



# controller magazin



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

**3/78**

## **CONTROLLING zum ERGEBNIS-ZIEL**

**Stammsatz  
für eine  
"Controller's Toolbox"  
mit  
Gebrauchsanleitung**

zugleich Vorschlag zur Erarbeitung einer  
Controlling-Richtlinie als Leitfaden für's  
Zusammenwirken von Manager & Controller  
im Team

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

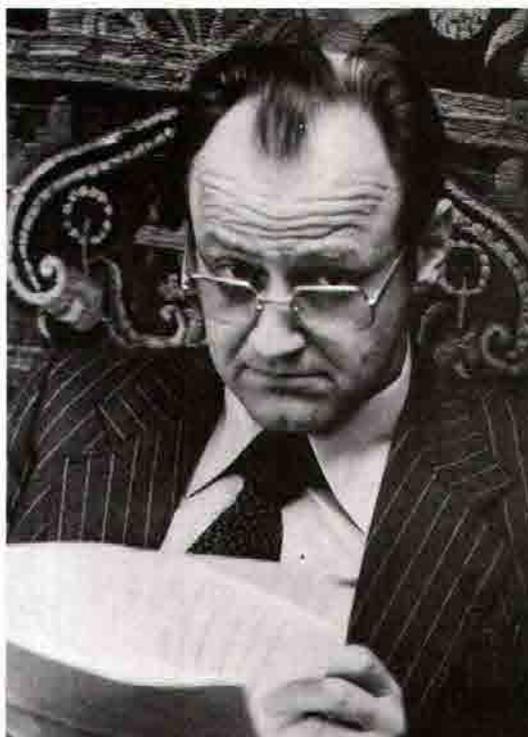
# INHALTSVERZEICHNIS

Controlling zum Ergebnis-Ziel - Stammsatz für eine Controlling-Richtlinie -

---

- I. CONTROLLING & CONTROLLER (S. 92)
- II. ZEHN BUDGET- UND CONTROLLING-GEBOTE (S. 93)
- III. LEITBILD UND ZIELSETZUNG
  - 1. Prinzip (S. 94)
  - 2. Begründung der Gewinnzielhöhe (S. 95)
- IV. RECHNUNGSWESEN-TOOLBOX FÜR'S CONTROLLING
  - 1. Controlling-Generalschema (S. 96)
  - 2. Rechnungswesen-Controlling-Einsatz: Gliederung (S. 96)
  - 3. Rechnungswesen-Controlling-Einsatz: Beispiel (S. 97)
    - a) Jahres-Ziel-Rechnung für Sparten
    - b) Sparten-Entscheidungs-Rechnung
  - 4. Rechnungswesen-Panorama (S. 98/99)
  - 5. Rechnungswesen-Anwendungs-Tabelle (S. 100)
  - 6. Kostenbegriffliches (S. 101)
    - a) Controller's Kostenwürfel
    - b) "Unregelmäßige Verben" unter den Kosten
  - 7. Rechnungswesen-Merkbilder (S. 103)
    - a) Sprechblasen-Schema
    - b) Break-even-Diagramm
    - c) Flexibles Leistungs- und Kostenbudget
    - d) Fixes Kostenbudget und "Standards of performance"
- V. SYSTEM UND BAUTEILE DER UNTERNEHMENS-PLANUNG
  - 1. "Auftragseingangstrichter" (S. 105)
  - 2. Planungs-Panorama (S. 106/107)
  - 3. Fünf-Jahres-Verkaufsplanung (S. 108)
  - 4. Jahres-Auftragseingangs-Planung (S. 109)
  - 5. Maßnahmen-Formular (S. 110)
  - 6. Operative Prioritäten- sowie Preisziel-Liste (S. 111)
  - 7. Kalkulationsblatt (S. 112)
  - 8. Formular Kostenstellen-Plan (S. 113)
  - 9. Rahmen der Investitionsplanung (S. 114)
    - a) Rechnerischer Teil
    - b) Beurteilungs-Teil
    - c) Abzinsungstabellen
  - 10. Schrittmacher zur strategischen Planung (S. 116)
    - a) Matrix nach Produkten und Märkten
    - b) Portfolio-Tabelle
  - 11. Formular der strategischen Planung (S. 117)
  - 12. Analyse-Typen (S. 118)
  - 13. Controller's Planungswürfel (S. 119)
- VI. BUDGET-PRÜF-LISTE (S. 120)
- VII. BUDGET-ABLAUF-PLAN (S. 121)
- VIII. CONTROLLING-BERICHTSWESEN
  - A) FORMULAR-RAHMEN
    - 1. Management-Erfolgs-Rechnung (122/123)
    - 2. MER-Zahlenbeispiel (S. 124)
    - 3. Abweichungsanalyse beim DB I (S. 124)
    - 4. Absatz- bzw. Auftragseingangs-Statistik (S. 125)
    - 5. Kundenerfolgsrechnung (S. 125)
    - 6. Abweichungs-Ermittlung bei Materialkosten (S. 126)
    - 7. Soll-Ist-Vergleich auf Kostenstellen (S. 127)
  - B) ABLÄUFE UND SPIELREGELN
    - 1. Herkömmlicher Soll-Ist-Vergleich (S. 128)
    - 2. Controlling-Listenbild (S. 128)
    - 3. Zielerfüllungs- (Leistungs-)Beurteilung (S. 128)
    - 4. Präsentation von Controller-Berichten (S. 129)
    - 5. Controller-Dienst als Gesprächspartner (S. 131)
    - 6. Controlling-Berichts-"Maske" (S. 132)
    - 7. Controller's Berichts-Formular (S. 133)
    - 8. Projekt-Controlling (S. 134)
    - 9. Differenz-Protokoll-Rahmen (S. 135)
    - 10. Controller-Funktionsbeschreibung (S. 136)
- IX. BEZEICHNUNGEN & BEGRIFFE
  - Kleines Hauslexikon (S. 137/138/139)
- X. CONTROLLING-MOVE-SCHEMA (S. 140)

# CONTROLLING GEHÖRT "UNTER DIE LEUTE"



- (1) Das Bewußtsein darum, daß Entscheidungen sorgfältig zu untermauern sind, hat zugenommen. Je härter der Sachzwang ist, den das ökonomische Dreiecks-Verhältnis von Umsatz, Kosten und Finanzen ausstrahlt, desto mehr Appetit besteht auf Zahlen.
- (2) Die Werkzeuge sind besser geworden. In den Controller-Werkstätten des Rechnungswesens wurden die Tool-Boxes der betriebsökonomischen Instrumente inzwischen gefüllt - und zwar mit differenziert einsetzbaren Rechnungs-"Hämmern", -"Zangen" und -"Feilen". Also geht es jetzt um's Damit-Umgehen; um die Einrichte r-Funktion.
- (3) Im Zuge der Emanzipation und des durchschnittlich immer höher werdenden Kenntnisstandes wächst das Interesse am Self-Controlling. Zu Zeiten der Geheimbuchhaltung war es weniger nötig, mit dem Rechnungswesen "unter die Leute" zu gehen. Heute - im Do-it-yourself-control - müssen die Controlling-Werkzeuge weitergegeben werden; also kommt es auf die interpretierende Kommunikation an.
- (4) Komplexe Sachverhalte sind nicht mehr als "One-man-show", sondern im Team zu lösen. In eine Arbeitsgruppe gehört auch ein Partner aus dem Rechnungswesen. Er vertritt die ökonomisch-finanzwirtschaftliche Seite. Er ist Zahlen- und "Planungs-Verkäufer". Doch wie bei jedem Verkäufer: Was ist sein Anlaß zu kommen? Worin besteht das Angebot des Controllers?

Das steht in dieser Controlling-Richtlinie. Da es so schwer ist, mit einem Wort auszudrücken, was ein Controller "ist", soll dieses "Papier" auch Vorschlag zur Gestaltung einer fachlichen "Controller's Visitenkarte" sein.

So eine CM-Ausgabe erschien schon einmal - als Heft 6/1976. Die jetzt vorliegende Fassung ist überarbeitet und nach dem heutigen Stand der Diskussion sowie dem Trainings-Programm der Controller-Akademie ergänzt und erweitert.

Auf diese Weise will Ihnen unser Controller-Magazin als Sammelstelle von Arbeitsergebnissen aus der Controller-Praxis die tägliche Arbeit erleichtern, weil Sie etwas finden können zum Übernehmen - auch als Schrittmacher für Ihre eigene Überzeugungsarbeit auf dem Gebiet des Controlling. Und ferner hoffe ich, daß das Controller-Magazin einen Beitrag damit leistet, in unserem Controlling-Metier regelmäßig à jour zu bleiben.

Herzlich

Ihr

*PS: Wenn Sie so ein Heft als Controlling-Richtlinie bei sich einführen wollen, müßte auf der ersten Seite wohl ein empfehlendes Wort des Sprechers Ihrer Geschäftsleitung stehen.  
Motto: "Nehmt den Controller hin!"*

# I. CONTROLLING & CONTROLLER

Mit "control" ist steuern oder regeln gemeint. Das ist auch in der Technik so. Eine Raumtemperatur soll einen bestimmten Zielwert haben. Überwacher ist ein Thermostat. Fällt die Temperatur ab - weil ein Fenster zu lange geöffnet wird - so signalisiert der Thermostat dem Heizaggregat, daß es mehr heizen - oder sinngemäß mehr kühlen - soll. Das geschieht solange, bis die Zieltemperatur wieder stimmt. Das wäre ein Controlling-Ablauf. Es handelt sich um den Prozeß von

- 1) ZIELSETZUNG
- 2) PLANUNG
- 3) STEUERUNG.

Dieses Controlling ist kaufmännisch auf die Unternehmensführung zu übertragen. Das Klima, das für eine Unternehmung "stimmen" muß, ist das Verhältnis von Umsatz, Kosten und Finanzen. Exzellente Erzeugnisse, sorgfältige Dienstleistungen, gute Mitarbeiterführung und wirksamer Umweltschutz - Dinge, die jeder gerne realisiert sehen möchte - sind nicht zu erbringen, wenn die Zahlen nicht im Lot sind. Ziele sind Zahlen. Wie im Fußball. Fußballspielen ist eine Aufgabe. Ziel sind die Tore. Man kann sie zählen.

Controlling - betriebswirtschaftlich interpretiert - bedeutet (wie auf dem Fußballfeld) die Übersetzung von Maßnahmen in Zahlen; oder die Aufforderung zu Maßnahmen aus den Zahlen heraus. Das Zahlengefüge definiert die Machbarkeit der Maßnahmen und damit die Existenzfähigkeit der Unternehmung. Übrigens sagt das Wort "Maß"-nahme schon, daß sie "nach Maß" genommen werden soll - also gemäß Budget.

Niemand kann indessen so planen, daß er alles vorher schon weiß. Es wird Abweichungen geben. Aber ohne Fahrplan wüßte man gar nicht, daß eine Verspätung entstanden ist. Controlling besteht gerade darin, auf Abweichungen zielorientiert zu reagieren; also Korrekturzündungen einzuschalten. Abweichungen lassen sich nicht verhindern; aber es sollte vermeidbar sein, daß es unangekündigte Abweichungen gibt.

Das Controlling zu machen, ist "Job" eines jeden Managers. Entscheidungen sind planvoll und koordiniert im Team zu erarbeiten. Nicht daß die tägliche Manager-Arbeits-Praxis im Dorthin-rennen besteht, wo gerade einer schreit. Vorher rühren (Budget-Kneten), damit's hinten nicht anbrennt! Zahlen liefern aber auch Ziele und damit die Chance, Zuständigkeiten hinter den Zahlenbudgets zu delegieren - Chefs dadurch zu entlasten und Mitarbeiter besser zu motivieren (Idee des Self-Controlling; jeder hat "sein" Instrumentenpult).

Der Controller-Dienst übt für diesen Prozeß des Controlling eine Dienstleistungsfunktion aus. Er muß zum einen die Instrumente zur Navigation anbieten; und ein Controller muß für die in den Zahlen liegenden Konsequenzen Überzeugungsarbeit leisten - Geburtshilfefunktion erbringen.

## M A N A G E R - K A P I T Ä N :

CONTROLLING realisieren  
 = Planung und Steuerung zum Gewinnziel betreiben

## C O N T R O L L E R - D I E N S T :

CONTROLLER - FUNKTION  
 sorgt dafür, daß in Rechnungs- und Planungswesen eine Methodik existiert, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung das Ergebnis-Ziel erreicht.

## II. ZEHN BUDGET- UND CONTROLLING-GEBOTE

1. Das Budget muß herausfordern und erreichbar sein. Es motiviert einen Mitarbeiter nicht, wenn er zu viel gefordert wird; und es motiviert ihn auch nicht, wenn er zu wenig gefordert wird. Die persönliche Bestleistung ist zu erarbeiten, wie im Sport.
2. Für den einzelnen Aufgabenbereich kann es stets nur ein Budget geben, das die Funktion eines "Fahrplans" hat (und nicht zusätzlich ein "Schatten-Budget"); denn sonst wird weder das eine noch das andere Budget ernst genommen.
3. Das Erreichen des Budgets gilt als Ziel und nicht eine günstige Abweichung beim Umsatz nach oben und bei den Kosten nach unten; denn sonst fördert der Budgetprozeß nur ein absichtliches "Warm anziehen" und kurzfristiges Handeln unter Gefährdung des nachhaltigen Unternehmenszieles.
4. Derjenige, der ein Budget erfüllen soll, muß bei dessen Erarbeitung beteiligt sein; denn nur so ist zu erwarten, daß er sich mit seinem Budget - seinem Ziel - identifiziert und sich dafür auch verantwortlich fühlt.
5. Der Nährboden für Maßnahmen der Umsatzverbesserung mit Kostensenkung ist die Planung; nicht der Soll-Ist-Vergleich. Deshalb sind nicht nur Zahlen zu schreiben, sondern Aktionen festzulegen. (Idee des "Zero-Base-Budgeting": Man budgetiere "von Anfang an" und extrapoliere nicht einfach Gewesenes in die Zukunft.)
6. Das Budget ist auch eine Kontierungsanleitung; denn der Plan-Ist-Vergleich ist nur aussagefähig, wenn die Ist-Zahlen so gegliedert sind wie die Planzahlen.
7. Den Soll-Ist-Vergleich erhält der Budget-Verantwortliche selber; denn es ist seine Aufgabe, bei Abweichungen im Rahmen seiner Kompetenzen für Gegensteuerung zu sorgen und die Folgerungen aus Abweichungen anderen Verantwortungsbereichen sowie seiner vorgesetzten Stelle beizeiten zu avisieren.
8. Das Budget (= operative Planung) wird während der Budgetperiode nicht geändert; aber die Konsequenzen aus den Abweichungen sind in einer Erwartungsrechnung per Ende des Jahres vom Budgetverantwortlichen festzuhalten; denn im Budgetprozeß ist die Verbindlichkeit des Planes als Leistungsziel mit der elastischen Bewältigung von unvorhergesehenen Situationen (= dispositive Planung) zu kombinieren. Eine Abweichung gilt als "o.k.", wenn sie angekündigt ist.
9. Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern bilden Anlaß für einen Lernprozeß. Jedes Lernen oder Verbessern enthält aber das Eingeständnis, daß es bisher noch nicht so gut gewesen ist. Deshalb darf man nicht zur Begründung (Entschuldigung) der Vergangenheit herausfordern.
10. Die logische Reihenfolge bei Abweichungen lautet: Anamnese (es tut weh), Diagnose (warum?), Therapie (was tun?). Die psychologische Reihenfolge in der Controlling-Interviewtechnik jedoch besagt, daß es wichtiger ist zu überlegen, wie es weitergeht, als zu ergründen, woran es gelegen hat.

### Controller als Problemlöser

- 1) Warum ist das passiert? (Diagnose)
- 2) Was jetzt? (Therapie)

### Controller als Spannungsfeldlöser

- 1) "Sprechblase": Wie geht's weiter?
- 2) "Denkblase": Wie kam's dazu?

# III. LEITBILD UND ZIELSETZUNG

## 1. Prinzip

Eine Aufgabe formuliert, was zu tun, ein Ziel besagt, was zu erreichen ist. Das gilt zunächst für die Unternehmung.

Unternehmens-  
aufgabe oder

LEITBILD

Wozu sind wir da?

Was könnte "ich" tun? (Umwelt)

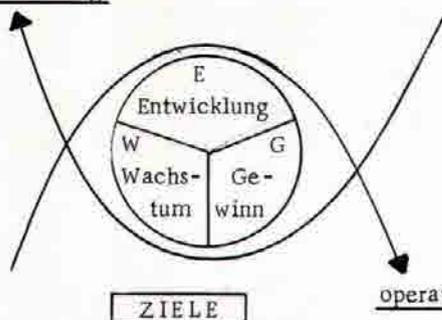
Was kann "ich" tun? (Know how)

Was will "ich" tun? (Motivation)

Was erwartet die Zielgruppe, daß (Know who) "ich's" tue?

Das Leitbild ist die Funktionsbeschreibung der Unternehmung (Mission, Auftrag, philosophy).  
Beispiele: Maßarbeit oder Massenkonfektion; Fachgeschäft oder SB-Betrieb; gehobener Genre oder mittlere Sortimentslage; Vollsortimenter oder selektives Angebot; Rohstoffstammbaum; forschendes Unternehmen; vertikal oder horizontal expandierend; ob man den eigenen, direkten Kunden Konkurrenz machen soll; öffentliche und/oder zivile Aufträge; nationales Unternehmen oder international tätig; Publikumsgesellschaft oder Familienbetrieb. Unternehmensaufgabe heißt, einen Kunden zu schaffen und dabei zu klären, für welche typische Zielgruppe (Art von Bedarf) man als Unternehmung antreten sein will; was man dann aber auch typisch beherrschen muß (Potential).

strategische Planung



Welchen durchdachten "WEG" soll die Unternehmung gehen, damit sie nicht plötzlich "weg" ist vom Fenster?

### a) Marktziele

- 1) .. % Umsatz-/Absatz-Wachstum
- 2) .. % Marktanteil (bzw. Steigerung des Marktanteils)

### b) ökonomische Ziele

- 1) .. % Return on Investment (ROI) - Kapitalergebnis
- 2) .. % des Umlaufvermögens

langfristig finanziert ("working capital" = 0, ... Umlaufvermögen)

Von der "WEG"-Drehscheibe "nach oben" geht es in die strategische Planung - in die Unternehmensentwicklung, Leitgedanke ist Sicherung der Existenz.

Wird die Unternehmensaufgabe (das Leitbild) effizient erfüllt, müssen die operativen Ziele wie namentlich der "Return on investment" erreicht werden können. "Nach unten" dreht die "WEG"-Scheibe in die operative Durchführungs-Planung.

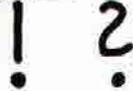


# IV. RECHNUNGSWESEN-TOOLBOX FÜR'S CONTROLLING

## 1. Controlling-Generalschema

Das Controlling ist zu sehen:

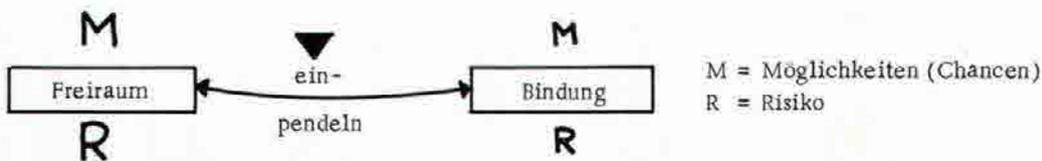
a) sachbezogen (Entscheidungsvorbereitung).



Nicht nach dem Ausrufezeichen entscheiden (Durchstürzen), sondern nach dem Fragezeichen-Symbol ausgewogene und ausbalancierte (Consensus) Entscheidungen finden. Vgl. Checkliste zur Frage, ob eine Planung realistisch ist auf Seite 120.

Der MANAGER ist verantwortlich dafür, WAS geplant wird.  
Der CONTROLLER ist verantwortlich dafür, DASS geplant wird; dabei Funktion des AUFSCHUB ERWIRKENS.

b) personenbezogen (Zuständigkeitszahlen).



Hierin beruht die Idee des Self-Controlling. Absoluten Freiraum kann es nicht geben. Es kann nicht jeder machen, was er will. Von oben kommende strikte Bindungen andererseits wirken nicht motivierend und verhindern viele Möglichkeiten. Das Controlling hilft beim Einpendeln, weil die Wahrheit in der Mitte liegt. Über die Budgets wird die Bindung hergestellt. Im Rahmen dessen, was geplant ist, besteht aber auch Freiraum (Eigenbestimmtheit bei der Arbeit).

## 2. Rechnungswesen-Controlling-Einsatz: Gliederung

Das Rechnungswesen als Controlling-Tool-Box muß sein:

A) entscheidungs-geeignet?

- sachbezogen,

"decision accounting" -

B)

ziel-geeignet?

- personenbezogen,

"responsibility accounting" -

### Kontrollsatz

was ändert sich, wenn ...

(was entschieden wird?)

(wer) kann (Kompetenz) Zahlen bis wie weit

beeinflussen?

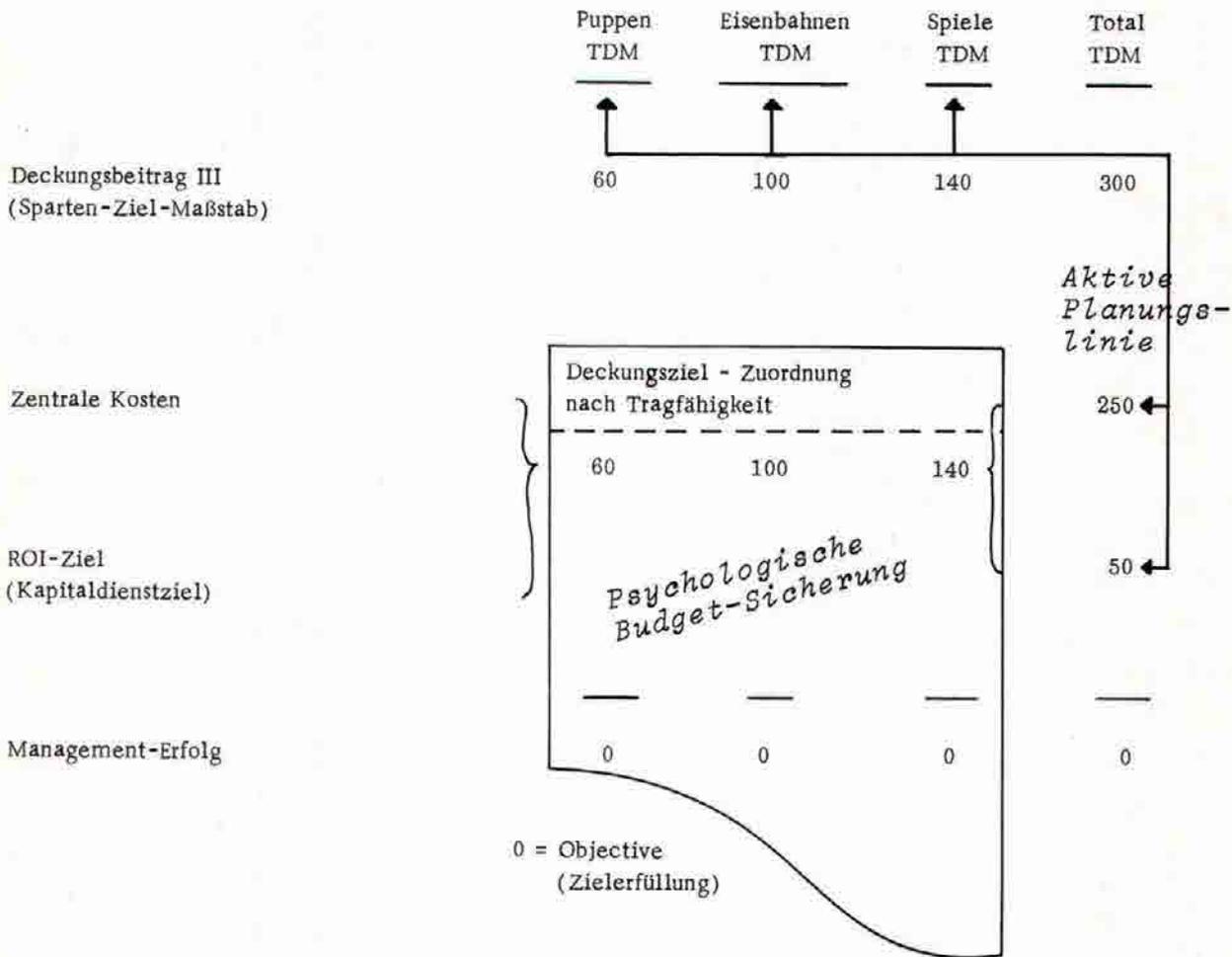
Daraus folgt "Teilkosten"-Rechnung mit Ansatz jeweils des Teils der Kosten, der sich mit einer Entscheidung ändert bzw. den ein Ressort-Chef beeinflussen kann. Und das sind jeweils Teile der Kosten.

Teilkosten- bzw. Deckungsbeitragsrechnung besteht in der Kunst, interpretationsfähige Zwischensummen zu bilden. Vgl. Sprechblasen-Schema S. 103,

Ferner schließt die Deckungsbeitragsrechnung eine Vollkostenkalkulation zur Richtwertbestimmung bei Verkaufspreisen und Grenzkosten mit gestaffelten Soll-Deckungsbeiträgen ein.

### 3. Rechnungswesen-Controlling-Einsatz: Beispiel

#### a) Jahres-Ziel-Rechnung für Sparten (Budget) "responsibility accounting"



#### b) Sparten-Entscheidungs-Rechnung "decision accounting"

	Puppen - Sparte				
	<u>79</u> TDM	<u>80</u> TDM	<u>81</u> TDM	<u>82</u> TDM	<u>83</u> TDM
DB III	60	60	50	50	40
Zentrale Kosten nach Inanspruchnahme	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>60</u>	<u>55</u>	<u>50</u>
Sparten-Verlust	./. 5	./. 5	./. 10	./. 5	./. 10

#### Entscheidungs-Aufforderung

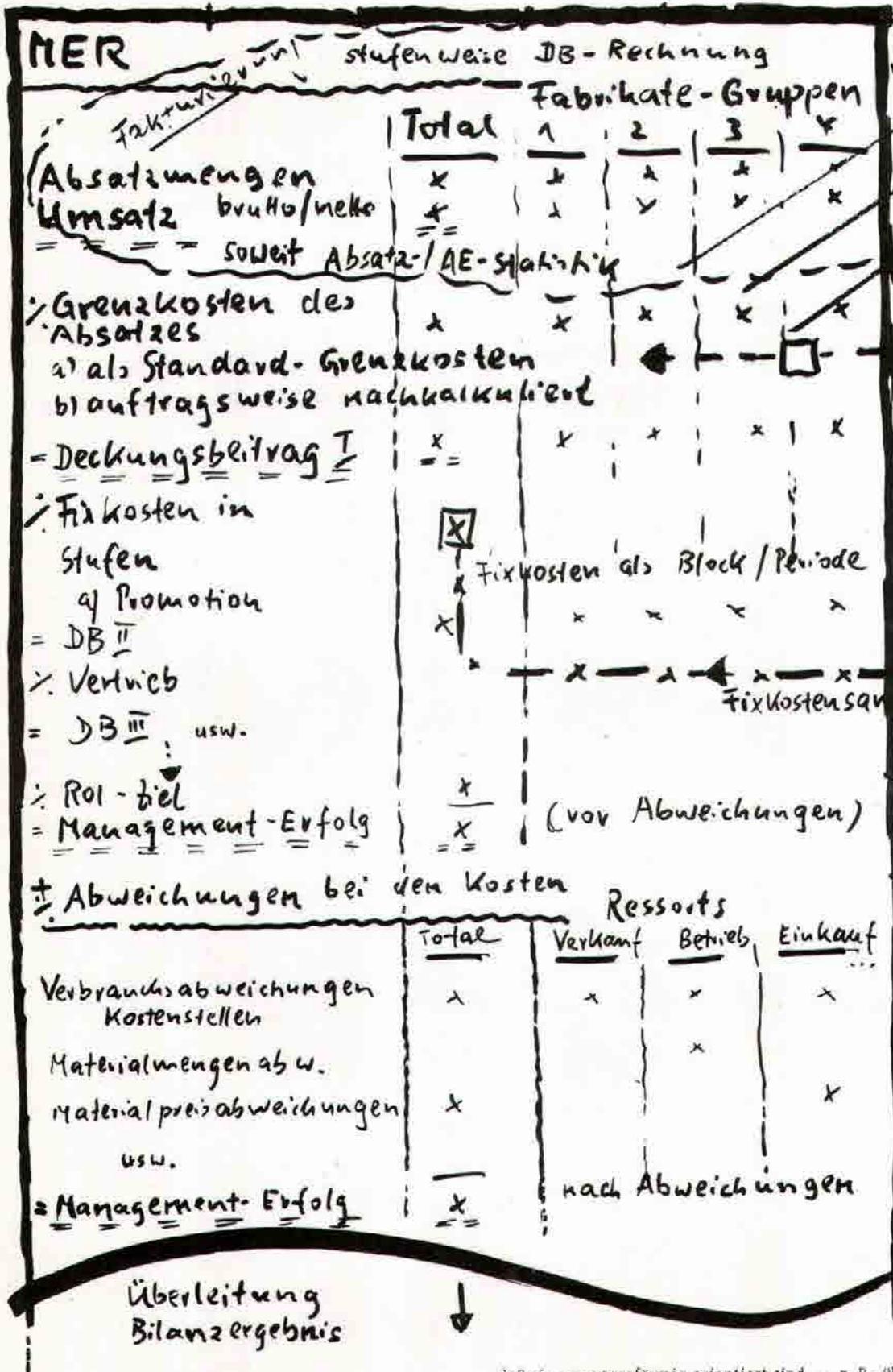
- 1) Sparte schließen?
- 2) Fixkosten abschmelzbar? In welcher Zeit?
- 3) Kooperation suchen?
- 4) Stützt Sparte die anderen Linien (Türöffner, Saison-Zugpferd)?
- 5) Hält Sparte Platz für künftige neue Produkte?

#### c) Resümee

Die Frage also, ob Generalia auf Sparten nach leistungs-aequivalenter Inanspruchnahme verrechnet werden sollen oder auch nach Belastbarkeit zugeordnet werden können, richtet sich nach dem Anwendungszweck des Rechnungswesens - sei es einerseits zur Entscheidungsvorbereitung über Fortsetzung oder Schließung einer Sparte; sei es andererseits zur Begründung und Sicherung der Höhe von Spartenzielen. Würde man in der Zielerfüllung der Zahlen strikt auch nach Inanspruchnahme vorgehen, wäre der Puppen-Chef vielleicht als "Träger der roten Laterne" am Ende des Sparten-Zuges nachhaltig frustriert.

# Rechnungswesen - "Panorama"

# FLIP-CHART-BILD



Umsatzkategorien nach Gebieten  
Kundengruppen Einsatzgebieten

Aufbau Artikelstammsätze prop. SEK Vertrieb als Erlös-Schmälerung.

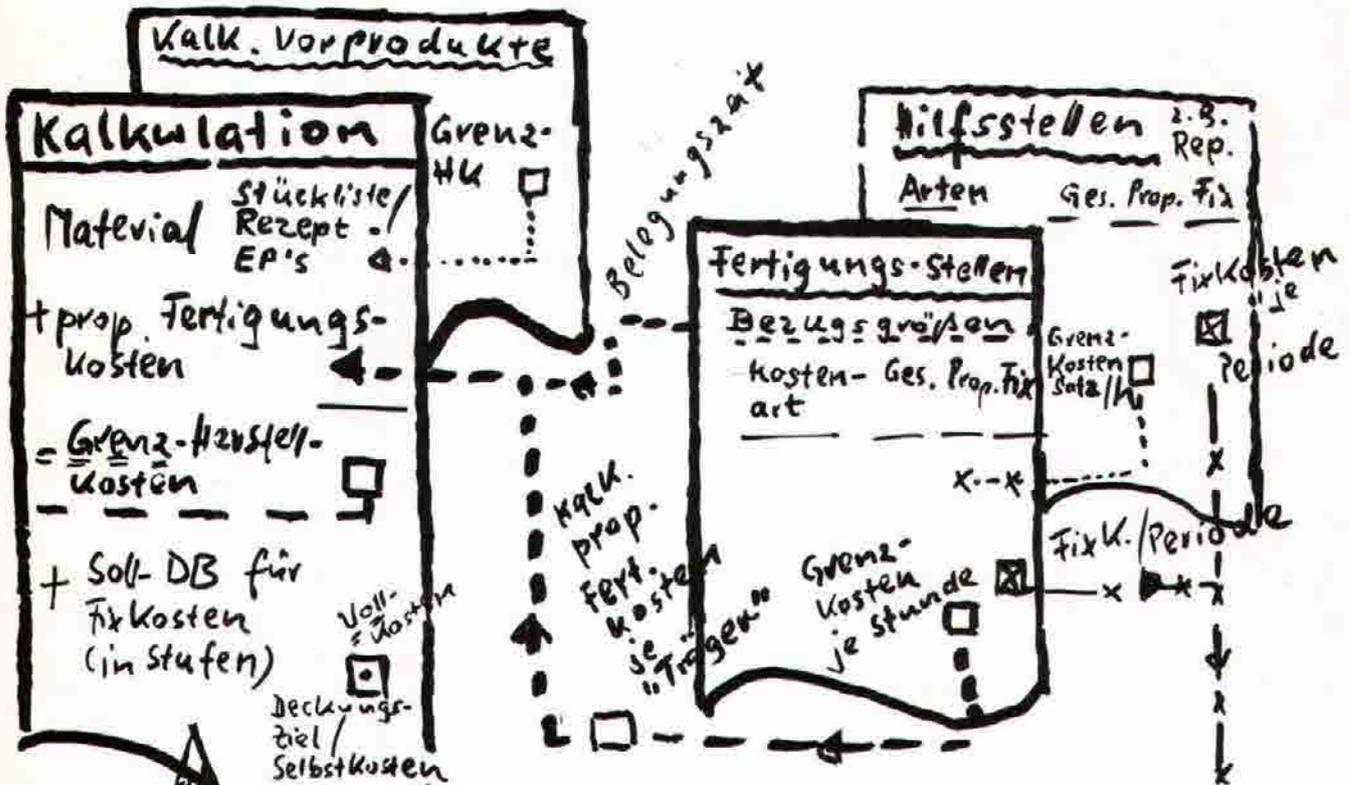
Fixkostensammelstrecke

## 4. Rechnungswesen-Panorama

Dieses Flip-chart-Bild des "Rechnungswesen-Panoramas" soll als Anregung dafür stehen, das eigene Prozeßbild des betrieblichen (operativen) Rechnungswesens zu entwickeln. Das Problem bei Managern und auch Controllern besteht oft darin,

daß sie nur oasenförmig orientiert sind - z.B. über Kostenstellen, Kalkulationen, Erfolgsrechnungsteile jeweils für sich - und den Gesamtzusammenhang des Rechnungswesen-Herstellplans nicht durchschauen. Überzeugen kann aber nur, wer auch das Panorama sieht, nicht nur seinen einzelnen "Front"-Abschnitt.

# Bauteile-Kette für das operative Erfolgsbudget



Kalk. von Soll-DB's je Artikel als statistische Zusatzrechnung zur Bildung von DBI-Richtwerten nach Inanspruchnahme & Tragfähigkeit.

Preisziel- & Preissicherungsrechnung.

[Bei Vollkostenrechnung wäre diese Linie die Hauptabrechnungsbahn.]



Fixkosten sammelschiene

5. Rechnungswesen-Anwendungstabelle

<p>"Controller's Tool-Box"</p>	<p>A) für Entscheidungen</p>	<p>B) für Formulierung von Zielen</p>
<p><u>Erfolgsrechnung</u> mit stufenweisen Deckungsbeiträgen</p>	<p><u>DB I:</u> Ist das Produkt (Anwendungstyp) vom Ergebnis her förderungswürdig? Wieviel ist mehr zu verkaufen, wenn ... <u>DB II:</u> Sind die Promotion-Maßnahmen geeignet, das Produkt im Markt zu fördern; sollen Aussage oder Timing revidiert werden?</p>	<p><u>DB III:</u> Maßstab zur Beurteilung der Zielerfüllung des Vertriebs unter "Profit-Center"-Perspektiven. Rechentechnische Voraussetzung: die Grenzkosten (Wareneinsatz) müssen auch in der Istrechnung standardisiert sein. Es sei denn, die Produktion ist dem Vertrieb unterstellt (divisionale Organis.)</p>
<p><u>Artikelkalkulation</u> zu Grenz- und Vollkosten</p>	<p><u>Grenzkosten:</u> Entscheidungen zu Eigenfertigung oder Fremdbezug, Klärung der Frage, in welchen Werken welches Produkt erzeugt werden soll. Verbesserungen von Stückliste, Rezeptur, Arbeitsplan, Prozesszeiten (Wertanalyse). <u>Vollkostensatz:</u> Preisplanung und Offertkalkulation nach Inanspruchnahme von fixen Kosten; öffentliche Verkaufspreisbegründung von den Kosten her.</p>	<p><u>Grenzkosten:</u> Einhaltung von Standard-Materialmengen und Standardzeiten durch Produktion; Einhaltung der Plan-Einstandspreise für Stoffe durch Einkauf. <u>Vollkosten:</u> Sicherung der Preisziele gegenüber Verkauf; Bildung von Verrechnungspreisen zur Ermittlung gestutzter Deckungsbeiträge als abgesicherte Zielgröße für Profit Centers im Verkauf - etwa nach Gebieten.</p>
<p><u>Kostenstellenrechnung</u></p>	<p><u>Kostenartenbudget:</u> Läßt sich Arbeitsablauf verbessern? Wo sind Möglichkeiten der Einsparung? <u>Grenzkostensatz:</u> Eigenfertigung oder Fremdbezug, bezogen auf Teilarbeitsgänge; Maschinenbelegung; Losgrößenrechnungen. <u>Vollkostensatz:</u> Bestandsbewertung von Halb- und Fertigfabrikaten in der Bilanz.</p>	<p><u>Budgeteinhaltung</u> durch die Kostenstellen-Verantwortlichen. Bei Fertigungsstellen mit Ist-Auslastung flexibel errechnete Sollkosten (Zielkosten).</p>
<p><u>Investitionsrechnung</u></p>	<p>Wie rentieren sich die zu investierenden Mittel und wann fließen sie zurück?</p>	<p>Einhaltung <u>Projektkosten</u> (Investitionsaufwand) und <u>Fertigstellungstermin</u> d. <u>Projekt-Manager</u> (<u>Investitions-Controlling</u>).</p>

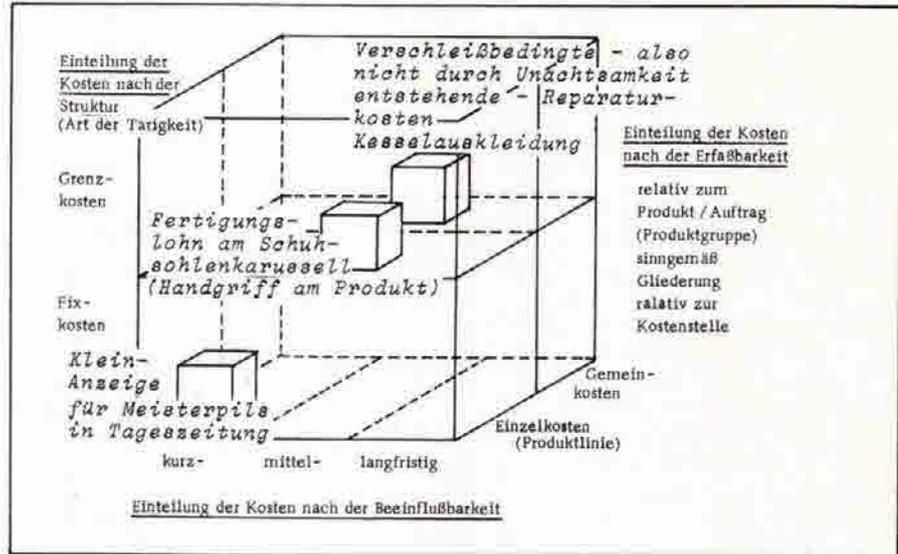
## 6. Kostenbegriffliches

### a) Controller's Kostenwürfel (12 Schachteln für Kostensachverhalte)

Bei Kostenbegriffen dreidimensional denken! Das Wort "variable" Kosten wirft Grenzkostenstruktur und Beeinflussbarkeit in einen Topf.

Produkt- bzw. Leistungs-Struktur, die der Markt erhält: Was dessen (deren) physische Existenz ausmacht, heißt "Grenzkosten";

Organisations- bzw. Kapazitäts-Struktur: Was sie bindet zur Realisierung ihrer Effizienz, heißt "Fixkosten".



### b) Checkliste für einige der "unregelmäßigen Verben" unter den Kosten.

Anwendungs-Satz: Kosten möglichst einzeln (ohne Umlage) dorthin berichten, wo jemand Einfluß hat auf Maßnahmen, die Produkt (Verfahren) oder Organisation verbessern,

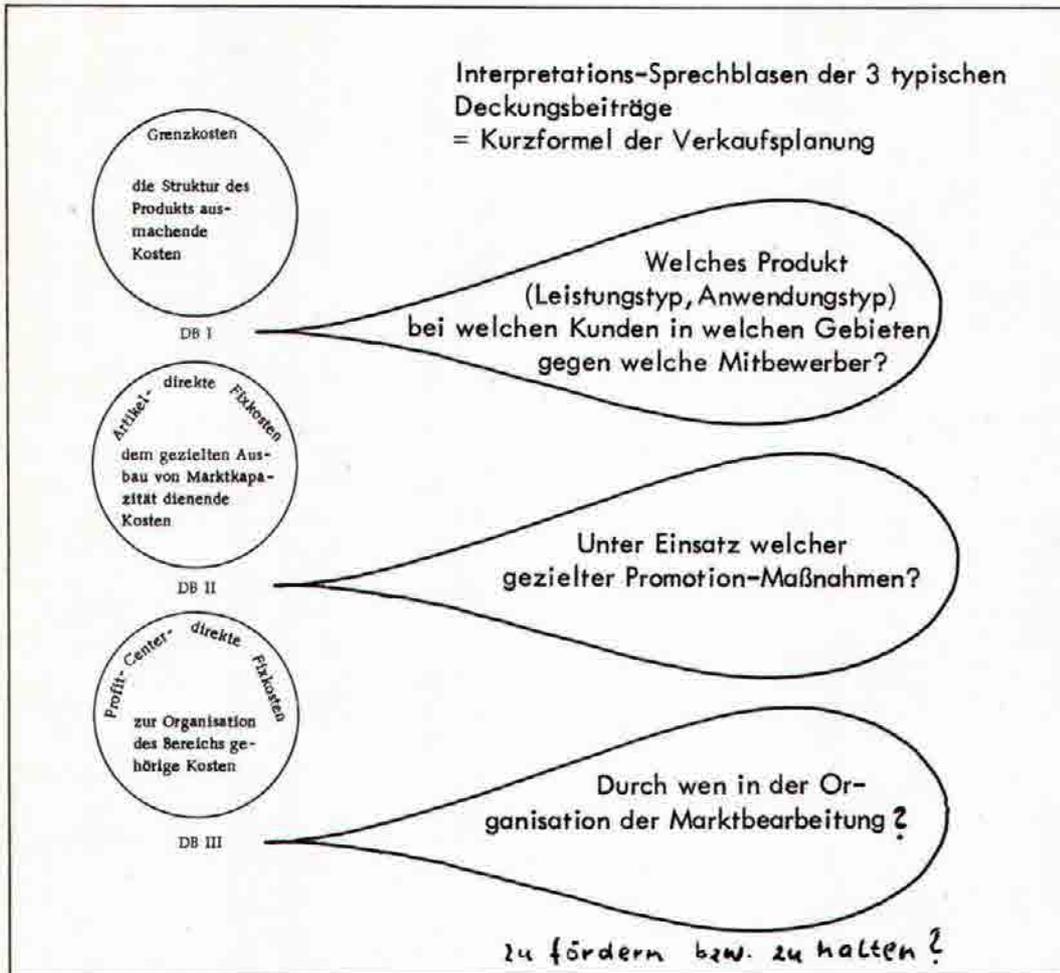
Kostenart	Einteilung nach <sup>*)</sup>		
	1) Struktur	2) Beeinflussbarkeit	3) Erfassbarkeit
Stück-Lizenz für Marketing oder Entwicklung	Fixkosten	langfristig	Einzelkosten
Stück-Lizenz für Fertigung	Grenzkosten	langfristig	Einzelkosten
Bier- oder Tabaksteuer	Erlösschmälerung	gar nicht	Einzelkosten
Frachten	a) bei Einzelfertigung Auftragsgrenzkosten	kurzfristig	Einzelkosten
	b) bei Serienfertigung Erlösschmälerung	kurzfristig	Gemeinkosten
Konstruktionsstunden	a) bei Offert-Arbeit Fixkosten	kurzfristig	teilweise Einzelkosten
	b) Auftrags-Ausführung Grenzkosten	mittelfristig	Einzelkosten
Garantiekosten	a) technisch bedingt: Grenzkosten	mittelfristig	Gemeinkosten
	b) Kulanzbedingt: Fixkosten f. Promotion	kurzfristig	Gemeinkosten

<sup>\*)</sup> in dieser Liste als Einzelkosten relativ zur Produktlinie (Trägereinzelkosten)

Kostenart	Einteilung nach 1) Struktur	2) Beeinflußbarkeit	3) Erfafßbarkeit
Entwicklungskosten (Grundlagenforschung)	Fixkosten	mittelfristig	Gemeinkosten
Anwendungstechnik für bestimmte Verfahren	Fixkosten	mittelfristig	Einzelkosten
Artikeldirekte Anzeigen	Fixkosten	kurzfristig	Einzelkosten
Firmenwerbung (Image)	Fixkosten	kurzfristig	Gemeinkosten
Maschinenbedienung Konfektionierung	Grenzkosten	mittelfristig	Einzelkosten
Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung bei Fertigungslöhnern	Grenzkosten	gar nicht	Einzelkosten
Bezahlte Fehlzeit wegen Krankheit	Fixkosten	mittelfristig	Gemeinkosten
Gehälter in Debitoren- buchhaltung	a) bei Industrie und Handel: Fixkosten  b) in Büro für Lohn- dienstbuchhaltung: Grenzkosten	mittelfristig  mittelfristig	Gemeinkosten  Einzelkosten
Gehälter Arbeitsvor- bereiter	Fixkosten	mittelfristig	Gemeinkosten
Sachbearbeiter 'Ein- kauf' nach Waren- gruppen	Fixkosten	mittelfristig	Einzelkosten
Artikeltypische Modellkosten (nicht verschleiß- bedingt)	a) bei Auftragsproduk- tion nach Kunden- wunsch: Auftrags-Grenzkosten  b) Kraft eigener Idee bei Serienfertigung: Fixkosten	kurzfristig  nicht mehr	Einzelkosten  Einzelkosten
Stornokosten, wenn Vertrieb über Handel und Direct Mail	Fixkosten, weil mit der Organisation des Ver- triebswegs verknüpft	mittelfristig	Gemeinkosten; Einzelkosten nur je Vertriebsweg
Stornokosten im Versandhandel	Grenzkosten	kurzfristig	Einzelkosten
Bezugsfrachten z. B. ostasiatische Kunstgegenstände im Handel	Grenzkosten (kausal verknüpft mit physischer Verfügung über die Ware)	kurzfristig (je nach Vertrags- abschluß)	Einzelkosten

# 7. Rechnungswesen-Merkbilder

## a) Sprechblasen-Schema zur stufenweisen DB-Rechnung



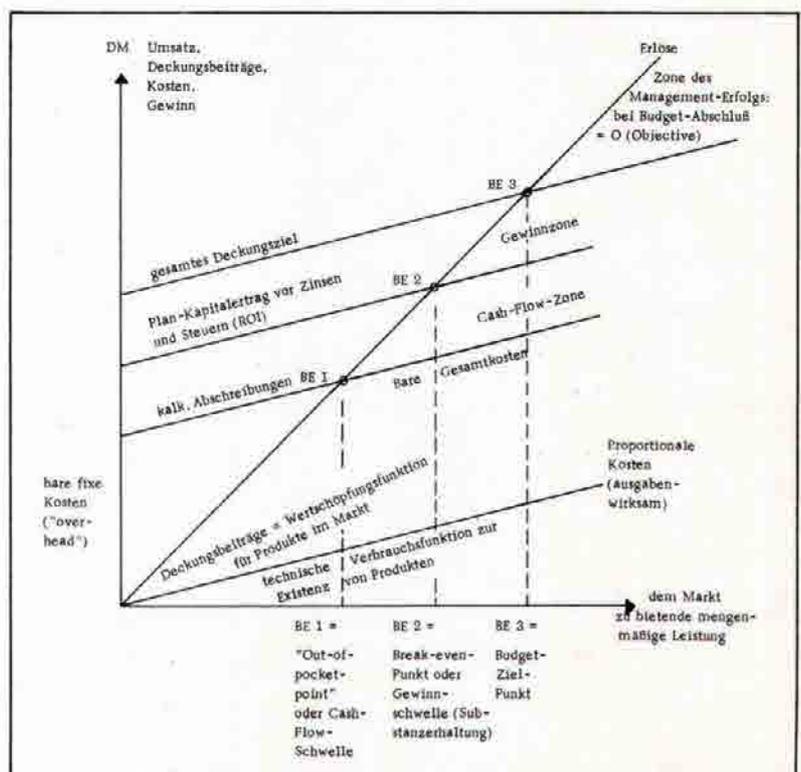
## b) Break-even-Diagramm als Budget-Bild im Verkauf

Illustration des Budget-Typs "Profit Center" - sei es für die Unternehmung oder für eine Sparte, ein Zweigbüro, eine Verkaufs-Niederlassung. Aus der Gewinnzone wird die DB II- oder DB III-Zone je nach Gliederung der Erfolgsrechnung und Organisation; d. h. auch der Gliederung der Fixkosten gemäß der Organisation der Marktbearbeitung. Die Abbildung zeigt das Budgetbild aus Umsatz, Kosten, Cash Flow und Gewinn für die Unternehmung. Die Verkaufsplanung ist der Einstieg in die gesamte Unternehmensplanung.

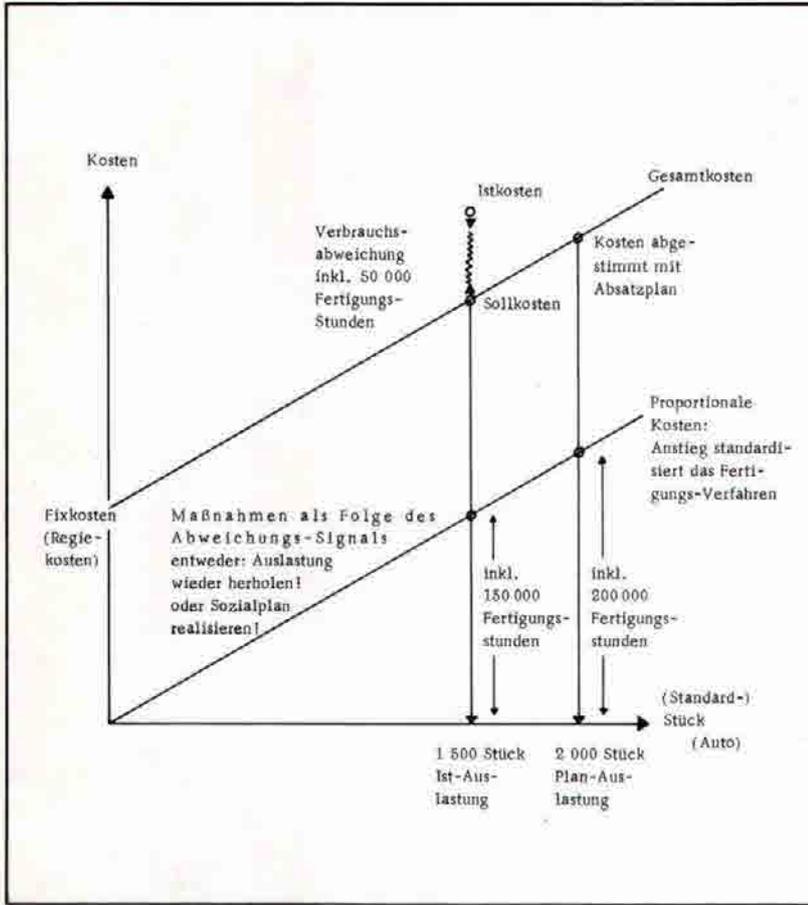
Errechnung des Break-even-Punkts in Mengen je Periode:

$$BE = \frac{\text{Fixe Kosten (bzw. Teilblock) je Periode}}{\text{Deckungsbeitrag je Einheit}}$$

In Ihrer eigenen Controlling-Richtlinie würde sicherlich am besten wirken ein reales Break-even-Bild mit den Zahlen eines typischen Budgetjahres - vielleicht im Vergleich von Plan und Ist.



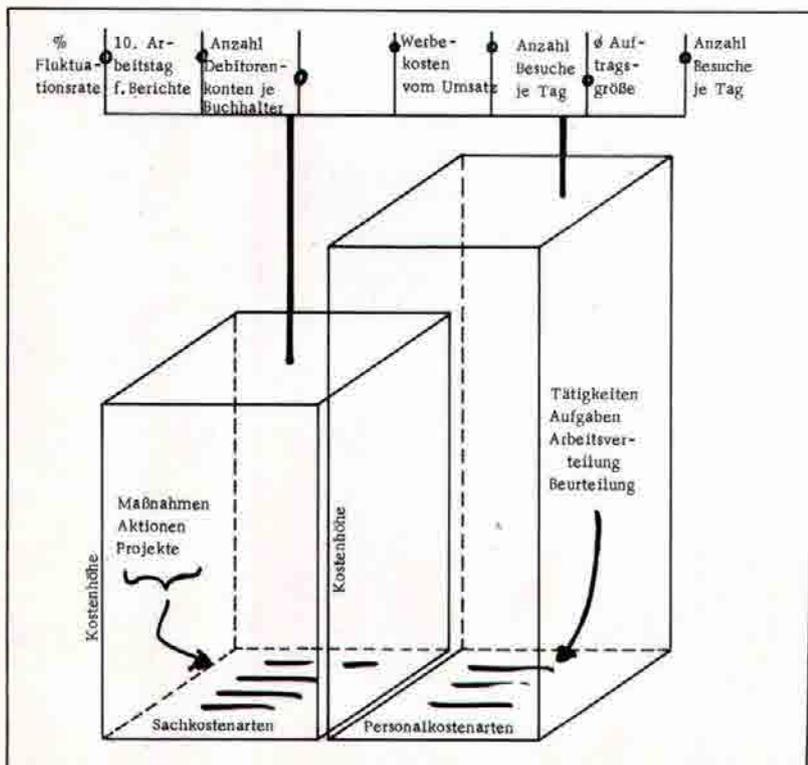
c) Flexibles Leistungs- und Kostenbudget als Budget-Bild in der Produktion



Das Beispiel zeigt ein Produktionsbudget im Soll-Ist-Vergleich bei Minder-Auslastung. Die Standardprozeßzeit für das Auto beträgt in der Grundauführung des Modells 100 Stunden. Die proportionalen Kosten für 2000 Stück enthalten 200 000 Stunden. Im Rückwärtsgang sind 50 000 Stunden nicht ausgelastet ("costs of idle capacity"). Die proportionalen Kosten sind nicht so schnell beeinflussbar, wie die technische Verbrauchsfunktion es an sich ermöglichen würde. Kostenwürfel!

Das Beispiel illustriert, daß Abweichungen in der Regel nicht nur ein einziges Ressort betreffen. Derjenige erhält eine Abweichungsinformation zuerst signalisiert, in dessen Einflußbereich sie zunächst entsteht. Neben das Verursachungsprinzip bei der Kostenkontierung muß das Beeinflussungsprinzip treten. Entweder der Bereich kann jetzt selber die fällige Korrekturzündung einleiten - oder zur Bewältigung des Sachverhalts sind andere Bereiche hinzu zu holen. Auch Abweichungen sind zu koordinieren; nicht nur die Budgets! Dabei kommt es besonders auf die Rolle des Controllers als Team-Moderator an.

d) Fixes Kostenbudget und "Standards of performance" als Budgetbild in der Administration



"Zero-Base-Budgeting"-Anwendungsfall:

Das Fixkostenbudget in drei-dimensionaler Darstellung, wobei das "Flachdach" eigentlich nicht entsteht. Die 3. Dimension ist ausgefüllt auf der Seite der

- o Sachkosten mit Projekten;
- o Personalkosten mit Aufgaben.

Sollen die Kosten gekürzt werden, heißt das, auf welche Aufgaben und Projekte zu verzichten sei.

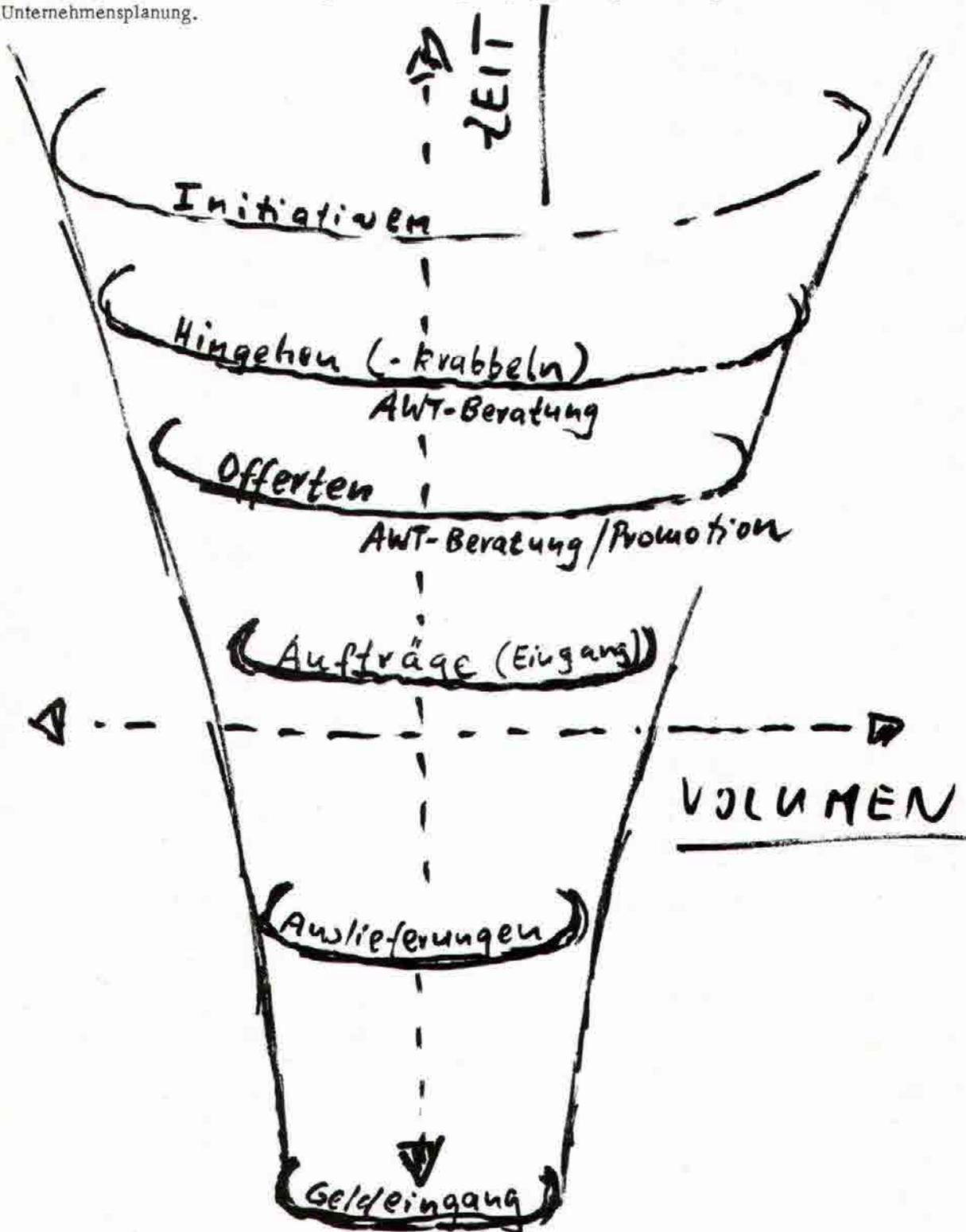
Die Leistungskennzahlen bedeuten übrigens nicht wieder "prop." Kosten, sondern Effizienzzraten (Angemessenheitsgrößen) für die Fixkosten als Grad der Nutzung des "Apparats".

Das Bild der Fixkostenblöcke mit "Leistungs-Antenne" dient der Visualisierung eines Controlling-Pakets bei den fixen Kosten.

# V. SYSTEM UND BAUTEILE DER UNTERNEHMENSPLANUNG

## 1. Flip-chart-Bild "Auftragseingangs-Trichter"

Ausgehend vom "Sprechblasen-Schema" (Seite 103) für die Deckungsbeitragsanwendung in der Verkaufsplanung ergibt sich das Trichterbild gezielter Auftragseingangsplanung - sozusagen als Entree in die Unternehmensplanung.



Was schließlich gebraucht wird, sind die budgetierten Einnahmen in der Planungsperiode. Also kann es sein, daß die ersten Initiativen zu Auftragseingängen 2 bis 3 Jahre früher in Gang zu setzen sind. Außerdem geht "unterwegs" wieder etwas verloren. Beispiel: Wieviele Aufträge kommen auf 1000 Offerten? Das wäre ein besonders wichtiger "standard of performance", der zur Maßnahmenplanung im "Nachlaufen" bei den Angeboten auffordert.

# Flip-Chart-Bild: Planungs-

strategische Planung  
EXISTENZSICHERUNG

opera

ERGEB

## Erfolgs-Potential-Planung

Vorlaufgröße Gewinn-Potential für Gewinn

## Erfolgs-Gewinn-

Methode:

Potential nach  
Produkten (Prozessen)  
Märkten (Zielgruppen)  
Organisatorischer Effizienz

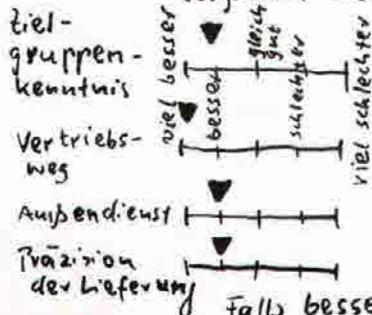
Know how  
& Who

Methode:

Skalieren

Potential Kriterien z.B.

Vergleich zum Wettbewerb



Falls besser, müßte Marktanteil zu steigern sein.

Markt-Anteil

Lern-Kurve  
Erfahrungskurve

Stark von Produkten →  
von Anwendungen sprechen

System der  
Management-  
Erfolgs-  
rechnung

(läuft nicht nach Soll & Haben sondern drückt aus

- Märkte (Absatz)
- Produktstrukturen (Rezepte, Verfahren)
- Beschaffungsmarktlagen
- Organisatorische Strukturen

„Ziel-Steg“

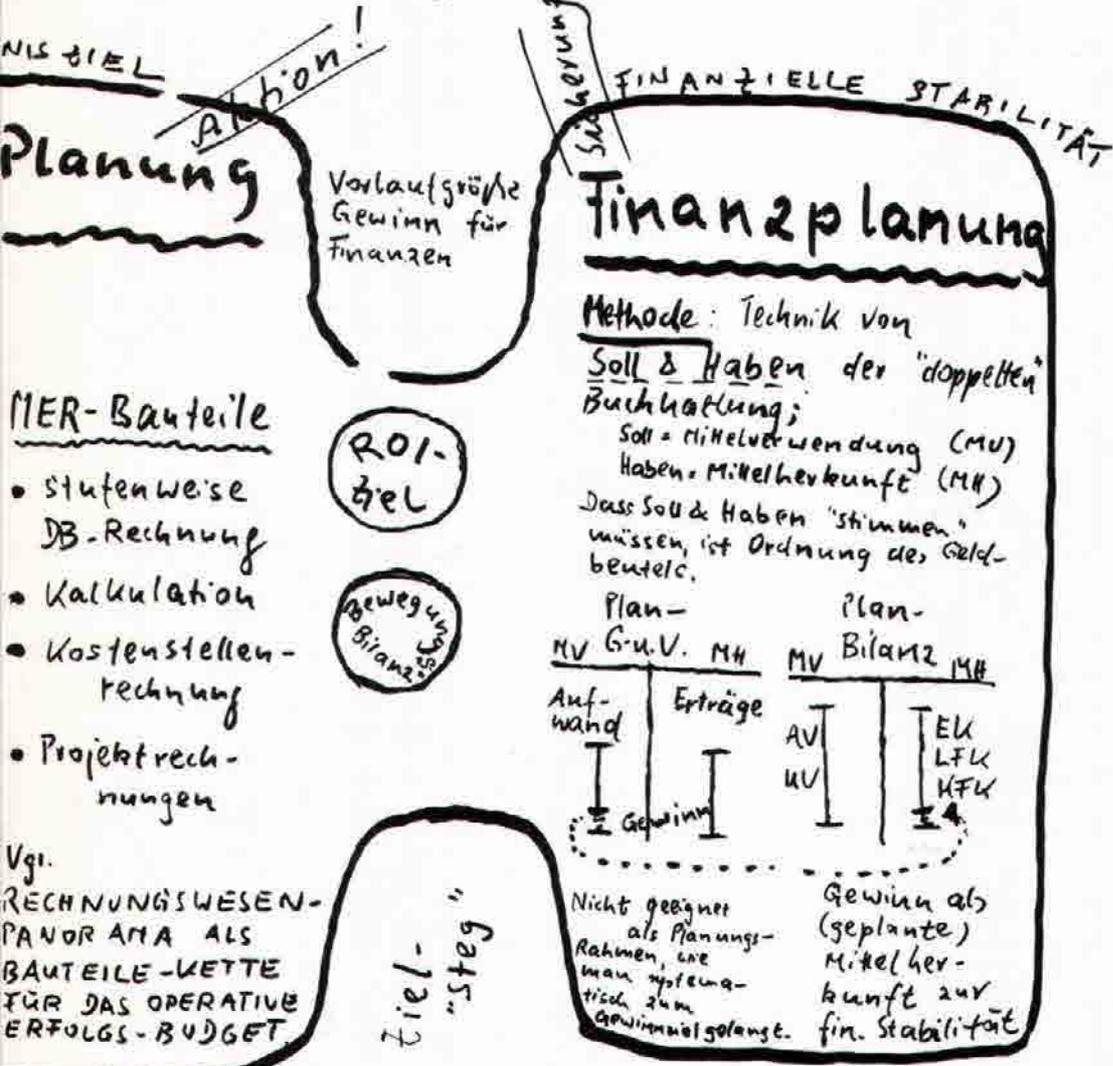
## 2. Das Planungs-panorama

In der Entwicklung der "Werkzeuge" oder Methoden reifte dieses Schema von rechts nach links; wobei die Frage nach dem Verfahren, mit dem der jeweilige Teil der Planungs-Landschaft bewältigt werden soll, zwingend dann zu beantworten ist, wenn im Kanalsystem der Plan-Daten auch der Plan-Ist-Vergleich und damit die Erfassungstechnik erfolgen soll.

In der Logik des Planungs-Ablaufs läuft das Schema - mit Rückkoppelungen - von links nach rechts. Nur daß die strategische "Insel" in der Planungs-Landschaft am schwersten systematisch zu bebauen ist. Das liegt daran, daß dieser Teil des Planungs-Stoffes am abstraktesten und zerbrechlichsten ist. Die Erfolgs-Potentialplanung enthält auch viel Selbstbetrugspotential im Sinne von Nicht-Wahr-Haben-Wollen. Außerdem ist hier die "Zunft" der Betriebswirte und Planungsfachleute noch auf der Suche, nach welcher Methodik die strategische Planung sowie das strategische Controlling konsequent zu ordnen sind. Während

# Panorama

## Operative Budgets



es im operativen Controlling um das Messen geht, muß im strategischen Controlling das Skalieren beherrscht werden.

In der Praxis der Controller-Arbeit erfolgt der Start - gemäß Aufgabenbeschreibung für den Controller-Dienst auf Seite 136 - auf der mittleren Insel. Die Systematik der Management-Erfolgsrechnung ordnet sich nach dem Bild des Rechnungswesen-Panoramas auf Seiten 98 f. Dann ist nach rechts hin zur Finanzplanung (Kennzahl Return on investment) zu sichern: nach links sind die budgetierten Zahlen vor allem der Mehrjahresplanung - vgl. Listenmuster auf Seite 108 - im strategischen (Potential-)Planungs-Komplex zu verankern (Prüfung z.B. von Absatzmengen auf Plausibilität über die Potentialkennzahl "Marktanteil").

### 3. Listenbild für die Fünf-Jahres-Verkaufsplanung - zugleich Mehrjahres-Management-Erfolgsrechnung

Nach Produkten (-gruppen) gegliedert ("Key products")	79	80	81	82	83
Marktvolumen <sup>1)</sup> z. B.	1000	.....			1500
Marktanteil <sup>1)</sup> z. B.	10 %	.....			30 %
Absatzmengen <sup>1)</sup> z. B.	100	.....			500
Verkaufspreise <sup>2)</sup>	(netto je Einheit)				
Grenzkosten	(je Einheit)				
(darin A-Rohstoffe	Tastziffern im "Skeleton"-Budget ohne detaillierte Stück-				
Lohnkosten	listen- oder Fertigungsplanauflösung. Strukturelle Preis-				
Energie)	entwicklungen sowie Lernkurveneffekte sind anzusetzen.				
Umsatz (netto)	(Mengen · Verkaufspreise)				
Prop. Kosten	(Mengen · Grenzkostensätze)				
Deckungsbeitrag I	(Vergleich langfristiger Soll-DB I/Sollspanne)				
Entwicklungskosten	(direkte Fixkosten; sinngemäß produktspezifische Modell-				
	kosten)				
DB II					
Marketingkosten	(direkte Fixkosten zum Ausbau von Markt-Kapazität inkl. Anwendungstechnik)				
DB III					
Distribution <sup>3)</sup>	(fixe Kosten von Außendienst und Logistik)				
DB IV					
Produktionsfixe Kosten <sup>3)</sup>	(fixe Kosten für Produktionskapazität)				
DB V					
Administrationskosten <sup>3)</sup>	(Kosten der kaufmännischen Verwaltung)				
Betriebsergebnis	(Hier Überleitung zur Mehrjahres-Bilanzplanung)				

Kommentar:

Die Mehrjahresplanung, die auch die Planung neuer Produkte enthält, wird sicherlich am besten nach Produkten (Artikelgruppen, Fabrikategruppen, Projekt-Typen) gegliedert. Dagegen orientiert sich die Auftragseingangsplanung des bevorstehenden Jahres zuerst nach den Kunden (-gruppen) gemäß Seite 109.

- 1) Das Modellbeispiel zeigt den Hockey-Schläger-Effekt". Die Stückzahlen der Zukunft weisen nach oben. Zur Verprobung ist die Verbindung mit dem Marktvolumen herzustellen. Wächst unser Markt? Hinter dem "Markt" stecken auch Verhaltensweisen sowie technologische Trends. Wenn wie im Beispiel der Marktanteil zunimmt, so muß unser Potential in einigen Kriterien besser sein als das der Mitbewerber. Sonst ist die Marktanteils-Steigerung nicht plausibel. Dazu ist erforderlich eine Potential-Analyse, wie es das Bild des Planungs-Panoramas in der "linken Insel" andeutet.
- 2) In der mittel- bis langfristigen Planung wird oft unterstellt, daß inflationsbedingte Teuerungen von Material und Lohn auch in den Verkaufspreisen weitergegeben werden können. Die zeitliche Verschiebung zwischen Kostenerhöhung und Preisanpassung spielt im Jahres-Budget eine Rolle; weniger in der Mehrjahresplanung. Ein allgemeiner Teuerungs-Trend kann folglich hier eliminiert werden. Die Planung wird zu derzeitigen Preisen gemacht. Das gilt jedoch nicht für die eigene Preispolitik im Sinne des Erschließens neuer Abnehmergruppen; gestützt auf den Effekt der Lernkurve (Erfahrungskurve). Als Verkaufspreis ist ein Netto-Erlös gedacht. Im Jahres-Budget wären die Konditionen nach brutto/netto kundenorientiert spezifisch zu planen und abzurechnen. Allerdings könnte es - falls über den Handel verkauft wird - nötig sein, die Preisentwicklung im Endverkaufs- sowie im Händlereinstandspreis auch in der "Mifri"-Planung getrennt zu untersuchen und zu planen.
- 3) Soweit es sich hier nicht mehr um produktspezifische Kosten handelt, ist entweder die Unternehmens-Mehrfjahresplanung ab dieser Zeilen zusammenzufassen nach dem Prinzip:

	79	80	usw.
Produktspezifischer DB III in Summe für alle Produkte	x	x	
abzüglich sämtliche allgemeine Fixkosten	x	x	
= Betriebsergebnis	x	x	

oder es hätte eine Zurechnung auf die Produktegruppen zu erfolgen nach den (hochgerechneten) Fixkostensätzen der Kostenstellen (bei produktionsfixen Kosten) bzw. in Form von Fixkosten-Infrastruktur-Raten, die in Prozenten vom Umsatz formuliert sind als langfristige Deckungsziele (Sprunglatten).

#### 4. Auftragseingangs-Planung - Listenbild -

Unter Auftragseingangsplanung ist die Maßnahmenplanung im Verkauf zu verstehen. Typisch paßt dieser Begriff immer dort, wo kundenspezifische Aufträge erfüllt werden - wo also zwischen Auftragsbestätigung und Rechnung (Auslieferung) ein Unterschied besteht (Auftragsbestandsreichweite und Produktionszeit). Doch auch in Branchen, die ab Lager verkaufen, sollte mit diesem Planungs-Begriff hantiert werden. Konkret realisiert sich die Auftragseingangsplanung in solchen Unternehmungen als Kundenbesuchsplan oder Tourenplanung für Außendienst sowie Verkaufsfahrer (Einsatzplan der Verkaufs-"Infanteristen").

Erstes Suchmerkmal ist hier der Kunde. Die Auftragseingangsplanung als Detailbudget für das Folgejahr startet mit dem "Krabbelkasten" der Kundenkartei oder mit dem Zettelkasten für Initiativen in Richtung neuer Kunden. Vgl. auch das Bild des Auftragseingangs-Trichters auf S. 105.

Die AE-Planung repräsentiert das Listenbild des Jahresbudgets. Es handelt sich zugleich um die Planung "bottom up", während das Listenmuster des Mehrjahresbudgets stärker die Planung "top down" im Visier hat.

##### Auftragseingangs-Budget

Land Kunde	Produkte / Projekte	Menge		Konditionen	Auftrags-/ Umsatz- Wert
		Volumen	Partiegrößen		
z. B. B M W	----- ----- 				verlängern bis DB I  → vgl. Seite 125
Philips	----- ----- -----				
Edeka	----- -----				
Stadt Frankfurt				 = "da schauen wir dann noch" = ... Mio Umsatz	
					

Sicher wird es nicht möglich sein, auf diese Weise im Jahres-Fahrplan jede einzelne Umsatz- oder Auftragseingangs-Mark (Währungseinheit) zu untermauern. Es wird Felder geben wie die mit  markierten. Sie lauten: "Da müssen wir dann halt noch schauen". Diese Felder stehen für ... Mio. Umsatz. Nur: wieviel Prozent des Budgets machen solche Felder aus? 20 %, 40 % oder gar 100 %?

Planungsmethodisch - vgl. Bild des Planungswürfels auf Seite 119 - heißt das, daß der operative Plan hier nicht definiert ist. Alles was die operative Planung aus verschiedenen Gründen noch offen halten muß, ist durch die dispositive Planung zu steuern dann, wenn's passiert.

Also gehört auch die dispositive Planung als die Steuerung von Korrekturzündungen sowie als eine Ad-hoc-Sattelbefehlpraxis in die Systematik der Unternehmensplanung, damit das Schema komplett geschlossen ist.

5. Formular der operativen Maßnahmen-Planung

PLANUNG 19 ..		UNTERNEHMEN/SPARTE	FASSUNG VOM:	VISUM:	MASSNAHMEN-AKTIONSPLAN			
Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme/Aktion	Zweck der Aktion	verantwortl. f. Ausführung.	Termine		Ergebnis-verbessg.	Erforderl. Personal	Erforderl. Investit.
				Beginn	Ende	19.. 19..	Mann/Mon	MDM
	<p>Umsetzen der strategischen Planung in Realisierungs-Schritte im Auftragsseingangsplan, Werbe-Aktionsplan, bei Forschungsprojektplan, bei der Planung von Werksausbauten, Großreparaturen, Mitarbeiterentwicklung usw. Typisch für den operativen Charakter dieser Liste sind</p> <p>a) Zuständigkeit b) Termin ("man wird bei Terminen fleißig")</p>							

6. Operative Prioritäten- sowie Preisziel-Liste für die Auftragseingangsplanung

Alle Angaben je Einheit - also je Stück, Tonne, Stunde

Artikel	Plan-Rechnungspreis je Stück (ohne USt) 1	Plan-Erlös-Schmälerung je Stück 2	Standardrate Fracht und Verpackung 3	Plan-Netto-Erlös je Stück 4	Standard-Grenzerstellkosten 5	Deckungsbeitrag je Stück 6	Deckungsbeitrag in % von NE 7	Rohstoff kg/Stück 8	Deckungsbeitrag je Rohstoff kg 9
	Preis-Absatz-Planung		Vertriebsweg-Planung	Spalte 1 ./ 2 ./ 3	vgl. Standard-kalkulation; kalkuliert nach Verursachung	Spalte 4 ./ 5 Priorität bei Engpaß Marktbedarf	Richtwert zum Verhältnis Preis /Grenzkosten; Hit-parade bei Umsatzzetat einzelner Kunden	lt. Stück-liste/ Rezeptur	Priorität bei Material- / Energie- Engpässen

Konstruktions-Stunden je Stück 10	Deckungsbeitrag je Engineering-Stunde 11	Fertigungszeit in Stunden je Stück 12	Deckungsbeitrag je Stunde 13	Soll-Deckungsbeitrag I 14	Inter-ventions-Punkt I 15	Soll-Deckungsbeitrag II 16	Inter-ventions-Punkt II 17	Soll-Cash-Flow-Beitrag 18	Netto-Erlös-Ziel 19	Soll-Management-Erfolg 20
lt. Arbeitsplan, Projekt-kalkulation bzw. Nach-kalkulation	Priorität bei Entwicklungs- und Konstruktionsengpässen	bzw. Maschinen-stunden gemäß Arbeitsplan	Priorität bei Vollbeschäftigung im Betrieb	kalkuliert nach Inanspruchnahme für direkte (bare) fixe Kosten	Zwischenziel; dringende Alarmschwelle zur Preis-sicherung	zugeordnet nach Inanspruchnahme bzw. pauschaler Maßstab (Infrastruktur-Rate) für (bare) Generalia	Zwischenziel, Ausnahme-regel für Management by exception	kalkuliert nach Tragfähigkeit (teilweise Inanspruchnahme)	Preisvorschlag der Kalkulation; zu verknüpfen mit Preis-/ Absatzplanung im Verkaufsbudget	Bei Zielerfüllung steht hier überall 0 - das Deckungsbeitragsbudget der Unternehmung ist auf die Produkte umgetopft

Einstieg in Sortiments-Priorität, Verkaufspreisplanung und Wertanalyse → Preiskalkulation mit Zwischenzielen - Aufbau des Soll-Deckungsbeitrags von den Kosten her. → "Deckungsbeitragsrechnung" schließt Vollkostenkalkulation ein.

7. Kalkulationsblatt - EDV-Ausdruck - Standard-Grenzherstellkosten

Artikel-Nummer - evtl. Auftrags-Nummer .....  
 Artikel-Bezeichnung .....  
 Kalkulations-Einheit .....  
 Losgröße .....

Nr.	Bezeichnung	Einheit	Menge	Materialwert	Standard-Abweichg.	Fertigungskosten		Rüstkosten		Standard-Abw.
						prop.	fix	prop.	fix	

Materialkosten

Mat. Papier 1000 500  
 Art Bogen

Stammsatz:  
 Standard-Einstandspreis; 0,50 je Bogen

Korrektur Standard durch hochgerechnete Abweichg.

Korrektur Standard durch hochgerechnete Abweichg.

Fertigungs-Kosten

Kosten-Stellen  
 Nr. Setzen 10 200  
 Drucken 50 1500

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

Herstellkosten

500

Grenzkosten = 2200 (lt. Modell)  
 + Soll-DB I für direkte, ausgaben-wirksame Fixkosten  
 = Interventionspunkt I  
 + Soll-DB II für allg. ausgaben-wirksame Fixkosten  
 = Interventionspunkt II  
 + Soll-Cash-Flow  
 = Netto-Erlös-Ziel

Die Kalkulation ist fortzuführen bis zu den Voll-Selbstkosten gemäß dem nebenstehenden Listenbild:



## 9. Rahmen der Investitionsplanung (Planungs-Aufforderungs-Schema)

### a) Rechnerischer Teil

Text	Entscheidungsjahr					
	78	79	80	81	82	83
Investitionsausgabe	z. B. ./. 66	...	...	...	...	...
	...	...	...	66	...	...
		Pay back =		36	= 1,83 Jahre	
Dazukommende Einnahmen/ wegfallende Ausgaben		...	...	...	...	...
./. Dazukommende Ausgaben	...	...	...	...	...	...
= Einnahmenüberschuß (Brutto-Cash-Flow)		+36	+36	+36	+36	+36
		...	...	...	...	...
(Discounted Cash Flow, Gegenwartswert, Barwert)	z. B. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">...</span>	←	←	←	←	←
	DCF	diskontieren / abzinsen				

1) beim Mindest-ROI (vor Steuern) von 20 %:

$$DCF \quad \boxed{108} \quad 36 \cdot 2,991 \quad \boxed{20\%} \quad ROI$$

Also "GO"; der DCF liegt bei 20 % höher als die Investitions-Ausgabe.

2) bei DCF = 66 Investitions-Ausgabe (Amortisationsbedingung)  
beträgt der gesamte ROI:

$$DCF \quad \boxed{+66} \quad 36 \cdot 1,83 \quad \boxed{45\%} \\ = \text{Pay-back-Faktor}$$

Da es sich hier um ein Beispiel mit kontinuierlichem Cash Flow handelt, kommen die Tabellenfaktoren aus der Renten-Tabelle. Diese Faktoren sind aber nicht nur Gegenwartswerte, sondern auch (nicht diskontierte) Pay-back-Perioden in Jahren. Folglich läßt sich hier der ROI bei Kenntnis der Nutzungszeit und der Pay-back-Periode sofort aus der Tabelle ablesen. Läuft der jährliche Cash Flow diskontinuierlich, so ist auf Seite 115 die linke Tabelle zu verwenden und der ROI durch schrittweises Probieren zu ermitteln.

### b) Beurteilungs-Teil von Investitions-Maßnahmen

Kriterien	Wert/Be- deutung	Urteil, verglichen mit an- deren Projekten
Return on investment	30	5 (sehr gut)
Pay-back-Periode (Risiko)	10	4 (gut)
Höhe der Investitionsausgabe	10	5 { (wenig, deshalb sehr gut)
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">50</span>	
Risiko der Annahmen	10	3
Modellwechsel (Gefahr)	7	4 (gut, weil kaum)
Informationsgewinn	7	3
Prestigegewinn (Spieltrieb)	3	1
Sicherung Zukunftstechnologie	10	2
Umweltgefahren	5	3
Folge-Investitionen	8	4 (gut, weil kaum welche)
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">30</span>	
Platz-Ziffer: 389 Punkte ("hat dieser Kandidat")	100	

Die "Platz-Ziffer" aus Wert mal Urteil gibt diesem Investitionsprojekt einen Rang in der Invest-Hit-Liste. D.h. die Projekte mit der höchsten Punktsomme kämen zuerst zum Zuge. Reicht der Finanzetat nicht aus, müssen die restlichen Projekte auf die Wartebank. Natürlich gilt dieses Schema nur, soweit es sich um frei wählbare und nicht um gesetzlich auferlegte Investitionen handelt.

c) Abzinsungstabellen

1. Gegenwartwert einer DM, wenn diese Mark am Ende eines der Jahre eingeht. Bei 6 % Zins ist 1, -- DM im 10. Jahr, auf heute diskontiert, 0,558 DM Wert. Oder man könnte DM 0,558 anlegen; dann ergäbe sich bei 6 % Zins (und Zinseszins) im 10. Jahr daraus DM 1, --.

Future Years	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	.990	.980	.962	.943	.926	.909	.893	.877	.870	.862	.847	.833	.820	.806	.800	.794	.781	.769	.741	.714	.690	.667
2	.980	.961	.925	.890	.857	.826	.797	.768	.756	.743	.718	.694	.672	.650	.640	.630	.610	.592	.549	.510	.476	.444
3	.971	.923	.889	.840	.794	.751	.712	.675	.658	.641	.609	.579	.551	.524	.512	.500	.477	.455	.406	.364	.328	.296
4	.961	.924	.855	.792	.735	.683	.636	.592	.572	.552	.516	.482	.451	.423	.410	.397	.373	.350	.301	.260	.226	.198
5	.951	.906	.822	.747	.681	.621	.567	.519	.497	.476	.437	.402	.370	.341	.328	.315	.289	.269	.223	.186	.156	.132
6	.942	.888	.790	.705	.630	.564	.507	.456	.432	.410	.370	.335	.303	.275	.262	.250	.227	.207	.165	.133	.108	.088
7	.933	.871	.760	.665	.583	.513	.452	.400	.376	.354	.314	.279	.249	.222	.210	.198	.178	.159	.122	.095	.074	.059
8	.923	.853	.731	.627	.540	.467	.404	.351	.327	.305	.266	.233	.204	.179	.168	.157	.139	.123	.091	.068	.051	.039
9	.914	.837	.703	.592	.500	.424	.361	.308	.284	.263	.225	.194	.167	.144	.134	.125	.108	.094	.067	.048	.035	.026
10	.905	.820	.676	.558	.463	.386	.322	.270	.247	.227	.191	.162	.137	.116	.107	.099	.085	.073	.050	.035	.024	.017
11	.896	.804	.650	.527	.429	.350	.287	.237	.215	.195	.162	.135	.112	.094	.086	.079	.066	.056	.037	.025	.017	.012
12	.887	.788	.625	.497	.397	.319	.257	.208	.187	.168	.137	.112	.092	.076	.069	.062	.052	.043	.027	.018	.012	.009
13	.879	.773	.601	.469	.368	.290	.229	.182	.163	.145	.116	.093	.075	.061	.055	.049	.040	.033	.020	.013	.008	.005
14	.870	.758	.577	.442	.340	.263	.205	.160	.141	.125	.099	.078	.062	.049	.044	.039	.032	.025	.015	.009	.006	.003
15	.861	.743	.555	.417	.315	.239	.183	.140	.123	.108	.084	.065	.051	.040	.035	.031	.025	.020	.011	.006	.004	.002

2. Rententabelle (sie addiert die Faktoren der ersten Tabelle). Wenn bei 6 % Zins 10 Jahre lang eine Rente kommt von DM 1, --; dann ist diese Rente, auf jetzt diskontiert, DM 7,36 wert. Oder man hätte DM 7,36 anzulegen, um daraus eine Rente zu erhalten von DM 1, -- über 10 Jahre hinweg. Oder: die Rente von DM 1, --/Jahr hat nach 7,36 Jahren (Pay-back) das anzulegende Kapital zurückgezahlt.

N	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	.990	.980	.962	.943	.926	.909	.893	.877	.870	.862	.847	.833	.820	.806	.800	.794	.781	.769	.741	.714	.690	.667
2	1.970	1.942	1.856	1.783	1.726	1.680	1.647	1.626	1.626	1.605	1.566	1.528	1.492	1.457	1.440	1.424	1.392	1.361	1.289	1.224	1.165	1.111
3	2.941	2.884	2.775	2.673	2.577	2.487	2.402	2.322	2.283	2.246	2.174	2.106	2.042	1.981	1.952	1.923	1.868	1.816	1.696	1.589	1.493	1.407
4	3.902	3.808	3.630	3.465	3.312	3.170	3.037	2.914	2.855	2.798	2.690	2.599	2.494	2.404	2.362	2.320	2.241	2.166	1.997	1.849	1.720	1.605
5	4.853	4.713	4.482	4.212	3.993	3.791	3.605	3.433	3.352	3.274	3.127	2.991	2.864	2.745	2.689	2.635	2.532	2.436	2.220	2.035	1.876	1.737
6	5.795	5.601	5.242	4.917	4.623	4.355	4.111	3.890	3.784	3.685	3.498	3.326	3.167	3.020	2.951	2.885	2.759	2.643	2.385	2.168	1.983	1.824
7	6.728	6.472	6.002	5.582	5.205	4.868	4.564	4.288	4.160	4.039	3.812	3.605	3.416	3.242	3.161	3.083	2.937	2.802	2.508	2.263	2.057	1.883
8	7.652	7.325	6.733	6.210	5.747	5.335	4.968	4.639	4.487	4.344	4.078	3.837	3.619	3.421	3.329	3.241	3.076	2.925	2.598	2.331	2.108	1.922
9	8.566	8.163	7.435	6.802	6.247	5.759	5.328	4.946	4.772	4.607	4.303	4.031	3.786	3.566	3.463	3.366	3.184	3.019	2.665	2.379	2.144	1.948
10	9.471	8.983	8.111	7.360	6.710	6.145	5.650	5.216	5.019	4.833	4.494	4.192	3.923	3.682	3.571	3.465	3.269	3.092	2.715	2.414	2.168	1.965
11	10.368	9.787	8.760	7.887	7.139	6.495	5.988	5.453	5.234	5.029	4.656	4.327	4.035	3.776	3.656	3.544	3.335	3.147	2.752	2.438	2.185	1.977
12	11.255	10.575	9.385	8.384	7.536	6.814	6.194	5.660	5.421	5.197	4.793	4.439	4.127	3.851	3.725	3.606	3.387	3.190	2.779	2.456	2.196	1.985
13	12.134	11.348	9.986	8.853	7.904	7.103	6.424	5.842	5.583	5.342	4.910	4.533	4.203	3.912	3.780	3.658	3.427	3.223	2.799	2.468	2.204	1.990
14	13.004	12.106	10.563	9.285	8.244	7.367	6.628	6.002	5.724	5.468	5.008	4.611	4.265	3.962	3.824	3.695	3.459	3.249	2.814	2.477	2.210	1.993
15	13.865	12.849	11.118	9.712	8.559	7.606	6.811	6.142	5.847	5.575	5.092	4.675	4.315	4.001	3.859	3.726	3.483	3.268	2.825	2.484	2.214	1.995

## 10. Schrittmacher zur strategischen Planung

a) Strategische Matrix nach Produkten und Märkten

als Planungsvorbereitungs- oder "Nuschel-"papier zur Unternehmens-Entwicklung. Rechts oben: neue Produkte für bisherige Märkte. Links unten: bisherige Produkte für neue Märkte (Anwendungen). Rechts unten: Diversifikation; paßt sie noch zu Know how (Produkte) und Know who (Märkte)?

Beispiel: Beherrschen wir als chemische Experten auch den Markenartikel, den Vertriebsweg Handel, die Werbe-Branche, die Psychologie der Namensgebung? Wird unser Kunde jetzt nicht unser Konkurrent?

Märkte \ Produkte	bisherige, z.B.			neue
	Anorg.	Org.	Lacke	
bisherige	Chem. Ind. z. B. Schwefelsäure			neue Problemlösungen (Anwendungstechnik)
	Kosm. Ind.	z. B. Emulgatoren		
	Bau-Gew.		z. B. Rostschutz, Lack	
neue			z. B. Kleben statt Nieten	Aus Emulgatoren eigenen Markenartikel entwickeln

Vorsichts-Linie: "Wir überschreiten strategisch den Bereich unseres Know-How = Könnens; wir bezahlen evtl. operativ zuviel Lehrgeld."

b) Produkt-Portefeuille-Tabelle

Sie ordnet aus der Tabelle der Produkte und Märkte das linke obere Feld nach Wachstums- und Marktanteils- (eigene Potential-)Position. Typisch für beide Tabellen ist die Technik des Skalierens oder Positionierens. Wo ist eines unserer zu bewertenden Produkte sachverhaltsgetreu angesteckt (als Kästchen auf dem Matrixfeld). Im Beispiel kam das Produkt x neu herein (wo gemäß Produkt-/Markt-tabelle?) auf einem Wachstumsmarkt, auf dem andere schon tätig sind. Wohin wandert dieses Produkt von Position 1 (heute) aus? Nach 2, dann i.O.? Nach 3, dann eigenes Potential dafür zu schwach? Nach 4; dann Marktwachstum überschätzt?

Markt- Anteil Wachstum	hoch	niedrig
	hoch	"Stars" (binden "Cash")
niedrig	"Cash-Kühe"	Mitläufer

11. Formular der strategischen Planung

UNTERNEHMEN	SPARTE / VISUM	Fassung vom .....	STRATEGISCHE PLANUNG
<p>1. LEITBILD/AUFGABE</p> <p>"Wozu sind wir da?"</p>	<p>"High technology" auf Metall-Spezialgebiet Internationaler Problemlöser der XYZ-Industrie Familienunternehmung</p>		
<p>2. ZIELSETZUNG</p> <p>Markt- und ökonomische Ziele</p>	<p>Marktwachstum ..... % Marktanteil ..... % Return on Investment ..... % Working Capital = 0, ... Umlaufvermögen</p>		
<p>3. STRATEGIEN</p> <p>Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind</p>	<p>Verwendungs-Management ausbauen; beste Anwendungstechnik liefern; die Zielgruppen Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Qualitätskontrolle, Wertanalyse und nicht nur den Einkauf beim industriellen Kunden analysieren; Substituts-Technologien; Engineering anbieten, also nicht selber produzieren; nationale Produktion beibehalten.</p>		
<p>4. PRÄMISSEN</p> <p>Strukturelle Plan-Voraussetzungen, auf die kein eigener Einfluß</p>	<p>Energie bleibt langfristig knapp; Ware (Hardware) geht über die Grenze;</p>		
<p>5. MASSNAHMEN</p> <p>In Ausübung der festgelegten Strategie zu treffende strategische Maßnahmen</p>	<p>Entwicklungs-Chef in Verkaufsaufgabe einschalten separate Preise machen für Hardware und Software F &amp; E-Bereich nach Problemlösungstypen organisieren</p>		

## 12. Analyse-Typen

Analysen und Prognosen bilden die Informations-Basis der Planung. Dies illustriert der Planungswürfel in Ziffer 13 nebenan. Die Annahmen stecken in der Tiefe einer solchen Planbaustein-Schublade. Die folgende Tabelle bringt einen Vorschlag zur Katalogisierung der Planungs-Annahmen in einer **Analyse-Matrix**. Dabei sind die Sachverhalte geordnet einmal nach strukturell (Basis für strategische Planung) und konjunkturell (Basis der operativen Planung); zum anderen nach den Quellen der Information in extern und intern.

Typ Quelle	Strukturelle Analysen und Prognosen	konjunkturelle Analysen und Prognosen
interne Untersuchung	eigene Stärken und Schwächen bei Produkten und Märkten Ansatzpunkte zum Ausbau im Erfolgspotential Standortfaktoren Kooperationsfähigkeit Eigentümerverhältnisse (z.B. auch Gruppenzugehörigkeit)	Bisherige Absatzverläufe nach Artikeln, Vertriebswegen und Kundengruppen Lernkurven-Effekte als Folge größerer Stückzahlen Persönliche Jahres-Rhythmen (z. B. Ferienverteilung)
externe Beobachtung	Stärken und Schwächen der Mitbewerber technologische Trends Arten des Bedarfs (Zielgruppen) Modische Trends (Verhaltensmuster) Versorgungs-Strukturen Rohstoffe Umweltfaktoren	Höhe des Bedarfs (Käuferzurückhaltung) Materialteuerung Lohnsteigerung Saisonale Trends Langfristige Wetterprognosen Bevölkerungswachstum (liegt auf der Grenze zu strukturell; Verhaltensmuster)

Die Logik bei der Planung entspricht dem Gespräch beim Arzt.

1. Schritt: Anamnese (Tatbestandsaufnahme; wo tut's weh?)

2. Schritt: Diagnose (Warum?)

Zwischen dem 1. und dem 2. Schritt liegt mit Wechselwirkung die Analyse (Teststreifen, Blutuntersuchung, Röntgenbild).

Aus Anamnese, Analyse und Diagnose folgt die Prognose: d. h. wie geht es weiter, wenn man nichts dagegen tut?

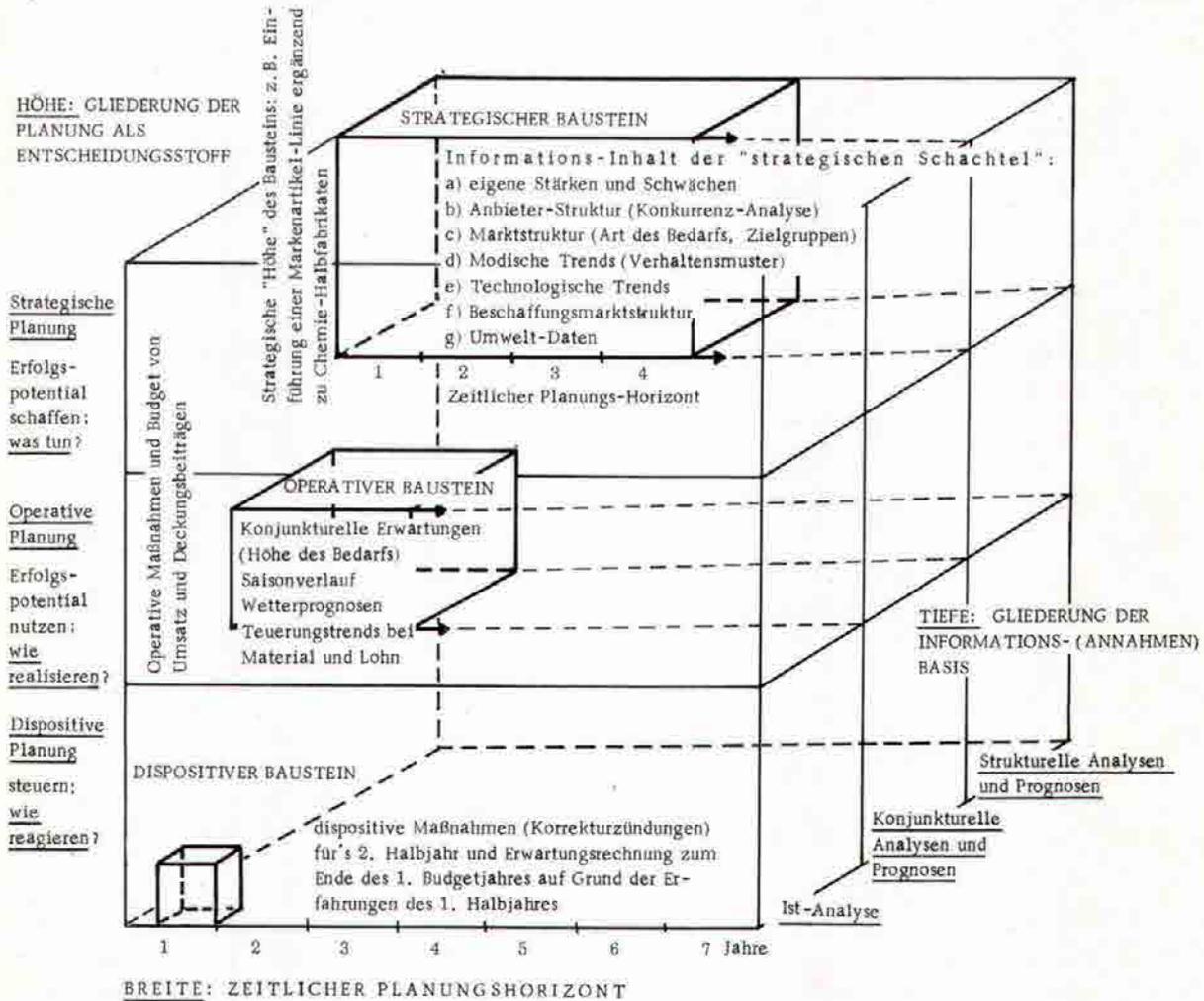
3. Schritt: Therapie (man nehme /oder auch man lasse 3 mal täglich ...)

Die Therapie ist die Planung von Maßnahmen zur Heilung dessen, was weh tut, oder zur Verhinderung späteren Weh-tun-Könnens.

Der Unterschied zwischen Planung und Prognose besteht darin, daß in der Planung Entscheidungen zu treffen sind. Entscheidungen gehen immer nach vorwärts. Und sie sollten nach dem Prinzip des Fragezeichens auf Seite 96 vorher durchgeplant sein.

### 13. Systembild für die Unternehmensplanung

Das Bild des Planungs-Panoramas auf Seite 106 ist nicht komplett. Wo steht zum Beispiel etwas über "Marktnischen"? Das gehört zu den Analysen und Prognosen. Ferner fehlt im Planungs-Panorama die Fristigkeit. Der ganze Planungs-Komplex hat deshalb wie ein Würfel 3 Dimensionen. Das "Planungs-Panorama" gehört zum "Würfel" als eine Art Reliefbild für die senkrechte Achse; besonders zur methodischen Frage, wie der Planungs-Stoff bewältigt werden soll. Das Panorama stellt einen Auszug aus dem Würfel dar, der aber mit den zwei Dimensionen, die auch das flache Papier hat, den Vorteil besitzt, daß er sich leichter illustrieren läßt.



So wie der Kostenwürfel auf Seite 101 eine Kombination von "Schachteln" für Kostensachverhalte bietet, liefert der Planungswürfel "Bausteine" für Sachverhalte der Unternehmensplanung ("Schubladen" in der Planungs-"Kommode"), die definiert sind nach 1) Art des Problems (Höhe), 2) Fristigkeit (Breite) und Art der zugrunde zu legenden Annahmen (Tiefe).

Je weiter ein Planungs-Baustein hinten steht, desto größer wird sein Abstraktionsgrad. Vordere linke Bausteine der dispositiven Linie sind konkreter Sach- und Zugzwang. Die Mitte-/Mitte-Linie der operativen Planung zur Nutzung von Erfolgspotential verlangt mehr Vorstellungskraft über das, was aus der Zukunft heraus zu gestalten ist. Erst recht trifft das zu für die obere hintere (Berg-)Kette der strategischen Planung zur Schaffung von neuem Erfolgspotential nach Produkten und Märkten.

**Zusammengefaßt:**

Strategische P.: Was tut / läßt man (beherrscht man)? Operative P.: Wie führt man's durch?  
 Dispositive P.: Wie reagiert man - bei Abweichungen?

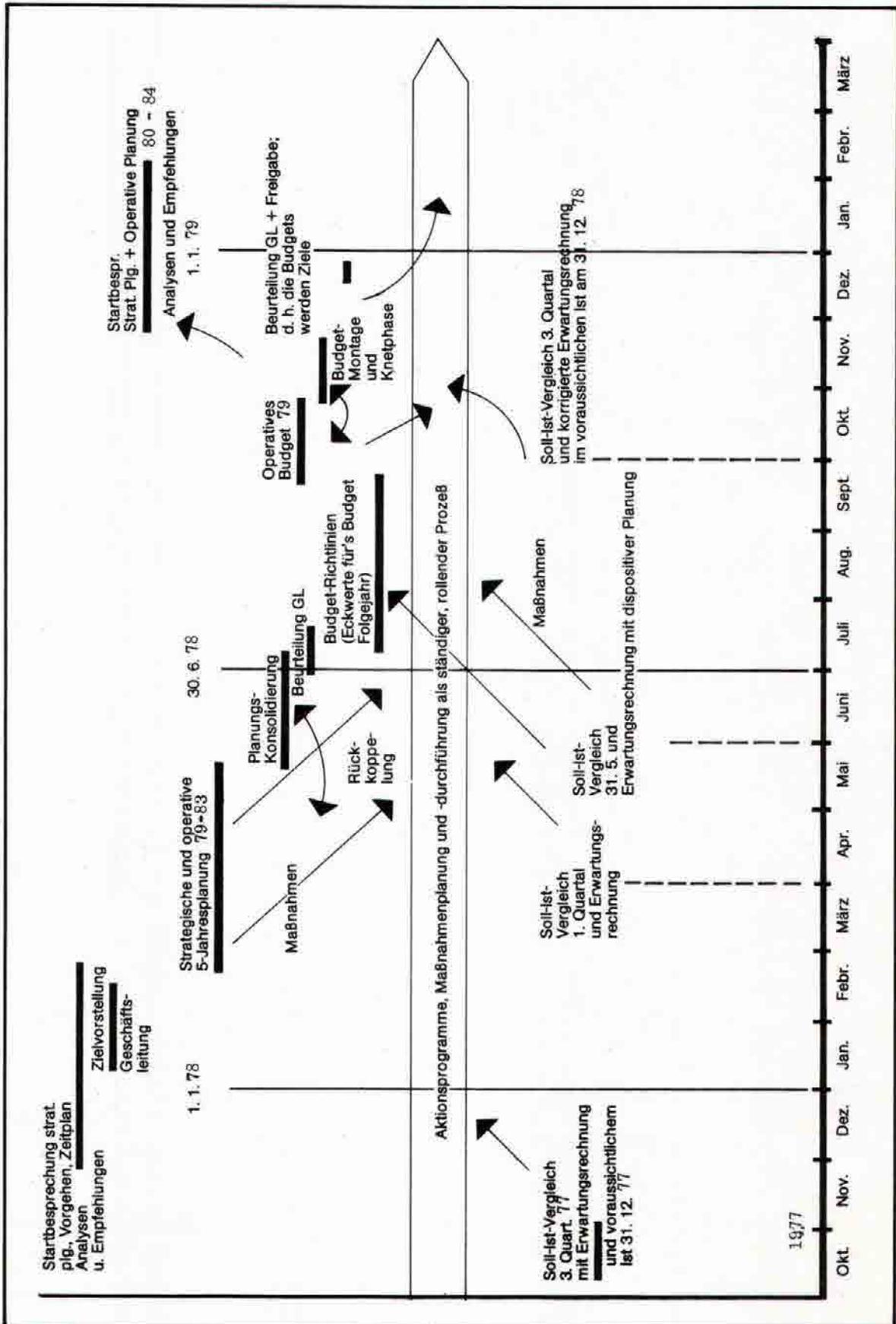
# VI. BUDGET-PRÜF-LISTE

Woran merkt man, ob eine Planung realistisch ist?

Die folgende 10-Punkte-Checkliste soll als Prüf-Schema für Manager und Controller dienen, um sich klar zu machen, ob die aufgestellte Planung realistisch - d. h. machbar - ist.

- 1) Sind Analysen und Prognosen als Informationsbasis der Planung ausreichend und verlässlich; ist zum Beispiel auch erkannt worden, daß bei der Bedarfs-Analyse einerseits Art und andererseits Höhe des Bedarfs der Kunden zu analysieren und zu diagnostizieren ist? Es geht hier um das Abklopfen des Feldes der "facts" (fact-finding) mit dem Idealbild, bei der Planung sagen zu können "es entscheidet sich" auf Grund eindeutiger Sachverhalte in Analyse und Prognose.
- 2) Wurden Alternativen / Sensitivitäten geprüft; dadurch neuer Informationsbedarf ausgelöst? Fragezeichen sind Angelhaken. Auf diese Weise koppelt der 2. auf den 1. Punkt zurück.
- 3) Ist die Planung in sich logisch (plausibel)? Ist zum Beispiel zu erwarten, daß ein Zulieferer zur Fahrzeugindustrie bei größeren Absatzchancen die Verkaufspreise erhöhen kann? Ist nicht der Kunde selber vielleicht auch der Konkurrent? Logisch wäre höherer Preis und größere Menge beim Verkauf an die Industrie nur, wenn ein besonderer technischer Know-how besteht - etwa im Werkzeugbau. Oder ist es logisch zu erwarten, daß sich beim Verkauf an den Handel durch Senken der Abgabepreise die Absatzmenge erhöht? Was macht der Wiederverkäufer seinerseits? Gibt er die Reduktion des Einstandspreises an die Endverbraucher weiter? Ist die Maßnahme der Preissenkung zur Absatzbelebung nicht erst dann realistisch, wenn sie mit einem Bonus-System verknüpft ist, das die Zusatzrabatte mit Zusatzmengen verbindet?
- 4) Paßt die Planung zum bisherigen (kontinuierliche Entwicklung; Vorjahres-Vergleich)?
- 5) Sind strategische und operative Planung integriert, oder wurde eine Entscheidung nur nach dem Rechenergebnis getroffen? Lohnt es sich zum Beispiel, vom Platzgeschäft auf ein Filialunternehmen umzustellen? Die Antwort in Umsatz, Deckungsbeitrag und Kosten findet das operative Budget. Will man das aber auch strategisch? Ein Filialunternehmen fährt eher eine expansive Strategie und müßte eher Vollsortimenter sein, während ein Platzgeschäft ein selektives Arbeiten am Markt ermöglichen könnte (ausgewählt dort, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen).
- 6) Sind die operativen Teilpläne abgestimmt - Absatz mit Produktion und Beschaffung, mit Personalplan, Investitions- und Finanzplan?
- 7) Sind Maßnahmen und Aktionen geplant, oder hat man das Budget einfach bloß rechnerisch hingetrimmt? Das Ergebnis-Ziel ist bekannt. Also wird solange gerechnet, bis man eine mögliche Variante gefunden hat, bei der in den Zahlen herauskommt, was die Geschäftsleitung sehen will. Die Zahlen der operativen Budgets bilden das Spiegelbild von Aufgaben, Tätigkeiten, Maßnahmen und Aktionen - z. B. sind nicht nur 5 % Werbung vom Umsatz zu budgetieren, sondern Projektpläne mit Maßnahmen-Katalogen aufzustellen. "Zero-Base-Budgets" machen; d. h. Planung "von Anfang an" betreiben; nicht nur Gewesenes mit einem Zuschlag extrapolieren.
- 8) Hat der's gesagt, der zuständig ist?
- 9) Wurde die Planung auch von unten nach oben mit den Mitarbeitern erarbeitet? Eine Planung ist nur realistisch, wenn jeder sich mit seinem Plan-Baustein identifiziert. Außerdem koppelt auch dieser Punkt auf den ersten zurück, weil viele Fakten in den Köpfen der Mitarbeiter zuhause sind, aber für den Entscheidungsprozeß in der Unternehmensplanung oftmals nicht richtig aktiviert werden.
- 10) Hat man alles auch richtig gerechnet? (Versteht sich fast von selber, trifft aber nicht immer zu.)

# VII. BUDGET-ABLAUF-PLAN



# VIII. CONTROLLING-BERICHTSWESEN

## A) FORMULAR - RAHMEN

### 1. Listenbild der Management-Erfolgs-Rechnung

1. Teil: Verkaufserfolgsrechnung nach Artikelgruppen, Vertriebswegen, Kundengruppen und Verkaufsgebieten - jeweils mit Umsortierung

Artikelgruppen	Absatz-Menge		Rechnungswert DM	Standard-Erlös-Schmälg. DM	Netto-Erlös DM	Proport. Kosten DM	Deckungsbeitr. I		Pro-motion DM	Deckungsbeitrag II			
	Budget Stück/t	Ist-Verk. Stück/t					Abweichung Stück/t	%		DM	%	DM	%
Bezeichnung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Zeile je Artikelgruppe von Absatz-Budget bis Deckungsbeitrag II					fakturier-te Werte	Skonti Boni Rückvergütungen Frachtraten, Lizenzen, Storno-Kosten-raten	Spalten 5././ 6	Menge lt. Spalte 2, bewertet mit Standard-Darreichungsformen zur Grenzkosten; evtl. Auftragsweise Nachkalkulation	Spalten 7././ 8 vgl. Prioritätenliste über die DB-Aktionsrabatte, Anwen-dungs-technik Kunden-dienst	Istkosten f. Werbung, Verkaufsförderung Aktionsrabatte, Anwen-dungs-technik Kunden-dienst		Beurteilung der Promotion-Maßnahmen; soll man sie fortsetzen oder umbauen?	
Total lt. Artikel-erfolgsrechnung												DB II-Summe x	x

././ Vertriebskosten (Fixkosten der Vertriebsorganisation)  
 = Deckungsbeitrag III  
 ././ Fixe Kosten der Produktion  
 = Deckungsbeitrag IV  
 ././ Fixe Kosten der Administration  
 = Standardergebnis (weil bis hierher mit Standardkosten)  
 ././ Soll-Deckungsbeitrag für Return on Investment  
 = MANAGEMENT ERFOLG vor Abweichungen

Bei der Benutzung dieses Stammsatzes von Formularen für eine eigene Controlling-Richtlinie als "Haus-Rezept" empfiehlt sich, daß mit einem eigenen Fall ein Zahlenbeispiel eingetragen wird. Für Abonnenten ist die CM-Redaktion gerne bereit, solche Beispiele durchzusehen und Ratschläge zu geben hinsichtlich der Interpretation.

\*) Dient diese Liste als Budgetrahmen - Zusammenstellung der Auftragsingangsplanung lt. Seite 109 nach Artikeln sowie der Kostenplanung lt. Seite 113 nach Stellen - dann steht beim Management-Erfolg hier O (Buchstabe O für Objective), d. h. Erfüllung des Ergebnis-Ziels laut Budget).

2. Teil: Abweichungs-Analyse bei den Kosten - Signalsystem der Aufforderung zu Korrekturzündungen (dispositive Steuerung)

Abweichungsart	Ressorts: Funktional oder nach Sparten mit Zentralbereichen					Summe
	Verkauf	Produktion	Einkauf	F & E	Verwaltung	
	DM	DM	DM	DM	DM	
1. Abweichung Erlösschmälerungen						
2. Verbrauchsabweichungen Kostenstellen						
3. Rohstoffmengenabweichung						
4. Rohstoffpreisabweichung						
5. Verfahrensabweichungen						
6. Beschäftigungsabweichungen, falls im 1. Teil Standard-Vollkosten/Steck.						
7. Lohnsatzabweichung, falls nicht in Verbrauchsabweichung enthalten						
MANAGEMENT - ERFOLG						

Falls als Folge von Abweichungen Standards zu ändern sind, müßten es weiterhin erwartete (hochgerechnete) Abweichungen sein.

Informationssystem für den, der zuerst auf Abweichungen Einfluß hat. Neben Verursachungs-Prinzip im Controlling das Beeinflussungsprinzip bei der Kostenberichterstattung.

bei Zielerfüllung würde hier Null stehen →

3. Teil: Abstimmbrücke zum Bilanzergebnis (Verzahnung von Betriebs- und Finanzbuchhaltung)

Übrige Abweichungen	Erläuterungen
1. Fixkosten in der Bestandsveränderung von Halb- und Fertigfabrikaten sowie aktivierten Eigenleistungen (wenn in Teil 1 Fixkosten als Block/Periode)	
2. Abweichung ROI-Ziel, d. h. Aufwand, der aus ROI-Fonds entstanden ist, im Vergleich zu Fonds (Zins- und Ertragsteueraufwand)	
3. Außerordentliche Erlöse und Aufwendungen	
4. Sozialaufwandsdifferenz (gebuchter Sozialaufwand zu kalkulatorisch verrechneten Sozialkosten)	
5. Kalkul. Afa-Differenz (bilanzielle gegenüber den kalkulatorischen Abschreibungen)	
6. Bewertungsabweichungen (wenn Bestände zu Grenzkosten bzw. Herstellkosten 78 aktiviert, aber zu Grenzkosten/Herstellkosten 79 verkauft)	
7. Abwertungen auf das Umlaufvermögen	
8. Zeitliche Abgrenzungen (Aufwandsausgleichskonten)*	
9. Verrechnungsabweichungen (Rundungs-Differenzen, nicht lokalisierte sonstige Posten)	
BILANZGEWINN	

\* Zeitliche Glättungen sind im Controlling-Berichtswesen nicht empfehlenswert und - gemäß der Spielregeln der Erwartungsrechnung - auch nicht nötig. Diese Prozeduren entstammen dem reinen Zeitvergleich. Normierende Wirkung hat bereits die Planung. Warum dann auch das ist nochmals glätten? Die Folge ist nur, daß Abweichungen nicht mehr entstehen und die Zahlen nicht die Realität wiedergeben. "Eine Saure-Gurken-Zeit" muß auch in den Zahlen so aussehen!

## 2. Management-Erfolgsrechnung - Beispiel

### 1. Teil: Verkaufserfolgsrechnung 1. Halbjahr

Artikelgruppen Bezeichnung	Jahres- Budget	Menge in t		Netto- Erlöse TDM	Proport. Kosten TDM	Deckungs- beitrag I		Marke- tingk./ Handels- förd. TDM	Deckungs- beitrag II TDM
		Budget t	Verkauf 30. 6. t			TDM	%		
Tafeln massiv	4 800	2 000	3 000	23 121	13 500	9 621	42,0	2 237	7 384
Gefüllte Tafeln	1 200	500	800	5 853	3 000	2 853	48,6	398	2 455
Riegel	2 400	1 000	500	5 111	2 500	2 611	49,0	2 456	155
Pralinen	1 200	500	300	7 861	5 400	2 461	31,2	2 813	./.
Kakao-Sofort-Getränke	2 400	1 000	1 010	4 061	2 323	1 738	42,0	854	884
<b>Total</b>	<b>12 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 610</b>	<b>46 007</b>	<b>26 723</b>	<b>19 284</b>	<b>42,0</b>	<b>8 758</b>	<b>10 526</b>

lt. Artikelerfolgsrechnung

./.	Vertriebskosten (= 1/2 der budgetierten Jahreskosten)	4 265
=	DECKUNGSBEITRAG III	6 261
./.	Produktionsfixe Kosten (= 1/2 der budgetierten Jahreskosten)	3 000
=	DECKUNGSBEITRAG IV	3 261
./.	Verwaltung und Sozialdienst (= 1/2 der budgetierten Jahreskosten)	2 000
=	STANDARDERGEBNIS	1 261
./.	Return on investment (= 1/2 des budgetierten Jahresziels)	3 080
=	MANAGEMENT ERFOLG vor Abweichungen	./.
		1 819

### 2. Teil: Abweichungs-Analyse bei den Kosten

Abweichungsart	Geschäftsbereich	Ressorts						./.
		G	S	A	B	F	E	
		TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	
								./.
1. Verbrauchsabweichungen		+ 233	./.	+ 381	./.	+ 10		+ 118
2.1 Rohstoffe	} Material- Preisabweichung						+ 899	
2.2 Ausstattungen							+ 443	+ 1 342
3.1 Rohstoffe	} Material- Mengenabweichung				+ 340			+ 331
3.2 Ausstattungen					./.	9		
Subtotal der Abweichungsanalyse								+ 1 791
MANAGEMENT-ERFOLG								./.
								28

### 3. Abweichungsanalyse beim DB I

	TDM
Ist-Umsatz	46 007
./.	Ist-Absatz zu geplanten Verkaufs-
preisen	48 800
Preisabweichung	2 793 ungünstig
Erzielter Deckungsbeitrag I	19 284
zuzüglich Verkaufspreisabweichung	2 793
Als-ob-Deckungsbeitrag, falls zu den geplanten Preisen verkauft worden wäre:	22 077
./.	Ist-Absatz, multipliziert mit dem
durchschnittlichen Deckungsbeitrag	je kg gemäß Plansortiment von 4,18; *)
also 5610 t · 4,18/kg	23 450
= Sortiments-Abweichung	1 373 ungünstig
Als-ob-Deckungsbeitrag bei Planpreisen und Plansortiment	23 450
./.	Plan-Deckungsbeitrag I *)
= Volumenabweichung	2 525 günstig

\*) Diese Informationen sind aus dem "hinter" der Istabrechnung stehenden (operativen) Jahresbudget.

4. Bild der Absatz- bzw. Auftragseingangs-Statistik  
 -vgl. auch das Bild der Auftragseingangsplanung auf Seite 109.

Artikel- Auftrags- Nummer	Artikel- Bezeich- nung	Verkaufte/ bestätigte Mengen		fakturierte/ bestätigte Werte		Material-/ Lohn- Teuerungs- faktoren (evtl.)
Kunden-Nummer Gebiets-Nummer (zur Umsortierung)		Einheiten	Gewichte	brutto	netto	
1	2	3	4	5	6	7
Proportionale Kosten als Menge · Standard-Grenzkosten bzw. vor- und nachkalkulierte Grenzkosten	Deckungs- beitrag I		Soweit Auftragseingangs-Statistik = DB I - Potential; soweit Absatz-Statistik DB I - realisiert zur Fixkostendeckung, dargestellt in Management-Erfolgs- rechnung.			
8	absolut	%				
	9	10				

wenn

- a) Absatzstatistik aus Fakturierung;
- b) AE-Statistik aus den Auftragsbestätigungen.

5. Listenbild Kundenerfolgsrechnung

Artikel	gekaufte Menge	Umsatz Brutto	Erlös- Schmäle- rungen	Proportionale Kosten des Umsatzes	Deckungs- beitrag I	DB %	DB/ME	DB/Std.	% Anteil	
									am Erlös	am DB
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nummern										
*) etwaige Standard-ES in der Artikel-Erfolgs- rechnung wären hier zu kundenbezogenen Ist- werten umzubauen; z.B. auch beim Skontoaufwand.										
Zwischen- total									für "ABC"- Analyse	
./. kunden- direkte Fixkosten					*) *)					
Kunden- Erfolg = Deckungs- beitrag II										

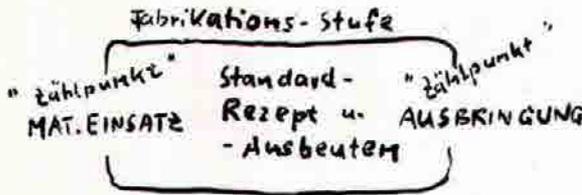
\*)\*) Kundenbezogene Verkaufsunterstützung, Kosten der Vertreter-  
besuche, Zinsen auf Debitoren; DB II als Einstieg in die  
Frage der Fortsetzung der Intensität der Kundenbetreuung.

## 6. Rahmen zur Abweichungs-Ermittlung bei den Kosten

### 1) Verbrauchsabweichungen auf den Kostenstellen

Vgl. Listenbild Seite 127.

### 2) Materialmengenabweichungen



Ausstoß an Fertig-/Halbfabrikaten · Rezept-/Ausbeute-  
faktoren laut Standard-Kalkulation = Soll-Material-  
Einsatz ./. Ist-Material-/Halbfabrikate-Einsatz =  
Materialmengenabweichung in Gewichten · Standard-  
preise = Materialmengenabweichung in Wert.

Sinngemäß könnte so auch eine Stundenabweichung über Soll-Fertigungszeiten ermittelt werden. In den hier gezeigten Stammsatz-Beispielen ist die Stundenabweichung Bestandteil der Verbrauchsabweichungen auf den Kostenstellen-SIV's. Falls man das Controlling der Einzelkosten von demjenigen der Gemeinkosten abtrennen will, könnte bei Einzel-Mengen und -Zeiten so verfahren werden; das Controlling der Gemeinkosten ließe sich nach dem Prinzip des Controlling der fixen Kosten ordnen (Seite 104). Alle Gemeinkosten würden im Sinne von Als-ob-fixen Kosten behandelt unter Zusatz von statistisch daneben gestellten Leistungskennzahlen (standards of performance) anstatt der technisch-analytisch ermittelten Bezugsgrößen.

### 3) Materialpreisabweichungen

Beispiel für "Umpreisen" beim Verbrauch und Bewerten des Warenaufwands zu (gleitenden) Durchschnittspreisen.

#### Material-Bestandskonto

AB: 100 t à 1000,-/t Zugang 1: 200 t à 1100,-/t Zugang 2: 300 t à 1200,-/t	Verbrauch: 400 t à 1) gleitender Durchschnittspreis = 1133,-/t = 453200,- 2) Lifo: = 470000,- 3) Fifo: = 440000,-
---	---

Der Ansatz von Standards bei den Materialpreisen ist auch erforderlich zur Abgrenzung von Verkaufs- und Einkaufserfolg (auch z. B. im Handel). Allerdings sind "Standards of performance" für den Einkauf auch die Unterschiede zwischen den Ist-Bezugspreisen und den im Beschaffungsmarkt draußen gültig gewordenen Durchschnittspreisen. Diese Unterschiede enthält das Rechnungswesen nicht.

#### Preis-Differenz-Konto

453200,-	420000,- Preis-Differenz: 33000,- ungünstig
----------	--

#### Waren-Aufwand

400 t zum Standard- Preis von 1050,-/t = 420000,-
---

Falls wegen Materialpreisabweichungen Standards in der Kalkulation geändert werden sollen, so müsste dies auf Grund von weiterhin erwarteten Abweichungen geschehen. Entscheidungsrevisionen können nur "nach vorwärts" erfolgen; nicht nach rückwärts. Die gezeigte Materialpreisabweichung wandert in die Management-Erfolgsrechnung der Periode auf Seite 123.

## 7. Listenbild für den monatlichen Soll-Ist-Vergleich auf den Kostenstellen (SIV)

---

Planleistung des Monats ..... (Planbeschäftigung, Planauslastung)

Istleistung des Monats ..... (Istbeschäftigung, Istauslastung)

Beschäftigungsgrad (Auslastungsgrad) =  $\frac{\text{Istbezugsgröße}}{\text{Planbezugsgröße}}$  = \_\_\_\_\_ = ..... % (Faktor)

Sollkostenformel: Faktor · Proportionale Kosten aus Stammsatz + Fixe Kosten aus Stammsatz (Seite 113); vgl. Merkbild auf Seite 104.

Kostenart	Jahres-Budget	Monatli. Sollkosten	Monatli. Istkosten	Monatli. Abweichung	Abweichg. seit Jahresanfang	Erwartete Istkosten per Ende Jahr
Fertigungslohn	evtl.	1/12	Ergänzt			Fallweise
Hilfslohn	Stamm-	Jahres-	durch			bei Kosten-
Lohnzuschläge	satz	budget	detaillierten			arten mit
Gehälter	mal 12	bzw.	<u>Ist-</u>			stoßweisem
Kalk. Sozialkosten Lohn		Soll-	<u>Kosten-</u>			Kostenanfall
Kalk. Sozialkosten Gehalt		kosten-	<u>Nachweis</u>			einzutragen
Instandhaltung		rechen-				durch
Hilfsstoffe		formel				Kostenstellen-
Werkzeuge						leiter und
Sonstige Gemeinkosten						Werks-
Energiekosten (gemessen)						Controller
Beeinflußbare Kosten						
Kalk. Abschreibungen	<i>"Kalkulatorisch" bedeutet soviel wie "nicht beeinflus-</i>					
Kalk. Zinsen	<i>flußbar". Deshalb wäre zu erwägen, ob man in den</i>					
Kalk. Energie	<i>Soll-Ist-Vergleichen, die an den Kostenstellen-</i>					
Kalk. Raumkosten	<i>Verantwortlichen gehen, diese Zeilen nicht wegglas-</i>					
Kalk. Kostenanteile	<i>sen soll. Grund: damit nicht über Sachverhalte</i>					
Kostensumme	<i>diskutiert werden muß, die der einzelne Stellen-</i>					
	<i>leiter direkt nicht beeinflussen kann.</i>					

*Dazu Kommentierung im Sinne eines Konsequenzen-Berichts nicht in Form der "Begründung" (=Entschuldigung) einer Abweichung.*

## B) CONTROLLING-BERICHTSWESEN: ABLÄUFE UND SPIEL-REGELN

### 1. Listenbild des Soll-Ist-Vergleichs

Text	z. B. Soll zum 30. 4.	z. B. Ist zum 30. 4.	Abweichung
Absatzmenge	5000 t	4000 t	./ 1000 t
Vertriebskosten	3 Mio	3,5 Mio	./ 0,5 Mio

Dazu gehört die Prüf-Frage: "Warum ist die Abweichung entstanden?" Diese logisch korrekte Frage bei der Analyse eines Problems ist aber psycho-logisch oft nicht recht motivierend. Sie provoziert den Rechtfertigungs- oder Entschuldigungs-Bericht oder fordert den so befragten Manager zum Gegenangriff heraus: "Ihre Zahlen stimmen nicht, sind nicht abgegrenzt, die Planung ist Utopie und soll geändert werden". Im Controller-Berichtswesen ist an zwei Regelkreise zu denken. Der logische Teil mit Analyse und Konsequenz als Korrekturzündung bildet den Sachzweck im Controlling. Der zweite Regelkreis betrifft das Engagement der beteiligten Menschen und ihr eigenes Mitmachen-Wollen. Zu den Prämissen des psycho-logischen Feedback-Systems gehört das in jedem von uns liegende Sicherheits-Gefühl oder Selbstwertgefühl, das sich durch die aus Abweichungen vom Plan gespeiste Warum-Frage - vor allem bei ungünstigen Abweichungen - bedroht sieht; ein Vorgang, der einem be- wußt oft gar nicht klar ist.

Das Controller-Rechnungswesen dient als Aufforderungs- oder Veranlassungs-Rechnung. Also muß diesem Prinzip auch die Interview-Technik im Controller-Berichtswesen entsprechen. Nicht die Woran-hat's-gelegen-Frage hat erste Priorität, sondern die Was-geschieht-jetzt-Frage. Dafür bedarf es aber auch des Protokolls als Schrittmacher. Die Therapie muß auf einen Rezeptblock.

### 2. Controlling-Listenbild

Text	z. B. Jahresbudget/ Jahres-Ziel (1)	z. B. Ist 30. 4. (2)	z. B. Erwartung 1. 5. - 31. 12. (3)	Voraussichtliches Ist zum 31. 12. (4)
Absatzmenge	12 000 t	4 000 t	7 000 t	11 000 t
Vertriebskosten	8 Mio	3,5 Mio	3,5 Mio	7 Mio

Die Abweichung in diesem Bild liegt zwischen Ziel und bisher erreicht und fordert auf, sich über das Gedanken zu machen, was jetzt zu tun ist. Die Spalten Erwartung und voraussichtliches Ist zum Ende des Budget-Jahres bilden zusammen die "Erwartungsrechnung", die um ein Maßnahmen-protokoll im Sinne der dispositiven Planung zu ergänzen ist.

Interview-Regel: 1) Kommen wir noch hin bis Ende Jahr? 2) Könnte man mit einer Mio offener Vertriebskosten nicht noch die restlichen 1000 Tonnen holen? Die Interview-Frage "Was geschieht jetzt?" bringt die Analyse der Gründe für die Abweichungen in der Regel als "Abfallprodukt" mit sich. Diese Analyse dient dann als Begründung der neuen dispositiven Planung (nicht als Begründung der gewesenen Abweichung).

### 3. Plan-Ist-Vergleich als Zielerfüllungs-(Leistungs-) Beurteilung

Die Erwartungsrechnung - in der Regel drei mal im Jahr durchgeführt; in kritischen Phasen sogar monatlich - protokolliert die Konsequenzen der laufenden (rollenden) dispositiven Planung. Die Spalten 2, 3 und 4 des Controlling-Listenbildes ändern sich also an den jeweiligen Berichtswesen-Haupt-Checkpoints. Die Spalte 1 dagegen bleibt "festgeschrieben". Sonst würde das Controlling darauf hinauslaufen, daß ein Jahresbudget 1978 am 31. 12. 78 aufgestellt wird und dann natürlich 100 %ig stimmt.

Text	Jahres-Budget (1)	Ist 31. 12. (2)	- (3)	Voraussichtliches Ist (4)
Absatz	12,000 t	11,200 t	*) lt. Hoch- rechnung 30.9.	11,000 t *)
Kosten	8 Mio	7,3 Mio		7,4 Mio *)
	ZIEL	31. 12.		ABWEICHUNG AVISIERT ?

In der Zielerfüllungsbeurteilung des Managers müßte es möglich sein, trotz ungünstiger Abweichung sagen zu können 100 % i. O., wenn Steuerungsmaßnahmen aktiv betrieben und Abweichungen beizeiten angekündigt worden sind (auch günstige Abweichungen übrigens).

#### 4. Zehn Regeln zur Präsentation von Controller-Berichten

##### 1) Empfänger-orientiert berichten

Was interessiert den Manager, der einen Bericht bekommt, am meisten? Auf welcher Frequenz hört er? Ist er "figure-minded"? Welche Sprache spricht er; welche Ziele und Wünsche hat er? Welche Kenntnisse von der Sache hat er? Wie erreiche ich das "Aha"-Erlebnis?

##### 2) Nicht nur logisch, sondern auch psycho-logisch hören (hinterfragen)

Maßgeblich ist nicht, was der Controller sagt, sondern was der "Kunde für Zahlen" hört - oder glaubt zu hören. So werden gerade von den betriebswirtschaftlichen Fachleuten gerne Formulierungen benutzt wie "es wird jetzt besser, billiger, schneller, transparenter, flexibler...". Das mag logisch korrekt sein. Psycho-logisch jedoch werden damit Vorwürfe ausgeteilt wie "ihr seid zu dumm, bisher reine Verschwen-der, zu langsam, undurchsichtig, Starrköpfe...".

Wenn man schon argumentieren muß in Richtung besser, billiger, schneller, wäre an die Eselsbrücke "noch" zu denken. "Diese Zahl gibt Hinweise, wie Sie eine Maßnahme noch günstiger bewältigen können" - noch "optimaler", obwohl es dieses Wort logisch gar nicht gibt. Es war eben bisher schon optimal. "Optimaler" ist ein psycho-logisches Wort.

##### 3) Nicht Beweise sammeln für das, was geschehen ist, sondern Informationen bieten als Einstieg dafür, wie man etwas besser machen kann

Das übliche Vorgehen eines Controllers besteht im Analysieren der Zahlen. Konsequenzen sind Fragen wie: "Warum ist der Preis niedriger als geplant, wieso sind die Kosten höher als budgetiert...". Solche Fragen schaffen ungewollt ein Klima, in dem der Gesprächspartner das Gefühl hat, daß er sich rechtfertigen soll. Gesprächspriorität also, gemeinsam zu überlegen, wie es weitergeht. Die Interviewtechnik bei der Therapie beginnen. Statt "Warum?" besser "Was geschieht jetzt?" fragen.

##### 4) Ergebnis-Protokolle so machen, daß es jeder sieht

Controller sollen als Trainer für Zielsetzung, Planung und Steuerung fungieren. Sie müssen "visualisieren". Dazu gehört die Kunst, veranlassende Fragen zu stellen. Es wirkt nicht besonders gut, wenn ein Controller erklärt "das glaube ich nicht". Es wirkt ganz anders, wenn er rückfragt: "Kann ich das auf der Tafel jetzt so protokollieren?" Die Technik mit Tafel oder Flip-chart hat auch den berichtspsychologischen Vorzug, daß der Controller neben dem Berichtsempfänger sitzt und mit ihm auf dieselbe Problemlandschaft schaut (Controller-Dienst als ökonomische Begleitung).

##### 5) Nicht dauernd ändern

Eine besondere Untugend der Controller besteht darin, daß sie ständig an ihren Berichten wieder etwas ändern. Da entstehen neue Ideen, man hört auf einem Seminar Verbesserungsvorschläge. Also werden sie auch realisiert. Die Folge ist, daß die Manager, die mit den Berichten arbeiten sollen, allmählich ver-zweifeln und ihren guten Willen wieder aufgeben.

Allerdings bieten die Empfänger der Berichte auch selber den Anlaß für Änderungen. Da legt man einen Bericht vor. Die Antwort lautet: "Das ist ja ganz gut, aber da müßte noch folgendes drin stehen...". Beschämt ziehen sich die Controller zurück und bereiten die ergänzende Information vor. Natürlich ist in der nächsten Berichtskonferenz eine neue Situation im Vordergrund, die wieder eine besondere zusätz-liche Unterlage wünschenswert macht. Wieder ist der Bericht also nicht vollständig; wieder wird be-schlossen, daß noch eine Ergänzung dazu muß, usw. Bis dann ein Bericht vorgelegt wird, bei dem alle sagen: "Jetzt ist das alles viel zu umfangreich, wie sollen wir die Zeit finden, uns da durchzuarbeiten".

6) Nicht so viele rechnerische Verzierungen anbringen

Viele Kommentare des Rechnungswesens zu den Zahlenberichten laufen darauf hinaus, daß die Zahlen rechnerisch erläutert werden. Oder man fügt weitere Zahlen hinzu. Besonders beliebt dabei sind Prozentzahlen. Es ist nicht zweckmäßig, den Manager aufzufordern, daß er beim Controller-Bericht nachrechnet. Vielmehr kommt es darauf an, ihn zu Aktionen aufzufordern. Die Erwartungs-Spalte sollte der Manager möglichst selber ausfüllen, auch wenn sie in einem EDV-Papier eingedruckt ist, z. B. in Zeilenform:

Budget .....	1000	
Ist Monat .....	100	
Kumuliertes Ist ...	400	
Erwartung .....		Eintragen bitte !

Das muß so wirken wie die grünen Lämpchen auf der Abfahrts-Tafel für Flugzeuge. Außerdem: eine Liste, in die man selber etwas einträgt, wird zur eigenen Sache.

7) Nicht so viel schriftlich berichten; mehr "TALK-SHOW"

Vielleicht wäre es am zweckmäßigsten, verbale Kommentare überhaupt zu unterlassen und nur Zahlen schriftlich zu berichten. Entweder man schreibt zu wenig, dann sagt es nichts; oder man schreibt zu viel, dann liest es keiner (Manager als Papierschaufler). Die "Software" - also der Kundendienst, die Interpretation der Zahlen - sollte am besten mündlich vorgetragen werden; vor allem dann, wenn es sich lohnt. In der persönlichen "presentation" kann man auch viel leichter empfänger-orientiert wirken. Man spürt besser, ob der Partner "zuckt". Beim schriftlichen Bericht sieht man ja dem Empfänger nicht vor sich. Man kommt in Versuchung, absender-orientiert zu schreiben. Niemand kann so formulieren, daß er nicht einmal danebentappt. Der Empfänger ärgert sich, und - was das Schlimme ist - man merkt nichts davon. Es sind nachher unausgesprochene Reklamationen. Controller sollten eher als Trainer fungieren denn als Redaktoren.

8) Ziel-orientiert berichten

Das setzt voraus, daß Ziele und spezielle Fragestellungen des Management bekannt sind. Der Controller soll als Ziel- und Planverkäufer auch bei der Erarbeitung der Unternehmensziele mitwirken. Ist diese Beteiligung nicht gewährleistet, so weiß man nicht genau, was den Empfänger des Berichts interessiert. Folglich kommt man wieder in Versuchung, ihm alles mögliche darzulegen, damit er sich das heraus-suchen kann, was er braucht. Die Folge ist nur, daß der Manager sich gar nichts heraus-sucht, sondern sich über den zu umfangreichen Bericht ärgert.

9) Berichte empfänger-orientiert bezeichnen

Hier kann man etwas lernen von der Gestaltung der Speisekarten in Restaurants. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, welche klangvollen Namen für ganz einfache Gerichte gefunden werden. So ähnlich müßten es die Controller bei ihren Zahlenberichten auch machen.

10) Zahlenberichte verpacken

Es kommt nicht nur auf das an, was in einem Bericht drinsteht. Wesentlich für die Akzeptanz ist auch, wie ein solcher Bericht aufgemacht ist. Auch die Controller müssen hier Marktforschung machen und Produkte kreieren ähnlich wie der Markenartikler es bei seinen Erzeugnissen tut. Ist der Empfänger z. B. "figure minded"? Wäre es günstiger, eine graphische Illustration beizusteuern? Gerade eine graphische Darstellung kann eher Lust machen, sich mit Zahlen zu befassen; also die Verpackung zu öffnen und im einzelnen zu schauen, was an Informationen drinsteht. Falls Text nötig, sollte man Formular-Masken schaffen, so daß Telegramm-Stil erlaubt ist.

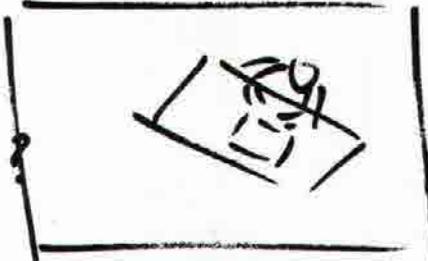
Ein Berichtsformular, das als Konsequenzen-Protokoll aus einer "Controlling-Talk-Show" ausgefüllt wird, bringt Seite 133. Dieses Formular kann auch dazu dienen, Berichte von örtlichen Rechnungswesen-Chefs an das Zentrale Rechnungswesen oder an eine zentrale Stelle "Beteiligungs-Controlling" zu kanalisieren. Bei den geschil-derten, berichtswürdigen Sachverhalten wäre es besser, wenn man kasuistisch (beispielhaft) anstatt verdichtet vorgeht.

5. Controller-Dienst als Gesprächspartner (Flip-chart-Bild)

Die beiden Regelkreise im Controlling - der logische und der psycho-logische - lassen sich wie folgt visualisieren:

Rolle des Controller's als  
A) PROBLEMLÖSER

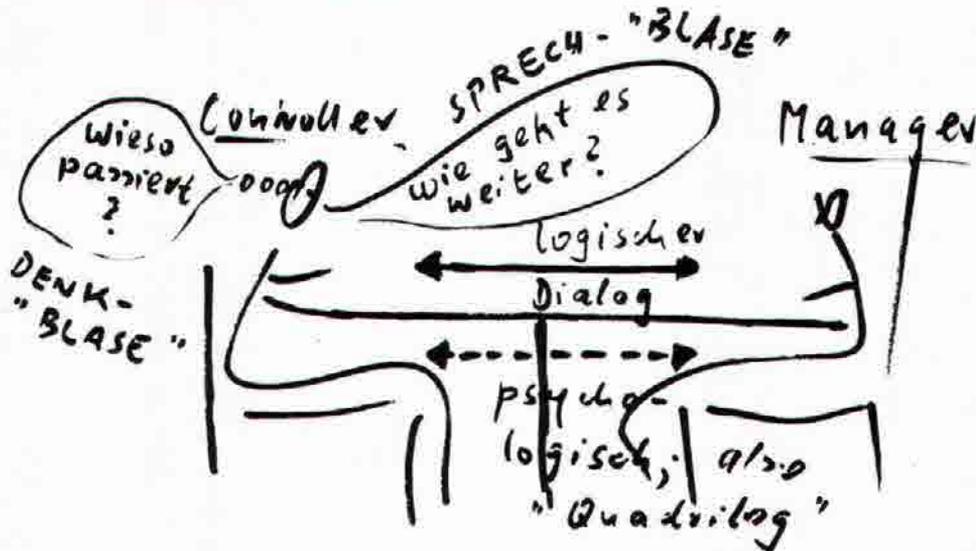
- §1: Warum?
- §2: Therapie-Empfehlung?



B) SPANNUNGSFELDLÖSER

- 1. Frage: Was jetzt?
- 2. " : wie begründet?

Merkbild



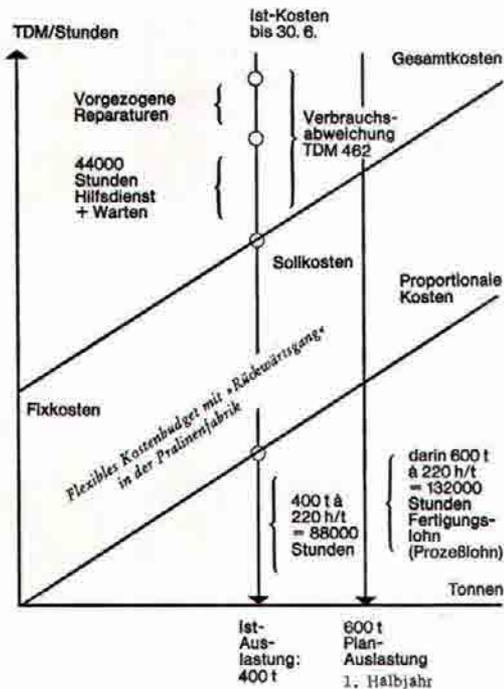
"Auf dem Tisch" kommen die Argumente, die das Erfordernis der Planung sach-logisch begründen oder Abweichungen aus der Sache heraus analysieren. "Unter dem Tisch" steckt der unausgesprochene, aber "rationalisierte" Vorbehalt: "Legt mich nicht fest, nachher bin ich dran". Dieses "Nachher" bezieht sich auf den Soll-Ist-Vergleich; auf die Warumfragen. "Wie erklären Sie sich die Abweichung?" Diese logische Frage "auf dem Tisch" wird unter dem Tisch "gehört" als "Wie rechtfertigen Sie sich für die Abweichung?". Durch solche Turbulenzfelder sollte man im Controlling möglichst schnell hindurchkommen. Daher die Empfehlung der Interviewpriorität bei den therapeutischen Maßnahmen; nicht bei der Diagnose. Die Gründe, woran es gelegen hat, kommen dabei fast in der Regel von selber.

## 6. Controlling-Berichts-"Maske" - z.B. als schriftliche Vorbereitung auf eine Controlling-Konferenz

Das Berichtsbeispiel bezieht sich auf die Zahlen der in Seite 124 gezeigten Management-Erfolgsrechnung; Beispiel der Produkt-Linie Pralinen.

### a) Anamnese (wo / da tut's weh?)

Dahinter: Analyse, ob die Zahlen (Kontierungen) stimmen; das Zahlen-Nerven-System die Signale also an der richtigen Stelle sendet.



**Beispiel:** Absatzmengen fehlen; aus Qualitätsgründen kann nicht auf Lager gearbeitet werden; folglich Minderbeschäftigung in der Produktion, ohne daß die Mitarbeiterzahl schon reduziert werden konnte. Deshalb ungünstige Verbrauchsabweichung auf den Kostenstellen der Fabrikation gemäß nebenstehendem Bild. Die Suchfrage "Warum Kosten überschritten", brächte hier nur die Antwort: "Ich war's nicht". Also "Wie geht's weiter hier?"

Entweder der Verkauf kann die Auslastung der Fabrik wieder herholen - oder die hier bestehende Kapazität ist zu reduzieren.

Übrigens: das ist wieder ein Anwendungsfall für den Kostenwürfel auf Seite 101: Die Kosten lassen sich nicht so schnell beeinflussen (waagrechte Dimension), wie sie technisch-analytisch proportional zur Leistung nötig sind (senkrechte Dimension).

### b) Diagnose (warum tut's weh?)

Dahinter: Analyse, wieso das geschehen ist.

**Beispiel:** Liste möglicher Gründe für die Gesprächsvorbereitung zum Ankreuzen.

- 1) Produkt ist noch neu; Trampelpfade im Markt brauchen Zeit.
- 2) Nachfrage (Marktnische) nachhaltig überschätzt.
- 3) Werbemaßnahmen sprechen nicht an.
- 4) Preis ist zu hoch (Super-Pralinen).
- 5) .....

### c) Therapie (man nehme / lasse 3 mal täglich)

Dahinter: Prognose, wie es wohl weiterginge, wenn man die therapeutischen Entscheidungen (die Planung) nicht befolgt.

**Beispiel:** Die Therapie muß zur Diagnose passen (Logik).

- 1) Warten, hoffen, finanzieren.
- 2) Re-Dimensionieren, Fixkosten abschmelzen; oder Kooperationspartner suchen.
- 3) Umbau der Promotionmaßnahmen (z. B. auch Agentur wechseln).
- 4) Preissenkung, Bonus-System im Handel, Wertanalyse.
- 5) .....

Die logische Reihenfolge läuft von a nach c. Die psycho-logische Gesprächs-Priorität liegt bei c): Was geschieht jetzt; wie geht's weiter? Nach Berichts-Gebot Nr. 4 auf Seite 129 wäre zu überlegen, ob man so eine Darstellung nicht auf ein Flip-Papier zuerst "hin-nuscheln" könnte, um das dann in der Controlling-Konferenz aufzuhängen, sich als Controller neben den (oder die) Gesprächspartner hinzusetzen und gemeinsam ein Konsequenzen-Protokoll als Therapie zu erstellen.

*Für dieses Konsequenzen-Protokoll bringt die folgende Seite einen Formularvorschlag.*

# 7. Controllier's Berichtsformular

ERGEBNISSE/KOSTEN		INFORMATIONEN PER MONAT (KUMULIERT)				ERWARTUNG PER 31. 12. 197.				Abw. voraus-		
Nr. Produkte	Mengen	Werte	PLAN	SOLL (flex. Plan)	IST	Abweichg. z. Plan / Soll		JAHRES-PLAN	Angepaßtes Ziel *	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Ist Ende	
						TDM	%				*)	TDM
1 Umsatz												
2 DB I												
3 DB II												
Nr. Kostenarten	Mengen	Werte	PLAN (kum. Mon.)	flexibles Soll kum.	Ist kum.	Abweichung zum Plan	%	JAHRES-PLAN	Angepaßt	Erwartung	Vorauss. Ist	Angekündigte Abweichg.
1 Personal												
2 Sachkosten												
Nr. Bestände	Mengen	Werte	PLAN	-	IST	Über-/Unterschreitung	%	JAHRES-PLAN	Angepaßt	Erwartung	Vorauss. EB	Plan-Über-/Unterschrtg.
1 Lager												
2 Debitoren												

SACHVERHALTE (in Stichworten) = ANAMNESE & DIAGNOSE	Steuerbar		MASSNAHMEN (in Stichworten) = THERAPIE	Zuständig	Termin
	ja	nein			

\*) bewilligte Planänderung = Ziel-Neuformulierung durch GL-Entscheid  
 \*\*) entspricht Hochschätzung

## 8. Projekt-Controlling - analog Auftrags-Steuerung bei Einzelfertigung (auftragsweise Nachkalkulation)

Das Listenbild der Erwartungsrechnung gilt nicht allein für's Jahresbudget, sondern sinngemäß auch für Projekte. Dabei werden sich Projekt-Budget sowie Hochrechnung in der Regel über ein Jahr hinaus erstrecken. Projekt-Controlling bedeutet zugleich also auch Mehrjahres-Controlling. Die folgenden Listenbilder sind die Navigationswerkzeuge für das Projekt-Management.

### a) Projekt-Controlling-Listenbild:

Text	Projekt-Budget	Ist zum 31.5.78	Erwartung bis Projekt fertig	Voraussichtliches Ist Projekt-ende
Stunden	5 000	2 000	4 000	6 000
Sachkosten	0,7 Mio	0,3	Bearbeitungs- Stand: 30% fertig	0,65
Termin	1. 1. 78 -30. 6. 79			31. 3. 79

### b) Listenbild zur Auftragssteuerung (mitlaufende Nachkalkulation)

Text	Vorkalkulation	Bisher angefallen	noch nötig / noch möglich	Voraussichtliches Ist Auftragsende
Konstrukteurstunden zu Plan-Grenzkostensätzen				
Rohmaterial, Bauteile und Fremdleistungen zu Einstandspreisen				
Fertigungsstunden zu Plan-Grenzkostensätzen				
Sonderkosten für den Auftrag (Modelle, Formen)				
Grenz-Herstellkosten				
Sondereinzelkosten des Vertriebs, Fracht, Zoll, Finanzierungskosten				
Grenz-Selbstkosten				
Deckungsbeitrag				
Verkaufspreis				

*Auch hier Schätzen des Bearbeitungs-Standes; aber nach Bau-Fortschritt, nicht einfach nach dem Stundenanfall. Sonst stünde im Beispiel oben "40 % fertig" statt 30 %, weil 2000 von den vorkalkulierten 5000 Stunden inzwischen angefallen und auf das Projekt kontiert worden sind.*

Der Unterschied des Projekt-Controlling zur "Nachkalkulation" liegt darin, daß bereits während der Projektlaufzeit Signale zur Steuerung erfolgen - auch im Sinne einer angekündigten Kostenüberschreitung beim Kunden, die vielleicht dann besser akzeptiert wird, als wenn sie nach "Management by surprise" hereinbricht. Controlling ist "Kontrolle zum Vorhinein"!

### c) Controlling-Formular mit Zahl und Text (Seite 133)

Auch für die Projektberichterstattung eignet sich der Formulervorschlag. Die logische Ausfüll-Routine geht von den Istzahlen über das Anamnese-/Diagnose-Feld in die Maßnahmenliste, von da aus zur Erwartungsrechnung in Zahlen als Folge der Maßnahmen. Die psychologische Talk-Show-Priorität liegt in Erwartungsrechnung und Maßnahmenfeld - läuft also im Uhrzeigersinn.

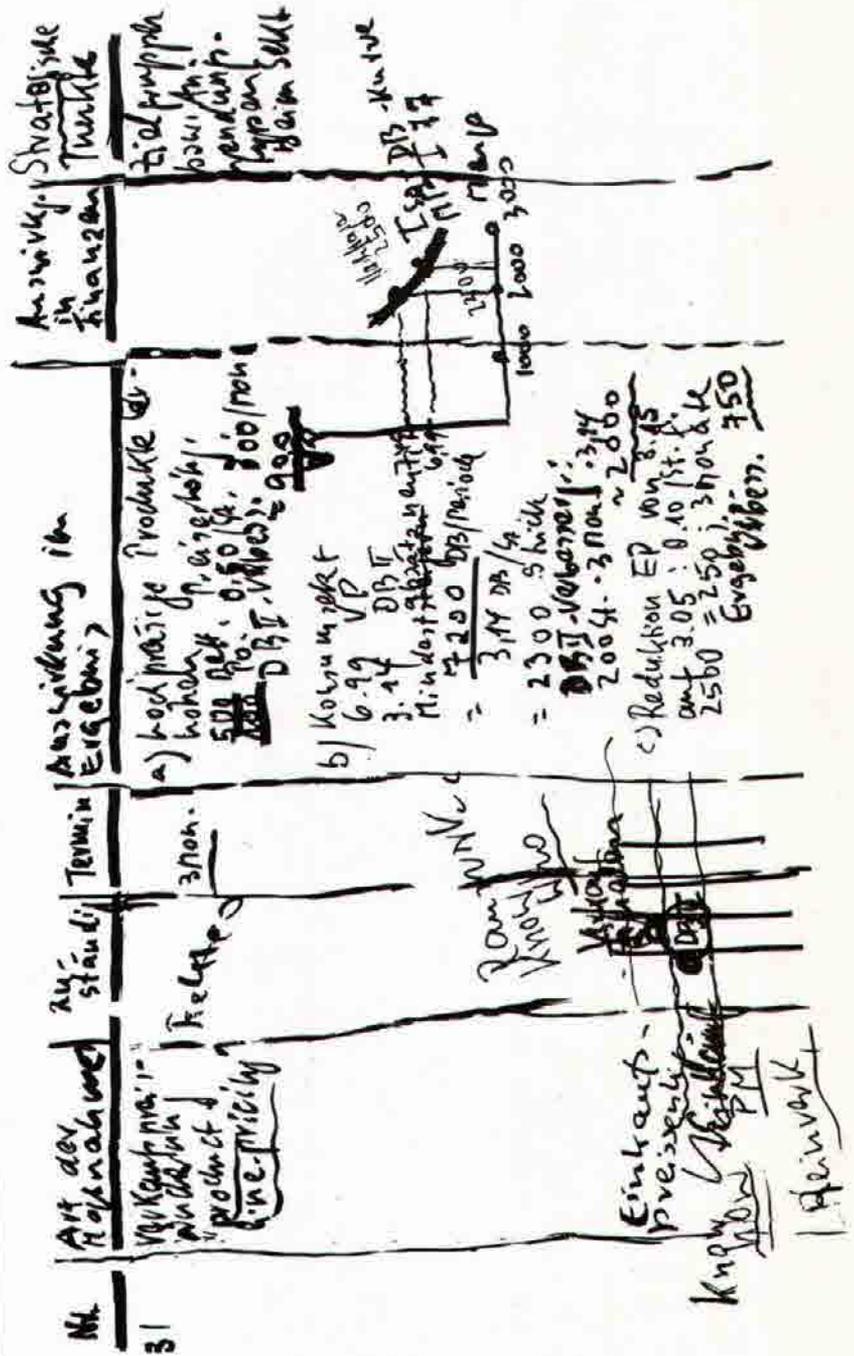
## 9. Schema für ein Differenz-Protokoll zwischen 2 Budget-Entwürfen

Als vereinfachte Protokollführung durch den Controller in Budget-Knet-Konferenzen eignet sich ein Differenz-Protokoll, das gegenüber dem Budget-Entwurf Konzeption und Konsequenz der neu beschlossenen Maßnahmen illustriert - bzw. vorher schon zu Maßnahmen auffordert - Controlling-Schema nach dem Prinzip: "Da müssen wir jetzt was reinschreiben."

A) Modell (vgl. Planungs-Panorama auf Seite 106 und 107)

Sachverhalt	Strategische Konzeption	Ergebnis-Wirkung	Finanzwirkung
z. B. Getrennte Preise Hardware und Software	Beherrschen der Dienstleistung, verglichen zu Mitbewerbern: Zielgruppenkennntnis Technik-Beherrschg. Eindruck d. Mitarbeiter	Zahl der Bedarfsfälle; Höhe des Preises je Dienstleistungs-Einheit ("zuckt" der Kunde oder "schluckt" er?)	evtl. Investition in Dienstleistungs-"Equipment".

B) Beispiel aus Praxisfall (Nuschelpapier am Flip-chart)



(Richtlinien sollen kurz  
und ungenau sein -  
Napoleon)

## 10. Controller-Funktions-Beschreibung

- 1) Funktionsbezeichnung: Controller (oder ein passender deutschsprachiger Ausdruck wie etwa "Leiter Betriebswirtschaft", Administrator, Leiter Planung und Kontrolle)
- 2) Rang: z. B. (stellvertretendes) Vorstandsmitglied, (stellvertretender) Geschäftsführer, Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter je nach Unternehmensgröße und praktischer Organisation
- 3) Aufgabe: Der Controller soll dafür sorgen, daß eine Methodik existiert, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt (Verlust verhindert). Dabei hat er seine Funktion als Interpret, Ratgeber, ökonomischer Begleiter für die Manager so zu erfüllen, daß jeder sich selber kontrollieren kann.
- 4.1) Der Funktions-Inhaber berichtet an: Gesamt-Geschäftsleitung, der er eventuell selber angehört.
- 4.2) Der Funktions-Inhaber erhält fachliche Richtlinien von: Zentraler Treasurer hinsichtlich der Überleitung des Erfolgs-Budgets in das Finanz-Budget.
- 5.1) Funktionsbezeichnungen der direkt unterstellten Mitarbeiter: zum Beispiel Leiter des betrieblichen Rechnungswesens, Leiter der Organisation und Systemanalyse, Leiter der Datenverarbeitung, Leiter des betriebswirtschaftlichen Sonderdienstes, Leiter der Unternehmensplanung.
- 5.2) Funktions-Inhaber gibt fachliche Weisungen an: Die divisionalen Controller hinsichtlich der Abläufe des Rechnungs- sowie des Planungs-Wesens z. B. in
  - Systemkonzeption des Rechnungswesens (Gliederung der Deckungsbeitragsrechnung, der Preiskalkulation, der Kostenstellenrechnung);
  - Gliederung des Planungs-Systems nach Planungsstoff und Planungsterminen;
  - Gestaltung von Formularen zur EDV-gerechten Erfassung der Istdaten;
  - Verhaltensgrundsätze in der Gestaltung der Unternehmensplanung, der Controller-Praxis und des Controller-Berichtswesens (vgl. diese Controlling-Richtlinie !)
- 6) Der Funktions-Inhaber wird vertreten von: den ihm direkt unterstellten Mitarbeitern wechselnd je nach Aufgabenbereich.
- 7) Der Funktions-Inhaber vertritt: offen
- 8) Spezielle Befugnisse: offen
- 9) Beschreibung wesentlicher einzelner Tätigkeiten und Kompetenzen:
  - a) beim Aufbau der Planung
    - Mitwirkung bei der Festlegung der Unternehmensziele;
    - Federführung und Koordinierung der Planungs- und Budget-Arbeiten;
    - Abstimmung der Teilziele und Teilpläne und Zusammenführung zu einem Gesamtplan.
  - b) in der Steuerung (Soll-Ist-Phase)
    - Einrichtung eines aussagefähigen Informations- und Berichts-Systems, in welchem sich inhaltsgleiche Daten in Plan, Ist sowie in der Erwartungsrechnung entsprechen;
    - Berücksichtigung der speziellen Informations- und Berichtsbedürfnisse der Sparten nach deren individueller Struktur;
    - rechtzeitige Lieferung periodischer Soll-Ist-Vergleiche bezüglich Umsatz, Kosten und Gewinn, Finanzen und Investitionen, gegebenenfalls mit Erläuterungen im Hinblick auf Maßnahmen zur Verbesserung oder Vermeidung der Fortsetzung ungünstiger Abweichungen;
    - Signalisierung der "exceptions" an die Unternehmensleitung beim Überschreiten bestimmter, in der Planung bereits eingesetzter Checkpoints;
    - Analyse der Abweichungen und Diskussion der Ergebnisse mit den verantwortlichen Stellen sowie Erarbeitung von Alternativen und Empfehlungen zur Gegensteuerung;
    - Koordinierung der Erwartungsrechnung zu den verabredeten Terminen und Bericht an die Geschäftsleitung;
    - Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen für neue Projekte außerhalb der Sparten;
    - Sorgen für die Erarbeitung, Festlegung und Einhaltung eines Deckungs-Solls durch die Sparten.

# IX. BEZEICHNUNGEN & BEGRIFFE:

## Kleines Hauslexikon

<u>Bezeichnung</u>	<u>Begriff</u>	<u>Beispiele</u>
<u>Aufgabe</u> (damit verbunden Kompetenz)	Was man tut (festgehalten in der Stellen- oder Funktionsbeschreibung); sie gliedert sich in einzelne Tätigkeiten.	Zuständig für den Verkauf von Preßteilen an die Automobilindustrie in Süddeutschland. Vgl. Gliederung Funktionsbeschreibung Seite 136.
<u>Break-even-point</u> (BE)	Absatzvolumen, bei dem alle Kosten gedeckt sind (Gerade-eben-Punkt, Gewinnschwelle).	Vgl. Budget-Bild auf Seite 103.
<u>Budget</u>	Der zahlenmäßige Ausdruck der Planung - also das Budget von Umsatz, Kosten und Finanzen - das Budget ist sachbezogen; es wird Ziel, sobald ein Budget-Verantwortlicher bestimmt ist.	Erreichen von ... DM Umsatz unter Einhaltung von ... DM Kosten in Sparte B; Projekt-Budget an Promotionkosten. Vgl. AE-Planung Seite 109.
<u>Cash Flow</u> (CF)	Finanzielle Manövriermasse, die für Investitionen, neue Produkte oder neue F- und E-Projekte verfügbar ist.	Verdiente Abschreibungen + einbehaltener versteuerter Gewinn.
<u>Deckungsbeitrag</u> (DB)	Überschuß des Erlöses über die Grenzkosten - also jener Teil des Erlöses, den das Produkt nicht zu sich selber braucht, sondern für die Regie übrig läßt - d. h. für die Deckung der Fixkosten und, wenn die Regie gut war, für den Gewinn. Deckungsbeiträge sind ein verkaufsbezogener Sachverhalt, sie setzen voraus, daß fakturiert ist.	Im Handel: Verkaufspreis netto - Einstandspreis  Industrie: Verkaufspreis netto - Grenzerstellkosten (Material, Prozeßlohn, verschleißbedingte Fertigungsgemeinkosten).
<u>Dispositive Planung</u>	"Schuhsohlenplanung", die das bewältigen muß, was täglich passiert; Planung der Korrekturzündungen als Folge von Abweichungen.	Steuerung eines verspäteten Zuges gemäß Realzeit in den Zielbahnhof unter Ankündigung der Verspätung, Vgl. Listenbild Seite 133.
<u>Deckungsbeitragsrechnung</u> (DBR)	Management-Informationen-System zur Planung und Steuerung der Unternehmung zum Gewinnziel mit Ausweis jener Kosten, die sich a) bei Entscheidungen ändern; b) von einem Teilbereich <u>beeinflussen</u> lassen. Das System liefert "Teilkosten", schließt aber die Vollkostenkalkulation mit Deckungsbeitrags-Richtwerten ein. Die DBR ist kein Abrechnungs-System, sondern bildet eine <u>Veranlassungsrechnung</u> für Planung und Zielklärung.	Netto-Erlös - Grenzkosten = Deckungsbeitrag I - Promotionkosten = Deckungsbeitrag II - Spartenkosten = Deckungsbeitrag III - Zentrale Kosten = Gewinn  Vgl. Beispiel auf Seite 124.

<u>Bezeichnung</u>	<u>Begriff</u>	<u>Beispiele</u>
<u>Einzelkosten</u>	Einzel je Beleg für ein Bezugsobjekt erfaßbare, kontierungsfähige Kosten (Gegensatz Gemeinkosten). Es kann sich um Einzelkosten von Produkten, Aufträgen oder Sparten oder um solche einzeln je Abteilung handeln.	Materialbezugscheine je Auftrag; das Gehalt eines Produkt-Managers für seine Linie; Reparaturauftrag für Stelle X.
<u>Erwartungsrechnung</u>	Hochrechnung von Abweichungen zum Jahresende unter Einsatz von Maßnahmen der dispositiven Planung.	Nochmaliges Durchstarten eines Verkaufspreises mit Aktionen.
<u>Fixkosten</u>	Drücken die Struktur der Organisation oder Kapazität aus. Dazu gehören auch nicht sichtbare Kapazitäten wie etwa Marktgeltung, Know-how, Kooperationsfähigkeit. Was zu Fix- oder Grenzkosten zählt, bestimmt sich durch die Art der Tätigkeit, nicht durch den Arbeitsvertrag. Auch fixe Kosten sind beeinflussbar durch effizientere Planung und Führung.	Werbekosten, Entwicklungskosten (nicht bei Auftragsentwicklung), Gehälter der Buchhalter (nicht in Kreditinstituten), durch Unachtsamkeit bedingte Reparaturen, durch Schlamperei entstehende Werkzeugkosten. Vgl. Liste Seite 102.
<u>Grenzkosten</u>	Die Kosten, die das auf dem Markt zu verkaufende Produkt (bzw. die dort unterzubringende Leistung) zu sich selber braucht, damit es (sie) physisch existiert. Die Grenzkosten zerlegen sich in ein Mengen- und in ein Zeitgerüst (Rezepturen, Stücklisten, Ausbeuten, Arbeitsplan, Prozeßzeiten, Bedienungsverhältnisse). Da Grenzkosten die Existenz des Produkts ausmachen, kommen sie je weils kausal hinzu, je mehr Einheiten davon hergestellt und verkauft werden.	Fertigungslohn am Produkt, Montagelohn z. B. für eine zu verkaufende Dienstleistung, Materialeinsätze, Stanzwerkzeugverschleiß, Stromverbräuche für Prozeßzeit, technisch bedingter Ausschuß, durch Produktion bedingte Reparaturen (z. B. vorbeugende Instandhaltung). Vgl. Kalkulations-Bild Seite 112.
<u>Kalkulation</u>	Errechnung von Kosten je Stück oder je Auftrag; dabei Ermittlung der Grenzkosten nach Verursachung; Zuordnung direkter fixer Kosten nach Inanspruchnahme und allgemeiner fixer Kosten pauschal bzw. nach Tragfähigkeit. Kalkulationen bilden Einstieg in Erarbeitung der Preisziele und dienen als Preissicherung.	Zuschlagskalkulation: Grenzkosten + Soll-Deckung I = Interventionspunkt B + Soll-Deckung II = Interventionspunkt A + Soll-Cash-Flow = Netto-Erlös-Ziel
<u>Management-Erfolgsrechnung (MER)</u>	Sie entspricht dem betrieblichen, operativen Rechnungswesen. Vom Management-Erfolg nach oben soll eine Aufforderungs-Rechnung zu Verbesserungen bestehen, geordnet nach Produktlinien und Ressort-Bereichen. Der Management-Erfolg ist mit dem Bilanz-Erfolg abzustimmen. Die MER berücksichtigt das Verursachungs- und Beeinflussungs-Prinzip, sie ist Rahmen des Erfolgsbudgets.	Stufenweise Deckungsbeiträge mit Standardkosten, gegliedert nach Artikeln; Abweichungs-Darstellung nach Ressort-Chefs als Signal-System. Vgl. Beispiel auf Seiten 122 bis 124.
<u>Operative Planung</u>	Die Wie-realisiert-man-es-Planung mit Budgets und Maßnahmen. Sie dient der nachhaltigen und gezielten Nutzung des Erfolgspotentials. Kennzeichen: Zuständigkeiten und Termine.	Auftragseingangs-Plan; Kapazitätsbelegungsplan in der Produktion. Vgl. Beispiele auf Seiten 109 und 110.

<u>Bezeichnung</u>	<u>Begriff</u>	<u>Beispiele</u>
<u>Planung</u>	Trifft Entscheidungen über das, was man machen und wie man es durchführen will; sie macht "commitments", also Festlegungen.	Man sagt Wetterprognose und nicht Wetterplanung.
<u>Profit Center (PC)</u>	Teilbereich, dessen Beitrag zum Ergebnis in einem Deckungsbeitrag gemessen wird - mit sub-unternehmerischer Kompetenz.	Spartenleiter, Leiter des Vertriebs Inland, Gebietsverkaufsleiter. Vgl. Beispiel Seite 97.
<u>Prognosen</u>	Vorhersagen über das, was auf uns zukommt. Das "driftende" Budget ist eine Prognose- oder Vorschaurechnung, noch keine Planung. Quellen für Prognosen sind die Analysen interner und externer Daten.	Analyse von Art (strukturell) und Höhe (konjunkturell) des Kundenbedarfs und Extrapolation in die Zukunft. Vgl. Seite 118.
<u>Standards</u>	Auf das Produkt - die Einheit - bezogene Richtwerte.	100 Fertigungsstunden je Auto; vgl. Seite 104.
<u>Strategische Planung</u>	Konzeptionelle Planung über das, was man machen oder sein will. Sie dient der Schaffung von neuem Erfolgspotential nach Produkten und Märkten. Zur strategischen Planung gehören Festlegung von Leitbild, Zielen (Wachstum und Marktanteil), Strategien und strategischen Maßnahmen.	Aufnahme der eigenen Produktion eines Zulieferprodukts und Vertrieb auch in andere Anwendungen - etwa Klebstoffe erst für Schuhe und dann für Bodenbeläge usw. Vgl. Ordnungs-Matrix Seite 116.
<u>Wirtschaftlichkeitsrechnung</u>  und  <u>Investitionsrechnung</u>	Sie besteht in einer Verfahrenswahl und macht einen Kostenvergleich. Was kostet die Stunde oder das Produkt beim neuen Verfahren. Dabei unterstellt man, als sei bereits investiert worden und macht eine Als-ob-Kostenstellenplanung. Die Investitionsrechnung fragt hingegen, wie sich das zu investierende Kapital rentiert und wann es zurückfließt. Sie ist deshalb eine diskontierte Cash-Flow-Rechnung (Einnahmen und Ausgaben).	Soll eine handbetriebene Presse durch einen Halbautomaten ersetzt werden. Wie ist das Kostenbild? Wie rentiert sich die Investitionsausgabe und wo liegt die Pay-back-Periode. Vgl. Beispiel auf Seite 114.
<u>Ziele</u>	Was man bei dem, das man tut, erreicht. Ziele sind Zahlen. Bei jedem Ziel sind zu klären a) Zielmaßstab b) Zielhöhe. Führung durch Ziele besteht darin, daß das etwa im Return on Investment für die Unternehmung formulierte Gewinnziel in zu den jeweiligen Aufgaben passende Einzelziele "umgetopft" wird. Dabei gibt es Dauerziele und Projektziele (Problemlösungsziele).	Erreichen eines Budgets an Deckungsbeitrag II durch einen Verkaufsleiter; Einhaltung von Standardzeiten und Materialmengen durch den Produktions-Chef; Entwickeln eines Controlling-Systems bis zum 1. 1. 1980, Erreichen des ROI-Ziels der Unternehmung bei Gewährleistung finanzieller Stabilität. (vgl. Seite 95)

*Die in diesem kleinen Lexikon zur Controller-Praxis verwendeten Bezeichnungen entsprechen der "Stamm-satz-Sprache" der Controller-Akademie. Demgemäß müßten Sie hier die Ausdrucksweisen Ihrer eigenen "Haus-sprache" einsetzen.*

# X. CONTROLLING - TEST - UND AKTIONS - TABELLE

Konflikt: Methoden und Organisationen sind schneller zu ändern als Verhaltensweisen oder gar Einstellungen. Die Methoden sollen als Vehikel dienen, auch die in den Menschen liegenden Faktoren zu fördern.

SACHORIENTIERT		PERSONENORIENTIERT	
Methoden / Werkzeuge	Organisation	Verhalten / Spielregeln	Einstellung
Deckungsbeitragsrechnung	Organisation von Profit Centers (Klämung der Aufgabenverteilg.)	Entscheidungskompetenz delegieren	Den Menschen (Mitarbeitern) etwas zutrauen
Preis- / Absatzplanung	Einsatz von Iso-Dekungsbeitragskurven als Schrittmacher	Dem Manager zur Selbstüberzeugung verhelfen	Bereitschaft, etwas besser zu machen als seither
Preiskalkulation mit Grenz- und Vollkosten	EDV gespeichert oder händisches Formular; wie zu korrigieren bei Abweichungen?	Nicht bloß rechnen, sondern über Preisziele verhandeln	Merken, wenn der andere „zuckt“; Erreichen der Mischung aus Herausforderung und Machbarkeit
Grenzplankostenrechnung (Kostenstellenrechnung)	Ausfüllanleitung zum Kostenplanungsformular	Bei den Kosten sich um wesentliche Dinge kümmern; Werks-Controller als betriebswirtschaftl. Begeleiter	Hilfe zur Selbsthilfe geben; gerade auch die Kostenstellenleiter und ihr Können anerkennen
Soll-Ist-Vergleich	Protokoll am Flip-chart so, daß es jeder sieht	Interview-Regel: Nicht warum, sondern was geschieht jetzt fragen	Toleranzbreite haben; den anderen akzeptieren (viele) können
Führung durch Ziele	Aufgabenbeschreibung, Aufgabenbewertg., Gehalts-System	Auf Bestehen prüfen statt auf Durchfallen	Man kann von jedermann etwas dazulernen
Unternehmensplanungs-System	Formulare, Ablaufeisen, Ja-/Nein-Diagramme, „Entscheidungs-Bäume“	Sich festlegen, ohne zu mauern (ohne sich absichtlich „warm anzuziehen“)	Etwas lernen, d.h. Fehler und Irrtümer vermeiden wollen; kreative Unzufriedenheit
Budget-Typen	Merkbilder als Schrittmacher	Durch Budget mehr Eigenbestimmtheit bei der Arbeit geben	Daß die Menschen etwas zustandebringen wollen, ist natürlich
Bewegungsbilanz	Als Soll- und Habentechnik mit Buchhaltung zu verzahnen	In Differenzen-Änderungsgrößen verhandeln und protokollieren	Empfängerorientiert ein „Aha-Erlebnis“ vermitteln helfen
Investitionsrechnung	Netzpläne zur Projektplanung	Situationelles Angehen von Entscheidungen	Die Zukunft soll es besser haben als Gegenwart und Vergangenheit

# controller magazin

ISSN 0343 - 267X

## Herausgeber

Controller - Akademie, Gauting/München

CM ist Organ des Controller Verein e.V., München

## Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Christa Gabler

Rainer H.G. Senff

Anschrift: Postfach 1168

D-8035 Gauting 2

Telefon 089 / 850 60 13

## Verlag

Management Service Verlag

Untertaxetweg 76

D-8035 Gauting 2

Konto: 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting  
(BLZ 700 93200)

Telefon: 089 - 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

## Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 68, -- + DM 6, -- für Porto;  
Einzelheft DM 14, --; die Preise enthalten 5,66 % USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlags 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.

### Vertrieb für Österreich:

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

### Vertrieb für die Schweiz:

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

# CONTROLLING- AUSBILDUNGSPROGRAMM

Das systematische Controller-Ausbildungsprogramm der Controller-Akademie besteht aus fünf Seminar-Wochen (von Sonntagabend bis Freitagmittag), die im Sandwich-Verfahren hintereinander angeordnet sind (Praxis/Seminar/Praxis/Seminar...) und dadurch einen Retraining-Effekt besitzen. In der Regel "absolvieren" die Teilnehmer 2 - 3 Stufen pro Jahr, so daß sich das Training über 2 - 3 Jahre erstreckt.

Basis bildet das in sich abgeschlossene, das gesamte "Panorama" darstellende Controller's Grundseminar. Dieser Stufe I folgt als Stufe II ein Controller's Budgetseminar, das die Budget-Arbeit des Controllers in den Bereichen Vertrieb, Produktion, Finanzen und Verwaltung vertieft. Die Stufe III, das Controller's Führungs-Seminar, enthält die Bausteine der Mitarbeiterführung (zugleich Controlling bei den fixen Kosten) sowie das Controller-Berichtswesen.

Danach folgen zwei Workshops: Stufe IV ist der Controller's Budget-Workshop, in dem die Techniken des Controllers "werkstatt-artig" durchgeknetet werden. Stufe V, der Controller's Führungs-Workshop trainiert in Arbeitstechnik wie z.B. Berichtswesen, Konferenztechnik, Projekt-Management, Überzeugungsarbeit, bessere Präsentation von Zahlen, Gruppendynamik und Kooperationsfähigkeit, Visualisierung.

Mit der Stufe V ist der Grundzyklus des Programms abgeschlossen. Dann gibt es auch ein "Controller's Certificate". Nach der Stufe V haben die ehemaligen Teilnehmer die Möglichkeit, die ordentliche Mitgliedschaft im Controller-Verein e. V. zu erwerben, um so die gewonnenen Kenntnisse und die gemeinsame Sprachbasis zu sichern und im gegenseitigen Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu vervollständigen sowie "à jour" zu halten.

Dem Trainings-Aufbau des 5-Stufen-Programms folgen je nach Aufgabenstellung auch die unternehmensinternen Seminare der Controller-Akademie sowie "flankierende" Fach-Kurse, die einzelne Themengebiete vertiefen und der Entwicklung neuer Bausteine dienen. In den Firmenseminaren im Sinne einer "Controlling - Begleitung" ist das CA-Programm an das operative Management (der "Linie") adressiert.

Die öffentlichen Seminare richten sich hauptsächlich an Damen und Herren mit Controller-Funktion; also in den Bereichen Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Betriebswirtschaft und Revision sowie an dezentrale Controller-Funktionen in Vertrieb, Produktion, F & E und Sparten.

*Bitte fordern Sie wegen Einzelheiten unser ausführliches Programm 1979 an.*

## Termine 1979:

Stufe I	15. - 19. Januar 23. - 27. April 11. - 15. Juni 16. - 20. Juli 30. Juli - 3. Aug. 10. - 14. September 26. - 30. November
Stufe II	22. - 26. Januar 30. April - 4. Mai 23. - 27. Juli 6. - 10. August 17. - 21. September
Stufe III	29. Jan. - 2. Febr. 18. - 22. Juni 24. - 28. September 3. - 7. Dezember
Stufe IV	19. - 23. März 7. - 11. Mai 18. - 22. Juni 24. - 28. September
Stufe V	26. - 30. März 25. - 29. Juni 10. - 14. Dezember

Seminar-Ort ist Feldafing am Westufer des Starnberger Sees, "Hotel Kaiserin Elisabeth". Dieser Ort ist für die Teilnehmer verkehrstechnisch günstig zu erreichen ab München-Hauptbahnhof sowie ab Flughafen München-Riem. Die Stufe IV findet im Kloster Zangberg bei Mühldorf am Inn statt.