch, ist es empfehlenswert, nicht ein Jahr an das andere zu setzen, sondern zuerst das erste Jahr zu formulieren. Das schließt sich gewöhnlich an den derzeitigen Ablauf der Dinge an. Deshalb ist es vielleicht zweckmäßig zu unterteilen zwischen dem jetzigen Geschäft, dem neuen und der Summe daraus. Das folgt aus Portfolio und Quo-vadis-Fenster. Dann ist zu überlegen, wie es im fünften Jahr aussieht ab heute. Fragt man ins fünfte Jahr hinein ab heute, zwingt man sich stärker zum Denken. Nimmt man einfach das nächste und dritte Jahr dazu, läuft es zu leicht auf eine einfache Extrapolation mit dem Lineal hinaus. Auch sollten Sie konkrete Jahreszahlen schreiben. Es denkt sich praktischer.

Kernstück des Mehrjahres-Budgets ist das Mittelstück mit der Ergebnisstruktur. Sie folgt der Logik eines Ergebnisbudgets in der Deckungsbeitragsrechnung. Start sind die Absatzmengen, danach folgen die Verkaufspreise. In der Mehrjahres-operativen Planung wird häufig mit derzeit bestehenden Preisen gearbeitet und stillschweigend angenommen, daß Teuerungen von Material, Energie und Lohn sich auch sinngemäß in den Verkaufspreisen nachher umsetzen. Im Fünfjahresplan kann man diese Annahme machen (gekonnnte Schlamperie!), im Jahresplan ist die zeitliche Verzögerung einzufügen. Hat man aber eine ausdrückliche Preispolitik - z. B. daß die Verkaufspreise der Lernkurve folgen; oder daß man erst Tiefflugpreise macht und nachher höhere Preise nimmt, wenn die Regalpositionen erobert sind; oder daß man bei technischem Fortschritt erst einmal dies auch in einem Preisvorsprung ausnutzt - dann sind die Preise Jahr für Jahr zu definieren. Dies ist die budgetmäßige Begleitung für die formulierte Strategie.

Sinngemäß gilt es für die Grenzkosten / Produktkosten. Das Realisieren der Erfahrungskurve - Reduktion des Kostensatzes pro Stück um ca. 20 - 30 % müßte möglich sein bei einer Verdopplung der Menge - ist einzufügen. Dieses "Es-müßte-sein-können" ist in konkrete Handlungen (Maßnahmenliste) umzuformen und im Kalkulationsblatt budgetmäßig zu protokollieren im Detail. Hier im Perspektivbudget genügt die Extrapolation des Prokosatzes pro Stück/t oder vielleicht strukturiert in Schlüsselrohstoffe, Energie und Lohn.

Sinngemäß gilt dies für die Strukturkosten-/Fixkosteneentwicklung: Wird die Organisation ausgebaut? Hat man vor zu redimensionieren? Und kommen diese Struko ohne Abschreibungen, so ist das Ergebnis identisch mit einem Einzahlungsüberschuß; einem Cash-flow.

Setzt man von diesem Cash-flow ab die Veränderung in der Mittelbindung - Bewegungsbilanz Aktivseite -, so entsteht eine Art Netto-Cash-flow. **Dieser Netto-Cash-flow ist es, von dem im Portfolio die Cash-Cows ihren Namen herhaben.** Bei einem Produkt, das im Portfolio links unten steht, ist angenommen, daß es mehr Cash-Milch anschaßt, als es zu sich selber an Cash zur Finanzierung braucht. Bei einem Fragezeichenprodukt, das sich erst entwickeln muß; oder auch bei einem Starprodukt; mag dies anders herum aussehen, deshalb muß ja auch - damit das Budget nicht gesprengt wird - das Portfolio ausgewogen sein. Nicht daß ein Unternehmen, das lauter Stars besitzt in seinem Produkt-Portfeuille, pleite geht, weil diese nicht zu finanzieren sind (vgl. Seite 12 + 13).

Wesentlich ist auch die Position des Umlaufvermögens. Hier wird oft übersehen, daß Umsatz finanziert werden muß. Größeres Volumen im Verkauf braucht mehr Debitoren, braucht in der Regel auch mehr Lager - vor allem wenn wegen der Potentiale (Seite 11) der Servicegrad der Lieferung möglichst hoch sein soll oder Teilevielfalt als Kosten- und Kapitalbindungstreiber angeboten wird. Also - der im Interesse des Marktanteils hohe Liefergrad setzt die Bilanz unter Druck. So ist zwischen Marktposition und Finanzierbarkeit ein Kompromiß herzustellen.

Perspektivbudget: Mehrjahres-Netto-Cash-Flow

Sachverhalt	1. Jahr			2. Jahr			3. Jahr			4. Jahr			5. Jahr		
	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe
Marktvolumen															
Marktanteil															
Absatzmengen															
Verkaufspreise/Einheit															
/. Produktkosten / Einheit															
Deckungsbeitrag / Einheit															
Σ Deckungsbeiträge															
/. Strukturkosten (ohne Abschreibungen)															
Ergebnis / Cash Flow															
/. Veränderung Mittelbindung															
Anlagevermögen															
Umlaufvermögen															
"Netto-Cash-Flow" (vor Ertragsteuern)															

(wenn hier gutes Plus, dann Cash-Cow - geese that lay golden eggs)

Wie man's liest - und wie man's ausfüllt

Wenn das strategische Formular einmal ausgefüllt ist, liest man es sicher - wie auch sonst ein Blatt - von oben nach unten. Das ist auch logisch i. O. Das Leitbild bildet die erste Festlegung in der strategischen Konzeption. Was wollen wir tun als Unternehmen - was soll man lassen? Wohin sich entwickeln? Was ist Sinn und Zweck dessen, was das Unternehmen tut? Welche Philosophie, welche Mission, welche persönliche Handschrift, welche Unternehmenskultur?

In der Logik von Zielen und Strategien kommen die Ziele zuerst. Was soll als Ziel erreicht werden - im Rahmen von dem, was man tun will; wie es das Leitbild umschreibt. Das Ziel, das erreicht werden soll, braucht dann eine Strategie - einen Weg zu diesem Ziel.

Bei Wegen zu Zielen geht es im wirtschaftlichen Unternehmen auf dem Markt immer auch darum, wie man sich vom Mitbewerber unterscheiden will. **Eine Strategie formuliert zugleich einen competitive advantage.** Will man sich vom Mitbewerber unterscheiden, folgt daraus fast von selber die Prämisse - als **gewollte Nebenbedingung** - daß der Mitbewerber in seinem Verhalten sich nicht daraufhin ändert, was man selber vor hat zu tun. **Sonst ist der Unterschied nicht mehr da.**

Das ist fast immanent. Will man sich unterscheiden von jemand, der zum selben Ziel angetreten ist, dann muß sofort die Prämisse her, daß der Mitbewerber nicht dasselbe als Strategie einschlägt. Strategie heißt auch List. Das ist eine militärische Analogie. Mit welcher Art von List ist man schneller drin in der "Festung Kunde", die erobert werden soll - schneller eben als die Wettbewerbskollegen. Deshalb sind Strategien immer am nächsten dann formulierungsbedürftig, wenn **in den Zielen die Kennzahl Marktanteile** auftaucht. Marktanteil und return on investment sind Ziele, die Kompromisse erfordern. Ein zu starkes in Ertragszielen Denken verhindert Marktinvestitionen. Ein zu starkes in Marktpositionen engagiert sein, verhindert Ergebnisse. Also braucht es eine Ausgewogenheit in den Zielen - was manchmal bei den Strategien **auch Verzichtstrategien** erfordert.

Füllt man das strategische Formular pragmatisch aus, empfiehlt es sich, in der Mitte zu beginnen. Strategien sind meist sehr schnell im Verbund mit den operativen Deckungsbeitragsprioritäten zu erkennen. Soll z. B. bei einem Produkt eine Investieren-Strategie gefahren werden, so ist dies wohl nicht sinnvoll, wenn dort der Deckungsbeitrag je Stunde am Schluß der Hitparade nach Ergebnisprioritäten fährt. Geht man also daran, das mit Sachzwang strukturierte **Budget für ein Jahr aufzubauen, gelangt man unentrinnbar - wenn "die Denke" einmal drauf ist - auch zu den nötigen, ins Bild zu setzenden Strategien.** Oder bei der Festlegung der Preis-/Absatzplanung im Budget kommt die Frage, ob man sich trauen darf, sich im Verkaufspreis vom Wettbewerber zu unterscheiden. Welcher Preisabstand ist zulässig? Das hängt wieder damit zusammen, ob man z. B. in der Leistung eine **Differenzierstrategie** einschlägt. Differenziert man sich in Anwendungsberatung, in Problemlösungsfähigkeit für die Kundschaft, so müßte auch ein Preisabstand zum Wettbewerb durchsetzbar sein (wieder mit der Prämisse, daß die Wettbewerber nicht dasselbe als Strategie einschlagen). Oder die Strategie lautet, Kostenvorteile in Preisvorteile umzusetzen.

Das Formulieren bei der strategischen Planung ist auch deshalb mühsam, weil sie immer schon da ist. Ein operativer Fahrplan, den man nicht aufstellt, ist auch nicht vorhanden. Dann lebt man eben freihändig dispositiv. Das strategische Konzept hingegen umhüllt den laufenden Alltagsprozeß. Es ist schon da. Sonst gäbe es die Firma gar nicht. Das "Strategische" wird oft von Personen getragen, die der Unternehmung ihre Handschrift geben. Deshalb ist es auch nicht leicht, in eigener Sache zu formulieren. Weil man eben mittendrin steht. Bloß sieht man's vielleicht nicht, was einen ständig umhüllt. Oder jeder sieht es anders. Es ist der Sinn des Formulars, es gemeinsam vor Augen zu haben, es gemeinschaftlich in dieselbe Richtung zu sehen und dann eben auch nicht halberzig zu betreiben, sondern voll drauf zu sein.

Auch deshalb bewährt es sich am besten, das strategische Formular so auszufüllen, daß man es macht wie bei einem Puzzlespiel. Man sammelt Bausteine, die strategisch relevant sind, erst einfach einmal ein. Dann müßte man wägen, ob in dieser Formulierung eine Strategie drinsteckt; ob es ein Leitbild-Baustein ist, oder eine Maßnahmenempfehlung. Dazu muß man als Controller nicht rechnen, sondern sprachlich würdigen können.

Strategie-Beispiele

Das wären einmal die Strategie-Empfehlungen, die aus der Portfolio-Anwendungspraxis kommen. Die Strategien des **keep/halten** (eine cash cow); die Strategie des **build (investieren)** im Fall eines Fragezeichen- oder Starprodukts; die Strategie des **harvest (ernten, aussteigen)** auf der Position des sogenannten "poor dog".

STRATEGISCHES

Unternehmen / Sparte	Die richtigen Dinge tun	Fassung vom 20	STRATEGISCHE PLANUNG
----------------------	-------------------------	------------------------------	----------------------

Was es ist, das wir typischer Weise tun sollen (= Leitbild) ... / sein wollen

<p>LEITBILD</p> <p>"Wozu sind wir da?" Aufgabenbeschreibung</p> <p>... und dabei (als Ziel) erreichen müssen...</p>	
--	--

<p>ZIELSETZUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marktziele - finanzielle Ziele <p>... auf welche sich von der Konkurrenz unterscheidende Art und Weise (Strategie) ...</p>	
---	--

11

FORMULAR

<p>STRATEGIEN</p> <p>Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind</p> <p>... unter welchen benötigten (auch ge-checkten) Voraussetzungen ...</p>	
--	--

<p>PRÄMISSEN</p> <p>Im Sinne gewünschter Nebenbedingungen für die eigene Strategie</p> <p>... mit welchen zu realisierenden, finanziell verkraftbaren Maßnahmen?</p>	
---	--

<p>MASSNAHMEN</p> <p>In Ausübung der festgelegten Strategie benötigte Maßnahmen</p>	
--	--

Eine Bauen-Strategie muß auch operationalisiert werden. Also ist die Verwirklichung der Strategie immer auch verknüpft mit zu budgetierenden Maßnahmen. Eine Strategie kann sein, Marktanteil zu halten oder dazu zu gewinnen mit **Tief Flugpreisen**. Dies wäre im Rahmen eines Cost leadership-Leitbilds das, was als Strategie paßt. Dann allerdings gehört operativ dazu, **auch ein low cost producer** zu sein. Und eine **Tief Flugpreise-Strategie** würde sofort die Prämisse erfordern, daß die Mitbewerber, denen gegenüber Marktanteil zu gewinnen ist, nicht dieselbe Strategie einschlagen. Sonst macht die ganze Branche dasselbe Marktvolumen mit niedrigeren Preisen.

Allerdings läßt sich auch das Marktvolumen vergrößern durch Schritt für Schritt niedrigere Preise. Die Strategie wäre **das Erschließen neuer Anwendungen**, wenn die Preise niedriger sind. Vorher müßte der mehr elitäre Bedarf angesprochen worden sein. Dies wäre eine Art **Zwiebelprinzip-Strategie**. Erst die äußeren Häute kriegen, die belastbarer sind für einen Preis. Für die müßte man Novitäten bringen. Dann kann die Novität mit niedrigeren Preisen Schritt für Schritt in die inneren Häute (Marktsegmente) der Zwiebel eindringen. Dahinter stünde sinngemäß die Erfahrungskurve im Sinne des rationaleren Herstellen-könnens bei größeren Stückzahlen.

Eine andere Strategie ist die **Differenzierungsstrategie**. Sie unterscheidet durch bessere Qualität, durch schnelleres Liefern, durch bessere Anwendungsberatung, durch Service-Qualität drumrum. Zur Differenzierung gehört auch die Strategie des after sale service.

Eine Strategie ist auch, neue Geschäfte für Maschinen z. B. eher niedriger in den Markt hereinzubringen und dafür **höhere Deckungsbeiträge aus Ersatzteilen und Wartungsverträgen** zu holen. Eine Strategie könnte auch sein, **konsequent nicht aufzufallen in einem Markt**. Auch dies wäre eine Art "Tief Flugpraxis", um von den Radarschirmen der Großen der Branche nicht geortet zu werden. Oder eine Strategie ist es, **konsequent hinter dem Marktführer** zu bleiben. Dann würde man Probleme, die entstehen, früher erkennen können, weil der andere sie schon ausbaden muß.

Leitbilder und Strategien sind eng verknüpft miteinander. Leitbild wäre z. B., ob man für viele Zielgruppen tätig sein will oder ob man sich **fokussierend als Partner einer bestimmten Zielgruppe sieht**. Beim **Fokussieren** bewährt sich vor allem die **Strategie des beharrlichen Bohrens**. Die ständige Suchfrage, was es hindert, unser Angebot weiterhin konsequent anzunehmen? Dies wäre die Suche nach dem strategischen Engpaß. Dort beharrlich zu düngen, gibt den nachher nicht einholbaren competitive advantage.

Flankierend paßt dazu die **Strategie des Organisierens von Rumsprech-Effekten**. Dies ist in der operativen Planung die günstigste Werbung. Aber sie braucht eine klare Konzeption, das sich Adressieren an eine Zielgruppe, das beharrliche Bauen auf diesem Weg.

Im Rahmen des Leitbilds "single sourcer" könnte die Strategie sein, **den Produktionsstandorten der Kundschaft zu folgen** auf der Welt. Alternative Strategie: Nationale Produktion beibehalten und Entwicklungs- und Produktionszentrum Hand in Hand zu führen. Dann würde eine Differenzierungsstrategie in der Anwendungstechnik immer auch ermöglichen, Kundenwünsche nicht allein zu entwickeln, sondern auch in der Produktion ausformend zu begleiten.

Strategiebeispiele sind **Entbündeln von Leistungssegmenten** und unterschiedliche Preise machen für Hardware und Software. Strategien sind Allround-Dienstleistungen zu bringen, wenn man schon einmal den Standort Kunde - all business is local - erobert hat.

Und eine **Strategie ist Outsourcing**. Was einmal im operativen Budget niedrigere Produktkosten zur Folge hat (Grenzkosten, variable Herstellkosten). Outsourcing könnte aber Kostentreiber sein für Strukturkosten (Fixkosten): denn die Standorte müssen auch regelmäßig beherrschbar gemacht werden, was wieder nahelegt, strategische und operative Planung integriert zu klären.

Auch wäre ein **Verbundformular** denkbar etwa folgenden Typs, bei dem absichtlich Strategien und Deckungsbeitrag je Stunde auf derselben Höhe stehen.

<u>Leitbild:</u>					
<u>Ziele:</u>	Position	Artikelgruppen			Total
	Absatz Preis/E. Grenz. DB/E. h/E. DB/h Su. Std. Umsatz Prop. K. DB I Promotion DB II Allg. K. Beit. Erg.	1	2	3	
<u>Strategien:</u>					
<u>Prämissen:</u>	<u>Maßnahmen:</u>				

Das Fallbeispiel der Skifabrik

Eines Morgens kommt der Big Boss mit heiterer Miene ins Unternehmen und erklärt "jetzt machen wir auch Langlauf-Ski". Die situative Annahme soll die sein, daß dieses Unternehmen bisher ausschließlich das alpine Skiprogramm hat für sportliche Typen, die Skifahren wollen - verkauft über den Vertriebsweg der Sportfachgeschäfte. Soweit es die Branche betrifft, wäre dieses Beispiel zurückdatiert auf vor etwa einem Vierteljahrhundert. **Da historisch, soll es unbefangenen dazu dienen, ein Formular-Ausfüllbeispiel zu sein.** Auf die Bemerkung des Chefs hin fragt der Verkaufsleiter, wie groß wohl die Absatzmenge sein müsse, um eine "anständige" Auslastung zu erreichen. Simultan erklärt der Chef der Technik, daß man dazu auch neue Maschinen brauchen läte. Der Controller mußte jetzt erst einmal erkennbar machen, daß es sich bei diesen Statements qualitativ um andere Entscheidungsinhalte handelt. Ob Langlauf ins Sortiment - go or no? - ist eine vom Typ her "strategisch" genannte Entscheidung. Wie groß eine Auslastung sein müsse, welche Maschinen es braucht, wie deren Anschaffung finanziert wird ... sind operative Durchführungsmaßnahmen. Tu' ich die richtigen Dinge mit der Erweiterung des Sortiments?

Soll man ein neues Sortiment wollen? Was daran ist neu als Produkt? Gilt das für die seitherige Zielgruppe als Kundschaft? Ist eine neue Zielgruppe damit gemeint? Gibt es Menschen, die für Alpin-Ski nicht in Frage kommen, aber "wenigstens" dann Langlauf fahren sollen? Wo gehen diese "Wenigstens"-Kunden hin, um den Bedarf einzudecken? Fühlen die sich im Fachgeschäft wohl?

Die Frage gehört ins Quo vadis-Fenster Seite 19 als Ideen-Visualisierungsblatt. Das Müßte, Könnte, Sollte wird sichtbar. Man sieht es besser ein. Now I see. Noch ist es dann nicht entschieden. Es könnte im Themenspeicher bleiben. Wird's beschlossen, geht der Entscheid auf das Formular Seite 25.

Unternehmen / Sparte	
1. LEITBILD "Wozu sind wir da?" Aufgabenbeschreibung	Sportlicher Pionier und Partner (ist die Zielgruppe der Nur-Langlauf-Leute zum Leitbild sportlicher Partner passend?) - Familienunternehmen (kann sich ein mittelständisch orientiertes Familienunternehmen die Entscheidung "aufschnallen", ein neues Produktprogramm allein zu bringen, um die nötigen Investitionen der Selbstherstellung zu finanzieren?)
2. ZIELSETZUNG - Marktziele - finanzielle Ziele	Zuwachs in ... % Marktanteil; davor Zuwachs in ... % Distributionsgrad (größere Legitimation beim Wiederverkäufer-Partner) - ... DM Ergebnisverbesserung? (Wieviel davon im ersten Jahr? Kosten sind sicherer als der Umsatz ...) - Eigenkapitalquote; muß die sich verschlechtern als Folge der Investitionsmaßnahme? Wer finanziert das?
3. STRATEGIEN Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind	(Herausarbeiten eines Wettbewerbsunterschiedes): Langlauf ins Sortiment (Strategie zum Ziel einer größeren Marktstellung) - Selber Herstellen statt Zukaufen (folgt dem Leitbild des Pioniers "High Tech-Ski")
4. PRÄMISSEN Im Sinne gewünschter Nebenbedingungen für die eigene Strategie	Gewollte Nebenbedingung: Mitbewerber X macht auch mit (sonst wird's für einen Mittelständischen allein zu teuer - Gewohnheiten z. B. in Ski-Orten sind zu verändern; Infrastrukturinvestitionen sind zu fördern...)
5. MASSNAHMEN-Erfordernis In Ausübung der festgelegten Strategie benötigte Maßnahmen	Spezielle Fertigungsabteilung einrichten (Maßnahmenbündel) Produktmanager engagieren als spezifischen Fürsprecher für das neue Produktprogramm (falls diesem Produktmanager die Außendienstmitarbeiter nicht direkt unterstellt sind, entsteht eine Matrixstruktur in der Marktbearbeitung - dies wäre in Ziffer 3 wieder einzufügen als eine organisatorische Strategie...)

Maßnahmenblatt

Die Maßnahmenliste ist ein **Schamierpapier**. Sie listet kennzeichnende, beispielhafte Maßnahmen zur Strukturierung der Budgets. Bei der Spalte "Sinn der Aktion" erfolgt eine Rückkopplung zum strategischen Sinn. Das Formular enthält also auch den Zusammenhang **Ziele - Maßnahmen**. Maßnahme wäre zum Beispiel ein Werbekostenzuschuß. Sinn wäre das Ziel, zusätzlichen Regalplatz zu erhalten beim Wiederverkäufer. Maßnahme könnte sein eine Lay-out-Beratung. Ziel und Sinn der Aktion ist es, einen neuen Kunden zu gewinnen und neue Anwendungsfälle zu finden für technische Produkte.

Die Maßnahmenliste ist operativer Fahrplan - ist Durchführung. Und das Wort durchführen sagt, daß es zugleich ein Führungsthema darstellt. Wem ist die Erfüllung der Maßnahme anvertraut? Wem ist es delegiert mit welcher Kompetenz? Das drückt die Spalte verantwortlich aus. Und zwingend für Maßnahmen sind die Termine. **Man wird halt bei Terminen fleißig**. Wenn es nicht terminiert ist, wird's nicht fällig.

Schamierpapier ist das Maßnahmenblatt also einmal von operativ nach strategisch. Scharnier ist das Maßnahmenblatt aber auch zwischen dem textlichen Teil der Planung und der Planungsrechnung. Die Planungsrechnung komplett wird hier auch als "Budget" bezeichnet. Damit ist Umsatzbudget gemeint, Deckungsbeitragsbudget und Kostenbudget. Das steht in der Spalte Ergebnisveränderung. Separat aus dem Kostenbudget herausgeholt ist der Personalplan. Da geht es um die qualitative und quantitative Planung der Zahl der Köpfe. Und Budget ist der Finanzteil. Welche zusätzlichen oder freierwerbenden Mittelbindungen ergeben sich aus den Maßnahmen im Anlage- und im Umlaufvermögen. Wobei das Maßnahmenblatt primär die Veränderung in der Mittelbindung - links im Konto - festhält. Die Mittelherkunft kann zwar auch fallweise angegeben sein; ist aber nachher durch Konsolidierung von Ergebnis und Finanzbudget ganzheitlich herzustellen.

Was aber auch der Verkauf im Bereich verändernder Mittelbindung festhalten muß, sind dazukommende und wegfallende Debitoren oder dazukommende oder freierwerbende Lagerpositionen.

So kann eine Strategie lauten: "Komplett liefern". Die dazugehörige Maßnahme kann heißen, Teillieferungen zu unterlassen. Ziel, das damit verfolgt werden soll, ist Sicherung des Marktanteils. Die Veränderung im Ergebnis kann darin bestehen, daß die Kosten niedriger sind, weil nicht so viele Ausführungsrüstkosten nötig sind, wenn größere Sendungen herausgehen. Aber einen Nachteil stellt die zusätzliche Mittelbindung im Lager dar, das einen hohen Servicegrad haben soll.

Und dann sollte es auch zulässig sein, bei einem Jahresbudget eine Pauschalmaßnahme zu notieren: "Da schauen wir eben noch ..." - und das hat auch noch eine Veränderung im Umsatz zur Folge mit soundsoviel DM dazu. Diese aggregierte Maßnahmenwolke ist zu konkretisieren nicht im operativen Fahrplan, sondern in der dispositiven Steuerung. Dann wird die operative Maßnahmenliste zu einer dispositiven Liste der "day-by-day-Steuerung" - und damit sind wir beim 4 Fenster-Formular von Seite 3. Denn der Rezeptblock in diesem Formular rechts unten ist nichts anderes als eine Kurzfassung der Maßnahmenliste nach Art der Maßnahme, Zuständigkeit und Termin. Und die aus den Korrekturzündungsmaßnahmen folgenden budgetmäßigen Konsequenzen sind in der Erwartungsrechnung protokolliert.

So lebt das ganze System als Lernprozeß: Das ist lernt vom Plan, der Plan lernt vom Ist.

Maßnahmenbeispiele im Verkauf:

- * Werbekostenzuschüsse geben
- * Aktionsplanung terminieren
- * Beratungsmaßnahmen zum Rausverkaufen organisieren
- * Regalhilfe einrichten
- * Anwendungsberatung Gebietsleiter / Gebietsberatersleiter trainieren
- * den Kunden in die eigene Maßnahmen-Planung einbeziehen
- * Termine mit dem Kunden machen
- * zum Essen einladen
- * es "in Maßen nehmen".

Tun-Wörter verwenden:

- Besser ist, jeweils Tunwörter in den Maßnahmenkatalog zu schreiben, als Substantiva zu nehmen.
- "Schulung Außendienst" schaut passiv aus. Veranstalten eines Schulungs-Seminars "richt" sofort nach Teilnehmern, Termin, Trainern und Budget.

PLANUNG 20 . . .		UNTERNEHMEN, SPARTE		FASSUNG VOM :		VISUM:		MASSNAHMEN- / AKTIONSPPLAN	
Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme / Aktion / Tätigkeit	Zweck der Aktion (z. B. strategischer Sinn)	verantwortlich für Ausführung		Termin	Ergebnisveränderg. TDM		Erforderl. Personal Mann - Mon.	Erforderl. Investition TDM
			wer?	mit wem?		20 . .	20 . .		

*) bei nicht mehr erforderliches Personal / Investitionen ein Minus setzen

OPERATIVE MASSNAHMENLISTE (BUDGETS ACTIVITY BASED)

PERSONALANTRAGSBLATT

Entscheidungen laufen auf eine Veränderung hinaus - oder auch darauf hin, eine Veränderung zu verhindern. Zu den bedeutsamsten verändernden Entscheidungen gehört das Engagieren eines Mitarbeiters, der nicht heute kommt und morgen wieder weg ist. Schließlich geht es darum, nachhaltig jemand ins Team zu holen. Also ist kurzfristige Denkweise hier nicht angesagt.

Ein Formular bringt in Form. Es organisiert die "Was ist, wenn nicht ..."-Frage. Wie ist es, wenn ein dazukommender Mitarbeiter nicht engagiert wird? Wie ist es, wenn jemand ausscheidet, nicht wieder ersetzt wird. Ließe sich auch synthetische Not erzeugen, um energischer vorsorgetherapeutisch zu planen?

Das Formular deponiert jeweils die Was ist, wenn nicht-Frage. Es bringt ferner das i. O. des Controllers. Der Controller müßte gegenzeichnen. Was ist, wenn Controllers Unterschrift zu verweigern ist? Dann müßte der Personalantrag zurück an die veranlassende Stelle.

Als Controller hätte man zu begründen, was es ausgelöst hat, nicht den Personalantrag zu "visieren". Da kann ein Controller nicht sagen "die Idee gefällt mir nicht ...". Es wäre schon mitzuteilen, wo der **Analysevorbehalt** zu setzen ist.

Das gilt z. B. gerade bei der Zusatzeinstellung in der Frage, wie das größere Volumen an Arbeit begründet ist. Gibt es Bezugsgrößen oder - in administrativen Abläufen - besser Standards of Performance? Läßt sich aus der Zahl der zu bewältigenden Vorgänge und auch der zu leistenden Service-Qualität - der ergänzend nötige Personalbedarf herleiten. Sind also z. B. in einer Buchhaltung zusätzliche Kundenkonten einzurichten, zusätzliche Buchungen vorzunehmen, mehr Mahnbriefe zu schreiben als früher, mehr Stornos einzufügen? Dann wäre dahinter zu suchen, was der **Kostentreiber** ist. Der Treiber - im Sinn der **Prozeßkostenrechnung der "Hauptprozeß"** - ist z. B. ein hektisches Manager-Verhaltensbild. Läßt sich transparent machen, was Hektik auslöst an leistungsmengeninduzierten (lmi) Strukturkosten?

Oder ist eine Meßgröße für Qualität z. B. das Zufriedenheitsniveau der Mitarbeiter; evtl. in der Fluktuationsrate ausgedrückt? Ließe sich diese Kennzahl der Führungsqualität verbessern? Was ist es, das jemand veranlaßt, die Unternehmung zu verlassen? Ist es das Geld, was meist gesagt wird; oder ist es ein nicht richtig sich Aufgehobenfühlen?

Alle diese Überlegungen lassen sich mit dem Formular "Personalantragsblatt" nur erzeugen, wenn man als Controller die Äußerung des Personalbedarfs "mitkriegt". Also ist nicht in Ordnung, wenn so etwas zwischen Tür und Angel spontan entschieden wird, sondern Personalanträge sind auf einen bestimmten Termin während des Jahres vorzubereiten, einzugeben und zu verabschieden. Was bis zum Termin nicht vorliegt, muß warten bis zum nächsten Jahr. An so etwas kann man sich gewöhnen. Erst denkt man, das ginge nicht. Und nachher spart man sich gegenseitig sehr viel Zeit.

Auch daß man heute nicht einfach schnell ja sagt und morgen sich mühsam in der Sache und persönlich frustrierend von Mitarbeitern wieder trennen muß.

PERSONALANFORDERUNGSBLATT

Bezeichnung der offenen Stelle: _____

Kurzzeichen: _____ KST: _____ "Produktiv": "Administrativ":

Ersatzbedarf

für: _____ geleistete Std. pro Woche: _____

ausgetreten /
pensioniert am: _____ versetzt am: _____ versetzt nach: _____

zu besetzen ab: _____ Wochenstundensoll neu: _____

WAS IST, WENN NICHT?

Zusatzeinstellung

zu besetzen ab: _____ Wochenstundensoll: _____

WIE BEGRÜNDET?

Höhere Leistung (Service Qualität)?

Größeres Volumen zu bewältigen?

MESSGRÖSSEN _____

Kennzahlen
Service-Niveau

Anzahl Vorgänge - leistungsmengen-
induzierte (Imi) Struko oder Fertigung
(Proko)

WAS IST, WENN NICHT?

Erhöhung des Wochenstundensolls

für: _____ um Anzahl Std. _____

	Zeichen	Datum
Anfordernde Stelle:		
Vorgesetzte Stelle:		
Personalleitung		
Controller <input type="checkbox"/> i. O.	<input type="checkbox"/> Analyse- Vorbehalt	

INVEST-ANTRAGS-BLATT: AUSFÜLLHINWEISE

Wie ist eine Investition zu begründen? Reicht als Motiv, daß man Geld übrig hat und schnell Einrichtungsgegenstände kaufen kann? Formular 14 begründet Investitionsmaßnahmen einmal rechnerisch: Wie verzinst sich das hinzulegende Kapital und wann fließt es zurück? Investieren kommt von dem lateinischen Wort vestis und das bedeutet Kleid. Investieren heißt Geld einkleiden in Gegenstände. Wann fließt dieses Geld wieder zurück durch Ersparnisse oder durch mehr Umsatz und mehr Deckungsbeiträge? Und wie verzinst sich intern der zu investierende Betrag, der auch anderswo hätte angelegt werden können - etwa auf dem Kapitalmarkt mit (externem) Zins.

Der rechnerische Teil des Investitionsantrags läuft so, daß erst einmal die Investitionsauszahlung zu definieren ist. Was kosten die Anlagegegenstände wie Einrichtungen, Fahrzeuge, Maschinen, EDV-Equipment. Da kann es sich um Beträge handeln, die jetzt - im Entscheidungsjahr - hinauslaufen. Oder auch die Investitionszahlung kommt in mehreren Schritten hintereinander. Das Rechenschema ist so anzuwenden, daß die später erst fällig werdenden Beträge mit einem Geldmarktzins (z. B. 6 %) auf heute abgezinst werden. Man tut in der Entscheidungsbegründung so, als ob man den ganzen Geldbetrag auf einmal anfordert. Teile daraus, die später erst fällig werden, werden inzwischen auf Festgeldkonten zinsbringend angelegt - so die Rechenprämisse.

Dann ist einzusetzen das Volumen der dazukommenden Einzahlungen (bei Expansionen, besseren Produktqualitäten, neuen Produkten, neuen Regionen) bzw. der wegfallenden Auszahlungen (bei Rationalisierungsmaßnahmen). Wichtiger Hintergrund hinter diesen Zahlen ist die geplante Auslastung. Auch dieser Teil des Formular-Set ist ein Schrittmacher zum Hinterfragen - gerade auch einer Mehrjahreskonzeption. Dann sind die durch den Betrieb des neuen Verfahrens dazukommenden Auszahlungen oder die wegen eines neuen Produkts bei alten Produkten wegfallenden Einzahlungen anzusetzen. Soweit es sich um Kosten handelt, haben Abschreibungen draußen zu bleiben. Wir rechnen mit der gesamten Investitionsauszahlung und nicht mit der ratierten Amortisation. Das macht später - nach der Investitionsentscheidung - die Kostenrechnung und Kalkulation. Außerdem geht das Rechenschema vor Ertragsteuern (zumindest in der Regel). Der Einnahmenüberschuß (oder Ausgabenunterschluß) ist der **Cash-Flow** (vor Ertragsteuern).

Da eine Mark von heute mehr zählt als eine Mark, die später erst kommt - man könnte die Mark von heute zinsbringend anlegen - müssen die später erst hereinkommenden Cash-Flows auf heute - auf das Entscheidungsjahr - **abgezinst** werden. Dazu wäre ein Mindestzins zu wählen - z. B. das 2,5fache des landesüblichen Zinsfußes (wegen des höheren Risikos in die Sachinvestition). Nehmen wir an, dieser Renditesatz sei 20 Prozent. Dann ist aus der Abzinstabelle herauszulesen, was im jeweiligen Nutzungsjahr als Faktor steht. Mit diesen Faktoren sind die Cash-Flows der Jahre 1 bis 5 zu multiplizieren. Natürlich nehmen diese Faktoren ab, je später der Geldbetrag hereinkommt. Diese mit den Faktoren multiplizierten (heruntergesetzten oder herabdiskontierten) Cash-Flows sind quer zu addieren. Ist der Gegenwartswert (**discounted cash-flow dcf**) dieser Cash-Flow-Beträge größer als die Investitionsauszahlung, ist das Mindestrenditeziel übererfüllt. Käme genau der Betrag der Investitionsauszahlung heraus, sind eben 20 Prozent erreichbar nach Plan. Der Kapitalwert als Überschuß von DCF beim Ziel-Zinsfuß über die Investitionsauszahlung ist Null. (Daß es genau dieser Betrag sein soll, entspricht der Amortisationsbedingung.) Liegt der DCF niedriger als die Investitionsauszahlung (die eventuell ebenfalls mit z. B. 6 % diskontiert ist), dann ist das Mindestziel der internen Zinsfußrate (internal rate of return) nicht erfüllt.

Zinssätze % / Jahre	6	10	12	15	20	25	30	35	40	45	50
1	.943	.909	.893	.870	.833	.800	.769	.741	.714	.690	.667
2	.890	.826	.797	.756	.694	.640	.592	.549	.510	.476	.444
3	.840	.751	.712	.658	.579	.512	.455	.406	.364	.328	.296
4	.792	.683	.636	.572	.482	.410	.350	.301	.260	.226	.198
5	.747	.621	.567	.497	.402	.328	.269	.223	.186	.156	.132

Gegenwartswert einer DM, wenn diese Mark am Ende eines der Jahre eingeht

Der obere Teil des Formulars Nr. 14 gibt die textliche Begründung der Investition - einmal aus Analysen und Prognosen heraus und zum anderen aus dem, was strategisch gewollt ist. **Investition als gezieltes Düngen am Sichern und Erweitern von Stärken des Unternehmens.**

Für unternehmensinterne Einzelheiten bei Investitions-Entscheidungen: "See your Controller".

INVEST-ANTRAGS-BLATT

Annahmen / Analysen / Szenarien				
z. B. Wiederherstellen verloren gegangener Fähigkeiten				
<p>Strategische Konzeption</p> <p>z. B. Insourcing: Teile selber gestalten können</p> <p>z. B. Versorgungssicherung</p> <p>z. B. Rückführung von Regieprozessen im Managen entlegener Standorte</p>	<p>Maßnahmen</p> <p>z. B. Anschaffen eines Aggregats zur Selbsterstellung von Produkten</p>	<p>Wer</p>	<p>mit wem</p>	<p>bis wann</p>

Sachverhalt - vor Ertragsteuern	Entsch. jahr	Nutzungszeit					iisw.	Kennzahlen
		1.	2.	3.	4.	5.		
Investitions-Auszahlung	□ ====							(1) Pay-back-Periode: = $\frac{\text{Investitionsausz.}}{\text{Ø jährl. Cash Flow}}$ = Jahre
Dazuk. Einzahlungen Wegf. Auszahlungen								
./ . Dazuk. Ausz./ Wegf. Einz.	./.							(2) bei Unternehmens-Ziel - □ % interner Zins: ====
= Cash Flow	=							
Diskontfaktoren	•							Kapitalwert (DCF - I) = TDM; Faktor =;
DCF = Discounted Cash Flow (Gegenwartswert)	□ = ====							
								(3) interner Zinsfuß % (internal rate of return bei Kapitalwert = 0)

GANZHEITLICHES, THEMENZENTRIERTES VERÄNDERUNGS-FORMULAR

Relevant für eine Entscheidung ist jeweils, was sich durch die Entscheidung verändert. Was kommt hinzu? Ein Verändern kann aber auch darin bestehen zu verhindern, daß etwas an Besitzstand verlorengeht.

Themen kommen oft sehr spontan. Wie läßt sich aus dem Stand heraus ein Thema protokollieren, so daß der Auftrag des Controllers, für Einsehbarkeit zu sorgen, ohne viel Vorbereitung erfüllt werden kann.

Dieser Idee ist das Formular "3 Felder" oder Controller's Triptychon auf Seite 35 gewidmet. Die 3 Felder haben in sich keine weitere Struktur, also läßt sich schnell "aus der Hüfte geschossen" etwas hineinschreiben. Ganzheitlich findet eine Veränderung simultan statt erst einmal im Ergebnis. Das betraf Absatz und Umsatz, Produktkosten, Deckungsbeiträge, Strukturkosten sowie Abweichungen, die eventuell durch eine Entscheidung zu verhindern wären. Normalerweise ist dies die Starttrampe für Controller's Service-Funktion. Eben gemäß dem Auftrag des Controllers, Lotsendienste leisten zum Ziel Gewinn/Kostendeckung/Verlustverhinderung.

Flankierend geschehen Veränderungen im Bereich der Kapitalbindung. Auch in der Logik von Soll und Haben sind Veränderungen zu protokollieren als eine thema-orientierte Bewegungsbilanz. Dabei dürfte die Hauptveränderung eher auf der Aktivseite einzufangen sein. Handelt es sich um eine zu beurteilende Investition, ist ohnedies der Hauptaspekt der entsprechende Investitionsaufwand, der eine Aktivmehrung darstellt im Sinn von Finanzbedarf. Die Ziel-"Brücke" oder das Ziel-"Scharnier" im Themen-Triptychon ist der return on investment - und zwar als **Veränderungs-return on investment**. Handelt es sich um eine Mehrjahreskonsequenz, ist eventuell dieser ROI als ein interner Zinsfuß nach dem Diskontierungsprinzip (Gegenwartswert) zu ermitteln (Seite 32). Soweit ist dies der operative Teil des Themas - die Dinge richtig - oder mit der bevorstehenden Entscheidung - noch besser tun.

Links flankierend im Triptychon sind die Veränderungen in den strategischen Fähigkeiten/Potentialen. Man könnte von know how und know who sprechen. Know how betraf das Produkt, seine Technik, die Logistik - know who sind die Kunden und was die mit dem Produkt im Sinn von Einsatzgebiedsdenken anfangen. Verbindungs-Scharnier zwischen strategischen Fähigkeiten und der Ergebnisveränderung ist der Marktanteil. Gibt es eine Marktanteils-Veränderung nach oben; läßt sich ein Marktanteils-Entzug nach unten verhindern? Der linke Teil des Dreifelder-Panoramas folglich ist die strategische Seite des zu entscheidenden Themas - noch besser die richtigen Dinge tun.

Eingetragen als Beispiel ist eine Filialgründung. Zum Hauptgeschäft sollen Filialen hinzukommen. Was ist es, das sich durch diese Entscheidung ganzheitlich verändert? Sieht es so aus, daß dieser Beschluß die Lage des Unternehmens besser fundiert?

Spontan - ganzheitliches, themazentriertes Veränderungs-Formular - Controller's Triptychon

15

Filialentscheid-Veränderungspapier

STRAT. FÄHIGKEITEN		ERGEBNIS z. B.		FINANZEN
<p>Neue Kunden gewinnen</p> <p>Näher zur derzeitigen Kundschaft</p> <p>Markteintritt von anderen verhindern</p> <p>Verbessertes Image - man wird öfter gesehen; bessere Präsenz; mehr points of sale</p> <p>Motivation Mitarbeiter - Ruck durch das Team; man kann Filialleiter werden</p> <p>Mehr Information, da Platzhirsch, vom Beschaffungs-Markt her</p>	<p>plausibel + im Markt- anteil</p>	<p>+ 15000 Stück</p> <p>Δ Umsatz ≥ 1 Mio etwa 1,5 Mio</p> <ul style="list-style-type: none"> • 24 % Deckungsbeitrag dazu = DB 360 000 (rund) <p>./ dazukommende Struko der Filiale 240 000</p> <p>Filial-Ergebnis 120 000</p> <p>Flankierend: günstigerer Einkauf auch im Hauptgeschäft</p>	<p>Δ 26 % ROI</p>	<p>z. B. dazukommende Kapitalbindung</p> <p>AV + UV Anlage- und Umlaufvermögen 450 000</p>

FINANZKENNZAHLEN UND FINANZBERICHT

Die Logik der Planung und Steuerung (des Controlling) der Finanzen ist jene der doppelten Buchhaltung - double entry book keeping. Was auf einem Konto jeweils im Soll gebucht ist, stellt Mittelverwendung dar. Buchungen im Haben bilden die Mittelherkunft. Daß die Buchhaltung links und rechts übereinstimmen muß, ist nicht die Marotte der Buchhalter, sondern die Logik des Geldbeutels. Man kann Geld nicht verwenden, wenn es nicht herzukriegen ist. Dies sind die harten Signale im Controlling-Berichtssystem.

Entscheidungsrelevant ist, was sich durch eine Entscheidung verändert. Dieser Grundsatz gilt auch im Feld der Finanzen. Welche Entscheidungen erzeugen zusätzlich Mittelverwendung? Dies sind alle Fälle der - bilanzorientiert gedacht - **Aktivmehrung** (Sollbuchung) und **Passivminderung** (ebenfalls Soll). Demzufolge ist Mittelherkunft zu erzeugen durch Aktivminderung (Habenbuchung) oder durch **Passivmehrung** (Zuführung ins Haben).

Nimmt man den kurzgefaßten Bilanzvergleich im Testbeispiel, so stellen sich Veränderungen dar. Die sind in der Bewegungsbilanz nach Kontoprinzip plausibel gemacht. Dabei ist für einen "sexy" Bericht im Rahmen der Buchhaltung wesentlich, daß man dort nicht saldiert, wo etwas zu zeigen ist - und dort saldiert, wo nichts weiter gezeigt werden braucht. So ist z. B. nicht saldiert darzustellen, welche Veränderungen im Anlagevermögen zu entscheiden sind und wie deren Finanzierung aussieht inklusive der dafür zu erwirtschaftenden Abschreibungen. Die Nettozuwachsanzahl aus dem schnellen Bilanzvergleich wäre 4700,-; die Entscheidungen selber betreffen aber eine Investitionsmaßnahme über 6200,- TDM. Im Beispiel könnte man in der Tendenz sagen, daß der cash flow nur zur guten Hälfte ausreicht, die Investitionsentscheidung zu finanzieren. Der Bestandsabbau dient - so ließe sich plausibel machen - der Schuldentilgung. Expansion bei Debitoren und bei Kreditoren gehen Hand in Hand. Ein Teil des Bestandsabbaus und der Fremdfinanzierung wird wohl aber auch verwendet für die Investition. Also sind kurzfristige Mittel langfristig investiert; demzufolge muß das working capital sich vermindern.

Die Bewegungsbilanz ist auch in Staffelform gezeigt. Vorzeichen minus heißt immer "braucht Geld"; Vorzeichen plus bedeutet "bringt Geld". Aktivmehrung und Passivminderung brauchen Geld; Aktivminderung und Passivmehrung bringen Geld. Schreibt man es in Staffelform, so läßt sich dieses Prinzip besser benutzen für das laufende Finanzcontrolling. So könnten die Jahresbudgetzahlen in Monate und Quartale umgeformt werden (saisonale Schwerpunkte beherzigen wie z. B. Steuerzahlungstermine). Das Ist wäre aus der Buchhaltung heraus hereinzutanken. Vor allem ist dann die Vorschau aufzubauen im Sinn des *reste à faire* zur Sicherung des finanziellen Überlebens des Unternehmens.

Finanzkennzahlen drücken in der Regel Fälligkeiten aus. Besteht die Chance, zur Zahlung gestellte Kredite auch zu tilgen aus Versilberung von Vermögen. Wie labil oder stabil ist das Unternehmen finanziert? Wieviel ist aus eigener Kraft beigesteuert. Vor allem die Eigenkapitalquote und der Anlagendeckungsgrad drücken finanzielle Stabilität aus. Im Verschuldungsfaktor läßt sich abschätzen, wie lange das Management zu amtieren hat, um die Schulden des Unternehmens zurückzugeben. Die Liquiditätskennzahlen 1., 2. und 3. Grades bezeichnen die Schnelligkeit des Versilbernkönnens von Vermögen zur Bezahlung von Schulden. Am schnellsten geht es mit der cash ratio (Liquiditätsgrad 1); die quick ratio braucht länger; geht aber schneller/quicker als die current ratio. In jener Liquidität des 3. Grades sind auch die Läger enthalten, die erst verkauft werden müssen. Bei der quick ratio ist schon verkauft; nur die Kunden haben noch ihre offenen Posten. Übrigens der Sprachgebrauch der Buchhaltung Soll und Haben kommt aus dem Debitorenkonto. Der Kunde "soll" uns noch geben; oder er "hat" es gegeben. Die Liquidität des 3. Grades heißt auch current ratio; der Quotient aus current assets und current liabilities.

Stellt man die Zahlenkollektive, aus denen sich die current ratio zusammensetzt, nicht durch Division, sondern durch Subtraktion dar, so nennt man das Ergebnis das "working capital". Im Beispiel ist das working capital in der Eröffnungsbilanz plus 3355. In einen Quotienten vom Umlaufvermögen gesetzt, hieße das, daß 28 % des Umlaufvermögens langfristig finanziert sind. Gibt es nun ständig vorhandene Kreislaufmaterialien, eiserne Bestände, ständige Debitoren nach dem going concern-Prinzip. Ist dann dieser Prozentsatz als angemessen empfunden. In der Planschlußbilanz vermindert sich das working capital auf 723. Das liegt daran, daß wir kurzfristige Mittel für langfristige Investitionen verwenden.

Die working capital-Veränderung insgesamt ist minus 2632. Dies wäre im Testbeispiel der Unterschied zwischen dem cash flow von 3868, der als Selbstfinanzierung langfristig verfügbar ist, und den langfristig zu tätigen Investitionen ins Anlagevermögen sowie der zur Tilgung langfristiger Schulden benötigten Positionen.

Bauteile zum Finanzbericht

A) Bilanz-Planung im Beispiel

Konto	Eröffnungsbilanz TDM	Schlußbilanz TDM	Konto	Eröffnungsbilanz TDM	Schlußbilanz TDM
Anlagevermögen	4000,--	8700,--	Gezeichnetes Kapital/	4355,--	4355,--
Vorräte	8600,--	3630,--	Gewinnrücklage		
Debitoren	3000,--	5820,--	Gewinn	0	2068,--
Flüssige Mittel	400,--	400,--	Eigenkapital	4355,--	6423,--
Umlaufvermögen	12000,--	9850,--	Langfristiges Fremdkapital	3000,--	3000,--*)
AKTIVA	16000,--	18550,--	Kurzfristiges Fremdkapital	8645,--	9127,--
			Summe Passiva	16000,--	18550,--

16a

*) Zuführung Pens.Rückst. und Tilgg. lfr. Schulden saldieren sich

B) Bewegungsbilanz Kontoform

Mittelverwendung	TDM	Mittelherkunft	
Investition		Cash Flow	
Anl.verm.	6200	JÜ	2068
		AfA	1500
Exp.Umlaufvermögen:		Zuf. Pens.	
Debitoren	2820	Rückst.	300
			3868
Schuldentilgung		Bestandsabbau	4970
lfr.	300		
kfr.	2643	Fremdfinanzierg.	
	2943	Anzahlg.	325
	11963	Kreditoren	2800
			3125
			11963

16b

C) Bewegungsbilanz Staffelform

	Budget 94	Ist aufgel.	Vorschau
JÜ	2068		
AfA	1500		
Zuführg.Pens.r.	300		
Cash Flow I	3868		
- zusätzl.			
Debitoren	2820		
+ Abbau			
Bestände	4970		
+ Zunahme			
Kreditoren	3125		
Cash Flow II	9143		
- dazuk. Inv.	6200		
- Rückführg.			
Schulden	2943		
Veränderg. d. Bestands flüssige Mittel - "free cash flow"	0		

D) Kennzahlen

- Eigenkapitalquote $\frac{EK}{Bil.Sa.}$ 27 % (EB); 35 % SB
- Anlagen-Deckungsgrad $\frac{EK}{Anl.Verm.}$ 108 % (EB); 74 % SB
- Verschuldungsfaktor $\frac{Verschuldung}{Cash\ flow\ p.a.}$ 3,1 Jahre
- Liquidität III. Grades $\frac{Umlaufverm.}{Kurzfr. Fremdkap.}$ "current ratio" 1,38 % (EB); 1,08 (SB)

Liquidität II. Grades

- $\frac{FlüMi + Debitoren}{Kurzfr. Fremdkap.}$ "quick ratio" 0,39 (EB); 0,68 (SB)

Liquiditätsgrad I

- $\frac{FlüMi}{Kurzfr. Fremdkap.}$ "cash ratio" 0,04 (EB); 0,04 (SB)

- Working Capital $\frac{EB}{SB}$ Umlaufverm. 12000 9850
- Kurzfr. Fremdkap. 8645 9127
Working Capital 3355 723

= 0,28 Umlaufvermögen

Veränderung: das Minus 2632 ist der Cash Flow (3868) - Investition (6200) - Rückf. langfr. Darl. (300)

JAHRES-BUDGET-BLATT - ERGEBNIS

Eine Spalte aus dem Mehrjahresplan-Blatt - Seite 23 - herausgesucht, könnte in der Strukturierung der stufenweisen Deckungsbeiträge nach Produktlinien gegliedert sein etwa wie auf Seite 39. Der perspektivische Mehrjahresplan arbeitet mehr die Konturen heraus - skeleton budget. Der mehr Maßnahmen-Details enthaltende Jahresplan geht eher in die Einzelheiten der Produktlinien. Das selbe System könnte umsortiert dargestellt sein nach Kundengruppen/Einzelkunden sowie nach Regionen. Die Ergebnisplanung entspricht gleichzeitig der Darstellung nach Profit Centers. Zielmaßstab der ergebnisverantwortlichen Bereiche im Sinne eigenverantwortlicher Selbststeuerung wäre die Deckungsbeitrag III-Zahl. Bis dahin besteht direkter Einfluß. Von da aus läßt sich im Bereich der "responsibility" des Profit Centers die Situation halten und nach Verbesserungen suchen.

So ist auch die Interpretation der Deckungsbeitrags-Stufen zu verstehen. Ausgehend vom Deckungsbeitrag I stellt sich die Frage, welches Produkt nach Ergebnispriorität zu fördern ist. Dazu kann der Deckungsbeitrag als Kennzahl je Einheit Produkt (Stück, kg, hl, t) oder je Einheit eines Engpasses (Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde, Deckungsbeitrag je Maschinenstunde) dargereicht werden müssen. Technische Einzelheiten in diese Richtung kommen aus der Kalkulation (Seite 47).

Soll ein Produkt gefördert werden, verlangt dies nach Maßnahmen. Dies sind Werbung als Media-Maßnahmen, Anzeigen, Prospekte, Display-Material, Sponsoring, anwendungstechnische Beratung, Lay-out-Beratung... Vgl. Projektplanung dieses Typs nach Kostenpackages auf Seite 41.

Der Deckungsbeitrag II signalisiert, ob an Maßnahmen für ein Produkt viel oder nicht so viel getan wird. Welche Bemühungen sind einer Produktlinie gewidmet? Man darf nicht sagen, das Produkt habe solche Maßnahmen verursacht. Das Management hat es verursacht. Und seine Bemühungen bestimmten Produkten zugewidmet. Bringen die Produkte dies nicht, wäre Liebesentzug zu verordnen.

An dieser Ecke ist auch das Budgetformular des Jahres eng verbunden mit der strategischen Prioritätensetzung. Besteht für eine Produktlinie eine Bauen-Strategie, weil die Portfolio-Position (Seite 13) dies nahelegt, so ist davon auszugehen, daß viele solche Promotion-Packages der Produktlinie gewidmet sind, so daß der Deckungsbeitrag II auch ein Minus sein könnte. Spätestens dann muß das Jahresbudget wieder rüber in die Mehrjahresplanung (Seite 23).

Dann müssen es ja Menschen sein, die sich darum kümmern. Wer gehört zum Center der Marktbearbeitung nach Sparte, Produktmanager-Team, Niederlassung, Key-account-Management. Der Organisation folgen Strukturkosten des "organisatorischen Gehäuses", die im Budgettyp für das Jahr zwischen Deckungsbeitrag II und Deckungsbeitrag III eingebaut sind. Diese wieder könnten im Strukturbild der Kostenstelle (Seite 51) besser in sich wieder strukturiert sein, so wie die Promotionkosten nach dem Formular Seite 41 projektgesteuert werden.

Das Budget-Formularbild der Seite 39 enthält sowohl den Zugang zur Entscheidungsunterstützung (decision accounting) als auch die Verwirklichung des responsibility accounting im Sinn der Führung durch Ziele (Management by objectives).

JAHRES-ERGEBNIS-BUDGET-FORMULARBLATT

Kriterien:

Produktelinien (z. B. Schokolade)

	Tafeln massiv	Tafeln gefüllt	Riegel	Pralinen	Oster- hasen	Weihnachts- männer	Summe
Absatz Tonnen
Verkaufspreis/kg (brutto/netto)
Produktkosten/kg (Proko - vormals Grenzkosten)
Deckungsbeitrag/kg
TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM
Umsatz
Produktkosten der gepl. Verkäufe
Deckungsbeitrag I PRODUKT-ERGEBNIS-KENNZAHL je kg, je Std. Fertigungszeit, je Masch.Std.
Promotionkosten - Struko der Periode
Deckungsbeitrag II PRODUKTBEITRAG
Spartenkosten - Stukturkosten Periode
Deckungsbeitrag III SPARTENBEITRAG

VERKAUFSKOSTENSTEUERUNGSBLATT

Der Umsatz ist es nicht allein, Kraft, Umsatz zu machen, kommt aus Kosten. Wie beim Reisen: Es sind Kompromisse zu machen zwischen Geschwindigkeit und Treibstoffverbrauch. Formular 18 dient der Kostensteuerung im Verkauf. Daß es ein Controlling- = Steuerungs- oder Planverfolgungspapier ist, signalisiert die Spalte **Kostenvorschau**. Hier kommt ein Bericht des "cost-to-completion". Eine solche Information kann nicht der Computer liefern und nicht der Controller ausfüllen, sondern dies entsteht nur **in Zusammenarbeit mit dem Management im Verkauf**. Dort ist unterzubringen, welche Maßnahmen noch nötig sind und wie die sich in Kosten auswirken.

Gelingt es, das Jahresbudget zu halten? Ist es machbar, drunter zu bleiben - oder besteht ein Mehrbedarf in der Steuerung auf dem Weg zu den Auftragseingangs- und Marktanteilszielen? **Abweichungen sind jeweils anzukündigen**. Das ist ein Kernstück im Controllingbericht.

Besonders bei diesem Teil der Kosten zeigt sich, daß praktisch der Sprachgebrauch "variabel" und "fix" nicht mehr so richtig paßt. Da sagt der Verkaufsleiter, daß er sehr flexibel sei bei seinen Entscheidungen - und daß deshalb alle seine Kosten im Bereich von Mediawerbung, Werbekostenzuschüssen, Sponsoring, Displaymaterial... "variabel" seien.

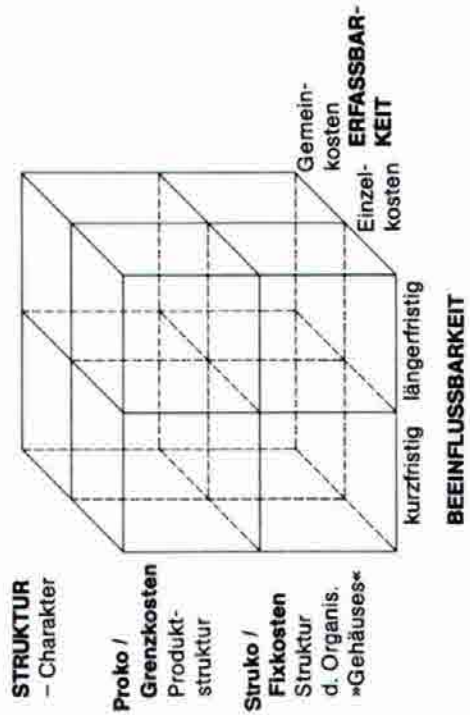
Dieser befindet sich nach dem Bild des Kostenwürfels auf dem waagrechten Trip. Sagt man - im senkrechten Beschreibungsvektor - "Fixkosten" / Strukturkosten, so will man ausdrücken, daß es sich hier nicht um Aktivitäten handelt, die das Produkt selber herstellen - sondern es sind Maßnahmen der Marktbearbeitung, des Anlegens von Trampelpfaden, des Organisierens der Rumsprecheffekte. Es handelt sich um eine Investition in die Marktgeltung. Deshalb Strukturkosten (Periodenkosten).

Aber natürlich sind diese beeinflussbar. Dem dient gerade das Verkaufskosten-Steuerungsblatt. Nur sollte man dazu nicht "variabel" sagen, sondern Steuerung der Strukturkosten wäre ein besser passendes Umschreiben des damit gemeinten Sachverhaltes.

Voraussetzung ist, daß diese Kosten auch möglichst einzeln erfaßt sind. "Ich hab's erfaßt" läßt sich doppelt sprechen - technisch als Beleg und "erfaßt" im Kopf (im Sinne von verstanden). Um's erfaßt zu haben, ist eben Erfassung auch nötig. Was rationellerweise nicht erfaßbar ist, bleibt im Komplex Gemeinkosten.

Die Koordinaten des Kostenwürfels sind nicht als Betragsvektoren zu verstehen, sondern als Merkmalsvektoren. Drei Sachverhalte sind simultan gültig, auch wenn man sie nur hintereinander erklären kann. Was ins Produkt schlüpft als Produktkosten ist Stückliste und Arbeitsplan. Was sich bemüht im Prozeß um's Produkt rum ist Strukturkosten. Beide Typen von Sachverhalten sind veränderbar - manche nur längerfristig, andere kurzfristig. Lassen sich Teile der Produktkosten kurzfristig nicht anpassen an schwankende Auslastung, so entstehen Abweichungen gegenüber der geplanten Kostenverbrauchsfunktion. Dann kann man auch nicht sagen, daß die variablen Kosten nicht ganz so variabel seien. Gemeint ist, daß sich im ist die Steuerung nicht so hautnah machen läßt, wie es die Planung vorsieht. Das ist nicht so schnelle Beeinflussbarkeit der Produktkosten / variablen Kosten / proportionalen Kosten.

Der Kostenwürfel dient als Kommunikations-Bühnenbild für das Kostenschauspiel in den einschlägigen Formularen.



VERKAUFSKOSTENSTEUERUNGSBLATT

Kostenbudget & Kostensteuerung 1. Halbjahr (monatl. kum.)		Vertriebskosten lt. _____ TDM												Lfd. Nr.: Datum:			
		Januar		Februar		März		Kostenvorschau bis 30.6.		April kum.		Mai kum.		Kostenvorschau 1.6. - 31.12.		Juni kum.	
Kostenarten	1. Halbjahr (monatl. kum.)	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist
		Anzeigen															
Werbeaktionen																	
Werbeschenke																	
Nützliche Abgaben																	
Σ Kosten Werbung																	
Anwendungsberatung																	
Schulung Mitarbeiter der Kundschaft																	
Spesen / Einladungen																	
Sponsoring																	
Σ Kosten Gesamt																	
Umsatz (U)																	
Kennzahlen																	
Werbekosten in % U																	
Distributionsgrad %																	
Marktanteil %																	
Erinnerungsquote %																	
Erläuterungen / Sachverhalte																	Maßnahmen
Themenspeicher																	

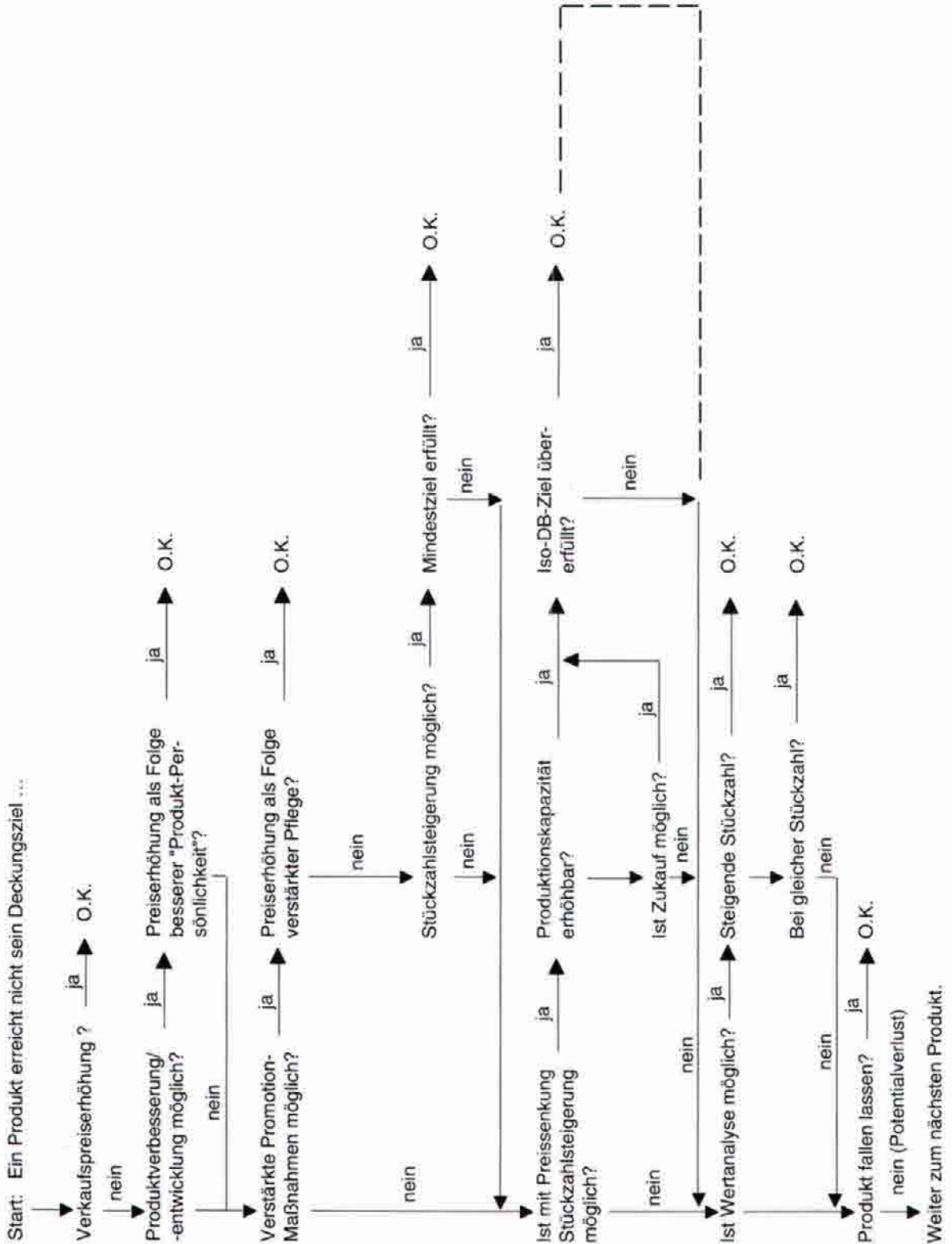
ENTSCHEIDUNGSFINDUNGS-"HELP"-TABELLE

	DB I/Stück	Δ DB I	Δ Struko Block sprungliche Kosten	Bestand an DB	EK/Prokosätze als Preisuntergrenze	EK + anteilige de Struko	Kapital- bindung	Proko-Sätze	Inter- Zinsfuß	Stuko + SOP's	Vollkosten- sätze
Sales Mix verbessern	X										
Filialen einrichten		X	X								
Make or buy							X				
Preisfindung											X
zusätzliche Anzeigen- aktion machen		X	X								
Sonderpreise für Füllaufträge								X			
Weitere Kunden akquirieren	X		X							X	
Aktionen verabreden		X	X								
Soll man investieren									X		
Strukturkosten und Wertanalyse											X

usw. (Ihre Entscheidungsfälle)

Informations-Bedarf (Zeilen) und Informationsversorgung (Spalten)
zwischen Manager und Controller im Team

ENTSCHEIDUNGS-FINDUNGS-SCHEMA ZUR PRODUKT-BEURTEILUNG



SCHRITTMACHER PRODUKT-BEURTEILUNG (Seite 42)

Seite 42 des Formular-Set bringt eine Matrix zwischen Informationsbedarf und Informationsversorgung. Dies ist zugleich Zusammenarbeit zwischen Management und Controllerdienst. Welche Entscheidungsfälle kommen vor - ein Jurist würde Kasuistik sagen. Welche Versorgungstypen sind verfügbar - oder verfügbar zu machen. Analog juristisch: Welche Paragraphen aus dem Gesetzbuch sind nötig, um den Fall zu lösen. Welche Methodenangebote des Controller-Werkzeugkasten sind nötig, um den Fall besser auszu"hebeln".

Das Kreuz im Tableau vermerkt jeweils, was nötig ist. Im praktischen Unternehmensbeispiel müßte gefragt werden, ob die Information auch verfügbar ist - oder ob Schritte des Implementierens zu unternehmen wären.

ENTSCHEIDUNGS-FINDUNGS-SCHEMA ZUR PRODUKT-BEURTEILUNG (Seite 43)

Ein Controller muß dranbleiben. Das fällt oft schwer, wenn die Controllerfunktion in einer Service-Rolle oder als Stabsdienst empfunden wird. Also brauchen wir eben Werkzeuge, um am Ball zu bleiben. Dazu hat sich z. B. bewährt das folgende Schrittmacher-Schema. Also die Startfrage ist, daß ein Produkt nicht sein Deckungsziel erfüllt. Dies könnte ermittelt sein durch den Deckungsbeitrag, der erzielt wird, samt Hinzufügung von Inanspruchnahme konform-gewidmeten Strukturkosten-Paketen für die Produktlinie. Dann folgt das Schrittmacher-Schema dem Wenn-dann-Prinzip. Wenn dies der Fall wäre, dann könnte man das Produkt in Ordnung bringen... Analog ließen sich Ideen, die jeweils kommen im Team, auch Mind-mapping-artig protokollieren, indem Karten dazugefügt werden, wo die jeweiligen Verzweigungen im Schema auf Seite 43 sind.

Ein Schrittmacher-Schema hilft auch dem Controller immer, daß er Schritt hält.

Eine aktive Controller-Rolle soll **dafür sorgen, daß ...** In einer Servicefunktion, die durch andere hindurchwirkt auf ein gemeinsames Ziel hin, ist es immer schwieriger abzugrenzen, was der eine macht und der andere dafür nicht. Die Arbeitsteiligkeit läßt sich leichter organisieren und beschreiben. Der eine spaltet Holz, der andere schichtet auf. In der Controllerfunktion nach dem Schnittmengenbild (Seite 6) vermischt es sich eben, so daß man nicht immer mehr trennen kann, wo die Urheberrechte sind. Je besser Teamarbeit funktioniert, desto weniger läßt sich auseinandersortieren, wer jeweils wieviel Prozent zur Entscheidungsfindung eingefügt hat.

Es fällt leichter, wenn man als Controller nicht einfach nur fragt. Dann fühlt sich ein Gesprächspartner oftmals ausgefragt - besonders wenn man vis-à-vis sich gegenüber sitzt. "Das lasse ich mir nicht ins Gesicht sagen / fragen..." Also wäre man gut beraten, wenn ein System fragt. Dies ist der Sinn der Formulare und der Schemata zum Hinführen auf eine Entscheidung. Fragen lassen durch das Formular, das erst noch "so da" ist. In einem So-da-Formular muß was reingeschrieben werden - ein So-da-Schrittmacher braucht die Anwendung. Dann kann man als Controller wirklich dranbleiben - aber man muß den Termin noch haben, um die Manager zu sehen / zu besuchen. Akzeptanz und regelmäßige Termine - jour fixe-Prinzip - kriegt man eher immer leichter, je mehr es gelingt, anlaßorientiert ad hoc das zu zeigen, was man als Controller vermag. Dazu die Schrittmacher-Ideen - dazu z. B. auch das offene themazentrierte Triptychon-Formular auf Seite 35.

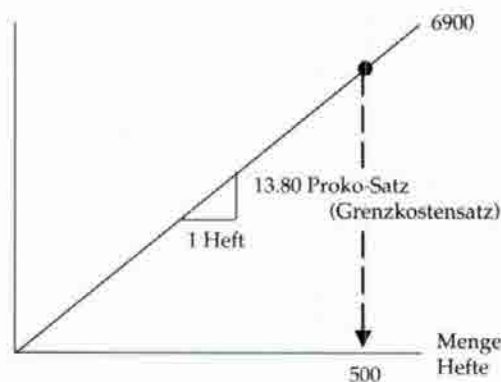
PRODUKTKALKULATION

Zuerst ist der Proko-Satz zu ermitteln. Er spiegelt wider die technische Struktur des Produkts - ökonomisch formuliert. Rein-Schlüpfen ins Produkt tun erst mal die Rezepturen und Stücklistenpositionen - "bill of materials". Die sind mit Plan-Einstandspreisen zu bewerten (Einkaufspreis plus Bezugsspesen wie Eingangsfrachten und Zölle). Selbst hergestellte Vorprodukte (Komponenten, Bauteile, Halbfabrikate) sind ihrerseits nach Stücklisten und Arbeitsplänen durchzukalkulieren.

Dann folgen die Operationenpläne. Es sind die Arbeitsfolgen - "bill of activities" - die ins Produkt selber gehen zu dessen physischer Existenz. Es sind die t_r (Rüstzeiten) und t_e (Einheitszeiten), die in die Umformung (be- oder verarbeiten) des Produkts kausal reingehen. Sie sind zu bewerten mit den Proko-Sätzen aus den Fertigungsstellen (Arbeitskostensätze).

Ist das Unternehmen ein Handelshaus, so sind die EK's zugleich die Proko-Sätze. Macht das Unternehmen für den Markt (extern) reine Dienstleistungen, so sind es nur die Arbeitsplanpositionen. Industriell ist es eine Mischung aus beidem. Je mehr Outsourcing, desto mehr Stücklistenpositionen im Sinne zugekaufter Komponenten und Teilsysteme. In der Assekuranz sind die "Stücklisten" die Schadenkosten (Schadenhäufigkeit und Kosten je Schadenfall wie eine Art von Einstandspreis).

Im beigefügten Modell ist als Stücklistenposition gezeigt ein Zukaufmaterial. Die Ausformung besteht im Bedrucken. Dazu ist eine Satzherstellung nötig und erwähnt sind beispielhaft die Stunden für das Drucken der Auflage. Der Stück-Proko-Satz braucht also die Auflagenhöhe. Hinter dem Anstiegswinkel des Kostensatzes drückt sich aus das geplante Verfahren der Herstellung.

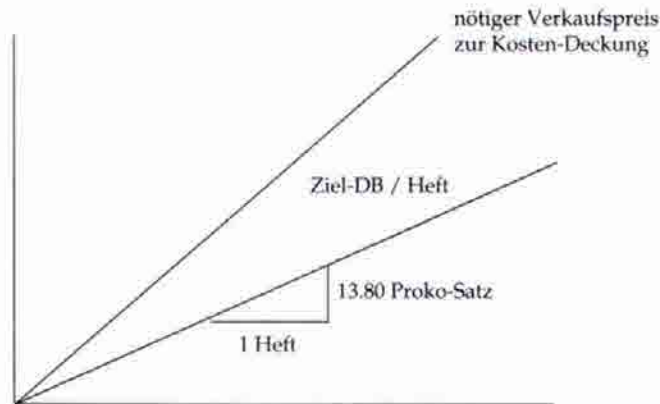


Die Kalkulation könnte damit zu Ende sein. Im Vergleich zum Marktpreis ergibt sich der Deckungsbeitrag. Für diesen läßt sich in der Offertkalkulation ein **Ziel-Deckungsbeitrag** ermitteln - "target contribution". Für diesen nimmt man entweder etwas pauschalere "Zuschlagsätze" mit Zwischenzielen. Oder man fügt ein im Sinne einer "**Prozeßkalkulation**" eine zweite Art von "list of activities" - nämlich Aktivitäten des regiemäßigen Betreuens des Produkts im Verkauf, im Einkauf, in der Logistik, Arbeitsvorbereitung, Anwendungsberatung und Buchhaltung (bis es schließlich bezahlt ist).

Für die Kalkulation der Regie nach Inanspruchnahme im Sinne eines "verlängerten" Arbeitsplans **im Prozeß des sich Bemühens um** braucht es die Kenntnis der dem Produkt gewidmeten Vorgänge. Kostet zum Beispiel - ermittelt in der administrativen Kostenstelle Einkauf der Vorgang "Bestellung abwickeln" DM 30,- und werden 30 Einheiten Material bestellt, so entfällt auf die Einheit ein Vorgangskostensatz von 1,-. Zu einer Einheit Material in Höhe eines EK von 100,- je kg käme ein "Materialgemeinkosten"-Tarif von 1,- für den Vorgang Bestellung abwickeln hinzu. Oder eine Einlagerung kostet einen Strukturkostentarif von 80,-; die Kalkulationseinheit Tonne besteht aus 4 Paletten, so ist ein Vorgangskostensatz in den Zieldeckungsbeitrag einzufügen in Höhe von 20,-.

Im Beispiel ist angenommen ein Sonderpapier, das extra bestellt werden muß. Also 30,- DM Ziel-Deckungsbeitragsbaustein. Hätte man Lagerpapier genommen, wäre dies niedriger. Die 500 Hefte seien 1 Palette. Der Einlagerungsvorgang ("move") kostet DM 80,-. Also kommt in den Ziel-Deckungsbeitrag dieses Strukto-"Klötzchen" je Auftrag hinzu.

Von den Prokosätzen aus zum Verkaufspreis hin, der nötig ist, bietet die Kalkulation "target pricing"; vom machbaren Preis "hinunter" auf zulässige Proko-Beträge und Struko-Bemühungen liefert die Kalkulation den Einstieg in "target costing". Dazu braucht es die Vorgangkostensätze im Sinne der Prozeßkostenrechnung. Nicht daß man sagt: "Ändern Sie halt Ihre Zuschlagsätze in der Kalkulation". Der Controller müßte sagen können: "Bitte gestalten Sie neue Maßnahmen im Sinne von more lean Management."



Die Kalkulation von Ziel-DB's macht aus Strukturkosten, die von Haus aus Periodenkosten sind, einheitsorientierte Beträge in der Stück-Kalkulation. Dazu bedarf es stets einer Annahme zur Planmenge (Plan-Auslastung). Deshalb müssen sich Periodenbudget (Formular 17) und Stück-Kalkulation (Formular 19) gegenseitig informationstechnisch ergänzen.

Testbeispiel zur Kalkulation

Produkt	A	B	
Verkaufspreis je Einheit	100	80	
Prokosatz je Einheit	60	50	
Deckungsbeitrag/ Einheit	40	30	} Produkt A hat Auftragseingangspriorität im Sales Mix (vgl. Tableau Seite 42) gemäß DB/Stück - evtl. pro Fertigungsstunde lt. Arbeitsplan
Ziel-Deckungsbeitrag je Einheit, bemühkonform kalkuliert	43	28	
	- 3	+ 2	

Fehlinterpretation:

A ist ein Verlustprodukt und fliegt raus.

Richtige Interpretation:

A erfüllt nicht sein für nötig gehaltenes Verkaufspreisziel gemäß der diesem Produkt gewidmeten Prozesse. Also Maßnahmenempfehlung: Höherer Preis 103; niedrigere Prokosätze 57; abgemagerter Zieldeckungsbeitrag 40, weil in den sich bemühenden Prozessen Entzug von Streicheleinheiten zu verordnen ist.

KALKULATIONSBLATT (Seite 47)

Artikel-Nummer - evtl. Auftrags-Nummer _____
 Artikel-Bezeichnung _____
 Kalkulations-Einheit _____
 Losgröße/Auflagenhöhe 500 Hefte à 20 Seiten

*) Verlängerter Arbeitsplan (Prozeß direkten sich Bemühens um)
 z. B. Vorgang Papierbestellung abwickeln
 (etwa Sonderpapier statt Lagerpapier) 30.-- DM
 z. B. Einlagerung ins Zwischenlager:
 1000 Bogen = 1 Palette 80.-- DM
 130.-- DM

Nr.	Bezeichnung	Einheit	Menge	Materialwert	Standard-Abweichung		Fertigungskosten		Rüstkosten		Stand. Abw. im Ziel-DB je Auftrag
					Proko	Struko	Proko	Struko	Proko	Struko	

Materialkosten (Stückliste - kausal ins Produkt schlüpfend)

Mat.	z. B. Papier	Bogen	10.000	5.000							
------	--------------	-------	--------	-------	--	--	--	--	--	--	--

Stammsatz:
 Standard-Einstandspreis;
 0,50 je Bogen

evtl. Korrektur
 Standard durch
 hochgerechnete
 Abweichg.

19

evtl. Korrektur
 Standard durch
 hochgerechnete
 Abweichg.

Fertigungs-Kosten (Arbeitspläne - physische Existenz des Produkts kausal ausmachend)

Kosten-Stelle Nr.	Setzen	Stunden	20									400
	Drucken	Stunden	50									1500

Stammsatz:
 Proko-Sätze der Stellen;
 20,-/h Satz
 30,-/h Druck

Produktkosten/Proko - vormalis Grenzkosten
 = 6900 (lt. Modell)
 + Ziel-DB I für direkte, auszahlungswirksame Strukturkosten *)
 = Interventionspunkt I
 + Ziel-DB II für allg. auszahlungswirksame Strukturkosten
 = Interventionspunkt II
 + Ziel-Cash-Flow
 = Netto-Erlös-Ziel (target pricing) 400

Herstellkosten (Proko)
 Summe je Auftrag 6900,-,-; je Heft 13.80

KOSTENSTELLENFORMULAR FERTIGUNG

Zentrum ist die Klärung von Produktkosten und Strukturkosten - vormals "proportional" und "fix" genannt. Dabei geht es nicht um eine formale Kostenspaltung, sondern analytisch ist zu definieren, um welche **Art von Tätigkeit es sich jeweils handelt**. Ist es eine Tätigkeit von Mitarbeitern, die ins Produkt geht - eine Zugreif-Folge "Mensch und Maschine", die das Produkt physisch in der Wertschöpfung ein Stück weiterbringt? Dann ist es eine Input-Kausalität zum Output Bezugsgröße. Die Leistungseinheit oder Bezugsgröße stellt das Produkt dar oder ist eine Stellvertreter-Leistungseinheit.

Zu den Strukturkosten gehören Tätigkeiten, die der Regie gewidmet sind. Man muß nur mit Lokaltermin schauen - transparent machen als Controller - was läuft. Steckt z. B. jemand mit "Handgriff und Apparat" Komponenten in eine Leiterplatte oder einen Kabelsatz in ein Bauteil, ist es eine Proko-Tätigkeit. Läuft jemand herum mit einem Terminzettel in der Hand, gehört es zu den Strukturkosten. Montiert ein sich selbst organisierendes Team in einer "Fertigungsinsel" z. B. Toilettenspülkästen, so sind die Tätigkeiten- und Zeit-Inputs Produktkosten. Die "activities" gehen ins Produkt selber. Ohne diesen Input existiert das zusammengesetzte Produkt physisch nicht.

Der Move mit einem Gabelstapler, um die Produkte ins Zwischenlager zu bringen (chaotisch computer-gesteuert), ist eine Strukturkosten-Tätigkeit. Sie trägt zur physischen Wertschöpfung am Produkt selber nichts bei, sondern bemüht sich um Ordnung, Nachvollziehbarkeit, Terminfolgen, Wiederverfügbarkeit. Aber natürlich: Je öfter man kleine Losgrößen macht, Sonderwünsche erfüllt, Extrafarben fährt, desto mehr spezielle Moves gibt es im Sinne von kostentreibend. Auch Strukturkosten sind zu gestalten, zu verändern - oder man kann nicht verhindern, daß Veränderungen kriechend daherkommen. Dann gibt es **sich verändernde Strukturkosten**. Diese Denkweise entspricht sinngemäß dem, was heute gerne "**activity based cost**" genannt wird oder was in den 70er-Jahren das Kennwort "**Zero Base Budgeting**" erhielt.

Mit den Sachkosten ist wieder analytisch zu klären, ob eine Verbrauchsfunktion kausal ins Produkt geht - Werkzeugverschleiß, Energieverbrauch, verschleißbedingte Instandhaltungsarbeiten. Oder ob eben ein Werkzeug aus Unachtsamkeit zerbricht oder aus Schlamperei nicht mehr aufgefunden werden kann. Dies sind Strukturelemente, die eben periodisch passieren.

Controlling-geeignete Formulargestaltung im Rechnungswesen besteht oft darin, geeignete Zwischensummen einzubauen. Dies betrafe auch die Zeilen - Zwischensumme "direkt diskutierbare/als Folge davon auch beeinflussbare Kostenarten". Bis zu dieser Zwischensumme müßten Kontierungen erfolgen - relativ einzeln für die Kostenstelle. Energiekosten werden z. B. dann nicht direkt diskutierbar, wenn es für die Stelle keinen eigenen Stromzähler gibt. Das Erfassen der Kosten hat auch gedanklich zu tun mit "ich hab's erfaßt". Darin liegt die Transparenzverantwortlichkeit des Controllers. Was ich selber einzeln weiß, macht mit heiß für Maßnahmen, die kosten-managend wirken. Diese Maßnahmen - activities - beziehen sich entweder auf den Ablauf in der Produktkosten-Kette - oder auf die Tätigkeiten im organisatorischen Gehäuse "drumrum". More lean product cost - oder more lean structure cost levels.

Je mehr Fertigungsinseln existieren sollen mit der Verantwortlichkeit eines Teams für Bereichs-Produkte, desto eher werden die Bezugsgrößen nicht mehr in Stunden bestehen wie Fertigungs- und Maschinenstunden bzw. Vorgabestunden. Da müssen Bereichsprodukte definiert und in der Ist-Erfassung organisiert werden. Sind die Bereichsprodukte unterschiedlich in der Aufwendigkeit des Bearbeitens, so müßte man nach Sorten betriebsdatenerfassend getrennt vorgehen und Äquivalenzziffern zu den jeweiligen Stücken hinzufügen. Stückgeprägte Bezugsgrößen bringen auch mehr Marketingdenken in die Kostenstelle herein. Verwendet man dann statt des Vollkostensatzes einen nicht benötigten Als-ob-Einkaufspreis, so ist dies das **Benchmarking**. Geht man mit einem solchen Verrechnungspreis, der niedriger wäre als unser Vollkostensatz, in die Weiterverrechnung der Kostenstellenleistungen in die Aufträge, so hat die Stelle selber eine Unterdeckung. Hier darf aber nicht gefragt werden, wieso man dann diese Verluste mache - sondern es muß gefragt sein, wie lange es noch dabei bleiben muß, daß wir in einer Unterdeckung leben verglichen zu Leuten, die es offenbar besser können als wir selber. Kann dies dann einladen zu eigenverantwortlich-selbststeuernd gefundenen Maßnahmen innerhalb des Cost Center. "Das wäre doch gelacht, wenn wir das nicht auch hinbrächten"...

So ist Controllerarbeit immer eine Mischung aus Methodik, begrifflicher Klärung der in der Methodik zu erfassenden Sachverhalte - und es ist Verhaltensweisen, Verkaufsarbeit, Überzeugungstätigkeit. Dort sprechen wir auch gern von der Moderationsfunktion des Controllers, in der sich fachliche Kenntnisse und persönliches Kennen miteinander verbinden. Das Formular setzt in Form - der Benutzer muß es selbst gewollt haben, daß es in dieser Weise sein "Spickzettel" ist. Zum Kostengefühl kommt die kosten-rechnerische Methoden-Straßenkarte; damit eine verbesserte Management-Kompetenz im Sinn von sparsamer (oder more lean, falls es besser gefällt) sichtbar wird.

KOSTENSTELLEN-PLAN FERTIGUNG

Leistungseinheit (LE) _____ (Bezugsgrößenbezeichnung)
 Planleistung pro Monat _____ (Plan-Auslastung, Plan-Bezugsgröße,
 Plan-Beschäftigung bzw. Stammsatzbasis)

Kostenart Nr.	Kostenarten-Bezeichnung	Gesamt	Produktkosten - vormals proportional	Strukturkosten - vormals fix
	Fertigungslohn	_____	x	_____
	Hilfslohn	_____	_____	x
	Lohnzuschläge	_____	x	x
	Gehälter	_____	_____	x
	Kalk. Sozialkosten auf Lohn	_____	x	x
	Kalk. Sozialkosten auf Gehalt	_____	_____	x
	Instandhaltung	_____	x	x
	Hilfs- und Betriebsstoffe	_____	x	x
	Werkzeugkosten	_____	x	x
	Sonstige Betriebsgemeinkosten	_____	_____	x
	Energiekosten	_____	x	_____
<hr/>				
	Direkt diskutierbare / beeinflußbare Kostenarten	_____	_____	_____
	Abschreibungen	_____	_____	x
	Kalk. Zinsen	_____	_____	x
	Kalk. Raumkosten	_____	_____	x
	Kalk. Kostenanteile (Umlagen) (wegen des Vollkostensatzes)	_____	_____	x
	Monatliche Kostensumme	_____	_____	_____
	Kostensatz je LE	_____	_____	_____
		Vollkosten- satz	Produktkosten- satz (Grenzkostensatz)	

KOSTENSTELLEN-FORMULAR "ADMINISTRATIV" - "PROZESSKOSTENBLATT"

Im administrativen Kostenstellenblatt stehen Kostenbeträge und Standards of Performance / Einflußgrößen / Teilprozesse nebeneinander. Das Formular regt an, dies praktisch gangbar zu machen. Falls zu schwierig, könnten Kosten und Kennzahlen im Sinne der SoP's auch auf zwei getrennten papers dargestellt sein; müßten aber integriert "an einem Stück" zwischen kostenstellen-verantwortlichem Manager und Controller diskutiert werden.

Innerhalb der Kostenart Gehälter sind einzelne Tätigkeiten-Arbeitspakete zu strukturieren. Dabei empfiehlt sich, Verben zu verwenden. Wenn in der Planung innerhalb einer Kostenart separate decision packages analytisch bei der Budgetearbeitung formuliert sind, muß dies noch nicht bedeuten, daß auch im Ist jeweils die einzelnen, für die Art des Paketes gebrauchten Zeiten getrennt erfaßt werden. Es genügt die Analytik in der Planung; die Isterfassung kann auch "größer" für die ganze Kostenstelle gemeinschaftlich erfolgen.

Stehen neben den Tätigkeitenbündeln die Kostenbeträge pro Jahr, so ist der Anspruch "activity based cost" abgedeckt. Neben den Kosten stehen die Leistungskennzahlen. Was in der Fertigung die Bezugsgröße ist, wird in der administrativen Stelle als **Standards of Performance** bezeichnet oder als **Einflußgrößen**. Im Sinne der Prozeßkostenansätze wären es die Teilprozesse (innerhalb der Kostenstelle; der Hauptprozeß führt dann aus der Kostenstelle heraus - Hauptprozeß wäre z. B. die Strategie einer breiten Farbpalette).

Innerhalb der Stelle wäre die Angemessenheit zu checken zwischen Strukturkostenblock und Leistungsvolumen im Sinn von Regie, Betreuung, Beratung, Begleitung. Nimmt die Zahl der Vorgänge zu, wäre auch davon auszugehen, daß die Kosten zu steigen hätten - und umgekehrt. In der Sprache des "**Zero Base Budgeting**" sprach man dann vom **Durchleveln** der Strukturkostenblöcke (Fixkostenblöcke). In der Sprache der **Prozeßkostenrechnung** wird bevorzugt die Bezeichnung "Imi" Strukturkosten; das heißt **leistungsmengeninduzierte** neben den Imn = leistungsmengenneutralen Strukturkosten. Früher und oft noch heute sagt man statt gelevert oder Imi das Wort "variable" Fixkosten. Bloß ist dieser Sprachgebrauch im Sinne controllerischer Service-Logik nicht empfehlenswert.

Die an die Kostenstelle herangetragenen Wünsche der Leistungsnehmer wirken als Hauptprozeß. Hier spricht man auch vom **Kostentreiber**; die **Kosten im Strukturbereich werden oft stillschweigend "getrieben"**, ohne daß man es so richtig merkt. Die Kostentreiber beherrschbar machen, ist activity based management. Der Kostentreiber hat sehr oft mit einer gewollten Strategie zu tun - wie z. B. Varianten anbieten auf dem Markt, um sich dadurch zu differenzieren.

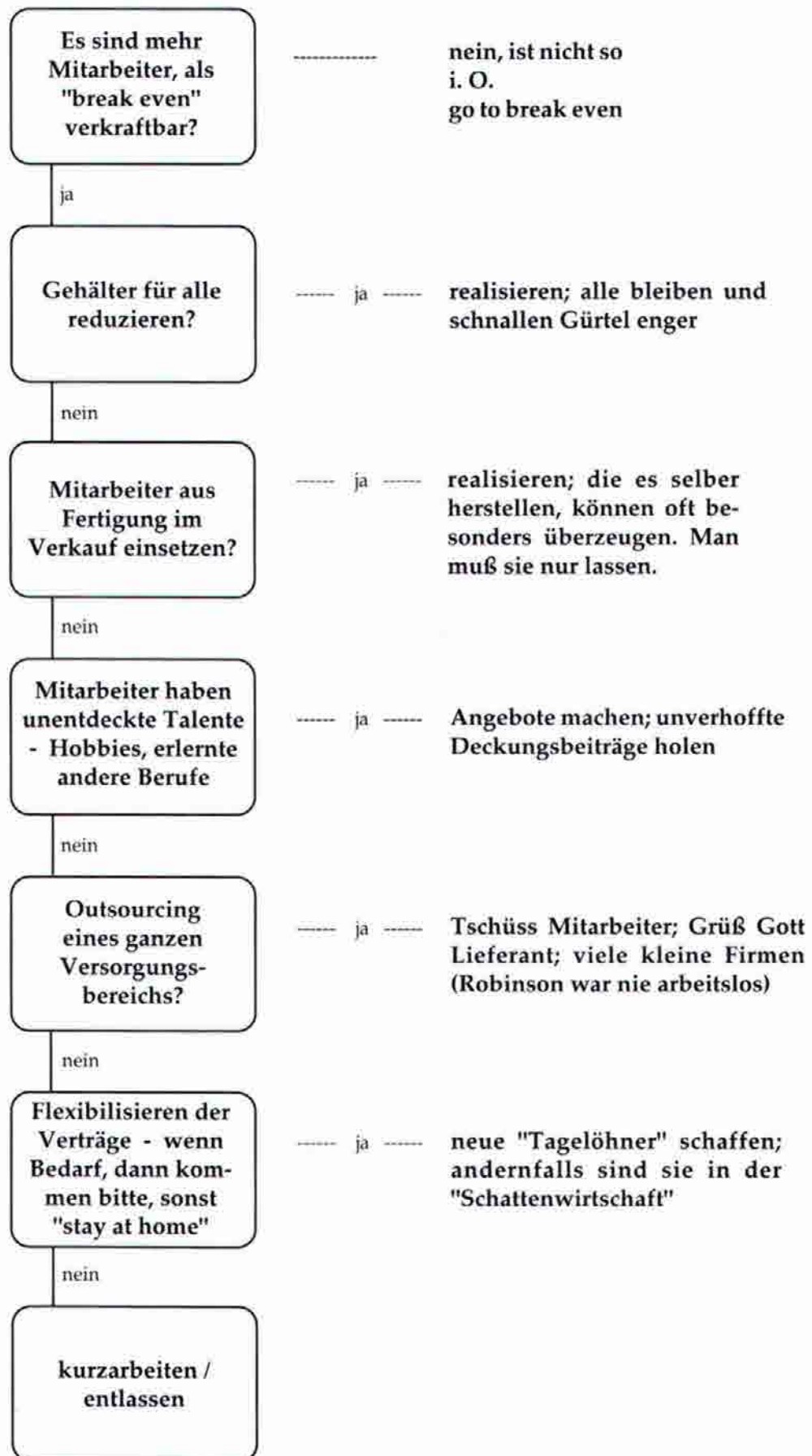
Innerhalb der Kostenstelle könnten Tarife gebildet werden (Struko-Sätze), wenn man Kostenvolumen pro Jahr mit Leistungsvolumen pro anno in Übereinstimmung bringt.

Für das Controlling in der Kostenstelle selber sagen diese Tarife weniger. Hauptgebrauch ist bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Dann kann ein Leistungsnehmer, der z. B. einen Mitarbeiter sucht, eine Programmierung einer neu gewünschten Liste haben will usw, sich selber überlegen, ob sich dieser gewünschte Service auch lohnt. Wenn man weiß, welche Kosten die Folge davon sind, läßt sich das Anspruchsdenken vielleicht verringern. Dann wäre ein Kostentreiber beherrschbar gemacht.

Bei den Strukturkostentarifen, die sich in der Kostenstelle abbilden, läßt sich vergleichen, ob Bezug von außen sinnvoller ist. Gibt es Angebote, die niedriger liegen? Will man gleichwohl die Strategie der Eigenversorgung fahren, so ließe sich das Kostenangebot eines z. B. Marktführers hernehmen im Sinne von "**bench marking**". Man könnte intern mit Als-ob-Tarifen rechnen, die den Marktpreisen entsprechen. Dann bliebe über die Vorgangs-Kostensätze der Kostenstelle ein Teil von deren Kosten "ungedeckt".

Das ist aber in Ordnung so. Man muß nicht das Gefühl kriegen, als müsse man seine Kosten los werden. Sie müssen beherrschbar sein in der Stelle - dies ist der Controlling-Prozeß.

ENTSCHEIDUNGS-SUCH-TABLEAU "MITARBEITER-ABBAU"



Impressum

ISSN 0939-0359

19. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle,
Leiter der Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München;
und berichtet aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänster
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 0
FAX 089 / 89 31 34-25

Herstellung

Sentf-Service, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168,
D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 30; FAX 089 / 89 31 34 31

Hannelore Deyhle-Friedrich

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 **pro Jahr** im Abonnement DM 114,- + DM 10,-
für Porto; Einzelheit DM 19,-; 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 Schweiz:

Fortuna-Finanz-Verlag AG

Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 01 / 9 80 36 22

Expandierendes, profitables **Großhandelsunternehmen**
in Nürnberg (500 MA, zahlreiche Filialen). Tochter eines
international führenden Konzerns sucht seinen

**Leiter des Finanz- und Rechnungswesens
(m/w)**

Sie sind Mitte 30, beherrschen die Bereiche Buchhaltung,
Konzernberichtswesen sowie Controlling und führen meh-
rere Mitarbeiter. Mit der Einführung von EDV-Systemen
haben Sie Erfahrung und Ihr **Englisch bzw. Französisch**
ist verhandlungssicher. Idealerweise haben Sie Ihre
mehrfährige Erfahrung in einem internationalen Handels-
unternehmen gesammelt. Für erfolgreiche Kandidaten
bestehen beste **Entwicklungsperspektiven auch auf in-
ternationaler Ebene.**

Qualifizierte Bewerber wenden sich, bitte, an unseren
Berater Mides Consultants, 120 Champs Elysées,
F-75008 PARIS Frankreich, Kennzahl 755
(z. Hd. Frau Lepage).

Die Neuauflage!

**Horváth
Controlling**

Von Prof. Dr. Péter Horváth

5., überarbeitete Auflage. 1994

XVI, 895 Seiten.

Gebunden DM 120,-

ISBN 3-8006-1757-9

Das Gesamtwissen über Controlling

faßt dieses anspruchsvolle und didak-
tisch ausgereifte Handbuch in einer kla-
ren, praxisorientierten Konzeption zu-
sammen. Es behandelt alle Aufgabenge-
biete eines Controllers: Aufgabeninhalt,
Organisationsstruktur und Instrumente.
Aktuelle Praxisbeispiele aus allen The-
mengebieten ergänzen die Darstellung.

Die fünfte Auflage

dieses Standardwerkes ist in wichtigen
Punkten überarbeitet. Das Kapitel über
die Koordination des Informationsver-
sorgungssystems ist völlig neu struk-
turiert. Neue Instrumente wie Prozeß-
kostenrechnung und Wertsteigerungs-
analyse werden vorgestellt. Damit hat es
der Verfasser überzeugend erreicht, die
Führungsfunktion Controlling in allen be-
triebswirtschaftlich relevanten Dimen-
sionen auf dem heutigen Stand von For-
schung und Praxis darzustellen.

Verlag Vahlen München

"FORMULAR-SET": INHALT-STRUKTUR

Nr.	<u>Das in Form zu setzende Thema</u>	<u>Seite</u>
1	Controlling-Formular "vier Fenster"	3
2	4 Fenster Formular als Auftrags-Steuerungsblatt	5
3	Analysen - Inventar - Blatt	9
4	Strategisches Fähigkeits-"Profil"	11
5	Wachstumspfad und Portfolio-Fenster	13
6	Plausibilitäten - Wenn... dann... Blatt	15
7	Synergie-Profil	17
8	Quo vadis-Matrix	19
9	Portfolio - Achsenbild	21
10	Operativer Mehrjahresplan	23
11	Formular Strategische Planung	25
12	Operative Maßnahmenliste	29
13	Personalanforderungsblatt	31
14	Invest-Antrags-Blatt	33
15	Themazentriertes Veränderungs-Formular	35
16	Bewegungsbilanz	37
17	Jahres-Ergebnis-Budget	39
18	Verkaufskostensteuerungsblatt	41
19	Kalkulationsformular	47
20	Kostenstellen-Plan Fertigung	49
21	Kostenplan-Modell administrativ	51
