



controller magazin



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

1/84

Deyhle Szenario-Einstieg	1
Barth Prognostizieren	3
Schmidlin Aufgaben und Organisation des Control	17
Körlin Deckungsbeitrags-Provision als Entlohnungs- system im Verkauf	21
Stamm Gemeinkosten-Wertanalyse	25
Bücherecke	30
von Wagenhoff Dauerhafte Gemeinkostensenkung	31
Forum Feenland Unlimited	41
Holtmann Deckungsbeiträge Krankenhaus	45
Giacobino Controlling at home	47

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

controller magazin

ISSN 0343 - 267X

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, München

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler

Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

Senff-Service, Angerweg 8

D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,

D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer *)

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

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Österreich:

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

Verkauf Schweiz:

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

*) Wenn was nicht funktioniert
der Computer ist's gewesen.

SZENARIO — EINSTIEG



Zwei sich ergänzende, in der Denke aber verschiedene Analyse-Typen brauchen sich gegenseitig in der Marktforschung: Die Höhe und die Art des Bedarfs. Wie oft zum Beispiel greift man zum Glas Bier? Dies führt in die Höhe des Bedarfs. Dazu gibt es Statistiken, da kann man Trendrechnungen extrapolieren, hier fängt man meist mit der Zahl der Köpfe usw. an. Aber welche Art von Bedarf ist es? Ist es einfach das Löschen von Durst? Trifft man sich auf ein Bier? Dann wäre das, was eine Brauerei verkauft, Kommunikation. Das Prinzip des "Dorfbrunnens". Ist es Streßschleuse zwischen Tagesablauf und Feierabend, ist es Schlummertrunk?

Arten von Bedarf sind qualitativ, Höhen von Bedarf quantitativ. Die Arten des Bedarfs kann man meist nicht so einfach erfragen - oft muß man hinterfragen. Und nicht immer kann derjenige, der befragt wird, das was er fühlt, in Worte umsetzen. Oder das, was emotional gilt, wird rationalisiert. Man sagt nicht immer das, was man meint. Außerdem ist die kühlere Distanz beim Befragtworden nicht identisch mit dem emotionalen Autoklaven-Prinzip der Kaufentscheidung. (Bei Druck und Hitze im "Jetzt soll's entschieden werden" entsteht ein anderes Motivbündel als auf dem Fragebogen oder im Interview.)

Szenarien haben eher etwas mit Art des Bedarfs zu tun. Es sind Zukunftsbilder - und die sind zugleich Verhaltensbilder. Oft begegnen einem Szenarien unverhofft. Singt zum Beispiel jemand in diesem Schlager "Und kostet das Benzin auch 3 DM 10; scheißegal, es wird schon geh'n" ... dann ist das eine Szenario-Idee. Die Verhaltensweise des individuellen sich Fortbewegens auf zwei oder vier Rädern ist so stark, daß sie sich auch durch höhere Kosten nicht erschüttern läßt. Bloß - wo wird dann gespart? Welche Arten von Bedarf haben dann geringere Priorität? Solche beim Essen, solche beim Ausgehen, solche beim Sich-anziehen?

Einstieg in ein Szenario ist die schlichte "wenn..., dann..."-Frage. Was wäre denn, wenn ... zum Beispiel die Leute anfangen, ihre Autos statt zum Fahren als Gartenhäuser zu verwenden? Dann könnte man sich ja auch so richtig freuen an wohl gelungenen Konstruktionen. Die wirken doch am besten, wenn das Fahrzeug steht. Insbesondere schöne Leichtmetallfelgen lassen sich nicht bewundern, wenn man fährt. Dann hätte die Autoindustrie auch weiterhin Absatz, nur ein Reifenhersteller würde weniger davon haben. Desgleichen natürlich diejenigen, die Treibstoff, verkaufen (müssen). Aber umweltfreundlich wäre eine solche Art des Automobilbedarfs sicherlich.

Oft entsteht der Eindruck, wenn man solche Szenarien bauen will, es sei so eine Art Spinnerei. Natürlich ist ein bißchen auch etwas dran. Phantasie und Spinnen haben fließende Übergänge. Deshalb kann ein Szenario auch nicht einer "vorbeten". Hier empfiehlt sich in der Arbeitstechnik oft Diskussionsverbot. Erst einmal soll über brain-writing etwas eingesammelt werden. Also zu einer Frage "wenn ..., dann ..." würden eben Ideen gesammelt. Die dabei mitmachen, schreiben das, was sie so empfinden und denken, auf Karten. Und die kommen dann eben an eine große Pinwand. Deshalb sehen Szenarien rein optisch plakativ aus. Sie sind nur in gewisser Unschärfe richtig.

Da ist uns kürzlich in einem unternehmens-internen Workshop passiert, daß die Themenformulierung hieß: "Firma X i m Jahr 2000". Also wohlgermerkt "im Jahr 2000". Oft macht man es ja so, daß man in Szenarien hineinwandert durch Extrapolieren des Vergangenen. Besser wäre es, losgelöst sich einfach einmal die Zukunft vorzustellen.

Und in diesem Gremium, das in dieser Szenario-Arbeit engagiert gewesen ist, hatten wir dann einfach die Einstiegsfrage: Wie alt ist denn jeder der Beteiligten im Jahr 2000?

Da altersmäßig die Arbeitsgruppe gemischt zusammengesetzt war, ergab sich eine um 17 Jahre hochgerechnete "Altersrunde". Leben dann alle noch? Wollen die, die dann leben, immer noch schlafen, essen, sich etwas anziehen, lieben, etwas erleben? Wie alt sind und was mögen die Kinder, die dann 17 Jahre älter sind? Auf einmal ergab sich ganz plastisch und konkret, was Szenario-Inhalte sind. So theoretisch ist es also gar nicht.

Und das, was sich ereignet, ist geprägt von den Erwartungen, die man hat. Manche speichern 20 Jahre lang eine Erwartung, die sich dann in Taten umsetzt. Das kann man sich heute dann schon zurechtlegen. "Hellseherei" ist also vielleicht ganz einfach.

Herzlich
Ihr



Dr. A. Deyhle

und alle guten Wünsche für Ihre Quo-vadis-Überlegungen 85 - 89.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	21	24	G	E	V

PROGNOSTIZIEREN

von Dr. Helmut Barth, Hamburg

Die Zukunft zu "erfassen" heißt, neue Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und vorausschauend zu planen. D. h., die Unberechenbarkeit bzw. die Unsicherheit muß als wesentliches Element jeglicher Betrachtung einbezogen werden. Damit wird allerdings ein Umdenken in der Methodik und im Methodenapparat erforderlich: Nicht mehr allein intuitive Überlegungen und traditionelle (laissez-faire) Methoden zeichnen die Entwicklungslinien vor, vielmehr müssen logisch-instrumentelle Ansätze mit einbezogen werden. Derart formale Methoden erleichtern dabei die Aufgabe und "verbessern" den Erfolg, weil eine exakte Formulierung von Aktionen und Strategien, eine Bewertung von Konsequenzen, eine Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten ungewisser Ereignisse und ein Abwägen der Chancen gegen Risiken möglich ist bzw. wird.

Die Beobachtung von Ereignissen und deren Zusammenhänge ist nicht Selbstzweck, sondern dient dem Begreifen und Erkennen einer sich ständig ändernden Welt. Folglich muß das Stimulanz darin liegen, "Gesetze" d. h. allgemeingültige Beziehungen (Strukturen) ausfindig zu machen; und diese können nur in einer neutralen Form beschrieben werden, und zwar in der Sprache der Mathematik. Jedoch: Die Grenzen der Mathematisierung und damit die Grenzen der Prognose werden offenkundig, wenn empirisch feststellbare bzw. beobachtbare Regelmäßigkeiten wie "Naturgesetze" prognostiziert werden - die starke Handhabung mathematisch-naturwissenschaftlicher Methoden engt den Spielraum des Praktikers sehr ein.

Formale Verfahren und Intuition

Der Gewinn des Einsatzes formaler bzw. mathematischer Verfahren zum Verstehen und Prognostizieren von "Tatsachen" liegt im

- o Durchdringen komplexer Systeme,
- o präzisen Formulieren von Problemen,
- o systematischen Untersuchen von Problemen,
- o systematischen Auswerten von Ereignissen,
- o (eventuellen) Finden optimaler Lösungen,
- o Bereich Transparenz, Kontrolle, Dokumentation.

Allen formalen Verfahren und Ansätzen ist aber gemein, daß sie letztlich nur ein schwacher Ersatz für kreative Ideen sind. Der Vorewegnahme der Zukunft fehlt eine "Kreativitätshülle" - folglich sollte ein gewählter Prognoseansatz nicht nur einen formalen Prozeß beinhalten, sondern auch andere (pragmatische und futuristische) Elemente berücksichtigen. Das Einbringen und/oder die Berücksichtigung von Unsicherheitselementen verbessert wohl die Prognose, sie lassen aber auch die Prognose "leichter" widerlegen.

Allerdings hängt es primär von der Leistungsfähigkeit der Prognoseverfahren ab, ob und zu welchen



Dr. Helmut Barth, Leiter Verkaufsinformation/Koordination, zuständig für das Informationsmanagement Marketing und Verkauf bei Reemtsma, Hamburg

Ergebnissen ihre Anwendungen führen. Prognosen als Grundlage für Maßnahmen eignen sich aber bei diesem Zweck der Orientierung als konkrete Planrealisierungen. Die Prognose kann als Entscheidungshilfe dienen, sie kann aber auch die Funktion der Informationssammlung, der formalen Informationsverarbeitung und der Informationsinterpretation haben.

Kriterien für Prognoseverfahren

Allerdings sind einerseits Maßgaben und andererseits Erkenntnisse notwendig, um das bzw. die "beste(n)" Prognoseverfahren finden und einsetzen zu können:

- o Die Prognostik erfordert analytisches Arbeiten, um überhaupt rationale Verfahren heranziehen zu können. Nur so lassen sich auftretende Fehler nachvollziehen und transparent machen. Damit können auch eher "Verständnis" erweckt, aber auch zugleich die Möglichkeiten und die Grenzen der Verfahren als "Lernanstoß" und als "bewußtseinsverändernder Initialeffekt" begriffen werden.
- o Der Praktiker ist nicht zwingend und allein von den Prognostikern der etablierten Bereiche Mathematik und Statistik abhängig, wenngleich sie Methoden und Verfahren bereitstellen. Vielmehr muß sichergestellt werden, daß das "innovative Element" erhalten bleibt - und zwar in dem Sinne, daß Methoden und Verfahren "anderer" auch erkannt und ggf. eingesetzt werden.
- o Für die Prognose stellt ein theoretischer Hintergrund kein vorauszusetzendes Kriterium dar, hingegen aber ist das Prognoseergebnis bzw. der Prognosewert nur auf einer theoretischen Basis in einen Zusammenhang mit der definierten Umwelt zu bringen - ein vorwiegend klar begrenzter Geltungsbereich der in das Prognoseverfahren eingehenden Informationen bedingt auch eine qualitativ anspruchsvolle Interpretation.
- o Die Prognose ist nicht nur als Wert und für einen definierten Bereich zu begreifen, sondern gleichermaßen auch eine "orientierte Zielvorstellung".
- o Für den Praktiker kann es bei komplexen/komplizierten Lösungsanforderungen zumindest in planerischer Hinsicht von immanenter Wirkung oder Bedeutung sein, wenn problemorientierte (Simulations-) Modelle erarbeitet und komplexe Strukturen dargestellt und auch quantitativ erfaßt werden können. Solcherart "mathematisch übersetzter Interdependenzen" verlangen
 - o zwangsläufig nach Formeln und nach Abstraktionen. Hierbei ist ein hohes Maß an Erfahrung notwendig, um die Grenzen zwischen total gewünschten und technisch-ökonomisch genügenden Meßbarkeitsanforderungen erfassen und herausarbeiten zu können.
 - o Die mathematisch erfaßten Zeitreihen als auch die Analyse der Prognosefehler stellen ein für die Simulation hilfreiches Instrumentarium dar: Die "unendlichen" Möglichkeiten der Simulationsläufe werden durch die Einbeziehung der (selektierten) Prognoseverfahren und -ergebnisse reduziert.
 - o Die durch unterschiedliche Verfahrenstechniken gewonnenen Ergebnisse sollten zu Hypothesenbildungen anregen (denn eben formal begründete Hypothesen sind dazu geeignet, zu "provizieren"), sie sollten aber auch zur Konkretisierung, Verfeinerung oder Verwerfen der Methoden und Verfahren herangezogen werden - insbesondere erkannte Fehler führen zumeist zu besseren Voraussetzungen für Prognosen (bei einem hinreichend guten Prognoseverfahren sind es gerade die Abweichungen von den prognostizierten Werten, die den Aufwand der Prognose rechtfertigen und fruchtbar machen).
 - o "Raffinierte" formale Methoden sollten im ersten Ansatz vermieden werden. Denn durch das Kennen von Basismethoden und -verfahren lassen sich, im Sinne des Erlangens von besseren empirisch-gehaltvollen Ergebnissen, die Informationen
 - * in ihrer Gewichtung,
 - * in ihrer subjektiven Beurteilung und individuellen Handhabung,
 - * in ihrer Erfassung und Aufbereitung,
 - * in ihrem Erkenntniswert und
 - * in ihrer Fehlerhaftigkeit qualitativ und quantitativ verbessern und verfeinern.
 - o Jeder (formale) Ansatz sollte eine "geordnete Analyse des Fehlermachens" möglich machen.
 - o Die Prognoseverfahren haben innerhalb der systemanalytischen Aufgaben ihren spezifischen Stellenwert.
 - o Für den Praktiker sind letztlich die Folgefragen bzw. Fragenkomplexe irrelevant - als sie eben einen zu hohen theoretischen Stellenwert darstellen und ihn daher in seiner täglichen Arbeit hindern würden:
 - * Welcher "Beweiskraft" unterliegt das Zukünftige?
 - * Welche Prioritätsbewertungen und Ziele sind

aufgrund von Expertenurteilen bzgl. realisierbarer und wünschenswerter Entwicklungen möglich und angebar?

- * in welchen Grenzen bewegen sich "Überdetaillierung", "Isolierung", "fehlende Flexibilität" und "Perfektionismus"?

Es ist also zu erkennen, daß weder eine völlige Ablehnung der Prognose noch ein übertriebener Prognose-Optimismus angebracht ist: Weder können mathematisch Vorausschätzungen allein Sicherheit versprechen, noch kann die Intuition "nur" als Basis von Projektionen angesehen werden.

Nutzenbewertung der Informationen

Die "Vorwegnahme" der Zukunft kann sich nicht nur auf die Ziele bloßer Erklärungen und Prognosen beschränken. Entscheidend ist eben das Erfassen von Gesetzmäßigkeiten, denen dann entsprechende Folgerungen oder Aktivitäten folgen können. Hieraus beantwortet sich nun im Ansatz die Frage nach dem Wert, dem Nutzen und dem pragmatischen Gehalt einer Prognose - die Prognose ist nämlich der Versuch, unter Heranziehung und unter Nutzanwendungen aller Informationen zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse unter gesetzten oder erkannten Prämissen und Randbedingungen festzustellen. Hieraus beantwortet sich der immer wiederkehrende Vorwurf der "Prognose als einer reinen Zahlenprognose": Die Prognoseergebnisse sind immer, weil einer komplexen Struktur entnommen, "bezogene" Daten oder Werte oder Aussagen und daher in ihrer Interpretation nie bezugslos zu sehen.

Das Problem der Prognose muß also von der pragmatischen Seite her gesehen werden. Die Erkenntnismöglichkeiten und die Erkenntnisziele liegen allerdings in der "prognostischen Gestaltung": In der wechselseitigen Beziehung und dem Bedeutungszusammenhang von Grundlagenforschung und angewandten Methoden und Techniken (siehe Bild 1) einerseits und dem Problem der Zuordnung bzw. Grenzen und Möglichkeiten des Spielraums in der Definition von "Gesetz" oder "Regelmäßigkeit" andererseits - festzuhalten gilt es, daß es bisher noch nicht gelungen ist, ein einwandfreies Kriterium darzulegen, ob es sich um Naturgesetze oder gesetzesartige Aussagen oder empirische Generalisierungen handelt.

Daher ist es nützlich, die zu prognostizierenden Variablen/Modelle u. a. nach folgenden Kriterien zu überprüfen:

- o Welche Wirksamkeit ist in der Vergangenheit/Gegenwart für welchen Zeitraum mit welcher "Determiniertheit" bekannt?

- o Ist die gegenwärtige Wirksamkeit mit derselben Stärke oder mit einem abnehmenden Einfluß in der Zukunft zu erwarten?
- o Werden die Variablen von anderen determinierten/-stochastischen Variablen direkt/indirekt oder nicht beeinflusst?
- o Für welchen Zeitraum sollen "Gesetzmäßigkeiten" gelten?

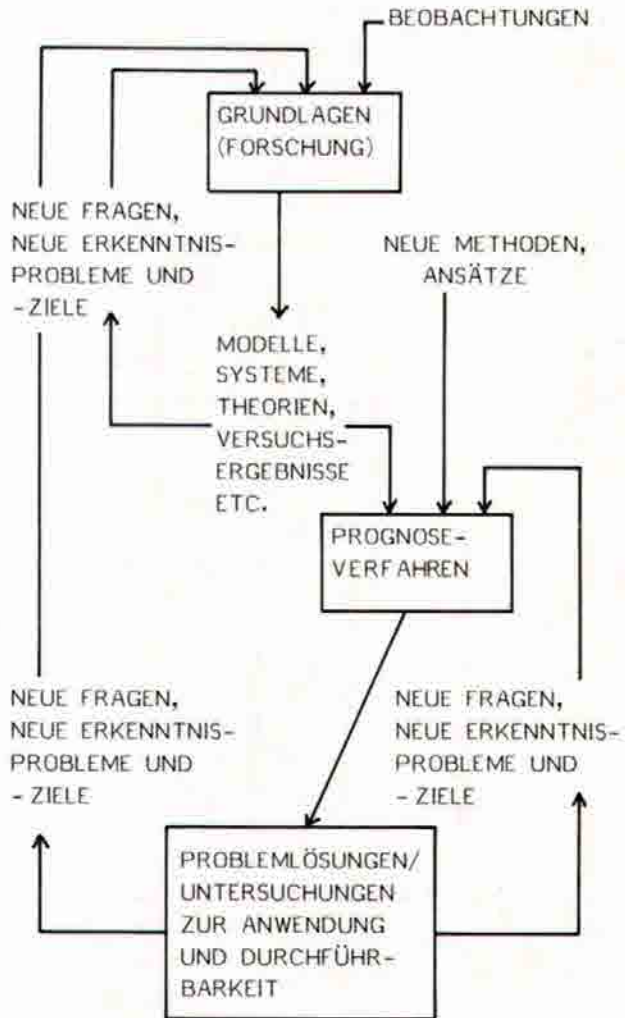


Bild 1: Phasen der Prognostik

Die Prognoseverfahren sind vor allem danach zu beurteilen, inwieweit sie helfen, gesetzmäßige Beziehungen aufzudecken. Eine weitere, wesentliche Komponente, die den Erfolg und die Brauchbarkeit einer Prognose bestimmen, sind die Basis-Informationen: Je höher der Informationsgehalt der in die Prognose einfließenden und verarbeitenden Informationen ist, um so größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, daß die Elemente, die Interdependenzen und die Aussagekraft der prognostizierten Komponenten differenzierte Ergebnisse erwarten lassen. Der einfließende Informationsgehalt in einen zu prognostizierenden Wirkungsbereich bestimmt auch den Informationswert und die Brauchbarkeit einer Prognose.

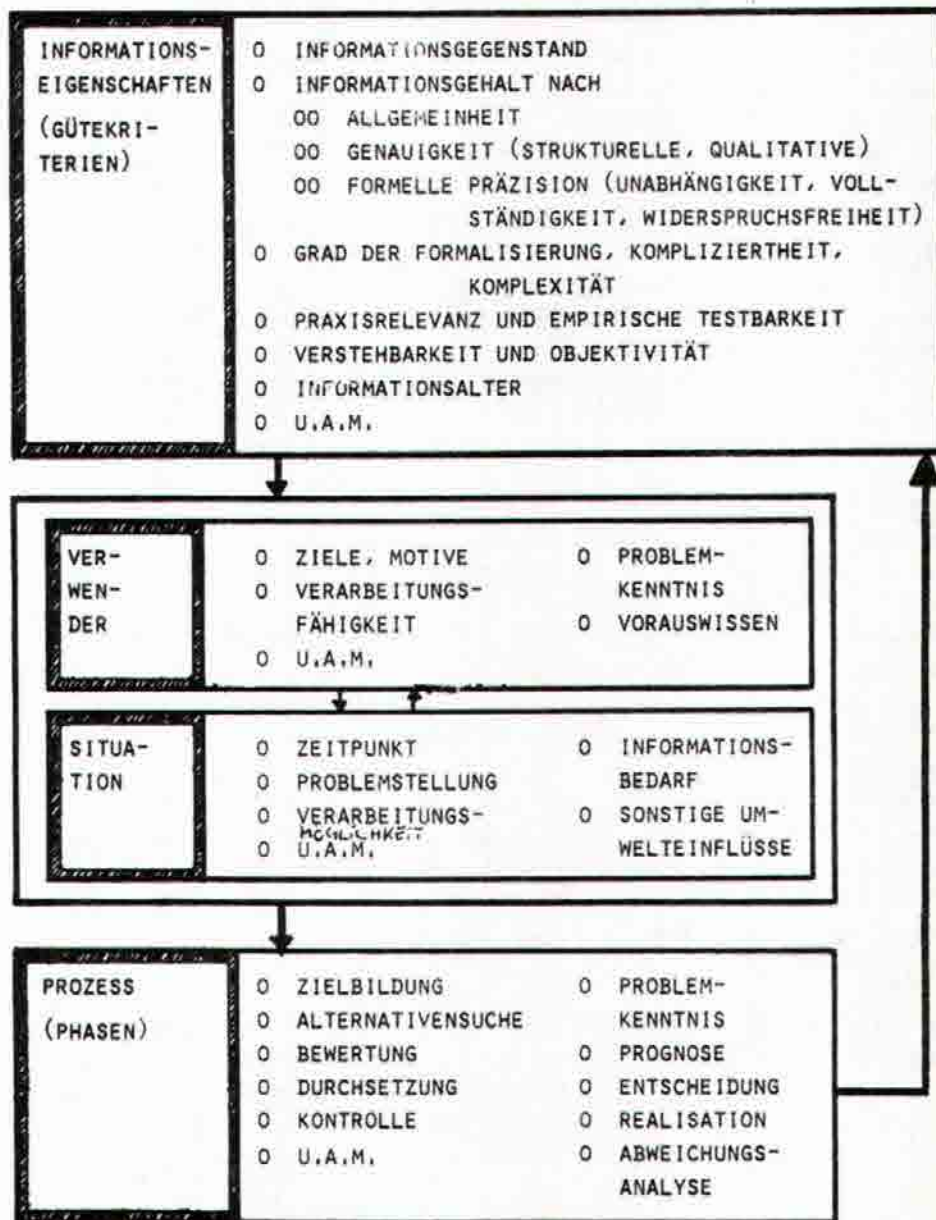
Der Bemessungsgrad der Informationen bzw. die Informationsbewertungen orientieren sich jedoch nicht allein an subjektiven Einschätzungen, sondern eben an zielrelevanten Wirkungen, wobei das Ausmaß dieser Wirkungen und deren Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Interesse sind. Die entsprechenden interdependenten Informationselemente zeigt Bild 2.

Der Nutz- und Lerneffekt folgt nun aus der Analyse der Wirkung und Verwendungsweise der (im Bild 2) aufgeführten Elemente. Wesentlich hierzu sind das Kennen und Wirken von (spezifischen, speziellen oder allgemeinen) Informationsarten und -eigenschaften, Informationsgewinnungs-, Verarbeitungs-, Speicherungs- und Übermittlungsprozessen. Damit wird nun deutlich, daß sich die qualitativen und quantitativen Verwendungen

von Informationen erst in der Anwendungsphase "voll" entfalten können - ob, wie, wann und warum sich die Informationen in einzelnen Phasen entwickeln, beeinflussen, aufheben etc., ist eben nicht eindeutig auszumachen.

Die Wirkungen der Informationen müssen zumeist sukzessiv erst verschiedene Phasen durchlaufen, bevor sie wirksam werden können. Dies hat dann zur Folge, daß eine "mehrstufige Prognose" erforderlich ist: Eine Prognose resultiert also nicht aus einer einmaligen Aufbereitung und Verarbeitung von Grundlagen bzw. Grunddaten und der einmaligen Anwendung von mathematischen und qualitativen Methoden und Techniken, sondern sie baut auf mehrmalige Zyklen von Zielbildung, Planung, Realisation und Abweichungsanalyse auf. Erst aus solchen mehrmaligen Vor- und Rückkopplungen findet die Qualität der eingesetzten Mittel ihren pragmatischen Stellenwert.

BILD 2: INTERDEPENDENTE INFORMATIONSQUELLE



Dieser Filterprozeß kann nun aber auch bewirken, daß auf verschiedenen Stufen unterschiedliche Prognoseinterpretationen gegeben und zulässig sind. Andererseits können auch durch eine geschickte Handhabung der Prognoseverfahren Prognoseergebnisse manipuliert und so in ihrer Aussage evtl. in Umkehr gebracht werden. Weiterhin ist es auch kaum auszumachen, ob eine "falsche Prognose" auf eine falsche Hypothese oder Theorie oder Restriktion etc. zurückzuführen ist. Eine wesentliche Hilfe zur Auflösung solcher Diskrepanzen ist durch die Heranziehung der schon oben beschriebenen Informationseigenschaften möglich, auch und trotz der Informationskomplexität. Daher ist für das pragmatische Informationsbedürfnis die interdisziplinäre Mit- und Zusammenarbeit bei prognostischen Verfahrensmethoden eine unbedingte Notwendigkeit, um eine allgemeine Brauchbarkeit vorlegen zu können.

Die Verfahrenstechniken und die statistischen Darlegungen und Entwicklungen lassen in keiner Weise eine strenge Trendgläubigkeit zu, sondern erlauben nur sinnvolle und methodisch aufbauende Prognoseansätze. Da aber in der Weiterverwendung und Weiterverarbeitung von Prognosen die Fragen nach dem "Wie, Was, Wo, Wann?" zu klären sind, können sie sich nur auf Strukturen beziehen und sind daher auch Strukturelemente.

Diese Elemente wiederum finden ihre "optimale Organisation" erst in der Planung - die Planung ist kein willkürlicher Akt oder Prozeß, sondern das Ergebnis der Analyse von Informationen eines Systems, wobei die Verhaltensweise des Systems strukturell erfaßt und Strategien vorgegeben werden.

Planungsziele stellen immer Zwischenziele dar, eben weil die Flexibilität und Dynamik von Daten und damit von Informationen von temporärer Gestalt sind und nicht ein statisches Element. Die Problematik der Nutzenbewertung der Informationen liegt aber nun nicht vorrangig im Erkennen der Notwendigkeit ihrer Anwendung für Prognosen, d. h. also deren numerischen Nutzen, sondern in der Auseinandersetzung mit der Zukunft. Im Sinne der Prognose und der Planung muß der Anwender eine aktive Rolle einnehmen und der Prognostik eine pragmatische Zuordnung verleihen.

Doch darf der Ruf nach mehr Pragmatik nicht dazu führen, daß die zu prognostizierenden Größen allein formalen, d. h. zahlenmäßigen Maßstäben unterworfen werden. Dazu bedarf es aber generell und konsequent der Loslösung von der Autonomie des Trends: Trend wird wohl als unabänderlich gesehen, die Prognose ist aber

nicht die Vorhersage des Unabänderlichen.

Je nach Qualität der Informationen implizieren - oder vielleicht auch verleiten - Prognosen häufig zu einer "self-fulfilling prophecy" oder einer "self-destroying prophecy". Ob, wie, wann und warum Prognose Kommunikationen zu (gezielten) Handlungen oder Handlungsentwürfen führen oder beitragen, ist nicht ohne weiteres darzustellen. Allerdings ist dem Problem der Eigendynamik von Prognoseaussagen natürlich besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Ein allgemeingültiges Kriterium der Bewährung von Prognosen kann aus dem Eintreffen oder Nicht-Eintreffen von Voraussagen nicht zwingend abgeleitet werden. Auch wenn ein Sinnzusammenhang bestehen sollte, so müssen zur Prognosebeurteilung auch die herangezogenen Informationen mehreren Kriterien gleichzeitig standhalten:

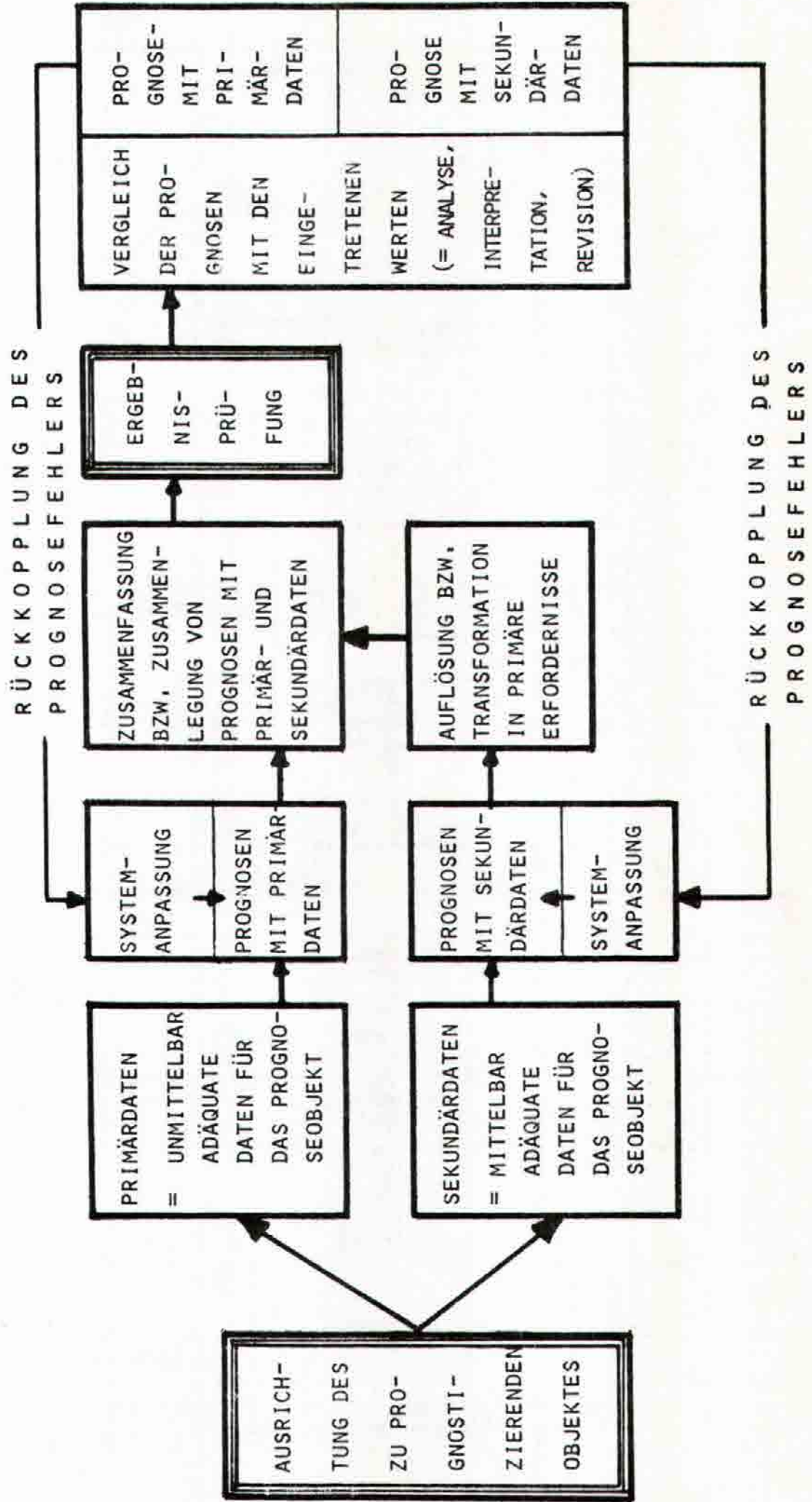
- o die praktische Zuverlässigkeit von Prognoseverfahren,
- o unterschiedliche Alternativen und motivierende Elemente,
- o subjektive Wahrscheinlichkeiten,
- o (Forschungs-)Ergebnisse der den Prognosebereich tangierende Gebiete,
- o Erfahrung und Handhabung der Prognoseverfahren.

Die prognostische Vorgehensweise

Das Fehlen einer für den Praktiker ordnenden Kurz-Zusammenfassung der Methoden und Probleme von Prognoseverfahren nach qualitativen und quantitativen Aspekten, nach Prämissen, Restriktionen, Randbedingungen u.a.m. bewirkt einen "unübersichtlichen Methodenpluralismus" - eben abstrakt und losgelöst von pragmatischen Belangen. Es ist klar, daß gerade fachspezifische und problembezogene Belange eine notwendige Voraussetzung darstellen; dies läßt sich beispielsweise leicht an der Definition und Handhabung von "langfristiger Entwicklung" nachvollziehen: alleine schon die "Langfristigkeit" von Absatzdaten eines Unternehmens der Konsumgüter-Industrie versus Investitionsgüter-Industrie wird unterschiedlich definiert.

Obwohl die Verfahren objektiv und in ihrer Strukturbeschaffenheit unabhängig von fachspezifischen Betrachtungen sind, unterliegen sie aufgrund der unterschiedlichen Geartet- und Beschaffenheit der sie bestimmenden Größe (Input-Daten) diffizilen fachspezifischen Voraussetzungen, Arten und Zwecken.

BILD 3: GRUNDAUFBAU EINES PROGNOSESYSTEMS



Analytische Vorgehensweise bei der Prognose-Erstellung

Neben dem Grundaufbau eines Prognosesystems, der beim Prognoseprozeß mehr oder weniger zum Tragen kommt, ist es vor allem die grundsätzliche, analytische Vorgehensweise bei der Prognoseerstellung, die einerseits die adäquaten Prognosemethoden finden helfen und andererseits einen formalen Maßstab (wenn auch in Grenzen anwendbar) für die Richtigkeit einer Prognose oder des Nicht-Eintretens einer Prognose aufweisen.

Der Gehalt und die Transparenz des Prognoseprozesses kann in 7 Schritten oder Phasen deutlich gemacht werden (siehe Bild 4):

1. Problemformulierung

Die verbale Formulierung des realen Sachverhaltes, die Implizierung der (zumindest möglichen)

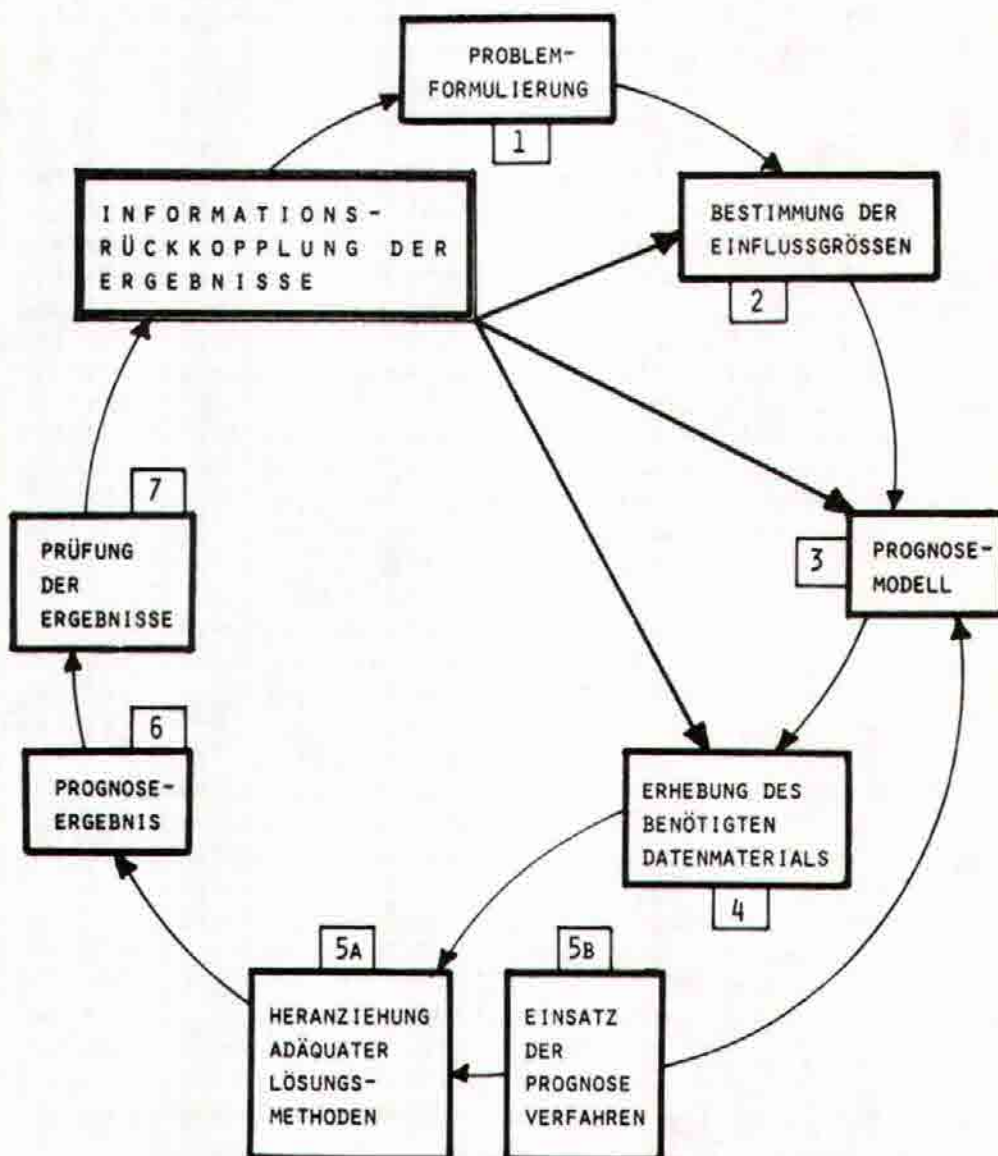
Einflußgrößen, die Angabe des Prognosezweckes, des Prognosezeitraumes und des Prognosebereiches sind die Voraussetzungen zur Durchführung einer Prognose.

2. Bestimmung der Einflußgrößen

Die als relevant erkannten und definierten Einflußgrößen und ihre Beziehungen sind gleichermaßen unter Effizienz- und Kostengründen zu sehen; die beeinflussenden Größen oder Variablen sind grundsätzlich:

- o kontrollierbare Variablen (Wirkung qua Entscheidung vorgegeben),
- o nicht-kontrollierbare Variablen (größenunabhängig von Entscheidungen),
- o beeinflussbare Variablen (Beeinflussung durch den Einsatz der kontrollierbaren Variablen),
- o nicht-beeinflußbare Variablen (Größen, die durch den Einsatz der nicht-kontrollierbaren Variablen nicht beeinflußt werden).

BILD 4: VORGEHENSWEISE BEI DER PROGNOSEERSTELLUNG



3. Prognosemodell

Es ist nicht möglich, ein allgemeingültiges Prognosemodell zu konstruieren, das das Abbild der Wirklichkeit exakt wiedergibt. Möglich ist eine mehr oder weniger angemessene Zuordnung der Wirklichkeit an das Prognosemodell und umgekehrt. Dies setzt auch voraus, daß die Einflußgrößen in ihrer "regelmäßigen Struktur", d. h. in ihrem "gesetzmäßigen" Verlauf beschrieben sind - es müssen also Regelmäßigkeiten a priori in der Vergangenheit vorliegen und dargestellt werden. Damit müssen auch schon zur Analyse Prognoseverfahren herangezogen werden (so ist auch in Bild 4 die Rückkoppelung von Schritt 5 b nach Schritt 3 zu verstehen).

Für die Praxis hat es sich als günstig herauskristallisiert, ein Gesamtmodell in Teilmodelle zu unterteilen. Natürlich muß die Verträglichkeit der Teilmodelle untereinander gegeben und die Interdependenzverhältnisse untereinander gewährleistet sein. Da Prognosemodelle individuell gehandhabt werden und vom Prognoseobjekt abhängig sind, spielt das Moment der Erfahrung eine nicht zu unterschätzende Rolle und Bedeutung.

4. Erhebung des benötigten Datenmaterials

Die Erhebung und Aufbereitung der Daten ist nicht nach einem System möglich, sondern obliegt den unterschiedlichsten Kriterien. Die Aufbereitung muß zumindest nach den Schritten Verwendbarkeit, Aussagefähigkeit, zeitliche Folge und nach der Meßbarmachung qualitativer Elemente geschehen.

5. Heranziehung adäquater Lösungsmethoden und der Einsatz von Prognoseverfahren

Erst mit dem Heranziehen der Verfahren zur Prognosebestimmung, d. h. spezielle Algorithmen bzw. Rechenvorschriften in Verbindung mit qualitativen (Prognose-) Ansätzen ist eine "bestmögliche" Prognose machbar. Beim Nachvollziehen einer Prognose - ob, wann, wie und wo die Zielgenauigkeit gegeben ist - muß herausgearbeitet werden, inwiefern eine schrittweise Verfeinerung der Methoden noch sinnvoll ist, oder ob dagegen nicht die Prognoseverfahren zu ändern sind.

6. Prognoseergebnis (Phase der Prognoseerrechnung)

Der Einsatz des Computers ist bei der Errechnung der Prognosegrößen unumgänglich. Die errechneten und ausgedruckten Werte sind die quantifizierten Größen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	14	04	S	K	R

7. Prüfung der Ergebnisse

Hierbei müssen die Ergebnisse qualitativ angereichert werden, d. h. die Prüfung der Ergebnisse muß erbringen, ob

- o sie realitätsnah sind und welche Empfindlichkeit besteht bzw. welche Stabilität sie ausweisen,
- o Änderungen der Ausgangssituationen und -bedingungen eingetreten sind,
- o eine Revision des prognosemodells notwendig ist.

Klassifizierung von Prognosen

Die prognoseerstellung wird - wie schon mehrfach hervorgehoben - nicht um ihrer selbst Willen betrieben. Ihr liegt vielmehr das Ziel zugrunde, Informationen so aufzubereiten, daß über den Zustand in der Zukunft, unter Heranziehung von Prämissen und Restriktionen, etwas ausgesagt werden kann. Diese "zukunftsbezogene Zustandsanalyse" ist zumeist im Rahmen eines Planungsprozesses zu sehen.

Zu einer solchen systematischen Informationsgewinnung sind in erster Linie Prognosemethoden bzw. -verfahren heranzuziehen. Hierbei lassen sich Zuordnungen erarbeiten, um nach gegebenen oder verlangten Erfordernissen eine Klassifizierung von Prognosen nach vordergründigen Merkmalen - zumindest in den meisten Fällen - zu ermöglichen (allerdings kann kein Patentrezept geliefert werden, das eine zwingende Reihenfolge und eine objektive Gewichtung der Klassifizierung und der Klassifizierungsmerkmale vorschreibt oder zuläßt). Solche, der Prognostik und den Prognoseverfahren vorgeschalteten, formalen und qualitativen Aspekte sind mit ein Garant für die Auswahl der richtigen Ansätze, und sie ermöglichen als Anleitungen und Regeln für einfache und schwierige Operationen eine Steigerung der Informationsgewinnung, -systematisierung und -beurteilung:

1. Klassifizierung nach dem Prognosebereich

Eine Einteilung der Prognosen nach Wissenschaftsbereichen, nach mathematischen, technischen und/oder naturwissenschaftlichen, nach betriebs-, volks- und/oder wirtschaftswissenschaftlichen etc. Bereichen oder Aspekten weist dementsprechend auch unterschiedliche und spezifische Zielkonstellationen, Modellkonstruktionen, Daten- und Verfahrensauswahlen auf. Derart bereichsspezifisch aufgebaute Prognosemodelle reichen allerdings noch nicht aus, um die Sensibilität der Prognosemodelle bei Informationsveränderungen zu erhöhen; dies ist erst mit einer weiteren Unterteilung nach Partial- und Totalbereichen, Makro- und Mikro-Bereichen u.a.m. möglich, da nur so die zu verarbeitenden Informationen in ihrer unterschiedlichen Struktur, Komplexität und Kompliziertheit unterschiedlich genau ausgewählt und definiert

werden und dementsprechend auch unterschiedliche Reaktionen in der Beeinflussung, Anfälligkeit, Änderung und Wirkung der Einflußgrößen erwarten lassen. Je globaler und allgemeiner ein Prognoseansatz gewählt wird, um so genauer, aber auch trivialer ist das Prognoseergebnis!

Diesen Umstand einerseits (globale und oft triviale Prognose; nicht immer und ohne weiteres für Planungsansätze verwendbar aufgrund einer Gesamtaussage eines Modelles, selten für Einflußgrößen) und diesem Vorteil andererseits (Prognosegenauigkeit ist hoch; Prognosemodell ist strukturell kaum anfällig gegenüber ad-hoc-Einwirkungen) gerecht zu werden, müssen die zu prognostizierenden Bereiche oder Aspekte noch weiter unterteilt und prognostiziert werden.

Eine zu erfolgende sukzessive Zusammenfügung der bzw. von Teilprognosen zu einem Ganzen (Konsolidierung) muß durch eine vorausgegangene Strukturzerlegung gewährleistet sein. Eine solche aufwendige, komplexe und komplizierte Vorgehens-

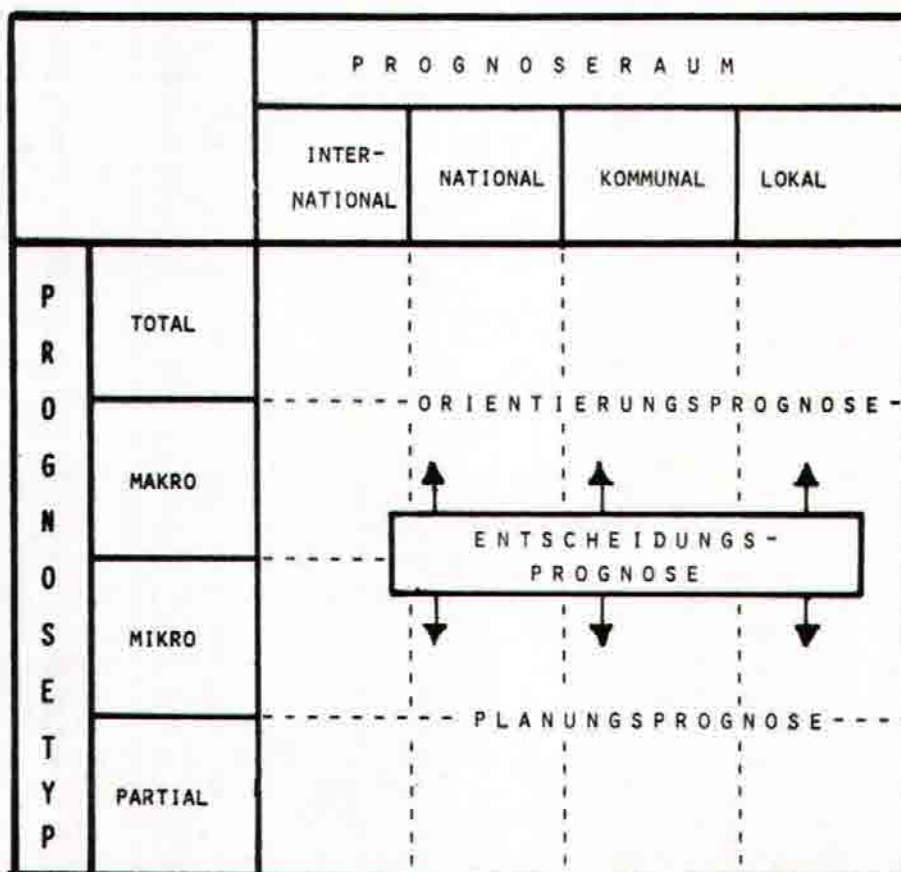
weise kann natürlich nicht mehr manuell vollzogen werden. Die Errechnung als auch die Konsolidierung der Teilprognosen ist nur mittels des Einsatzes der EDV zu bewerkstelligen.

2. Klassifizierung nach den Prognosearten

Abgeleitet vom Prognosetyp und der räumlichen Zuordnung von Prognosen (internationale, nationale, kommunale, lokale und integrierte Räume) lassen sich unterschiedliche, in ihrer Wirkung abweichende Prognosearten aufzeigen (siehe Bild 5):

- o Ist eine zu erstellende Voraussage eine "Total-Prognose" oder eine "Makro-Prognose", so ist sie ihrer Struktur nach immer eine "Orientierungsprognose", d. h. eine globale, der Orientierung und eben nicht für Entscheidungs- und Planungsprozesse dienende Prognose.
- o Bewegt sich eine Voraussage hingegen im Mikro- oder Partial- oder Sektoral-Bereich, so liegt eine "Planungsprognose" vor, d. h. eine zielverwirklichende Prognose, aus der durch Soll- oder Plan-Vorgaben die Verwirklichung einer Zielvorstellung resultiert.

B I L D 5 : P R O G N O S E A R T E N



o Die Voraussetzung allerdings, eine Planverwirklichung durchzuführen, obliegt "Entscheidungsprognosen" bzw. "Wirkungsprognosen", aus denen die Beeinflussung künftiger Entwicklungen abgeleitet werden. Diese, zwischen der "Orientierungsprognose" und der "Planungsprognose" liegende Prognose wird dem Erfordernis gerecht, künftige Aussichten zumindest strukturell und latent offenzulegen und lokale und infrastrukturelle Möglichkeiten aufzuzeigen, eben weil dadurch die Transparenz zwischen "objektiver Prognose" (= Fremddarlegung künftiger Aussichten und Entwicklungen) und "subjektiver Prognose" (= Eigendarlegung bestimmter Zielvorstellungen) aufgezeigt wird.

3. Klassifizierung nach der Fristigkeit
Bei jeder Prognose ist nach der Dauer der Perioden zu unterscheiden, denn mit der Periodenlänge bzw. des Betrachtungszeitraumes ändern sich in jedem Fall die Daten der gewählten Einflußgrößen.

Nun ist die in der Praxis zu findende Einteilung der Fristigkeit nach "kurz", "mittel" oder "lang" nicht objektiv, da je nach Datenkonstellation und Datenfolge (Tages-, Wochen-, Monats-, Jahresdifferenzen etc. zwischen den einzelnen Daten) die Güte, Gültigkeit und Repräsentation in der Zeit unterschiedlich zu bemessen ist. Diese "Mißlichkeit" der Einteilung kommt insbesondere bei den Trendentwicklungen zum Ausdruck: Eine Trendentwicklung kann trotz kurzfristig gültig definierter Daten durch eine lineare Verlängerung der berechneten Kurve eine langfristige Gültigkeit aufweisen oder als eine solche erklärt werden. Aus eben diesem Grunde ist es sehr sinnvoll und zweckdienlich, die Fristigkeit einer Prognose aus

- o dem "subjektiven" Planungszeitraum der Einflußgrößen und
- o aus der zeitlichen, konstanten Abfolge der Daten

abzuleiten. Eine Hilfe ist es hierbei zweifelsfrei, wenn nach folgenden Gesichtspunkten unterteilt wird:

- o nach strategischen Gesichtspunkten, d. h. eine problemorientierte, vorrangig langzeitliche, auf einen Gesamtkomplex bezogene Orientierung. Zur Erreichung von Zielen müssen Wirkungsfelder analysiert werden. Ergebnisse können demzufolge "nur" Orientierungsdaten sein (beispielsweise Angaben über "know how").
- o nach operativen Gesichtspunkten, d. h. eine periodenorientierte, mittelzeitliche, weil auf Maßnahmen und Teilkomplexe bezogene Orientierung. Die Teilziele und Maßnahmen werden durch die Wirkungsfelder bestimmt. Ergebnisse sind daher aus Prognosewerten abgeleitete Soll- oder Plan-Werte (beispielsweise Wirtschaftspolitik der Bundesregierung).

- o nach dispositiven Gesichtspunkten, d. h. eine periodenorientierte, kurzzeitliche aktivitäten- und situationsbezogene Orientierung. Die Vorgaben für ein Objekt werden festgelegt. Ergebnisse sind folglich einzuhaltende, determinierte Werte (beispielsweise Verkaufsaktivitäten des Unternehmens).

Die Wichtigkeit einer Unterteilung der Prognosen nach der Fristigkeit hat aber auch ihre Auswirkung auf die Datenauswahl (siehe Bild 6). Die für eine Prognose heranzuziehende Datenmenge ist nicht allein ausschlaggebend für einen Prognosewert. Gleichrangig zu sehen ist der Informationsgehalt der Daten und ihre Repräsentation in einem bestimmten Zeitraum. Entscheidend zu wissen ist es auch, daß bei kurzen Fristigkeiten kaum eine mittel- oder langzeitliche Trendaussage möglich ist - eine solche Aussage könnte dann im Trend entgegengesetzte dispositive oder operative Handlungen hervorrufen.

4. Klassifizierung nach der Determinierung von Einflußgrößen

Eine Prognoseerstellung kann Bewegungsvorgänge der Realität nicht eliminieren. Demzufolge baut eine Prognose nicht nur auf die Wahl der Bereiche, Arten etc., sondern zugleich und parallel auch auf den "Grad" der Determinierung der zur Prognose herangezogenen Einflußgrößen.

Man unterscheidet nun nach

- o determinierten Größen (beispielsweise Naturgesetze, staatliche Gesetze etc.; eine Prognose ist dann also eine be- bzw. errechenbare Folge eines sicheren Ereignisses).
- o stochastischen Größen (beispielsweise Wählerverhalten; eine Prognose wird dadurch zu einem "kalkulierbaren Risiko") und nach
- o ungewissen Größen (beispielsweise Intuition; eine Prognose ist hierbei völlig ungewiß).

Eine Prognose ist also nur dann möglich, wenn deterministische und/oder stochastische und/oder gemischte Einflußgrößen vorgegeben werden können. Aber: um mittels mathematischer oder logischer Methoden Einflußgrößen "sicher" prognostizieren zu können, muß es die Aufgabe des Prognostikers a priori sein, seine Ausgangsbasis nicht nur in der starren Trennung von "Determinismus" und "Wahrscheinlichkeit" zu suchen, sondern er muß den Versuch unternehmen, stochastische Größen zu determinieren; d. h. die als stochastisch definierte oder interpretierte Einflußgröße in ein "nomologisches Gewand" zu kleiden - denn dadurch erhöht sich, rein formal gesehen, die Chance, die "richtige" Prognose zu finden.

Dieser Ansatz hat nun klar Konsequenzen in der Datenauswahl:

Aus einer Zeiträum Betrachtung ist generell nicht immer ohne weiteres ersichtlich, ob beispielsweise eine "deterministisch definierte" Einflußgröße auch wirklich für diesen Zeitraum "Gültigkeit" besitzt oder ob nicht bei einer längeren Betrachtung diese Einflußgröße "eindeutig als stochastisch" anzusehen ist. Es ist daher empfehlenswert und erforderlich, Daten mindestens für einen Zeitraum von etwa 60 Zeitpunkten heranzuziehen. Der Versuch, eine Determinierung von Bewegungen und damit eine Determinierung von Einflußgrößen der Prognoseerstellung im Sinne einer "Genauigkeitszunahme" vorzuschalten, bewirkt

- o einen Lernprozeß, in dem sich der Prognostiker intensiv mit den Datenreihen auseinandersetzen muß, um so mittels statistischer oder grafischer Methoden abzuschätzen, ob ein Ansatz zur Determinierung der Einflußgrößen "gegeben" und zu "verwirklichen" ist oder nicht;
- o eine formale auf einer potentiell höheren Ebene anzusetzenden Prognose als eben eine Prognose mit weniger determinierten Einflußgrößen - es ist damit allerdings nicht eine Zwangsläufigkeit bzgl. einer höheren Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer Prognose gegeben;
- o eine bessere Erfassung der das Prognosemodell tangierenden Einflußgrößen durch die Mathematik.

Nun bestimmt nicht allein die Form der Bewegung (beispielsweise strukturell, zyklisch, konjunkturell, rhythmisch, zufällig, modebedingt u.a.m.) den Wert und die Effizienz einer Einflußgröße, vielmehr muß die Relevanz einer Einflußgröße im Zusammenhang mit dem Prognoseobjekt, -ziel und -zweck gesehen werden.

5. Klassifizierung nach der Beschaffenheit der Daten (Zeitreihen)

Die Qualität einer Prognose bestimmt sich auch mit aus der Qualität und dem Zuschnitt bzw. der Beschaffenheit der Ausgangsdaten. Hierbei geht es allerdings nicht um die Informationsquellen, also um die Datenlieferanten (wie beispielsweise Statistiken, Veröffentlichungen, Dokumentationen etc.), sondern um die in der Historie entstandene Entwicklung der Daten, den sogenannten Zeitreihen.

Unter einer Zeitreihe versteht man nun eine nach der Zeit eingeteilte Folge von Beobachtungswerten bzw. empirischen Werten für ein und denselben Sachverhalt. Diese zeitlich geordneten Beobachtungsdaten sind in ihrer Entwicklung leichter zu handhaben, d. h. zu analysieren und zu berechnen, wenn sie in den Zeitpunkten oder in den Zeiträumen eine gleichartige Distanz aufweisen. Die zeitliche Reihe weist eine besondere Eigenschaft auf: Sie ist grundsätzlich nicht limitiert, sie weist also unbegrenzt "in die Vergangenheit" und "in die Zukunft"; in praxi allerdings wird

immer nur ein Ausschnitt aus einem Zeitverlauf oder -ablauf herangezogen. Die Glieder der Zeitreihe müssen nun keine Massenaussagen "repräsentieren", sie können auch Individualdaten sein. Die Glieder selbst sind Grundzahlen (Ausgangsmaterial) und Verhältniszahlen (Meßziffern, Beziehungszahlen, Indizes etc.). Voraussetzung zur Bildung von Zeitreihen ist die konstante Grundgesamtheit, d. h. die formale Gleichartigkeit und Homogenität der Daten als auch die Genauigkeit der Daten. Die Schwierigkeiten, die sich nun bei der Bildung, Untersuchung und Anwendung von Zeitreihen ergeben, resultieren vorrangig aus:

- o den Änderungen in den statistischen Begriffen (beispielsweise die Definition "Wohnungsbedarf", "Arbeitslosigkeit" etc.),
- o den Wandlungen in der Erhebungstechnik (beispielsweise Volkszählungen etc.),
- o regionalen und/oder nationalen Gebietsänderungen,
- o dem Fehlen von Zeitreihenwerten (man muß daher u. a. auch den Mut haben, die Lücken durch Extrapolationen, Analogieschlüsse, Übernahme von Ersatzreihen, Befragungen von Experten und durch andere Schätzmethoden zu schließen).

Wohl ist die Frage nach der Gesetzmäßigkeit oder Regelmäßigkeit als Ausgangsbasis gegeben, jedoch kann die Intention, daß Zeitreihen nur unter eben diesem Aspekt zu sehen sein sollten u. U. irreführen: denn auch die Abweichung von einer "Konstanz" kann aufschlußreich sein.

Basis sind formale, mathematische Zusammenhänge (also Regelmäßigkeiten, jedoch kaum "Gesetze" im Sinne der Naturwissenschaften), weil in Wirklichkeit die Zusammenhänge zwischen den Einflußgrößen und in der Zeit im Detail stochastischer Natur sind; das Ziel muß es also sein, den mathematisch funktionalen Zusammenhang stochastischer Beziehungen aufzuzeigen. Zugleich aber muß erkannt werden, daß stochastische Zusammenhänge in der Prognose immer mit Unsicherheiten behaftet sind. Folgende Grundformen der Bewegungsvorgänge der Daten (Zeitreihen) sind für die Anwendung ausreichend:

o Konstante Bewegungsvorgänge

Eine Konstanz ist dann gegeben, wenn eine Größe bzw. eine Erscheinung in einer definierten Zeitspanne immer denselben Wert (=konstante Ausprägung) aufweist - dabei sind diese Werte nicht nur als absolute Werte zu verstehen, sondern sie können auch Durchschnitte resp. Mittelwerte sein, um die die Daten der betrachteten Größen schwanken (durch den Mittelwert werden so die zufälligen Schwankungen geglättet) (siehe Bild 7).

BILD 6: DATENAUSWAHL

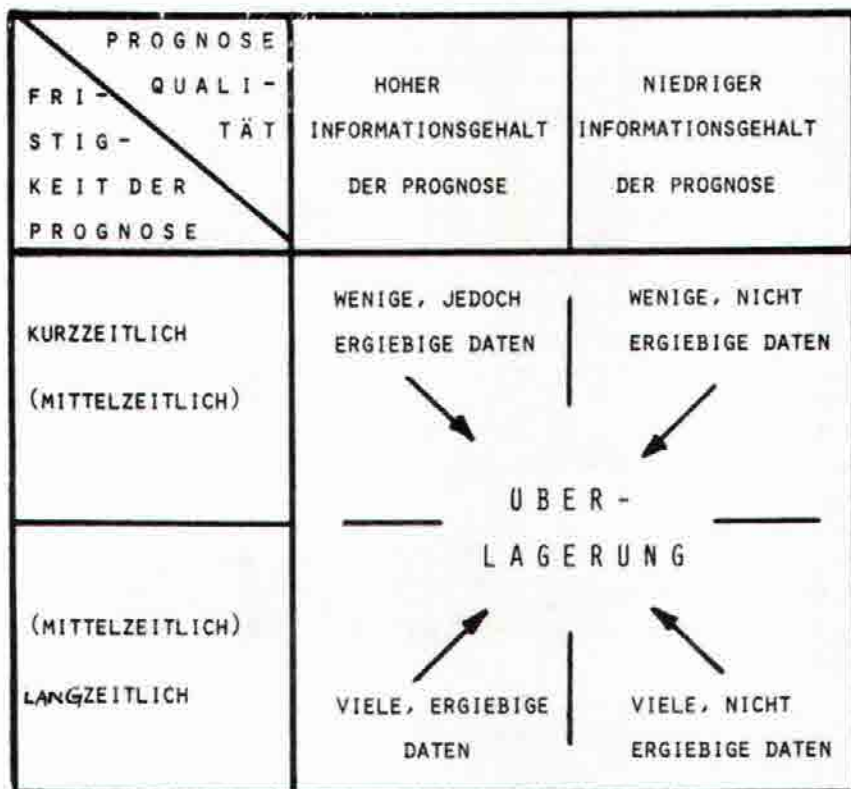
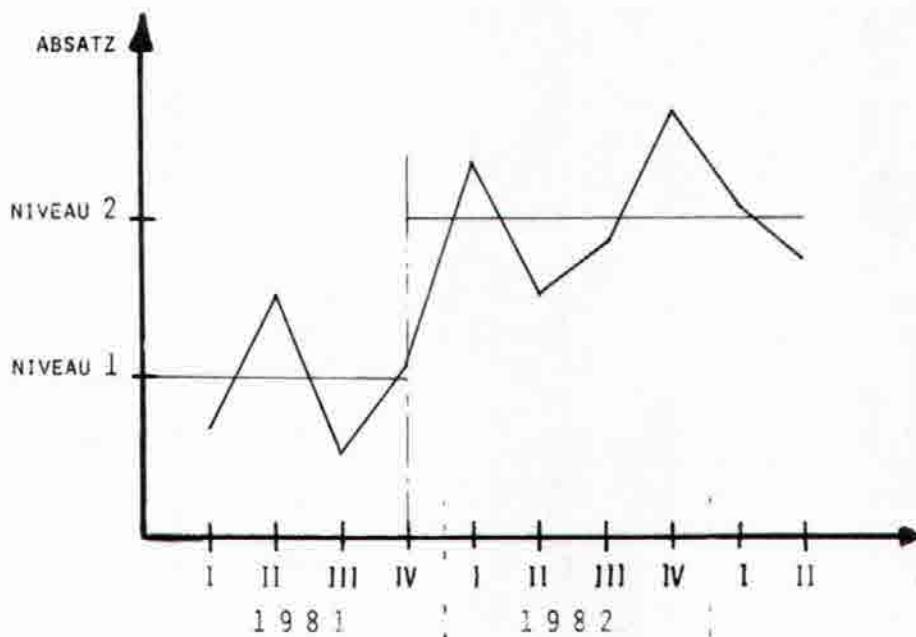


BILD 7: KONSTANTE BEWEGUNGSVORGÄNGE



o Variable Bewegungsvorgänge

Ein variabler Bewegungsvorgang liegt dann vor, wenn eine Größe bzw. eine Erscheinung in einer definierten Zeitspanne unterschiedliche Ausprägungen oder Verläufe aufweist, und zwar trend- oder zyklisch beeinflusste Verläufe mit linearem Zusammenhang (Bild 8) oder nicht-linearem Zusammenhang (Bild 9).

o Zyklische Bewegungsvorgänge

Zyklische Bewegungsvorgänge sind dann auszumachen, wenn eine Zeitreihe periodisch wiederkehrende, eine Entwicklung überlagernde Schwankungen aufweist (siehe Bilder 10 und 11).

Ob nun Bewegungsvorgänge mehr oder minder streng periodisch verlaufen, läßt sich mittels einer Analyse feststellen. Generell gilt hierbei je kleiner die Zykluslänge und je größer das Datenmaterial ist, um so größer ist auch die Chance, die Zyklen in ihrer Struktur erfassen zu können. Die Schwierigkeiten offenbaren sich allerdings insbesondere dort, wo zu den zyklischen Schwankungen noch eine Trendentwicklung höheren Grades hinzutritt, die Trennung von Trend, Zyklus und Zufall nicht ohne wei-

teres möglich macht. Die Elimination des Zufalls und der Ansatz, Trend und Zyklen anfänglich zu trennen, um sie dann wieder in einem mathematischen Verfahren zusammenzuführen, setzt eine Basis-Analyse voraus.

o Wahllose Bewegungsvorgänge

Derartige Bewegungsvorgänge sind in ihrer Struktur weder konstant noch variabel, sondern immer zufällig. Diese Datenreihen lassen sich daher in ihrem Ablauf in der Zeit auch nicht quantifizieren, weshalb sie auch für die Prognostik nicht einsetzbar sind. Allerdings vermag man häufig durch eine Selektionsmethode oder eine Expertenbefragung die Entwicklung einer Zeitreihe herauszukristallisieren.

o Klassifizierung nach den mathematischen Verfahren bzw. Hilfsmitteln

Die Prognostik erfaßt aus den logischen Grundlagen, d. h. der Konzipierung oder Abbildung von Zusammenhängen realer Vorgänge, auch die formale Technik zur Findung von "quantitativen Zukünften". Diese Verfahren bzw. Hilfsmittel, die bei der Erstellung eines Modells und bei der Projektion einer "Variablen-Gegenwart" in eine "Variablen-Zukunft" gleichermaßen zum

BILD 8: LINEARER TREND

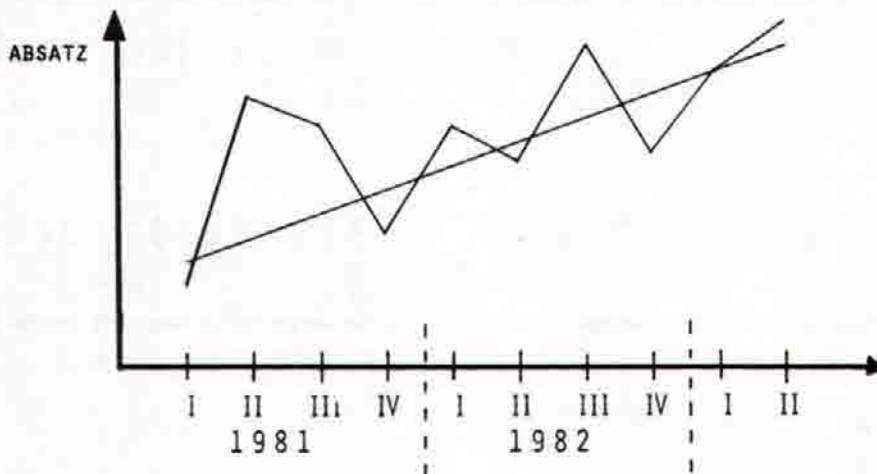
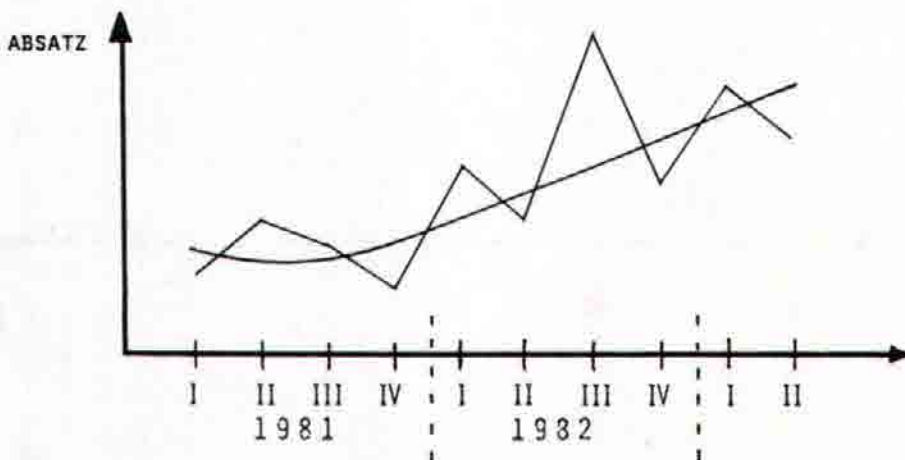


BILD 9: NICHT LINEARER TREND



Einsatz kommen, lassen sich unterteilen in mathematische und graphische Verfahren.

Daß von der Häufigkeit, (zumindest formalen) Genauigkeit und Aussagekraft des mathematischen Ansatzes immer mehr Gebrauch gemacht wird, ist eine Tatsache. Jedoch ist die Zuhilfenahme

des graphischen Ansatzes zumeist ein "Sekundär-Produkt" des mathematischen Ansatzes, indem nämlich die errechneten Werte zum besseren Verständnis visualisiert werden. Jedoch bietet das graphische Verfahren als "Primär-Ansatz" den Vorteil, daß durch das visuelle Darstellen der Basisdaten häufig schon zu erkennen ist, inwiefern überhaupt ein Prognostizieren von Zeitreihen möglich und sinnvoll ist und welcher Trendansatz "zunehmen" ist. ■

BILD 10: ZYKLISCHE BEWEGUNGSVORGÄNGE OHNE TREND

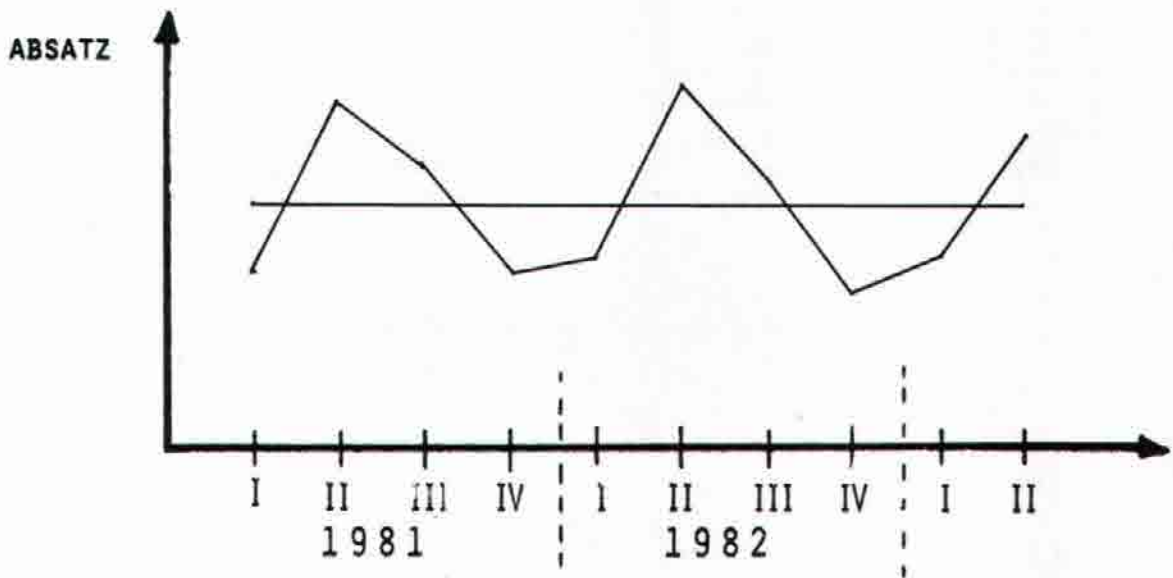
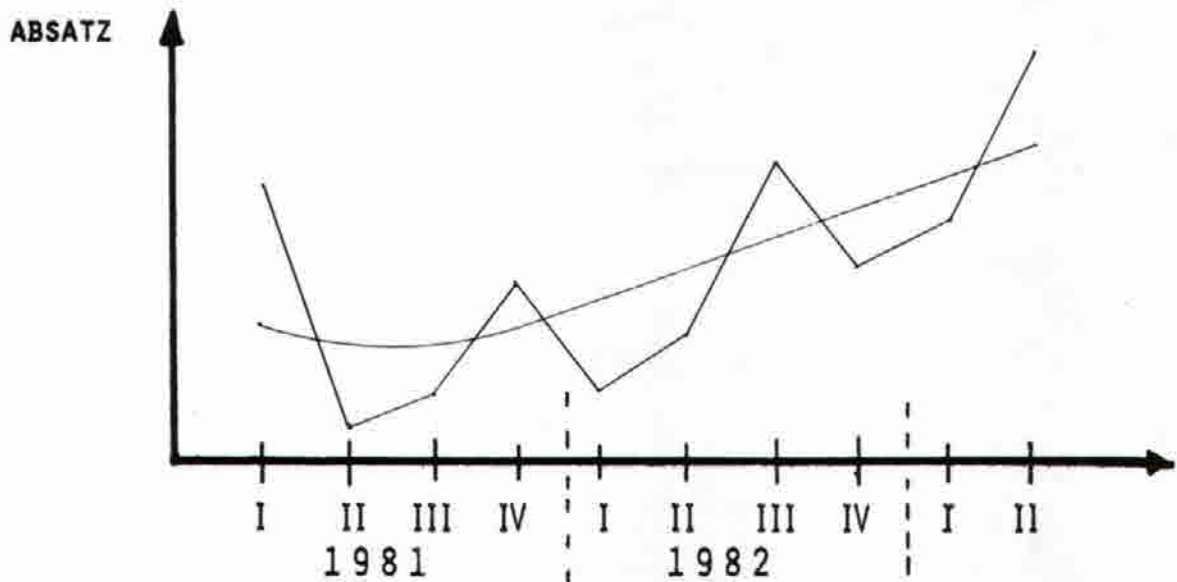


BILD 11: ZYKLISCHE BEWEGUNGSVORGÄNGE MIT TREND



AUFGABEN, ORGANISATION UND INSTRUMENTARIUM DES CONTROL BEI CIBA-GEIGY

von Dr. L. Schmidlin, Basel

Unser Auftrag (Mission) besteht darin, das Management aller Bereiche in seinem Bestreben zu unterstützen, den Ertrag und die Rentabilität unseres Unternehmens kurz-, mittel- und langfristig zu optimieren und damit die Existenz unseres Unternehmens sicherzustellen.

Im Rahmen dieses Auftrags des Control sind wir dafür verantwortlich, die adäquaten Instrumente, Systeme und Methoden zu schaffen, zu unterhalten und den sich ändernden Bedürfnissen anzupassen. Wir haben sicherzustellen, daß diese Instrumente richtig und zweckmäßig angewendet werden.

Relevante Informationen

Das Control hat dafür zu sorgen, daß die entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung stehen für

- die wirtschaftliche Beurteilung der Stärken und Schwächen, bezogen auf die wichtigsten Dimensionen unseres Geschäftes,
- die optimale Ressourcenzuteilung,
- die Setzung angemessener, wirtschaftlich orientierter Ziele,
- die Überwachung der Einhaltung der gesetzten Ziele und notfalls Anpassung,
- eine wirksame Ergebniskontrolle und daß
- ein zur Erfüllung dieser Aufgaben orientiertes Abrechnungssystem und Rechnungswesen besteht.

Das Control ist nicht verantwortlich für den Geschäftserfolg, wohl aber für die Schaffung der bestmöglichen, betriebswirtschaftlich-methodischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung des Geschäftes.

Die Organisation des Control bei CIBA-GEIGY

(vgl. Beilage 1)

Das Control hat bei uns eine Stammhaus- und konzernweite Verantwortung, was die Führung dieser Funktion nach einheitlichen Richtlinien ermöglicht und die weltweite Verständigung des Managements aller Stufen durch eine klare betriebswirtschaftliche Sprache (Sprachregelung) erleichtert.

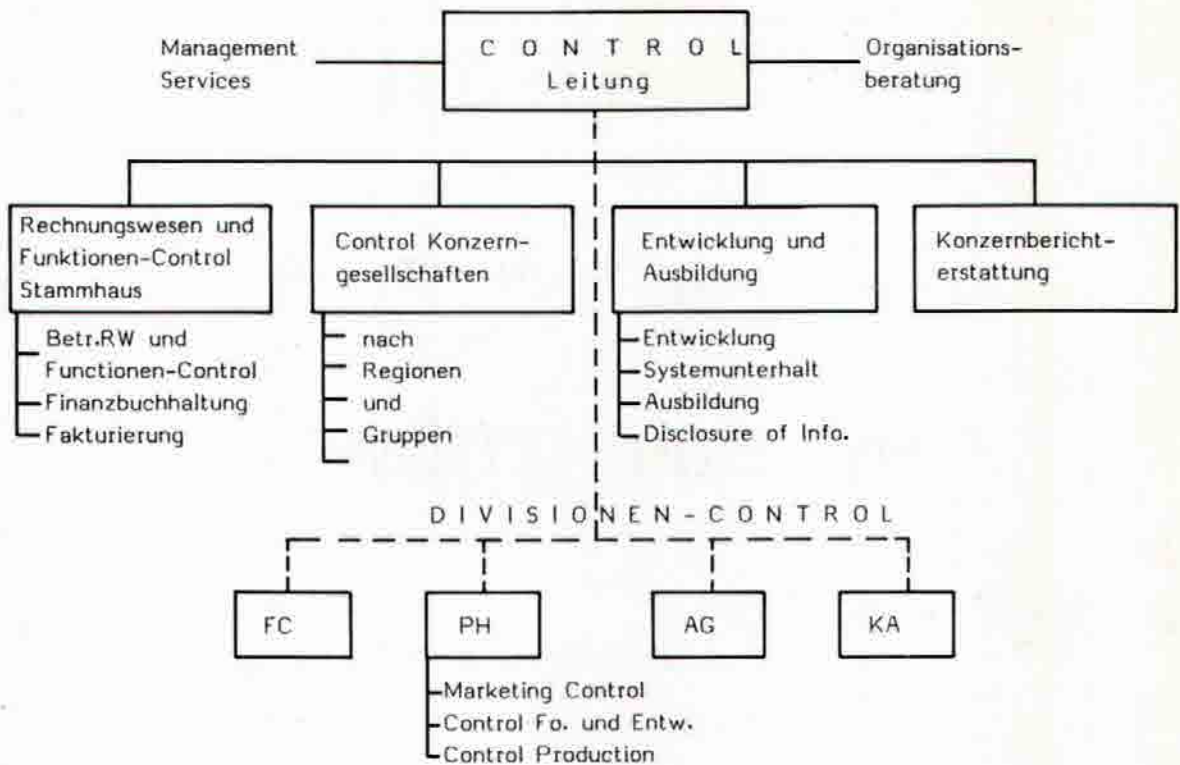
Das Zentrale Control übt seine Tätigkeit in vier Unterbereichen aus.

Das Rechnungswesen Stammhaus als größter Bereich übt gleichzeitig das Control gegenüber den Zentralen Funktionen des Stammhauses aus. Es gliedert sich in das betriebliche Rechnungswesen, die Finanzbuchhaltung inkl. Abschluß und Steuerveranlagung und ist verantwortlich für sämtliche Stammhauswerke.

Das Control Konzerngesellschaften überwacht und unterstützt das Control in den Konzerngesellschaften und den Gruppen Airwick, Ilford und Elektronik. Alle Konzerngesellschaften haben ihr eigenes Finanz- und Rechnungswesen bzw. Control, das nach den konzernweit geltenden Richtlinien arbeitet. Je kleiner die Gesellschaften insbesondere in den unterentwickelten Ländern, umso mehr Unterstützung benötigen sie vom Stammhaus. Das CKG ist auch verantwortlich für die gesamte finanzwirtschaftliche Bericht-



Dr. L. Schmidlin,
Chef Control;
Ciba Geigy AG,
Basel, mit Aus-
führungen beim
59. Kurs für
kaufmännische
Organisation und
Rechnungsführung
des SKV, Zürich,
September 1983



Beilage 1: Organisation Control der CIBA GEIGY

erstattung der Konzerngesellschaften an das Stammhaus.

Die Abteilung Entwicklung und Ausbildung ist verantwortlich für Neuentwicklungen und Anpassungen unserer Berichterstattungs- und Abrechnungssysteme sowie für die Ausbildung im Bereich der Controller-Tätigkeiten. Seit ca. 7 Jahren beschäftigt sich dieser Bereich auch mit der Disclosure of Information (OECD-, EG-Richtlinien sowie den Richtlinien der IASC, FASB und anderer Accounting Bodies).

Schließlich erfüllt eine kleine Gruppe von 4 Mitarbeitern die Aufgaben der Konzernberichterstattung gegenüber Konzernleitung, Verwaltungsrat und Aktionären.

Der Größe unseres Konzerns entsprechend, haben wir nach der Fusion in jede Division eine Control-Gruppe integriert, die funktional dem Zentralen Control unterstellt ist. Damit wollen wir der Bedeutung des durch die Divisionen geführten Geschäftes Rechnung tragen.

Das Instrumentarium des Control

Zur Erfüllung des Auftrages benötigt das Control neben seiner Organisation ein geeignetes Instrumentarium. Beim Optimierungsstreben nimmt die Frage nach der Ertragstransparenz eine

zentrale Stellung ein.

Einfach ausgedrückt verstehen wir unter Ertragstransparenz folgende Fragestellung:

Mit was verdienen wir

wo

wieviel Geld

und

welcher Mitteleinsatz

ist dazu erforderlich?

Damit sprechen wir folgende Dimensionen an:

- Das Was bezieht sich auf unsere Produkte, Produktgruppen und den Mix.
- Das Wo bezieht sich auf die organisatorische Dimension, d.h. mit welchen Geschäftszweigen und Divisionen, die geographische Dimension, d. h. Länder, Konzerngesellschaften, und die Abnehmer-Dimension, d. h. Abnehmer-Industrien und Kunden.

Es ist Aufgabe des Control, dem Management transparent darzustellen, wieviel Geld wir bei all diesen Dimensionen verdienen und welcher Mitteleinsatz dazu erforderlich ist. Erst diese volle Ertragstransparenz stellt sicher, daß wir das umfassende Optimierungsstreben unseres Management genügend unterstützen.

Damit kommen wir nun zur Fragestellung: Welches Instrumentarium muß das Control bereitstellen, um

diese Ertragstransparenz sicherzustellen. Ich habe versucht, das bei uns angewandte Instrumentarium in zwei Hauptgruppen einzuteilen, nämlich in

- systembezogene Instrumente und
- objekt- und situationsbezogene Instrumente.

Die Gesamtheit dieser Instrumentarien (vgl. Beilage 2 und 3) soll die mehrdimensionalen Bedürfnisse der Ertragstransparenz abdecken.

Controller's Job

Im Zusammenhang mit der Schaffung von Systemen und Methoden muß ich auf folgende wichtige Aufgabe des Controllers hinweisen:

Der Controller muß dafür sorgen, daß die Systeme und Methoden richtig verstanden und gehandhabt werden; und zwar auf allen Managementebenen. Dies erfolgt durch Ausbildung durch das Zentrale Control und in der laufenden praktischen Anwendung.

Zur Anwendung der Systeme gehört u. a. die Fähigkeit der Interpretation: dieser muß die sorgfältige Analyse vorausgehen, die kritischen Entwicklungen müssen herauskristallisiert werden und es müssen die Feststellungen und Erkenntnisse schließlich in einer Gesamtschau dargestellt werden. Diese richtige und ertragbringende Handhabung der Instrumente bedingt, daß der Controller mit allen Unternehmensbereichen eine intensive und gute Kommunikation pflegt.

- Systembezogene Instrumente des Control**
- o Einheitliches führungsorientiertes Abrechnungssystem
 - o Einheitliches Führungsinformationssystem (für Planung und Kontrolle)
 - o Quantitative strategische Planung (SGE) (Ressourceneinsatz)
 - o Bereitstellung und Anwendung von Ziel- und Leistungsmeßgrößen
 - o Produktionsinformationssystem
 - o Produkte-/Prod. Gruppen-Beitragsrechnungen
 - o Industriemargenrechnungen
 - o Kundenmargenrechnungen
 - o Ländermargenrechnungen
 - o Projekt-/Auftragsabrechnungen
 - o Substanzerhaltungsrechnungen

Beilage 2

Objekt- und situationsbezogene Instrumente des Control

- o Preis - Mengen - Analysen
- o Make or Buy Studien
- o Standortstudien
- o Kostenvergleiche / -analysen
- o Wertanalysen
- o Investitions- und Desinvestitionsstudien
- o Studien über Akquisitionen
- o Studien über Joint Ventures, Änderung Absatzkanäle (KG/Agent), Organisation etc.
- o Risikoanalysen
- o Lagerbewirtschaftung
- o etc. etc.

Beilage 3

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	03	06	G	P	Z

Da bin ich vor kurzem vom Chef der Geschäftsführung eines großen Chemieunternehmens im Rheinland gefragt worden: "...so, dann ist Kommunikation also typisch für die Controllerarbeit!?"

Ein Rechnungs-Chef wird in dem Moment zum Controller, wo er Hausbesuche macht, anwendungstechnische Hilfe gibt bei der Verwendung der betriebswirtschaftlichen, ergebnis-orientierten Meß- und Regeltechnik vor Ort im Verkauf, in Technik, Forschung, Logistik und Personalführung. Controllerfunktion ist Marketing des Rechnungswesens - zentral erfüllt und durch divisionale "Verkaufsniederlassungen" für die Controllerarbeit problemnahe und mit "Stallgeruch".

(Deyhle)

AUF DEM WEG INS STRATEGISCHE MANAGEMENT

Anmerkungen zu einem Buch von Gerhard Buchinger

von Professor Dipl.-Ing. Dr. Rolf Eschenbach, Wien

Buchinger, Gerhard (Hrsg.): Umfeldanalysen für das strategische Management - Konzeptionen, Praxis, Entwicklungstendenzen - Signum Verlag, Wien 1983, 395 Seiten, 440,80 S / 58,-- DM

Buchinger ist Chef der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der staatlichen Österreichischen Industrie-Holding (ÖIAG) und außerdem Lektor für spezielle Probleme der Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Unter dem Dach seiner Holding sind namhafte Unternehmen vorwiegend der Grundstoff- und Schwerindustrie untergebracht mit all den betriebswirtschaftlichen Problemen, die diese Industriegruppe europaweit, wenn nicht weltweit, kennzeichnen. Als betriebswirtschaftlicher Vordenker eines krisengeschüttelten, über weite Strecken auf Subventionen öffentlicher Kassen angewiesenen Konglomerates ist Buchinger wahrlich ein hartes Brot. Es bleibt ihm gar nichts anderes übrig, als das Management der Erfolgsverwirklichung zum Management der Potentialentwicklung und -sicherung auszuweiten. Für Erfolge, die mehr als das Überleben sichern, besteht nämlich im Augenblick wenig Hoffnung. Vorausgesetzt, es gelingt die Gegenwart zu überleben, müssen strategische Konzepte gefunden werden, die aus der Strukturkrise führen.

Buchinger weiß also, was er tut, wenn er ein Kompendium über Umfeldanalysen als Grundlagen für strategisches Management herausgibt. Die fachliche Kompetenz ist ganz auf seiner Seite. Es ist ihm darüber hinaus gelungen, für seinen Sammelband weitere 25 hochkarätige Autoren aufzubieten - "Praktiker" und Wissenschaftler. Die Autoren aus der Wirtschaft kommen aus den Branchen Elektronik, Informationsverarbeitung, Erdöl, Chemie, Stahl, Metall, Automobilbau und aus dem Bankwesen.

Das Werk hat vier Teile und einen Anhang mit einem "Verzeichnis wichtiger Umweltfaktoren". Letzteres, in dieser Ausführlichkeit zum ersten Mal vorgelegt, wurde vom Herausgeber zusammengestellt, was aus dem Werk allerdings nicht hervorgeht.

Die vier Teile lauten:

1. Umweltinformationen im strategischen Entscheidungsprozeß,
2. Analyse spezieller Umweltbereiche,
3. Instrumente der Umweltprognose,
4. Methoden der Informationsverarbeitung.

Nicht alles ist neu, was geschrieben wurde, aber unter dem Dach des breiten Generalthemas wird ein guter, weil aktueller Überblick über den derzeitigen Stand der unternehmerischen Umfeldanalyse geboten. Einzelne der Beiträge wollen wir nicht herausgreifen, das führte zu einer Diskriminierung der nicht erwähnten.

Das Buch sollte sich anschaffen

- wer wissen will, was wir heute zum unternehmerischen Umfeld zählen,
- wer Umwelteinflüsse konkret in der strategischen Unternehmensplanung berücksichtigen will,
- wer Beispiele und technische Anleitung für die instrumentelle Seite der Umweltanalyse und -prognose sucht.



DECKUNGSBEITRAGS-PROVISION ALS ENTLOHNUNGSSYSTEM IM VERKAUF

von Erich Körlin, Murnau

Rund 80 % der Vergütung von Außendienst-Mitarbeitern ist in irgend einer Form mit Provisionen oder Prämien verbunden. Das bedeutet, daß die Provision als Einkommens-Bestandteil einen wesentlichen Einfluß auf die Verkaufsleistung des Verkäufers nehmen kann - besonders dann, wenn der Anteil der Provision am Gesamteinkommen relativ hoch ist und damit einen starken Anreiz zum Verkaufen ausübt.

Selektives Verkaufen nach Deckungsbeiträgen

Bildet das in einem Unternehmen vorhandene Provisions-System tatsächlich einen Anreiz zum besonderen Einsatz des einzelnen Verkäufers, sollte das Management allerdings wissen, welche Erzeugnisse oder Erzeugnisgruppen von einem stärkeren Absatz durch das vorhandene Provisionssystem profitieren - das ist durch eine Statistik leicht zu ermitteln - die wichtigste Information dürfte allerdings aber dann die Darstellung der erreichten Roherträge oder Deckungsbeiträge sein. Denn diese - und nicht der Umsatz allein - sollten beim Verkauf der Erzeugnisse die Basis der erzielten Leistung sein und nicht nur der Umsatz als Wertmesser und Basis der Provisionsberechnung.

Verfügt ein Unternehmen über die Deckungsbeitragsrechnung oder - als Handelsbetrieb - über eine Darstellung der Roherträge der Erzeugnisse, kann das Provisionssystem für den Außendienst auf diese Werte abgestellt werden. Der mögliche Vorteil wäre dann ein Hinlenken der

Verkaufsbemühungen auf Artikel mit höheren Roherträgen oder Deckungsbeiträgen.

Das nachfolgende Beispiel soll diesen Gedanken erläutern:

3 Erzeugnisse haben die folgenden Verkaufserlöse/Stück Umsatz-Einstände; das bedeutet je einen Deckungsbeitrag von	A	B und	C
	10,-	10,-	10,-
	5,-	6,-	7,-
	5,-	4,-	3,-

Das Unternehmen erhält bei gleichem Umsatz Deckungsbeiträge, die sich von 3,- DM bis 5,- DM je Stück um bis zu 65 % unterscheiden; bei z. B. 6 % Umsatz-Provision erhält der Verkäufer jedoch in allen 3 Fällen die gleiche Stückprovision von 60 Pfennigen.

Die Zielsetzungen für das Unternehmen und für den Verkäufer sind in einer solchen Situation nur schwer zur Deckung zu bringen: das Unternehmen sollte eine Priorität nach dem Deckungsbeitrag anstreben, der Verkäufer hat beim Verkauf der 3 Erzeugnisse die gleiche Provision - was müßte geschehen, damit die Erzeugnis-Priorität mit den Verkaufsbemühungen des Verkäufers sich deckt?

Deckungsbeitrag oder Rohertrag als Provisionsbasis

Das Beispiel zeigt, daß versucht werden sollte, die Prioritäten nach dem Deckungsbeitrag durch ein entsprechendes Provisionssystem des Außen-



"Who is who"
am Ende des
Beitrags

dienstes auch zu Verkaufsprioritäten des einzelnen Verkäufers zu machen.

Nachfolgend sollen 2 verschiedene Provisions-systeme auf der Basis des Deckungsbeitrages 1 des einzelnen Erzeugnisses dargestellt werden - die Provision auf eine Summe an Dek-kungsbeiträgen je Verkäufer und die Staffelp provision auf der Basis des DBU (= Deckungsbeitrag in % zum Umsatz) des ein-zelnen Erzeugnisses.

Beide Systeme sind in der Praxis anzutreffen, beide Systeme haben ihre Vor- und Nachteile. Beiden Systemen ist aber eines gemein-sam: der Außendienst bemüht sich um ein größeres Volumen an Deckungsbeiträgen und die-ses Bemühen steht an 1. Stelle - dann erst folgt (man könnte sagen im Gefolge) das "Machen von Umsatz".

Provision auf ein Volumen an Deckungsbeiträgen

Jedes Erzeugnis, das der Außendienstverkäufer ver-kaufte, hat seinen Deckungsbeitrag (im Handel Roh-ertrag): er entsteht, wenn vom Verkaufserlös die variablen Kosten der Herstellung - oder der Wareneinsatz beim Handel - abgesetzt werden:

$$\begin{aligned} & \text{Verkaufs-Erlös netto} \\ & \underline{-. \text{ variable Kosten des Erzeugnisses}} \\ & = \text{Deckungsbeitrag} \\ & \underline{\text{in \% zum Verkaufserlös : DBU}} \end{aligned}$$

Normalerweise ist die Artikelerfolgsrechnung die Unterlage, in der die von den einzelnen Artikeln in einer bestimmten dargestellten Periode erwirt-schafteten Deckungsbeiträge - je 1 Einheit und in der Gesamtheit des Artikels - ausgewiesen werden. Diese Darstellung erfolgt in der Praxis auf 2 Wegen: artikel-gruppen-bezogen sowie nach Verkaufsgebieten auf der Basis der Käufe der einzelnen Abnehmer.

Mit der Artikelerfolgsrechnung nach Abnehmern ist man normalerweise im einzelnen Vertretergebiet - die Summe der in dem Vertretergebiet angefallenen Dek-kungsbeiträge könnte damit die Basis für die Be-rechnung der Provision bilden. Eine Berechnungs-form wäre dann beispielsweise die folgende:

	V e r k ä u f e r		
	A	B	C
Umsatz-Erlös netto	500.000	470.000	515.000
./. Umsatz-Einstand	250.000	240.000	255.000
Deckungsbeitrag 1	250.000	230.000	260.000
8 % Provision	20.000	18.400	20.800
Würde man hier eine Umsatz-Provision von 4 % gezahlt ha-ben, ergäben sich die folgenden Provisionen:	20.000	18.800	20.600

Unter dem Strich also keine wesentlichen Ab-weichungen in den erzielten Beträgen, so daß sich die Frage stellt, welchen Vorteil die Pro- vision auf den Deckungsbeitrag hat.

Der Verkäufer wird - genau wie bei der Um-satz-Provision - versuchen, ein möglichst großes Volumen an Deckungsbeiträgen zu erreichen. Je größer dieses ist, desto größer ist seine Provision.

Der optisch größere DB-Provisions-Satz - er muß im Schnitt ungefähr doppelt bis dreimal so groß sein wie die Umsatz-Provision, weil ja der Deckungsbeitrag normalerweise zwischen 30 und 50 % liegen dürfte - wird ein weiteres Anreizmittel sein, sich für das Volumen des Dek-kungsbeitrages zu engagieren.

Insgesamt gesehen kann das Unternehmen sicher-lich davon ausgehen, daß das DB-Volumen steigen wird - geht doch ein Unternehmen, das eine Umsatz-Provision zahlt, ja auch davon aus, daß der Umsatz steigt.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, daß diese Form der Darstellung relativ einfach zu erreichen ist: die Artikelerfolgsrechnung genügt als Basis, die in den einzelnen Verkäuferbezirken angefallenen Deckungsbeiträge ergeben sich beim Faktu-riergang automatisch und können daher relativ einfach ausgewiesen werden.

Stellt man nun aber die Nachteile dieser Pro-visionsform fest, muß man feststellen, daß ein grundsätzlicher Unterschied in der Denkweise des Verkäufers sicherlich nicht erreicht wird - nach wie vor wird er vom Volumen ausgehen und nicht von einer gezielten und geplanten Einzel-leistung oder Aktion. Das Umsatz-Denken wird auf Deckungsbeitrags-Denken um-gepolt - ohne allerdings die eigentlich zwangs-läufig damit zusammenhängenden Dinge anzu-sprechen: das unternehmerische Denken der Mit-arbeiter, ihre Unterstützung bei der Kosten-Be-einflussung und vor allem bei evtl. Umstrukturie-rungen im Sortiment und im Kundenkreis.

Es ist außerdem in der Praxis fast unumgänglich - besonders wenn man Handelsvertreter einsetzt - die Basis der Provisionsberechnung, also den Deckungsbeitrag - bekannt-zugeben. Bei der Umsatzprovision ist der Preis bekannt, an ihm kann der Verkäufer seinen Ver-dienst vorher bemessen - etwas ähnliches wird man machen müssen, wenn nun der Deckungsbei-trag des Erzeugnisses die Provisionsbasis bilden soll.

Im Umgang mit angestellten Reisenden ist dieser Punkt in dieser Form sicher nicht ganz so ent-scheidend - vor allem dann, wenn der Pro-

visionsanteil am Einkommen nicht überdurchschnittlich hoch ist.

Preis-Schutz-Probleme

Man kann die Bekanntgabe von Einzel-Deckungsbeiträgen der Erzeugnisse dadurch umgehen, daß auf den echt ermittelten Deckungsbeitrag ein fester Faktor geschlagen wird, so daß ein Wert entsteht, dessen Differenz zum Verkaufserlös nicht mehr so groß ist.

Die Bekanntgabe der echten Deckungsbeiträge führt ja in der Praxis sehr häufig dazu, daß der Außendienstmitarbeiter des Glaubens ist, der Deckungsbeitrag sei mit dem Gewinn identisch, und die Verkaufsleitung könne doch seine berechtigten Nachlaßwünsche ohne weiteres erfüllen. Schon aus diesem Grunde sehen manche Unternehmen von der Einführung einer Deckungsbeitrags-Provision ab - sie wollen den Verkäufer nicht "reizen". Nun läßt sich gerade dieser Punkt durch Unterrichtung des Außendienstes über das System der Deckungsbeitragsrechnung durchaus voll ausgleichen - was nicht gemacht werden kann ist allerdings das "Verheimlichen" der Deckungsbeiträge. Da hilft dann tatsächlich nur das Arbeiten mit einem Aufschlagfaktor - obwohl auch hier dann aufgepaßt werden muß, daß eben dieser Faktor nicht bekannt wird.

Als eine schöne Lösung ist das allerdings nicht zu bezeichnen, denn sie widerspricht einmal dem generellen Deckungsbeitrags-Denken, zum anderen aber erschwert sie die weiteren Ergebnis- und Kostenberechnungen im Unternehmen erheblich, weil man dort ja mit den tatsächlichen - und nicht mit den "verfaktorten" - Deckungsbeiträgen arbeiten muß.

Will man den Deckungsbeitrag nicht zeigen und trotzdem erreichen, daß im Verkauf in Richtung Deckungsbeiträge gesteuert wird, dann bewährt sich die gestaffelte Umsatzprovision. Das ist immer noch eine "normale" Provision für den Verkäufer oder Vertreter.

Nur sind die Produkte dann entsprechend zu markieren, die bessere Ergebnis-Qualität besitzen - durch Gruppierung, durch Farbsymbole; durch drucktechnische Lösungen bei der Gestaltung der Auftragspapiere.

Staffel-Provision nach dem DBU 1

Unter den deckungsbeitragsbezogenen Provisions-Systemen hat sich die Staffel-Provision auf die Erzeugnisse - diese gliedert nach dem DBU 1

- mit großem Erfolg bewährt. Bei diesem System entfallen nahezu alle Nachteile, die bei den anderen Formen der Provision festzustellen sind. Es läßt außerdem die zusätzliche Hereinnahme von Marketingüberlegungen oder -Strategien zu - und es ermöglicht durch eine entsprechende Matrix die Berücksichtigung von Nachlässen bei der Provisionsbemessung.

Grundlage für dieses System ist ebenfalls die Artikelerfolgsrechnung, aus der die DBU 1 für jeden Artikel erkennbar sind. Diese Artikel werden in Gruppen zusammengefaßt, wobei diese Gruppenbildung zum Beispiel jeweils Artikel innerhalb des 10-er-Schrittes zusammenfaßt:

über 60 % DBU	in Gruppe 1
von 50 - 60 % DBU	in Gruppe 2
von 40 - 50 % DBU	in Gruppe 3
von 30 - 40 % DBU	in Gruppe 4
unter 30 % DBU	in Gruppe 5

Für diese Gruppen werden nun Provisionsätze festgelegt, die als echte Staf-felprovision bezeichnet werden können, so beispielsweise

7 % Provision für die Erzeugnisse der Gruppe 1
6 % Provision für die Erzeugnisse der Gruppe 2
5 % Provision für die Erzeugnisse der Gruppe 3
3 % Provision für die Erzeugnisse der Gruppe 4
2 % Provision für die Erzeugnisse der Gruppe 5.

Eine gerade vorliegende Artikelerfolgsrechnung für ein Unternehmen des Anlagenbaues zeigt für die 12 zurückliegenden Monate die folgende Gliederung nach dem DBU 1:

über 80 % DBU	1 Artikel
von 70 - 80 % DBU	4 Artikel
von 60 - 70 % DBU	17 Artikel
von 50 - 60 % DBU	97 Artikel
von 40 - 50 % DBU	65 Artikel
von 30 - 40 % DBU	22 Artikel
von 20 - 30 % DBU	6 Artikel
von 10 - 20 % DBU	3 Artikel
unter 10 % DBU	1 Artikel
Gesamtzahl verkaufte Artikel 216 in 9 DBU-Gruppen.	

Aus dieser Gliederung kann nun - je nach Wunsch des Managements - eine Provisionsstaffel aufgebaut werden, die auf der Überlegung basiert, durch besonders günstige Provisions-sätze jene Artikel verstärkt zu verkaufen, die einen höheren DBU = Artikel-Rendite haben.

Die Vorteile dieses Systems sind:

- o das Unternehmen bleibt bei der umsatzbezogenen Provision, der einzelne Verkäufer - in besonderem Maße der Handelsvertreter - braucht nicht umzudenken;

- o trotzdem wird durch die Eingruppierung der Artikel erreicht, daß sich der Verkäufer der deckungsbeitragsstarken Erzeugnisse (der ersten 2 - 3 Gruppen) in ganz besonderem Maße und mit großem Erfolg "annimmt";
- o es können jederzeit auch solche Artikel in provisionshohe Gruppen (oder natürlich auch provisionsniedrige) eingereiht werden, die man dort aus bestimmten Gründen haben möchte, um ihren Verkauf entweder zu verstärken oder abzuschwächen;
- o es ist zu keiner Zeit nötig, den Mitarbeitern Einzelheiten der Stück-Deckungsbeiträge - und damit des Kostenaufbaues im Herstellungs- oder Einkaufsbereich - offenzulegen;
- o die Festlegung der Provisions-Gruppen erfolgt nur einmal im Jahr nach Vorliegen der Artikel-erfolgsrechnung.

Bereits kurze Zeit nach der Einführung wird erkannt, daß sich das Sortiment zu den deckungsbeitragsstarken Erzeugnissen hin verschiebt. Generell ist bei diesem System jedoch noch zu beachten, daß die Engpaß-Situation im Unternehmen berücksichtigt werden muß. Die durch die unterschiedliche Provision in der Praxis relativ schnell zu beobachtende Veränderung im Sortiment darf nicht ungesteuert bleiben, und sie darf vor allen Dingen nicht zu Schwierigkeiten im Produktions- oder Beschaffungs-Prozeß führen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	34	35	V	P	Z

ERICH KÖRLIN
UNTERNEHMENSBERATER

8110 MURNAU - RIEDHAUSEN
EICHWEIDE 2 TELEFON 0 88 41/1416
SPARKASSE MURNAU KTO 104 679

FACHBERATUNG FÜR MANAGEMENT UND MARKETING

Januar 1984

Lieber Herr Dr. Deyhle,

ich habe mich sehr gefreut, daß wieder einmal ein Artikel von mir über Entlohnungssysteme im Verkauf im CONTROLLER-MAGAZIN erschienen ist - vielen Dank dafür. Im Zusammenhang damit habe ich die Absicht, meinen gegenwärtigen Klientenkreis noch ein wenig zu erweitern und möchte fragen, ob Sie mir mit einer Anzeige behilflich sein könnten.

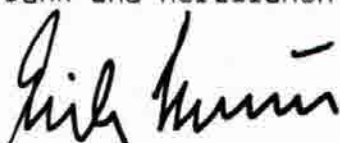
Ich bin ja nun schon seit über 15 Jahren als Berater mit Schwerpunkt DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG tätig und habe in diesen Jahren weit über 400 Unternehmen beraten, worunter im In- und Ausland sehr viele namhafte Betriebe waren, sodaß meine Erfahrungsbreite sicher recht umfangreich ist. Dabei habe ich sowohl die Deckungsbeitragsrechnung mit der Profit-Center-Organisation als Steuer- und Informationssysteme eingerichtet - als auch viele Fälle von Entlohnungs- und Prämienformen, besonders im Verkauf, schaffen können.

Zudem ist vor kurzem mein 3. Buch zu diesem Thema erschienen, sodaß jetzt zusammen mit den fremdsprachigen Ausgaben weltweit über 40.000 Exemplare vorhanden sind.

Nach meiner bisherigen Erfahrung würden normalerweise 3 - 4 Tage zu einer IST-AUFNAHME reichen, mit der man beginnen könnte. Vielleicht ist ja der eine oder andere Leser Ihres Magazins an einer Kontaktaufnahme mit mir interessiert - wenn ja, sollte er mir schreiben oder mich in Murnau anrufen, ich würde mich dann umgehend mit einem Sonderangebot melden.

Mit Dank und herzlichen Grüßen

Ihr



GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE

von Markus Stamm, Feldafing

Kürzlich meinte ein Teilnehmer bei einem Controller-Seminar, daß der Controller in Firmen, die eine Gemeinkosten-Wertanalyse nötig hätten, versagt habe. Nach dieser Definition, meinte er weiter, sei er selber ein Versager. Wichtiger als diese Feststellung aber ist die Frage, ob durch ein konsequentes Fixkosten-Management, das der GWA folgt, ein solches Projekt der Firma und den Mitarbeitern in Zukunft erspart bleibt. Die GWA als Zwillingschwester des Zero-Base-Budgeting (ZBB) soll hier umrissen und die beiden Methoden in ihren Vor- und Nachteilen dargestellt werden.



Markus Stamm, Lic.oec. HSG, ist Trainer an der Controller Akademie

Der Begriff Gemeinkosten-Wertanalyse

Der Werkzeugkasten der produktbezogenen Wertanalyse wird eingesetzt für die Reduzierung der Kosten am Produkt. Die Bezeichnung für diese Kosten ist: Grenzkosten oder proportionale Kosten. In dem Kostengefüge der Unternehmen gibt es jetzt aber noch die anderen Kosten, genannt fixe Kosten oder Strukturkosten. Die drei bekannten Instrumente zur Reduzierung dieser anderen, eben fixen Kosten heißen Zero-Base-Budgeting, Funktionswert-Analyse und Gemeinkosten-Wertanalyse.

Wobei der Ausdruck Gemeinkosten nur teilweise zutrifft, da durch die Gemeinkosten-Wertanalyse sowohl fixe Gemeinkosten (z. B. kulanzbedingte Garantiekosten, Entwicklungskosten für Grundlagenforschung, Image-Werbung, Gehälter der Arbeitsvorbereitung) wie auch fixe Einzelkosten relativ zu einer Kostenstelle oder einem Kostenträger (z. B. Sachbearbeiter Einkauf nach Warengruppen) analysiert werden. Wenn wir also den Begriff Gemeinkosten-Wertanalyse hören, ist damit die Fixkosten-Wertanalyse gemeint.

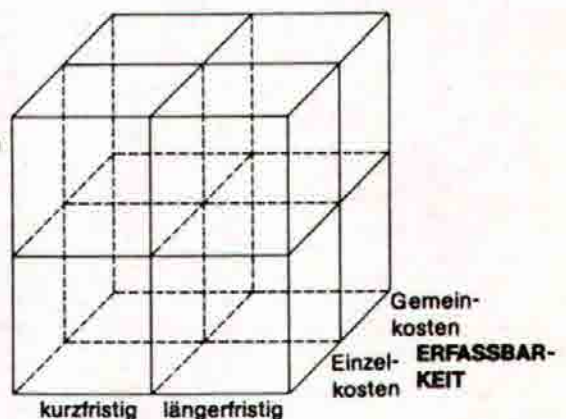
Oder in Anlehnung an den Kostenwürfel ist es möglich zu sagen, daß es für das Kosten-Management zwei verschiedene Werkzeugkästen gibt:

- a) für die Kosten am Produkt die produktbezogene Wertanalyse, die die proportionalen Kosten zum Inhalt hat;
- b) für die Kosten um's Produkt herum die administrative Wertanalyse, die sich um die projektweise Beherrschbarmachung der Fixkosten kümmert.

STRUKTUR - Charakter

Grenzkosten Produktstruktur

Fixkosten Struktur d. Organis. »Gehäuses«



BEEINFLUSSBARKEIT

Sinn: Warum die administrative Wertanalyse?

Sicher richtig ist zuerst einmal die Aussage, daß damit die Selbstkosten eines Produkts gesenkt werden sollen. Dabei handelt es sich um jene Kostenbestandteile der Vollkosten-Kalkulation, die nach den Grenzerstellkosten in Form von einzelnen Soll-Deckungsbeitragsstufen auf den Kostenträger gerechnet werden. Ebenso klar ist, daß durch die Senkung der Selbstkosten eines Kostenträgers die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden soll. Entweder, weil schon heute die Marktpreise die Selbstkosten nicht mehr abdecken und das Unternehmen von einem Substanzverzehr bedroht ist, oder weil dadurch der Kostenvorteil und damit der Preisspielraum eines Mitbewerbers kompensiert werden kann. Deutlich illustriert wird das durch die folgende Abbildung von M.Roever, Gemeinkosten-Wertanalyse, in zfo Heft 5-6/1982.

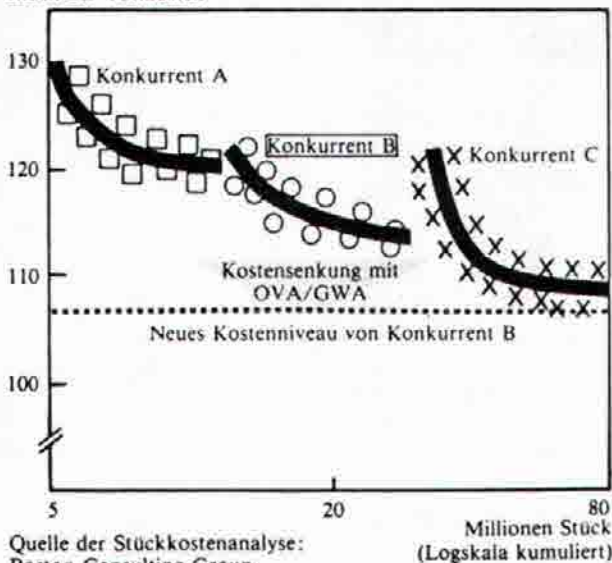
Sich durch eine radikale Entschlackungskur für den Kampf um Marktanteile fit zu machen, hat aber nur Sinn dann, wenn sich die Führungskräfte eines Unternehmens einig sind, wo, wie, womit und gegen wen sie auf dem Markt kämpfen wollen. Diese strategische Ausrichtung ist die logische Leitplanke operativer Durchführung. D.h. von den Führungskräften ist erst zu klären, was strategisch gewollt wird, bevor zu überlegen ist, mit welchen Leistungen die Ziele erreicht werden sollen.

Das Zero-Base-Budgeting nun beinhaltet zweifellos den strategischen Zielklärungsprozeß. Wie auch bei Wäscher (Controller Magazin 6/83) beschrieben, werden die einzelnen Leistungspakete gemäß ihrem vermuteten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele "gerangordnet" und mit Mitteln dotiert. Die operative Kostenreduktion ist bei dieser Methode also gekoppelt an eine strategische Ausrichtung, an die Konzentration personeller und finanzieller Ressourcen auf das, was dem Unternehmen für die Zukunft als chancenreich erscheint.

Bei der Gemeinkosten-Wertanalyse ist das anders. Einer Nabelschau ähnlich wird gefragt, welche Stellen welche Leistungen mit wieviel Mannjahren produzieren und welchen Nutzen das bei dem Abnehmer der Leistung stiftet. Wird zu viel an Leistung angeboten, was der Abnehmer gar nicht benötigt? Läßt sich ohne große Nutzeneinbuße die Leistung reduzieren? Kann die Leistung andersartig, aber gleichwertig im Nutzen erbracht werden? Das sind etwa die Suchfragen, die bei der Gemeinkosten-Wertanalyse auf dem Tisch liegen. Im Vordergrund steht nicht das sparsame, sinnvolle Bündeln der Kräfte auf ein Ziel hin, sondern die Einsparung von Mannjahren ist selber und einziges Ziel.

Bild 2a:

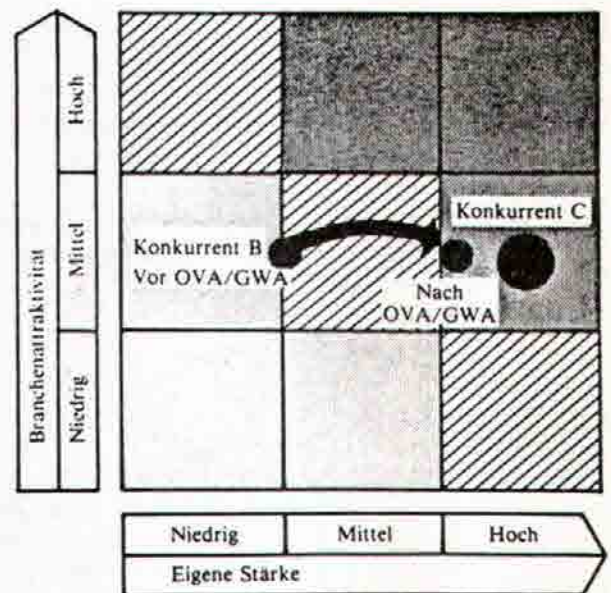
Stückkosten der XYZ-Produkte
Index der Vollkosten



Unternehmen B war in seiner Kostenstruktur dem Wettbewerber C unterlegen (Bild 2a). Nach den Erkenntnissen moderner Strategieplanung mußte B eine zurückhaltende Strategie betreiben (Bild 2b); durch ein OVA/GWA-Projekt kann dagegen ein Unternehmen in einer vergleichbaren Situation seine strategische Ausgangslage derart verbessern, daß es sich — für die Konkurrenz überraschend — zu einer Offensivstrategie entschließen kann. Damit wäre eine verteidigungsfähige Positionsverbesserung auch bei uneinholbarem Stückzahlennachteil gegenüber Unternehmen C zu erzielen gewesen.

Bild 2b:

McKinsey-Multi-Faktor-Portfolio-Matrix XYZ-Produkte



Strategische Schlußfolgerungen

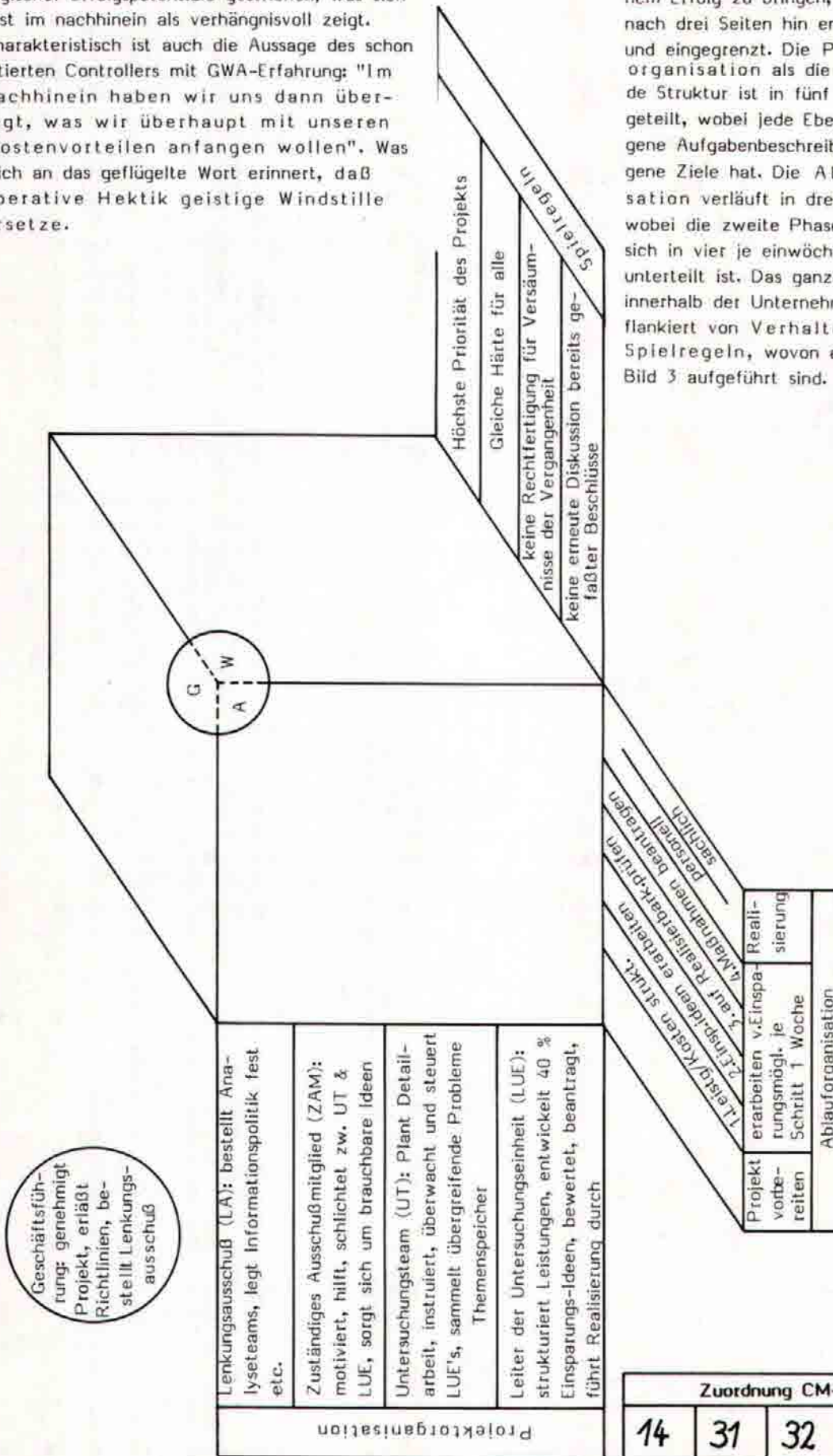
Rückzug
 Defensiv
 Offensiv

Bild 2: Analyse zur Strategieanpassung

Möglicherweise aber wird in strategisch wichtigen und sensiblen Bereichen eingespart oder Ressourcen für den Aufbau strategischer Erfolgspotentiale gestrichen, was sich erst im nachhinein als verhängnisvoll zeigt. Charakteristisch ist auch die Aussage des schon zitierten Controllers mit GWA-Erfahrung: "Im nachhinein haben wir uns dann überlegt, was wir überhaupt mit unseren Kostenvorteilen anfangen wollen". Was mich an das geflügelte Wort erinnert, daß operative Hektik geistige Windstille ersetze.

Die Vorgehensweise bei der GWA

Um den Kraftakt der GWA zu einem Erfolg zu bringen, wird sie nach drei Seiten hin eng definiert und eingegrenzt. Die Projektorganisation als die GWA-tragende Struktur ist in fünf Ebenen eingeteilt, wobei jede Ebene eine eigene Aufgabenbeschreibung und eigene Ziele hat. Die Ablauforganisation verläuft in drei Phasen, wobei die zweite Phase nochmals in sich in vier je einwöchige Schritte unterteilt ist. Das ganze Vorgehen innerhalb der Unternehmung wird flankiert von Verhaltens-Spielregeln, wovon einige in Bild 3 aufgeführt sind.



Das Werkzeug der GWA

Das Kernstück der GWA besteht aus vier je einwöchigen Schritten, für deren Durchführung der LUE sorgt und dabei vom Untersuchungsteam und dem ZAM unterstützt und gefördert wird.

- 1) Leistungen/Kosten in der Untersuchungseinheit strukturieren.
Für die Untersuchungseinheit werden von ihrem Leiter Aufgabenpakete mit Mengenkomponten gemäß Bild 4 erfaßt.

Untersuchungseinheit:				
Leistungen / Arbeitsergebnisse	wie viel/ oft	beanspr. Mannjahre	beanspr. Sachkost.	Nutzen
1 Austrittsgespräch	120 p.a.	0,1 Chef A: 0,08 Sachb.B: 0,02	-	Verwaltg. abtlg.

Bild 4: Listenbild zur Strukturierung von Leistungen

- 2) Rationalisierungsideen für die Arbeitspakete entwickeln.
Der LUE produziert mit dem Ideen-Generator von Bild 5 Einsparungsideen für mindestens 40 % der Mannjahre in seinem Untersuchungsbereich. Dabei ist es in dieser Phase noch unbedeutend, welche Auswirkungen diese Reduktion auf andere Abteilungen haben.

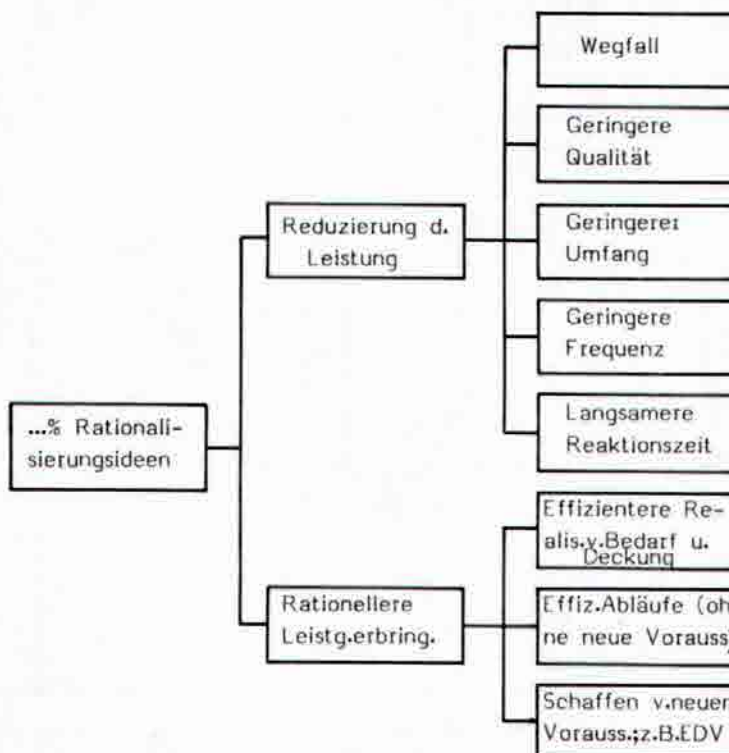


Bild 5: Ideengeneratur zum Abschmelzen von Mannjahren

- 3) Prüfung der Realisierbarkeit.
In Gesprächen unter anderem mit den Leistungsnutzern wird jetzt die Realisierbarkeit der Einsparungsideen geprüft. Suchfrage ist: was passiert, wenn diese Leistung gestrichen und jene gestreckt wird? Die Gespräche führen zu Einsparungs-Vorhaben, die gut oder schlecht durchführbar sind, oder für welche noch zusätzliche Informationen erarbeitet werden müssen. Für alle Ideen werden im 4. Schritt Maßnahmen beantragt mit Terminen und Verantwortlichkeiten.

Das ganze Analyse-Procedere wird begleitet von einem Themenspeicher mit Problemen, die nicht unmittelbar mit der GWA in Zusammenhang stehen, also eine Art Aufforderungsliste für die weitere Problemlösungsarbeit im Unternehmen darstellt.

Chancen und Gefahren der GWA

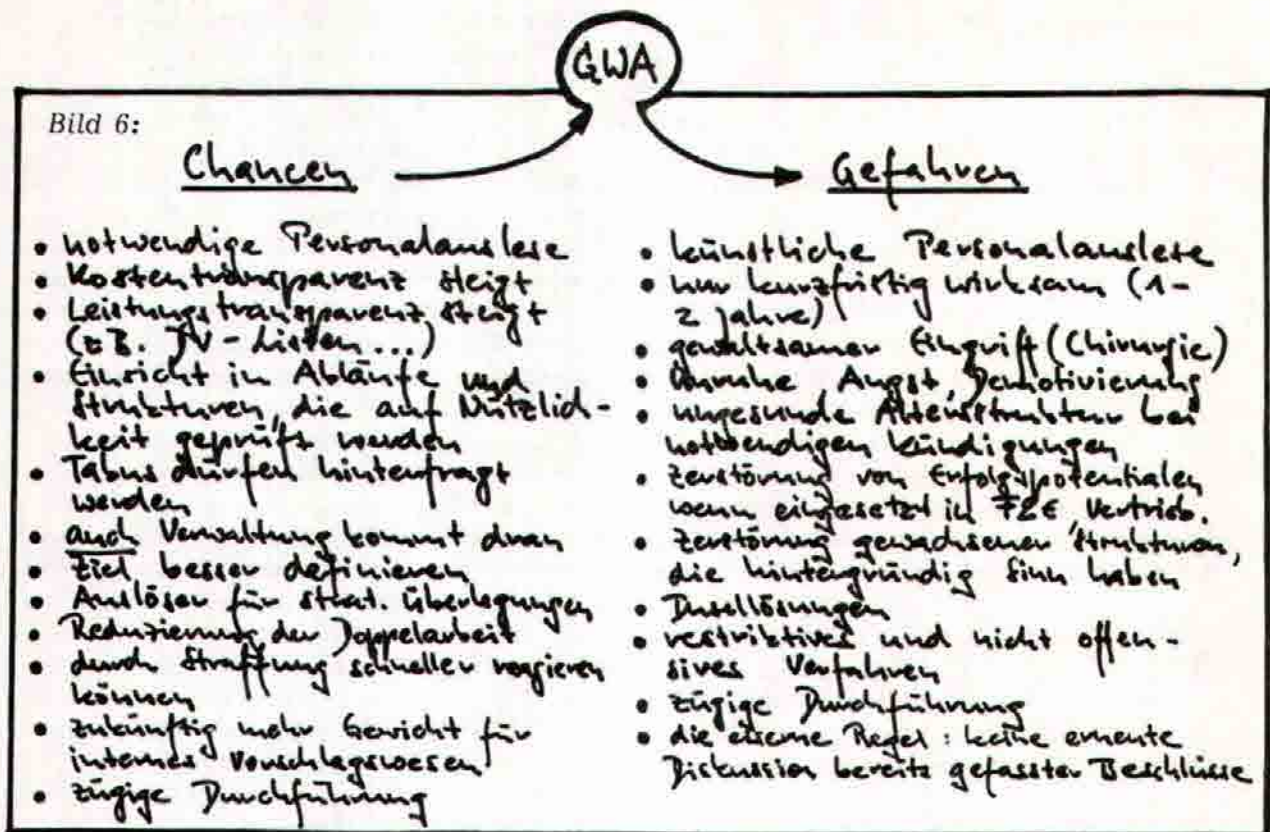
Im Rahmen eines Prologs zu diesem Thema haben Teilnehmer der Controller-Akademie-Stufe IV die in Bild 6 aufgeführten Vor- und Nachteile der GWA erarbeitet.

Methodenvergleich

Anlässlich des Seminars "Fixkosten-Management" der Controller-Akademie in diesem Frühjahr berichteten drei Praktiker über ihre Erfahrung mit je einem Instrument aus dem Gebiet der Fixkostenwertanalyse. (Dr. Karlheinz Hillenbrand, Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH: Gemeinkosten-Wertanalyse; Werner Maly, Siemens AG: Zero-Base-Budgeting; Hillert Onnen, Bremer Lagerhaus-Gesellschaft: Funktionswertanalyse). In der anschließenden Plenumsdiskussion wurden folgende Gemeinsamkeiten der drei Methoden herausgearbeitet:

- o Externer Berater nötig,
- o sehr formalistische Verfahren,
- o Projekte und keine Routine,
- o keine linearen Kostensenkungen,
- o keine Ursachenbeseitigung,
- o fehlerhaftes Führungsverhalten wird nicht berücksichtigt,
- o Beeinträchtigung der Organisationskultur
- o keine linearen Kostensenkungen,
- o echte Auslastung des Arbeitsplatzes bleibt ungeprüft,
- o Einbindung des Betriebes notwendig,
- o Einsparungs-Ergebnis von 15 +/- 5 %,
- o Methoden sind eher für größere Organisationen geeignet.

Die Unterschiede bei den Einsatzbedingungen der drei Methoden wurden wie in Bild 7 dargestellt herausgearbeitet.



Für den Fall daß →: eignet sich →	GWA	ZBB	FWA
kein strategisches Konzept vorhanden	+ mit Risiko	- Voraussetzg.	führt hin
Eignung für strategische Funktionen	-	+	++
"Notbremsung" erforderlich	++	-	+
Auswirkung auf Führungsverhalten	+	++	0
Anforderung an Leiter der Untersuchungseinheiten (Intelligenz der Organisation)	++	++	+
Anforderung an Projekt-Team	+	+	++
Anforderung an LUE's	++	++	0
Ziel-Orientierung (Ressourcen freisetzen)	+	++	+ (+)
Eignung für Insel-Lösung	+ (+)	-	++
zweite Runde ohne Berater durchführbar	++	+	++
untersuchte Bereiche	a) ablauf-orientiert	-	++
	b) aufbau-orientiert	+	-
Beteiligung des Management	+	++	+
Anpassungsfähigkeit d. Ergebnisses an Veränderg. der Einflußfaktoren	0	+	++
Zeitdauer für Analyse	13 Wochen	18 Wochen	länger
Zeitbedarf f. Realisierg. in Untersuchg. einbez. Anzahl Mitarbeiter	300-5000	300-1500	50-1000

Bild 7: Methoden-Vergleich

Alternativen zur GWA?

"Anfänglich war ich erstaunt", meinte ein GWA-erfahrener Controller, "mit welcher Leichtigkeit das Projektteam mit den Beratern Ideen zur Kostenreduktion sammelten und letztlich der Geschäftsleitung verkaufen konnten. Ideen hauptsächlich, die seit Jahren als Verbesserungsvorschläge in irgendwelchen Aktenordnern ungeprüft und unrealisiert vor sich hinschlummerten. Heute bin ich mir klar, daß das das Symptom ist des Propheten, der im eigenen Lande nichts gilt".

Dieser Controller, scheint mir, hat ein treffendes Bild gezeichnet und zudem eine verhaltensorientierte Alternative für die GWA-Prophylaxe genannt:

durch ein aktives und attraktives internes Vorschlagswesen das vorhandene Potential in den Mitarbeitern aktivieren und es umsetzen. Nun ist das leichter gesagt als getan. Denn die Forderung bedeutet z. B., die manchmal verunsichernde Initiative mehr als nur verbal zu fördern und die Zivilcourage zu belohnen. In Unternehmen, wo die Tradition nicht vor der Zukunft steht, in denen nicht ausschließlich zählt, wie man's bislang gemacht hat und wo ein Stirnerunzeln als Fragezeichen und nicht als persönliche Anfeindung und Beleidigung interpretiert wird, hat jeder Mitarbeiter und der Controller die echte Chance, interner Berater und Sparring-Partner für Innovation zu sein. Das ist weder für die Führenden noch für die Geführten ganz angenehm, aber dauerhaft wirksam als homöopathische Fixkosten-Prophylaxe.

BÜCHERECKE

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Die heutige Bücherecke setzt zwei Schwerpunkte.

Fragen, Diskussionen und Trends der allgemeinen Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik werden häufig auch zu Aufgaben des Strategischen Controlling. Wir wissen, aus unserer derzeitigen wirtschaftlichen Talsohle können uns im wesentlichen nur vermehrte Investitionen und vor allem Innovationen führen. Daher lag es nahe, einen wissenschaftlichen Beitrag über Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen in die Besprechung aufzunehmen. Die vielfältige und kontroverse Erörterung um die Humanvermögensrechnung ließ es angezeigt erscheinen, einen hierzu erschienenen Sammelband einzubeziehen. Der zweite Akzent liegt heute auf den modernen technischen Mitteln und organisatorischen Formen in Büro und Verwaltung mit ihren manchmal nur schwer überschaubaren Auswirkungen. Auf der einen Seite steht die bewußte, aber nicht unkritische Nutzung und Anwendung neuer Technologien, auf der anderen Seite die Konsequenzen hinsichtlich Steuerung und Überwachung, Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit. So kam eine Schrift über die Revision der EDV ebenso in die Bücherecke wie eine Abhandlung über den Mikrofilm in Revision und Prüfung. Ein Beitrag über Unterschlagungsverhütung und Unterschlagungsprüfung soll die Problematik moderner Technik und Organisation abrunden. Schließlich erfolgen kurze Hinweise auf Bücher über Programmierung und Wirtschaftsausbildung.

Brose, Peter: Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen
 Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH 1982 - 467 Seiten Großoktav, DM 89,--

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine von der Naturwissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Braunschweig genehmigte Dissertation. Dem Buch liegt die Überlegung zugrunde, daß von der Innovationsfähigkeit nicht nur der Fortbestand und die zukünftige Entwicklung von Unternehmen, sondern auch das gesamtwirtschaftliche Wachstum und die Konkurrenzfähigkeit der nationalen Volkswirtschaften abhängt. Der Zwang zur Innovation wird als zentrales Thema des Wirtschaftslebens begriffen. In dieser Neuerscheinung werden die wichtigsten Entscheidungshilfen dargestellt und in Hinblick auf Planung, Bewertung und Kontrolle von technologischer Innovation diskutiert. Die Publikation verfolgt daher das Ziel, die Problematik der Innovation darzustellen und aufzuzeigen, welche Aktivitäten bei der Planung, Entwicklung und Evaluierung von Innovationen stattfinden.

Im ersten Kapitel werden Problemstellung und Vorgehensweise erläutert. Der zweite Teil der Arbeit grenzt den Begriff der Innovation ab und zeigt die Arten der Innovation auf. Die Rahmenbedingungen für Innovationen werden exemplarisch durch Forschung und Entwicklung, Leistungspotentiale und Finanzierungspotentiale gekennzeichnet. Der dritte Abschnitt befaßt sich mit der Planung von Innovationen. Ausgehend von den Vorstellungen über den generellen Planungsprozeß in der Unternehmung

Fortsetzung auf Seite 38

DAUERHAFTE GEMEINKOSTENSENKUNG

von Christoph von Wagenhoff, Starnberg

Um die Gemeinkosten besser in den Griff zu bekommen, haben amerikanische, aber auch deutsche Unternehmensberatungen vor allem die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) stark propagiert. Mehr als 100 Unternehmen haben diese Methode angewendet - viele davon sind inzwischen ernüchtert. Denn mit zeitlich begrenzter Aktion läßt sich ein an sich ständig dynamisches Problem (Gemeinkosten-Entwicklung) nicht dauerhaft lösen.

Ein neuer Denkansatz bietet eine Abkehr von der reinen Kostensenkungswelle der letzten Jahre. Dabei werden teilweise bekannte Elemente sowie Analogien aus der Fertigung kombiniert, so daß eine bereits durchgeführte GWA auch zu einer dauerhaften Kostensenkung modifiziert werden kann. Die Weiterentwicklung dieser Problematik zur verbesserten Steuerung des Gemeinkostenblocks wird in nachstehenden Absätzen zum Gemeinkosten-Frühwarn-System (GWS) formuliert.



Christoph von Wagenhoff, Masch-Bau- und Wirt.-Ing., ist Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Fixkosten-Management, Personalplanung im indirekten Bereich, arbeitswirtschaftliche Informations-Systeme.

Situation

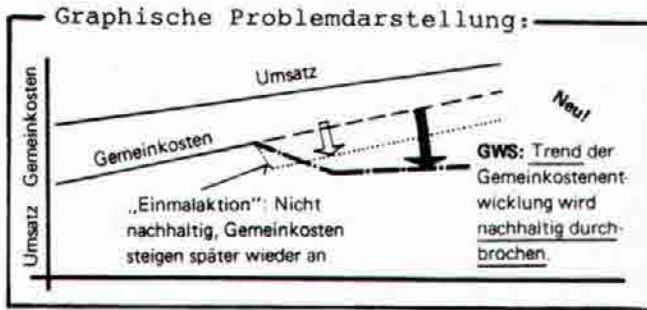
Es ist immer schwieriger, in stagnierenden oder schwach wachsenden Märkten die Umsätze so zu steigern, daß zumindest die Zunahme der Gemeinkosten ausgeglichen wird. Die gleichzeitig angestiegenen, weniger transparenten und beeinflussbaren Gemeinkosten zehren diese Fortschritte wieder auf.

Aus dieser Erkenntnis heraus haben viele Unternehmen versucht, durch pauschale Sparmaßnahmen (z. B. alle Abteilungen minus x %) die Konsequenzen zu ziehen. Erfahrungen haben gezeigt, daß dieser globale Ansatz nur in wenigen Fällen zum gewünschten Erfolg führt.

Wesentlich "erfolgreicher" ist die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA). Viele haben die GWA ausprobiert, aber wenige sind zufrieden. Woran liegt

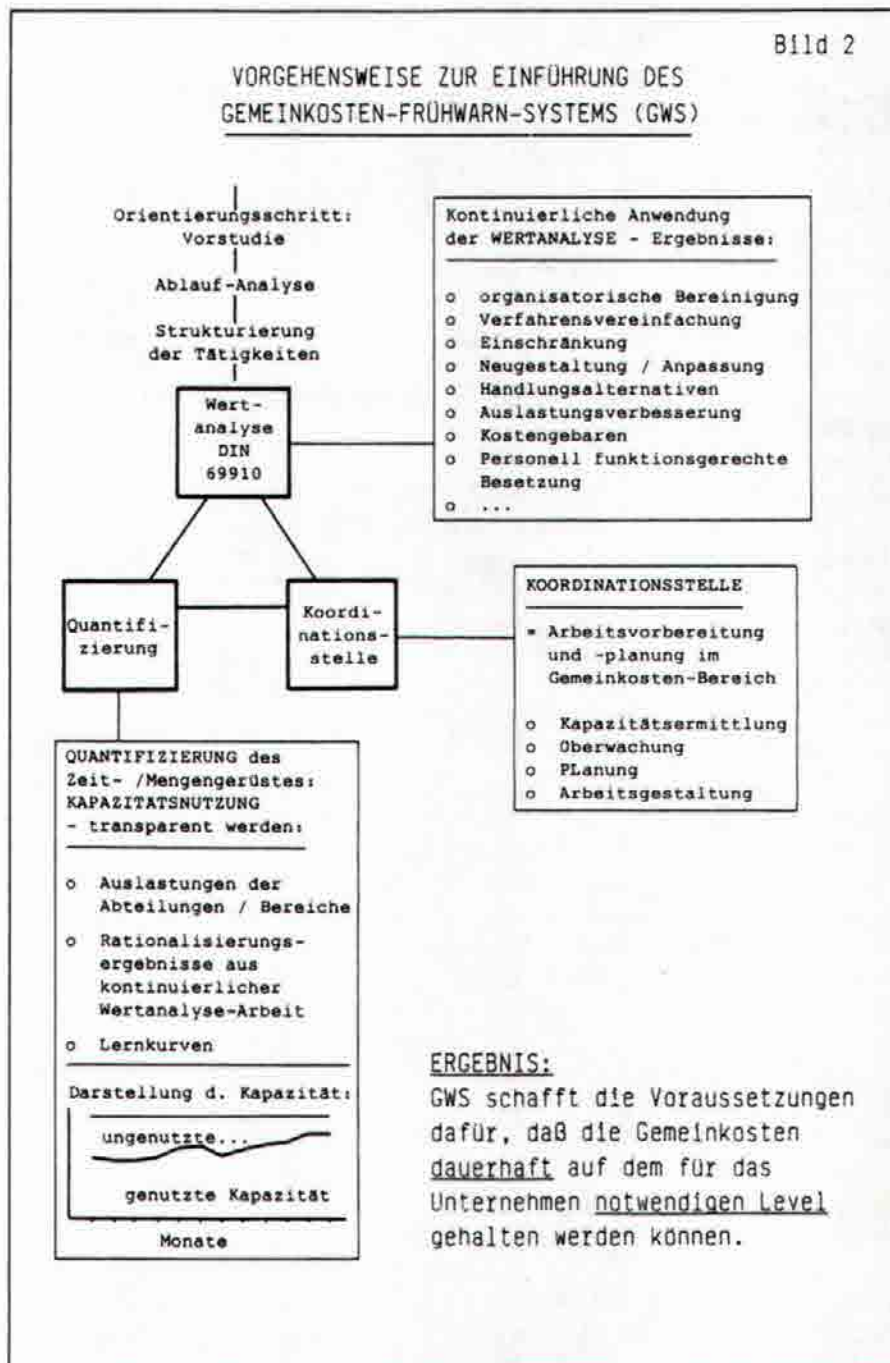
das? Zum einen sicherlich an den Spannungen, die jede Art von Personalabbau mit sich bringt, zum anderen aber auch an der unbefriedigenden Methode. Verglichen mit den ausgereiften Methoden im technischen Bereich, beginnend mit der Wertanalyse (nach DIN 69910), den Zeitermittlungen, den Planungstechniken u. a., ist die herkömmliche Gemeinkosten-Wertanalyse in der Tat eine eher mehr inhaltslose bzw. weniger substanzorientierte Methode, die außerdem mit zu verursachen scheint, daß die Antirationalisierungsdiskussion ins Irrationale abzugleiten droht.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	14	32	P	F	G



Der Unterschied zwischen einer herkömmlichen Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) und dem Gemeinkosten-Frühwarn-System (GWS) zeigt sich zu allererst im Ergebnis:

- o Die Gemeinkosten-Wertanalyse zeigt momentan befriedigende Ergebnisse, die aber nur bedingt nachhaltig sein können. Sie ist sicherlich die "schnellste" Methode, wenn es darum geht, Einsparungspotentiale zu definieren. Durch die rigide Vorgehensweise erreicht sie kaum Akzeptanz und ist fast nicht wiederholbar.
- o Das Gemeinkosten-Frühwarn-System durchbricht den Gemeinkosten-trend dauerhaft, weil ein ständiges Fixkosten-Management eingerichtet wird mit neuen Instrumenten: Budgetinhalte werden transparenter durch Arbeitsinhalte und -mengen; Schlüsselkennzahlen werden auf bestimmte Aufgabenbündel bezogen, welche Aufgabenarten und -inhalte, Arbeitsmengen und Arbeitszeiten ausdrücken.



Philosophie dieses Denkansatzes

- o Dauernden Rationalisierungsansatz einrichten, so daß laufende Produktivitätssteigerungen erreicht werden.
- o Den Grundsatz des Führens (= Planen + Kontrollieren) verbessern durch selbst erarbeitete Schlüsselkennzahlen.
- o Personal-Planungsrückstand im indirekten Bereich durch gezielte Ansätze zur Personalvolumen-Bestimmung aufheben, denn mit budgetierten Werten läßt sich nur grob das Personalvolumen greifen.
- o Methoden anwenden, die mehr Eigendynamik entwickeln und somit weniger "Druck von oben" brauchen - sich größtenteils selbst tragen.

Die Verwirklichung des Denkansatzes

ist im Bild 2 komprimiert dargestellt. Es werden nach ersten Orientierungsschritten und der Festlegung eines weiteren gewichteten Vorgehens drei Bausteine angewendet / implementiert:

1. Baustein: Wertanalyse nach DIN 69910
2. Baustein: Quantifizierung / Betriebs-Daten-Erfassung (BDE)
3. Baustein: Koordinationsstelle (= Arbeitsplanung und Vorbereitung im Gemeinkostenbereich)

1. Baustein: Warum Wertanalyse nach DIN 69910?

für die Gemeinkostensenkung kommen im allgemeinen, neben klassischen Vorgehensarten, die Methoden

- o Wertanalyse (WA) nach DIN 69910,
 - o Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) und
 - o Zero-Base-Budgeting (ZBB) in frage.
- Versucht man diese Methoden einer Bewertung zu unterziehen, so ergeben sich:
- o Mit der Wertanalyse (WA) können bei niedrigsten Kosten die höchsten Rationalisierungsreserven erarbeitet werden.
 - o Einmalige und hohe Kraftanstrengungen für GWA und ZBB ergeben in den ersten beiden Jahren einen wesentlich höheren Verwirklichungseffekt.
 - o Vom dritten Jahr an übersteigen die Verbesserungen aus ständiger Wertanalysearbeit (DIN-Methode) die Effekte der anderen beiden Methoden.
 - o Der "Beruhigungsgrad" der Mitarbeiter (ein Merkmal humaner Rationalisierung) ist bei der Wertanalyse nach DIN 69910 bis zum Faktor 10 günstiger gegenüber den beiden anderen Methoden.

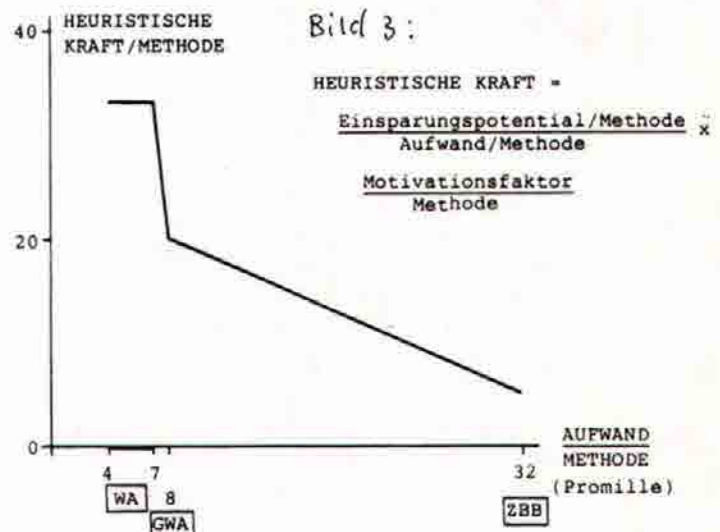
(Anmerkung: Die aus Platzgründen nur kurz geschilderten Ergebnisse der Bewertung mögen zunächst einmal hingenommen werden. Auf Anfrage

werden sie gern erläutert.)

Wertanalyse nach DIN 69910 wird seit ca. 16 Jahren auch im Gemeinkostenbereich und in Behörden eingesetzt. Aufgrund dieser langjährigen Erfahrungen sind Daten über Aufwand und Ergebnisstrukturen am besten dokumentiert.

Kennzeichnend ist das Normblatt nach DIN 69910, insbesondere der darin enthaltene Arbeitsplan mit sechs Grundschritten. Dieser Arbeitsplan ist in seinem Vorgehen und in seinen Auswirkungen auf menschliche Besonderheiten abgestimmt. Für den Erfolg dieser Methode ist deshalb mitverantwortlich die Art des Umgangs mit Funktionen und deren Kosten. Wobei der Erfolg dieser Methode grob definiert ist mit: Herausarbeiten von Einsparungspotentialen, Eigendynamik und "Lebensfähigkeit" und Akzeptanz der Methode.

Bild 3 vergleicht die heuristische Kraft der Methoden WA, GWA, ZBB:



Zusammenfassend läßt sich sagen: Sachkundige Arbeit vorausgesetzt, ist die Wertanalyse nach DIN 69910 die wirtschaftlichste und treffsicherste aller bekannten Methoden der Erfindungskunst.

2. Baustein: Warum Quantifizierung / BDE im Gemeinkostenbereich?

Situation in der Gemeinkostenplanung
In der Produktion haben wir beispielsweise durch Grenzkostenbetrachtungen ein hohes Maß an Transparenz und damit Beeinflußbarkeit erreicht. Nicht so bei den Fixkosten. Ihnen fehlt die unmittelbare bzw. nachweisbare Beziehung/Abhängigkeit zu Aufgabenarten und -inhalten, Arbeitsmengen und des Bedarfs an Arbeitszeit.

So werden beispielsweise die Schwächen heutiger Gemeinkosten-Budgetierung anhand nachstehend grober Übersicht (Bild 4) deutlich.

INDIREKTER BEREICH: ABLAUF HEUTIGER PERSONAL-PLANUNG (BUDGET-PLANUNG)		
PLANUNGSABLAUF	ERLÄUTERUNGEN	FOLGERUNGEN
Budget-Entwurf erarbeiten	KSt-Leiter, inoffiziell: Entwurf ist in der Regel um x% überzogen, da Streichungen unvermeidbar. Gegen Jahresende werden Ausgaben vorgezogen, damit laufende Budgets ausgeschöpft werden.	Herkömmliche Budgetplanung kann zur Aufblähung der Budgetinhalte führen. Herkömmliche Verfahren verleiten zur vollständigen Ausnutzung der Budgetrahmen. (Ausgeschöpfte Rahmen können entsprechende Mittel für Folgejahre rechtfertigen.)
Konsolidierung in Budgetabtg. Vorlage bei GF	GF: Unrealistisch, zu hoch, Aufforderung nach Kürzung. Aspekte für Kürzungen: o leicht verschlebbare Aufgaben o ursprünglich vorgesehene Ausgabenhöhe o zu erwartender Widerstand des KSt-Leiters	Herkömmliche Planung erzeugt manchmal pauschale Kürzungen. Unterschiedliche Potentiale werden nicht ausreichend berücksichtigt. Nicht die unterschiedliche Wertigkeit, sondern die subjektive Durchsetzbarkeit und die Höhe der vorgesehenen Ausgaben waren für die Streichung entscheidend.
<p><u>Resümee:</u> Diese Verfahrensweise stellt nicht die Frage, wie wirtschaftlich einzelne Abläufe und dazugehörige Tätigkeiten für geplante Programme / Funktionen sind.</p>		

Bild 4

Oder das Resümee anders formuliert: Konventionelle Personalplanung und -budgetierung verlangt nicht zwingend eine tiefgreifende Analyse von bestehenden Abläufen/Tätigkeiten.

Arbeitswirtschaftlicher Ansatz
Abhilfe der nicht ausreichenden Transparenz, bzw. Verbesserung der Effizienz im Gemeinkostenbereich bietet der arbeitswirtschaftliche Ansatz. Er geht von der integrierten Gestaltung der Aufgaben, Abläufe, Kapazitäten, des Inputs und Outputs im Sinne des Arbeitssystemdenkens aus. Die Gestaltung von Arbeitssystemen ist ein permanenter Prozeß, der laufend Änderungen unterworfen ist. - Dieser arbeitswirtschaftliche Ansatz ist deshalb Mittelpunkt des Artikels.

Ziele einer Quantifizierung im Rahmen des arbeitswirtschaftlichen Ansatzes sind:

- o Die subjektive Bewertung des Personalvolumens mit Hilfe
 - * intuitiver Verfahren (Erfahrungen, Schätzungen)
 - * statistischer Verfahren (Entwicklung bestimmter Größen der Vergangenheit)
 muß um einige Schritte versachlicht werden (siehe Bild 4).
- o Die Personalvolumen-Planung (= 3/4 des Gesamtbudgets) muß auf der Grundlage systematischer Informationssammlungen und Datenanalysen erfolgen:
 - * Zu geplanten Programmen/Funktionen gehört die Kenntnis der Arbeitsabläufe und der dazugehörigen Aufgabenarten/-inhalte, der Arbeitsmengen und Arbeitszeiten.

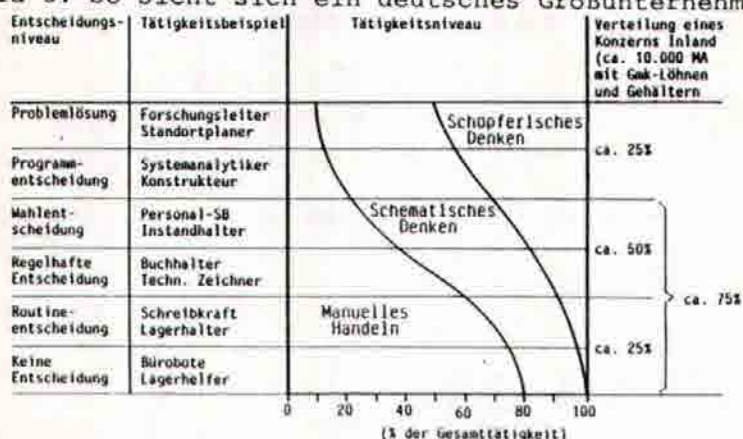
Die Überlegungen für die organisatorische Einbettung des Quantifizierens laufen auf eine Art Betriebs-Daten-Erfassung (BDE) im Gemeinkostenbereich hinaus, mit deren Hilfe man Kenntnis über Aufgabenarten und -inhalte, Arbeitsmengen und Zeiten gewinnt. Man erreicht eine wesentlich feinere/tiefere Transparenz, als etwa eine Ableitung einzelner Funktionen aus der Stellenbeschreibung es ermöglichen würde. Beispielsweise wird ein tieferer Einblick in Entstehung, Abhängigkeit und Verwendung der Fixkosten gewonnen. Man erhält fundierte, rechnerisch abgestimmte Anhaltspunkte für den Budgetierungsprozeß. Diese Quantifizierung bringt neue Antworten für zahlreiche unbeantwortete alte Fragen und auch den Einstieg in neue Dimensionen des Denkens und Handelns.

Kritiker werden sagen, daß geistig schöpferische, kreative Arbeiten kaum oder gar nicht quantifizierbar sind. Dieses Argument ist sicher richtig, aber wie groß ist dieser Anteil am gesamten Arbeitsprozeß im Bürobereich? Aufschluß über diese Frage gibt Bild 5.

Ein deutscher Konzern mit mehreren tausend Mitarbeitern im Gemeinkostenbereich stuft etwa 3/4 aller anfallenden Tätigkeiten in "Manuelles Handeln" und "Schematisches Denken" ein. Der Anteil des "Schöpferischen Denkens" ist relativ klein.

(Nach Meinung des Autors ist dieser Anteil in der Praxis sicherlich noch geringer als hier dargestellt.)

Bild 5: So sieht sich ein deutsches Großunternehmen, der Regel pro Abteilung 3 - 5, seltener bis zu 10 Größen.



Betriebs-Daten-Erfassung (BDE) im Gemeinkosten-Bereich
 Welche Schritte sind für die Einführung der Quantifizierung möglich? Das nachstehende Bild 7 zeigt einen Überblick:



Aussage: Wenn sich 2/3 und mehr aller Tätigkeiten in die Tätigkeitsniveaus "Manuelles Handeln" und "Schematisches Denken" einstufen lassen (und so ist es in der Praxis), sind ausreichend genug Ansätze zur Einführung des arbeitswirtschaftlichen Gedankens gegeben - ist eine Quantifizierung möglich.

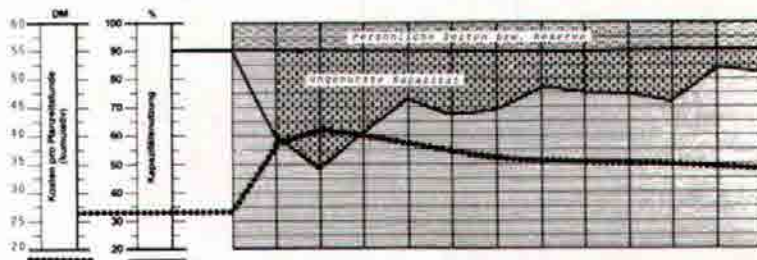
... und wie viel, in welchem Umfang quantifiziert man?

Zwei Leitgedanken helfen erste Abgrenzungen vorzunehmen:

- o Man sollte aus Gründen der Nutzen-Kosten-Überlegungen nicht alles als Betriebsdaten erfassen; und man muß wissen, daß vieles sich nicht quantifizieren läßt.
- o Im Sinne der ABC-Analyse kann man auch für dieses Fachgebiet sagen, daß mit 20 - 30 % der Funktionen etwa 70 - 80 % des Arbeitsvolumens darstellbar sind.

Die Aufgaben einer Abteilung graphisch als Kästchen dargestellt und beide Leitgedanken berücksichtigt, ergibt Bild 6:

Bild 7



Insgesamt sind für die Implementierung acht Schritte möglich. Diese Schritte, allerdings leicht modifiziert, gelten auch dann, wenn statt einer Wertanalyse nach DIN 69910, die herkömmliche Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) angewendet worden ist. Im Rahmen einer Einführungsstrategie empfiehlt es sich, die notwendige Strukturierung und den Datenfluß in zwei Stufen (hier vereinfacht formuliert) zu unterteilen.

Aufgaben einer Abteilung:



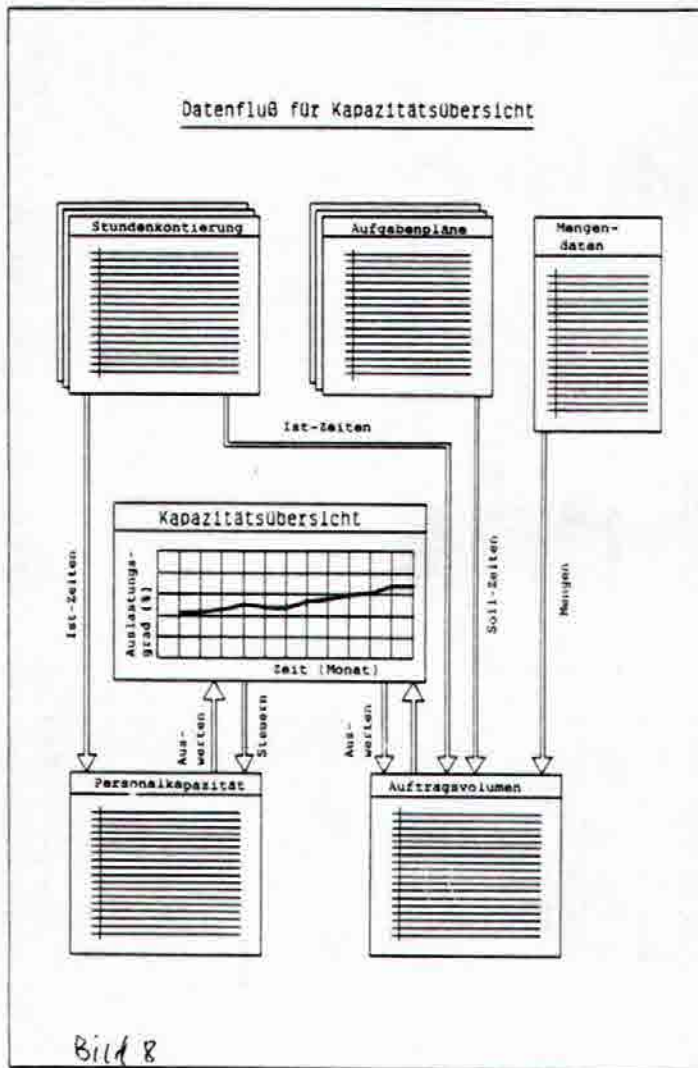
Bild 6

Wesentliche Funktionen/Tätigkeiten werden zu Bündeln zusammengefaßt und zu Schlüsselgrößen gemeinsam mit dem Abteilungschef formuliert. (Der Abteilungschef findet seine "Handschrift" wieder!) Diese Schlüsselgrößen bringen Aufgabenarten und -inhalte zum Ausdruck. Für eine Betriebs-Daten-Erfassung in der Praxis reichen in

In der 1. Stufe werden zur abteilungsweise vorgenommenen Aufgabengliederung jeweils einige Auftragsnummern (= Kontierungs-Nr.) festgelegt und Stunden-/Tageskontierungen vorgenommen. Mit entsprechenden Mengen multipliziert ergeben sich für jede Abteilung (und summiert für den gesamten Bereich) Ist-Zeit-Auslastungen.

In der später folgenden 2. Stufe werden zur Aufgabengliederung Soll-Zeiten zugeordnet, so daß sich Soll-Auslastungen darstellen lassen.

Den Datenfluß für beide Stufen zeigt Bild 8:



Wie bereits gesagt: In der Regel reichen für diese Betriebsdatenerfassung 3 - 5 Schlüsselgrößen, seltener bis zu 10 je Abteilung aus. Falls es aber gilt, viele Abteilungen mit Schlüsselgrößen transparent zu machen, gibt es Hilfsmittel, z. B. mit einem Wang-PC mit 256 KB, farbigem Bildschirm und Multiplan als Software. Daten über Tätigkeiten, Richtzeitwerte, Mengengerüste aus den Abteilungen lassen sich leichter verarbeiten und auswerten.

Ein besonderer Vorzug im weiteren Ausbau ist der Durchgriff auf bereits vorhandene Dateien im Zentralcomputer. Damit sind alle bereits vorhandenen Mengengerüste ohne zusätzlichen Aufwand im dezentralen System und lassen sich zur Produktivitätssteigerung und -kontrolle mit verwenden.

3. Baustein: Koordinationsfunktion, Arbeitsplanung und Vorbereitung im Gemeinkostenbereich

Diese Funktion ist "entstanden" aus der Analogie zu Fertigung. Dort, in der Fertigung, gibt es die Funktion Arbeitsplanung und Vorbereitung (AV), deren Hauptaufgabe es ist, alle technischen und wirtschaftlichen Prozesse des Betriebes rationell und wirtschaftlich zu gestalten. Ihr Wirkungskreis im einzelnen: Methodenverbesserung (Arbeitsfluß, Arbeitsplatz, Betriebsmittel, Arbeitsweise), Vorgabezeiten, Zeitstudien, Analyse und Verbesserung von Prozeßabläufen, arbeitswissenschaftliche Aufgaben usw.

Wie Sie wissen, hat die Art der Führung sowie die Anwendung verschiedenster Methoden in der Fertigung die großen Rationalisierungserfolge bewirkt und gleichzeitig - oder vielleicht deswegen - die Humanisierung des Arbeitsplatzes ermöglicht.

Im Gemeinkostenbereich fehlt heute eine "flächendeckende" und dauerhafte Rationalisierung. Es fehlen die Voraussetzungen für laufende, systematische Produktivitätssteigerungen. Die instrumentale Seite wurde vernachlässigt - mit der Folge eines methodischen Vakuums.

Es gibt natürlich den zeitlich begrenzten "flächendeckenden" Ansatz der Gemeinkosten-Wertanalyse, aber eben nicht als Dauerinstrumentarium und ohne Akzeptanz. Lediglich die Organisationsabteilung arbeitet auf diesem Feld, wohl aber mehr punktuell als "flächendeckend".

Was tut diese Koordinationsstelle?

- Kapazitätsdaten-Ermittlung
 - * Erfassung der Zeiten, Bezugsmengen
 - * Bestimmen der Richtwerte
 - * Mitbestimmen von Schlüssel-Kennzahlen
- Planung der Kapazität, Termine, Kosten
- Überwachung
 - * durch Analyse der Kennzahlen, z. B. durch Gemeinkosten-Tiefenanalyse (Auslastung, Effektivität, Verbesserungspotentiale)
- Arbeitsgestaltung (u.a. Projektleiterprinzip anwenden)
 - * Analyse und Verbesserung von Strukturen, Abläufen, Aufgaben, Arbeitsmitteln durch z.B. Ansetzen der Wertanalyse (DIN 69910)

Es sind also im wesentlichen die Hauptfunktionen Kapazitätsdaten-Ermittlung, Planung, Überwachung und Arbeitsgestaltung.

(Anmerkung: Auch hier empfiehlt es sich, von diesen vier Hauptfunktionen zu implementieren. Je nach gewünschter Transparenz und Genauigkeit kann im Rahmen eines 3-Stufen-Vorgehens unterschiedliche Detaillierung erreicht werden.)

Teilweise sind die oben angeführten Funktionen im Unternehmen schon vorhanden. So wird z. B. die Arbeitsgestaltung durch die Organisationsabteilung wahrgenommen. Aufgabe der Koordinationsstelle wäre es beispielsweise mit Hilfe des Projektleiterprinzips die Wertanalyse nach DIN 69910 flächendeckend einzusetzen und daraus abzuleitende Aufträge im Rahmen des Projektmanagement ganz oder teilweise an die Organisationsabteilung zu vergeben. Wobei der Anstoß zur Bildung eines Wertanalyse-Teams sich aus der Fortschreibung und Analyse der Schlüsselkennzahlen (z. B. Auslastungsveränderungen) ergeben kann.

Die anderen 3 Hauptfunktionen werden mehr oder weniger intensiv von der Koordinationsstelle wahrgenommen, um

- o Arbeitsverteilung und Auslastung sichtbar zu machen,
- o ablauforganisatorische Maßnahmen abzuleiten und mit Hilfe des Projektleiterprinzips in Auftrag zu geben und zu kontrollieren,
- o schleichende Rationalisierungen, Lernkurven sichtbar zu machen,
- o mit Hilfe von Kennzahlen einzugreifen,
- o mit Hilfe von Kennzahlen Personalvolumen zu bestimmen und eine Filterfunktion bei Neueinstellungen auszuüben,
- o dauernd Rationalisierungsansätze zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit mit zu erarbeiten.

Durch diese ständig eingesetzten Instrumentarien sind wir heute soweit, daß sich der Chef regelmäßig Auswertungen über den Produktivitätsfortschritt in seiner Abteilung zusammenstellen lassen kann, z. B. als Erfolgsnachweis seiner Managerfähigkeiten, aber auch zur Beurteilung durch das Controlling - ähnlich wie es in der Fertigung seit Generationen üblich ist.

Literatur

VDI-GA, Wertanalyse in Verwaltungen nach DIN 69910, T80

VDI-GA, Wertanalyse, Ein neuer Weg zu besseren Betriebsergebnissen, T 75

Biel, Alfred, Controller Magazin 5/80: Praktische Wert- und Organisationsanalyse

Blazek, Dr. Alfred, Controller Magazin 2/83: Konsequenzanalyse

Zoebel, Karl D., Controller Magazin 1/82: Wer fragt hier nach Auslastung

Janson, Robert L., Harvard Manager 1982/III: Ein Frühwarnsystem für das Management

Grünewald, Hans-Günter, zfo 5-6/1982: Verbesserung der unternehmensinternen Effizienz durch Gemeinkosten-Wertanalyse

Wagenhoff, Chr. v., unveröffentlichtes Manuskript: Personalvolumen- und Kapazitätsplanung im indirekten Bereich

Wagenhoff, Chr. v., REFA, Arbeitskreis Industrial Engineering, Fachtagung 22./23. 11. 79, Mainz: Rationalisierung durch Wertanalyse im Verwaltungsbereich

Wagenhoff, Chr. v., DGFP-Kongreß 1982: Aktuelle Weiterentwicklung der Gemeinkostenproblematik zur zielorientierten Steuerung des Gemeinkostenblocks

Jehle, E., Die Unternehmung, schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1/82: Gemeinkosten-Management. ■

Gibt's eine schlecht ausgelastete Verwaltung?

Ex definitione schon nicht. Die Verwaltung beschäftigt im Zweifel sich selber.

GWA-Kampagnen mit der Cut-off-Methode sind wohl sehr stark die Folge des versäumten Nutzens sich bietender Gelegenheiten, zwischen Kosten und Leistung auch bei administrativen Funktionen Beziehungen herzustellen. Zwar ist es nicht die Kostenkausalität wie in der Fertigung, aber es sind Plausibilitäten und Angemessenheiten, ausgedrückt in SOP's (standards of performance) wie z. B.

* Mengen (Briefe, Bestellungen, Buchungen, Kundenbesuche, Controller's Hausbesuche)

* Service-Niveau-Kennzahlen (Fluktuationsrate, Delkrederequote, Termine für Berichte)

* Angemessenheitsraten

(% Werbung oder Forschung vom Umsatz). Und es sind Service-Potentialsummen (darüber wird noch berichtet).

Deyhle

BÜCHERECKE *Fortsetzung von Seite 30*

werden die Besonderheiten bzw. Spezifika der Innovationsplanung betont. Der Verfasser versucht, die Innovationsplanung als wesentlichen Bestandteil der strategischen Planung herauszustellen und das Augenmerk auf Innovationsstrategien zu richten. Dabei werden die Bedeutung der Unternehmensziele für Innovationsstrategien untersucht, die Wachstumsrichtungen anhand der Produkt/Markt-Matrix aufgezeigt, die Portfolio-Konzeption für die Strategienaushwahl zugrundegelegt und daraus Strategien für den Forschungs- und Entwicklungsbereich abgeleitet. Das vierte Kapitel beschäftigt sich sodann mit den Methoden und Modellen zur Evaluierung von Innovationen. Es wird eine inhaltliche und begriffliche Unterscheidung von Bewertung und Evaluierung und von Arten der Evaluierung vorgenommen. Evaluierungsmodelle werden auf ihre Anwendungsfähigkeit für innovative Entscheidungen überprüft und beurteilt. Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt dabei auf den Möglichkeiten von Scoring-Modellen. Ein Literaturverzeichnis sowie ein Stichwort- und Sachverzeichnis runden die Arbeit ab.

Der Verfasser legt eine wissenschaftliche Abhandlung zu einem bedeutsamen Thema vor. Er leistet einen nützlichen Beitrag zur theoretischen Durchdringung dieses Fragenkomplexes. Der Praktiker, der Hilfe bei der gedanklichen Vertiefung erfährt, wird ein höheres Maß an Umsetzungshilfe und Anwendungsbezug wünschen. Die auf hohem Niveau stehende Arbeit fällt wissenschaftlich-abstrakt aus und fördert die Problemdiskussion, dient aber wenig der praktischen Bewältigung einschlägiger Arbeitsaufgaben. So wird wohl der Praktiker kaum die Frage des Entwicklungsrisikos mit aufwendigen mathematischen Formeln beherrschen können. Offen bleibt, ob die Akzente anders gesetzt hätten werden können, z. B. Fragen gesellschaftspolitischer Relevanz von Innovationen. Die Veröffentlichung ist dem Leser zu empfehlen, der das Gesamtproblem theoretisch aufarbeiten möchte.

Schmidt, Herbert (Hrsg.): *Humanvermögensrechnung*

Berlin/New York: Verlag Walter de Gruyter & Co. 1982 - 737 Seiten, Preis DM 184,--

Der vorliegende Sammelband will Konzepte und Erfahrungen eines Instrumentariums zur Ergänzung der unternehmerischen Rechnungslegung aufbereiten und in die allgemeine Diskussion bringen. Die Rechnungslegung in der betrieblichen Personal- und Arbeitswirtschaft gewinnt an Bedeutung, entspricht aber nicht dem Entwicklungsstand anderer Bereiche des kaufmännischen Rechnungswesens. Aus dieser Überlegung ist dieses Werk entstanden. 37 international anerkannte Experten aus Unternehmen, Wissenschaft, Gewerkschaften und Staat analysieren deshalb Grundlage und Wert der betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung und zum Ausbau von Sozialinformationssystemen und damit zur besseren Fundierung betrieblicher und politischer Entscheidungen. Das Buch will Impulse für die Weiterentwicklung des Sozialbilanzkonzeptes geben und Methoden zur Dokumentation sozialer Verantwortung in Unternehmen und Gesellschaft erörtern.

Der erste Teil ist den Zielen und Aufgaben der Humanvermögensrechnung unter betriebswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Aspekten gewidmet. Im zweiten Teil geht es um die US-amerikanischen Ansätze zur Erfassung und Bewertung des Humanvermögens. Schließlich wird das Humankapital des Unternehmens einer sozialwissenschaftlichen Analyse unterzogen und auf Arbeitsqualität, Arbeitsproduktivität und Humanvermögensrechnung ebenso eingegangen wie auf die Entwicklung und Anwendung von Bewertungsmaßstäben. Im dritten Teil werden europäische Perspektiven und Erfahrungen zur Humanvermögensrechnung dargestellt. Von besonderem Interesse ist die Darstellung verschiedener praktizierter Humanvermögensrechnungen und deren kritischer Betrachtung. Aufschlußreich ist auch die Humanvermögensrechnung aus gewerkschaftlicher Sicht. Der Teil vier ist überschrieben mit Ansätze zur Ergänzung des konventionellen Rechnungswesens. Zunächst wird auf Bildungsinvestitionen eingegangen, danach werden Aufwendungen in der Arbeitswirtschaft behandelt, es schließt sich eine Betrachtung zur Humanvermögensrechnung als Informations- und Entscheidungssystem an, die Diskussion bezieht sich sodann auf die betrieblichen Sozialindikatoren und wird mit Beiträgen zur Humanvermögensrechnung bei Investitionen in Entwicklungsländern abgeschlossen. Der fünfte und letzte Teil widmet sich der Frage der Humanvermögensrechnung als Bestandteil einer erweiterten gesellschaftlichen Rechnungslegung in der externen Rechnungslegung und in der Sozialbilanz. Ein Verzeichnis der Mitarbeiter und ein Sachregister beschließen die Arbeit.

Die vorliegende Arbeit zeichnet sich thematisch dadurch aus, daß sie Fragen von einer gewissen Brisanz und Problematik aufgreift, die betriebswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch von Bedeutung sind, zumal es an vergleichbaren Werken mangelt.

Der Sammelband legt eine Bestandsaufnahme über vorhandene Ansätze und Anregungen zur Entwicklung und Ergänzung des üblichen Rechnungswesens vor. Er versucht, das Bisherige zu bündeln und

Voraussetzungen für ein zukünftiges, gemeinsames, vereinheitlichtes Vorgehen zu schaffen. Insoweit kommt der Publikation ein deutlicher Stellenwert zu. Den Nutzen aus dieser umfangreichen Arbeit wird zunächst die akademische Diskussion ziehen, die von der Arbeit erheblich profitieren dürfte. Dem Praktiker ist das Buch dann zu empfehlen, wenn er aus persönlichen oder beruflichen Gründen fundierte Informationen gewinnen möchte über Aufgaben und Probleme sowie Möglichkeiten und Grenzen allgemeiner oder spezieller Vermögensrechnungen im Bereich des Humankapitals aus betriebswirtschaftlicher oder aus gesellschaftspolitischer Sicht.

Revision der elektronischen Datenverarbeitung - Kommentierte Prüfungsfragen für die Revisionspraxis - Erarbeitet im Arbeitskreis "Revision bei elektronischer Datenverarbeitung" des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V.

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1982, 136 Seiten Großoktav, kartoniert, DM 36,--

Das deutsche Institut für interne Revision hat im Jahre 1969 mit der 1. Auflage dieses Fragenkatalogs eine richtungsweisende und aus damaliger Sicht grundsätzliche Veröffentlichung geschaffen, die nun in der vierten, überarbeiteten und erweiterten Auflage erscheint. Die Schrift wurde der fortschreitenden Entwicklung angepaßt und auf dem aktuellen Erkenntnisstand gebracht.

Nach einem Vorwort werden grundlegende Fragen behandelt, u. a. die Begriffe Funktionsfähigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit und deren wechselseitige Abhängigkeit und Überschneidung. Das erste Hauptkapitel gilt der Revision der Verfahrensentwicklung mit den einzelnen organisatorischen und formellen Anforderungen, dem Entscheidungsverfahren, der Planung und Problemanalyse, der Detailkonzeption, der Sollkonzeption, der Anwendungsprogrammierung, den Tests, der Übergabe und der Einführung sowie der Dokumentation. Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels steht die Revision der Abwicklung der Datenverarbeitung mit Datenerfassung, Abwicklung, Datenausgabe sowie Kontroll- und Sicherungssystem. Im anschließenden dritten Kapitel wird der Frage der Revision des Datenschutzes nachgegangen. Hier geht es um den Datenschutzbeauftragten, die Rechte der Betroffenen, technische und organisatorische Maßnahmen zur Datensicherung sowie um die Datenverarbeitung im Auftrag. Ein umfangreicher Anhang bringt sechs ausgewählte Beiträge aus der Zeitschrift für Interne Revision, wie z. B. Kontrollsystem bei EDV-Verfahren oder Ordnungsmäßigkeit der Datenverarbeitung. Ein Stichwortverzeichnis beendet die Arbeit.

Der vorliegende Fragenkatalog wendet sich nicht nur an Revisoren, sondern auch an Organisatoren und alle, die die vielfältigen Fragen und Probleme der modernen EDV aus der Sicht der Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit interessieren. Der Fragenkatalog stellt eine Sammlung von Standardfragen dar, die einen EDV-kundigen Leser in die Lage versetzen, die EDV und was damit zusammenhängt zu prüfen. Die Fragen müssen selektiert und durch weiterführende Fragen ergänzt werden. Sie geben eine im Einzelfalle veränderungsbedürftige Checkliste ab, die auf sehr umfangreichen Erfahrungen und Erkenntnissen eines Fachstabs beruhen. Das Buch ist Arbeitsmittel, kein Lehrbuch. Es weist Lücken und Schwächen auf, wie es bei dieser schwierigen, dynamischen Materie nicht anders sein kann. Die Arbeit bündelt das Wissen berufener Sachkenner, ist auf die praktische Arbeit zugeschnitten und leicht umsetzbar. Eine nützliche und empfehlenswerte Arbeitshilfe.

AWV - Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand:

Der Mikrofilm als Aufzeichnungsmedium in Revision und Betriebsprüfung

Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH, 1983 - 91 Seiten, DIN A 5, kartoniert, DM 34,--

Die Bedeutung des Mikrofilms als Aufzeichnungs- und Rationalisierungsmittel nimmt von Jahr zu Jahr zu. Viele Tausend Anwender in der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung verfilmen täglich Millionen Blätter Schriftgut, die nach erfolgter Filmprüfung vernichtet werden. Die vorliegende Veröffentlichung ist das Arbeitsergebnis einer Projektgruppe des AWV-Arbeitskreises Rechtsfragen der Mikroverfilmung im Fachausschuß Mikrofilm.

Nach einem allgemeinen Vorwort befaßt sich das erste Kapitel der Prüfung mikroverfilmter Unterlagen, in dem es auf Voraussetzungen, Rechtsnormen, den Zweck der steuerlichen Außenprüfung sowie auf den Ablauf der Außenprüfung eingeht. Die Besonderheiten bei der Prüfung mikroverfilmter Unterlagen sind Gegenstand des anschließenden Kapitels, das auf Arbeitsgeräte, Prüfungshandlungen, Rückvergrößerungen usw. eingeht. Den Rechtsgrundlagen der Mikroverfilmung gilt das dritte Kapitel. Hier werden die gesetzlichen Aufbewahrungsfristen ebenso erläutert wie die verschiedenen Anweisun-

gen in der Anwendung und Nutzung der Mikroverfilmung. Im folgenden Abschnitt geht es um die Technik der Mikroverfilmung, wo u. a. besprochen werden das Aufzeichnungsverfahren, die Mikrofilm-Aufnahmematerialien, die Mikrofilmformen und Mikrofilmgeräte einschließlich Rückvergrößerungsverfahren. Im Kapitel 5 wird der Informationsrückgriff auf ein verfilmtes Schriftstück behandelt und u. a. die Aufnahmemethoden dargestellt, Suchsysteme und Suchmerkmale sowie das COM-Verfahren. Die Sicherheit des Mikrofilmverfahrens und die einzelnen Aspekte des Fälschens und Verfälschens sowie deren Verhinderung stehen im Mittelpunkt des sechsten Kapitels. Die Publikation wird beendet durch eine Zusammenfassung, durch eine Aufzählung interner und externer Prüfungsarten, durch verschiedene Anlagen, wie Auszüge aus der AO, der EGAO, Grundsätze für die Aufzeichnung gesetzlich aufbewahrungspflichtiger Unterlagen auf Bildträgern, der Hinweis für die Verwendung von gesetzlich vorgeschriebenen Mikrofilm-Hilfsformularen, einer Dokumentation der Gesetze, Verordnungen und Erlasse zur Mikroverfilmung und letztlich einem Stichwortverzeichnis.

Diese Schrift, verfaßt von kompetenten Fachleuten, ist für einen Benutzerkreis geschrieben, der nicht daran interessiert ist, selber Mikrofilmaufnahmen herzustellen, der gleichwohl mit dem Endprodukt, dem Mikrofilm, bei seiner täglichen Arbeit zu tun hat. Der Veröffentlichung kann bescheinigt werden, daß sie als praktische Anwendungshilfe den Ansprüchen und Erwartungen in vollem Umfang gerecht wird und für die Durchführung steuerlicher Außenprüfungen und sonstigen internen und externen Prüfungen im Hinblick auf die Mikroverfilmung den Leser sicher und leistungsfähig macht.

Meyer zu Lösebeck, Heiner: Unterschlagungsverhütung und Unterschlagungsprüfung
Düsseldorf: IdW Verlag GmbH 1983 - 366 Seiten, broch., Preis unbekannt

Die vorliegende Arbeit ist erschienen als Band 16 der Schriftenreihe des Instituts für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, herausgegeben von Prof. Leffson.

Betrügerische Handlungen, unter dem Oberbegriff Unterschlagungen zusammengefaßt, spielen - wie die Wirtschaftspresse zeigt - eine nicht zu unterschätzende Rolle im modernen Wirtschaftsleben. Die Entwicklung der Datentechnik und die Möglichkeiten der neuen Bürotechnik stellen diese Problematik zudem in ein neues Licht.

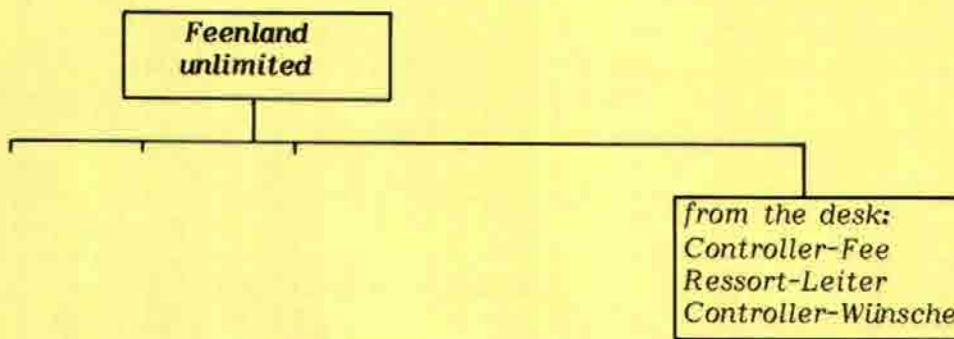
Sowohl einer erfolgreichen Sicherung vor Unterschlagungen als auch ihre Aufdeckung setzt die Kenntnis möglicher Schädigungsarten und insbesondere auch die Kenntnis der Möglichkeiten ihrer Verschleierung voraus. Hieraus ergibt sich der systematische Aufbau dieser Veröffentlichung. Nach einleitenden Worten über die Problemstellung und den Unterschlagungsbegriff wird zunächst eine Systematik der Tatbestände der Unterschlagung erarbeitet. Der Verfasser kommt zu sprechen auf die Voraussetzungen einer Unterschlagung, auf die Objekte einer Unterschlagung und setzt sich eingehend mit den Möglichkeiten der Verschleierung auseinander. Aus der Kenntnis der beschriebenen Unterschlagungsarten wird anschließend ein System interner Überwachungsmaßnahmen abgeleitet, das unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips möglichst zu einer Verhinderung oder sofortigen Aufdeckung derartiger Handlungen führen soll. Der Verfasser spricht primäre Abwehrmaßnahmen, wie Personaleinstellungen oder die psychische Sicherung ebenso an wie die sekundäre Sicherung über Abwehrmaßnahmen durch das Interne Kontrollsystem, wo die Elektronischen Datenverarbeitungssysteme einen breiten Raum einnehmen, um abschließend auf tertiäre Abwehrmaßnahmen, wie den Einsatz der Innenrevision einzugehen. Da eine absolute Sicherheit gegen wesentliche Unterschlagungen durch ein System interner Überwachungsmaßnahmen i.d.R. nicht realisierbar ist, ergibt sich die Notwendigkeit zu versuchen, durch Prüfungen Unterschlagungen aufzudecken oder bei Pflichtprüfungen auf eventuelle Schädigungen zu achten, wovon das dritte Kapitel handelt. Ausführlich werden Prüfungsausführung und angrenzende Fragen erörtert. Eine Zusammenfassung, eine Literaturdarstellung, ein Stichwortverzeichnis usw. beschließen das Werk.

Im Sinne der Schriftenreihe, in der das Buch erschienen ist, will es einen Beitrag liefern zur Lösung von Problemen, die sich dem Wirtschaftsprüfer, dem bilanzierenden Kaufmann und dem Studierenden in gleicher Weise stellen. Die Publikation verbindet in vorbildlicher Weise ein anspruchsvolles fachwissenschaftliches Niveau mit strenger Systematik und klarer Logik mit einer Ausrichtung auf praktische Belange und Orientierung an praktischer Anwendbarkeit. Eine nützliche und gelungene Spezial-Schrift.

Fortsetzung Seite 44

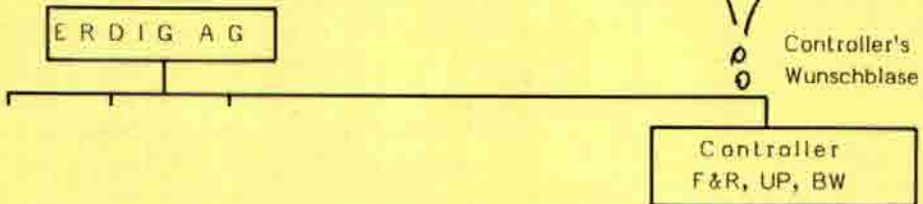
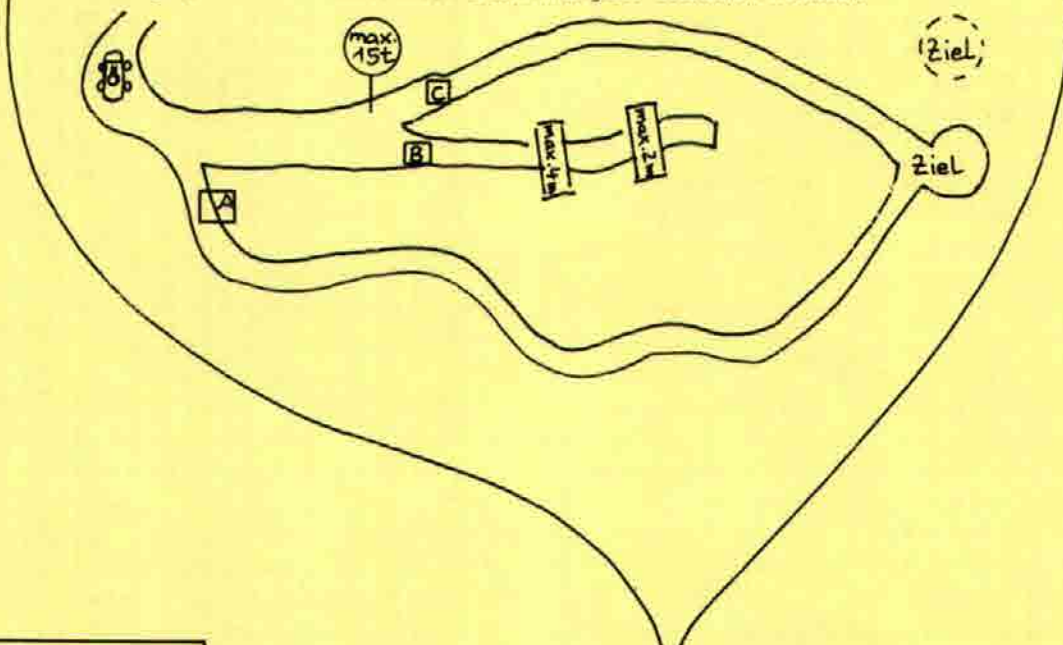
FORUM

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	07	-	-	-



Das "?" ist Ihr Schlüssel zur Firma "Feenland Unlimited" Ressort Controller-Wünsche

"In meiner Tagesarbeit sieht es oft so aus, daß die Manager-Panzer durch die Landschaft wühlen und ich im nachhinein - oft für die Zentrale - die Flurschäden beheben soll. Das aber ist nicht nach meinem Gusto: Viel lieber würde ich als Lotse den Panzern Wege aufzeigen, wie sie schadlos ihren Bestimmungsort erreichen könnten."



"Lieber Controller:

Als Ressortleiter "Wünsche" der Firma Feenland Unlimited ist mir Ihr Problem geläufig. Das sieht in der Praxis dann so aus, daß Sie nachträglich eine Investitionsrechnung mit einem ausreichenden Return on Investment aufstellen für eine Investition, die schon getätigt wurde. Oder Sie grenzen Kosten über Aufwandausgleichskonten so ab, daß Sie innerhalb eines Planungszeitraums Ihre geplanten Kosten im Ist einhalten. Beim Umsatz dasselbe Lied: Es werden Rechnungen geschrieben, die dann später storniert werden auch nur mit dem Ziel, Planumsätze einzuhalten. Oder Sie schälten durch Ihre Analysearbeit heraus, daß bestimmte Produkte permanente Verlustbringer sind. Dadurch erzeugen Sie einen Entscheidungsdruck, der jedoch vom Management mit der Killerphrase "Das sind unsere Türöffner im Sortiment" beiseite geschoben werden. Eben diese Killerphrase sind Sie dann genötigt, selber im Berichtswesen der Zentrale gegenüber zu verwenden. Die Rolle, lieber Controller, in die Sie sich hineindrängen ließen und die Sie jetzt - zu Recht - ärgert, könnte mit dem Begriff Kosmetikfachmann eingefangen werden. Charakteristisch für ihn ist, daß er erstens im nachhinein erst zum Zuge kommt und zweitens nur Oberflächenarbeit machen kann, die weit entfernt ist von einer Ursachentherapie und noch viel weiter weg von prophylaktischen Vorkehrungen.

Neben dem geschilderten Krankheitsbild gibt es aber noch ein weiteres, das dieselbe Therapie wie das erste erfordert. Hier bewegt sich der Controller, wie es sein soll, als Lotse vor den Manager-Panzern, wie Sie so schön sagen, lieber C. Aber im ungünstigen Fall ist der Controller zu weit weg von seinen Managern der Linie, so daß leicht der Kontakt für die begleitende betriebswirtschaftliche Beratung abreißt. Im Extremfall, der vielleicht gar nicht so selten ist, steckt der Controller Wege aus und baut Brücken, die dann zu seinem Erstaunen vom Manager-Panzer-Fahrer ignoriert werden. In der Unternehmenspraxis sieht das dann so aus, daß in die Zukunft weisende Analysen und Berichte ohne Echo bei den verantwortlichen Linien-Managern bleiben. Ein Formular macht die Runde und keiner benötigt es. Oder daß man als Controller gelegentlich gefragt wird, was man eigentlich den lieben langen Tag durch arbeiten würde. Der Controller wird hier zum Phantom.

Einen großen Teil der täglichen Controller-Probleme haben Sie, lieber C., ja mit der obigen Skizze eingefangen, meint die Controller-Fee. Da geht es zuerst einmal darum, ein operatives oder strategisches Ziel festzulegen. Am einfachsten erreichen Sie das über Schrittmacher, die das zu entscheidende Problem in den wichtigsten

Faktoren strukturieren. Beispielsweise könnte für beliebig viele Ziele das folgende Schrittmacherpapier erarbeitet werden, damit dem Management der Einigungsprozeß auf ein Ziel hin leichter fällt.

Im zweiten Schritt müßten dann die Wege abgesteckt werden, auf denen das fixierte Ziel erreicht werden kann. So hat jeder Weg seine Eigenschaften, seine Tücken und Chancen. Die Aufgabe des Controllers wäre es zu zeigen, daß der Weg B nicht zum Ziel führt, weil er in eine Sackgasse mündet. Weg C wiederum eignet sich nur für Gefährte bis maximal 15 Tonnen und das Management wäre nun verantwortlich zu entscheiden, ob diese Straße mit einem 50-Tonnen-Panzer befahren werden soll oder ob anstatt dessen frühzeitig auf die Straße A eingespart werden soll. Sie ist zwar kilometermäßig länger als B und C, doch führt sie sicher zum Ziel. In diesen zwei Phasen also, der Zielfindung und der Suche nach Strategien und Maßnahmen, die zum Ziel führen, schaut der Controller-Lotse mit seinen Managern quasi aus der Vogelperspektive auf die Unternehmens- und Marktlandschaft herunter. Ist die Controller-Aufgabe in einem Unternehmen in eine zentrale und eine dezentrale Funktion getrennt, so wird sich der zentrale Stab insbesondere um diese beiden ersten Phasen kümmern. Der dezentrale Controller wiederum ist jetzt verantwortlich in der dritten Phase, nämlich Lotsendienst im engeren Sinne zu leisten. Das heißt, er steht vor und neben dem Panzergefahr, signalisiert Bodenwellen oder Gegenverkehr und hilft dem Management, enge Stellen sicher zu passieren. Erscheinungsbilder dieser Aufgabe sind S-I-V-Gespräche, begleitet von einem protokollierten Maßnahmenplan, wie Ziele trotz den Turbulenzen unter dem Jahr noch erreicht werden können. Oder er berät den Vertrieb bei der Frage von Preisnachlässen und zeigt die Konsequenzen für die Ergebnisrechnung per Jahresende auf. Er ist engagiert bei der Erarbeitung eines Kostensenkungsprogramms im Fixkostenbereich und verbessert, vielleicht auf Anregung seines Managements, die Aussagekraft des Berichtswesens.

Diese drei Controller-Aufgaben: veranlassen Ziele zu suchen, Maßnahmen abzuleiten und dispositiv zum Ziel hinzusteuern, können Sie, lieber Controller, nicht oder nicht ausreichend wahrnehmen, sondern Sie befinden sich hinter dem Panzergefahr. Um nun hinter das diagnostische "Warum" und das therapeutische "Man nehme 3 x täglich oder lasse 3 x täglich" zukommen, werden Sie von der Controller-Fee zu folgendem Vorgehen eingeladen. Bitte schreiben Sie auf 3 Blättern je einen aktuellen Fall auf, wo Sie zu Ihrem Ärgeris übergegangen wurden. Für jeden Entscheidungsfall suchen Sie jetzt Nutzen zusammen, die das Management von Ihnen hätte haben können.

Plausibilitäten

(Zur Beurteilung des Aufbaus eines rezeptfreien Produkt - Linie bei einem Pharma - Unternehmen)

Alternative Einführung von OTC - Produkten: **ja**

Was bedeutet diese Alternative?	Was läßt diese Alternative realisierbar erscheinen?	Welche Gründe machen den Erfolg schwierig?
bzgl. der bisherigen Tätigkeit • Leitbild / Image bei Ärzten als "ethische" Produkte herstellende Firma gefährdet • keine negativen Auswirkungen fürs Kerngeschäft, wenn 10-15% MA nach 3 Jahren	• Produkt know how vorhanden • bestehende Anlagen nutzbar • eine OTC - Firma gründen • Marktwachstum anhaltend • Vorteil des inländischen Produzenten (im Gegensatz zum Marktführer)	• paßt nicht zu Leitbild / Image • neuer Vertriebsweg "Apotheken nötig" → benötigtes know how • Spaltung der Kräfte (personell / finanziell)
bzgl. Wettbewerb u. Marktanteil • hoch stärkeres Gehen auf den Bedarf nach Selbstmedikation	• heute / morgen reichlich vorhanden	• verstärktes Denken vom Kunden zum Produkt (nicht: für das Produkt den Anwendungsfall suchen)
bzgl. Management Anforderungen • Ausweitung der Aufw. weil neuartigen V.-Ver. Kunde • schnellere Reaktionen	• Herr Müller wäre geeigneter OTC - chef mit Erfahrung	• tragen die Führungskräfte (Ärzte, Chemiker...) mit ganzen Herzen die Apotheke? (emotionale Aspekte)
bzgl. Finanzmittel 	• ausreichend Risiko vorhanden • - n - zu ROI	• Unsicherheit über Preispolitik des führenden Mitbewerbers

Beispielsweise wären solche Nutzen "mehr Sicherheit bei Entscheidungen", "Die Situation komplexer sehen durch Integration von Teilinformationen" oder "Aktuell informiert sein". Nicht zu vergessen wäre, daß es auch für den Manager ein Nutzen ist, wenn er seine Ideen mit Mitarbeitern diskutieren kann. Das ist ja das Sparring-Partner-Prinzip, wo der Fighter fit gemacht wird, bevor er in den Ring steigt. In einem zweiten Schritt müßten Sie, lieber Controller, jetzt beurteilen, welche Nutzenkomponente Ihr Manager ausgeschöpft hat, und was Sie ihm hätten bieten können. Wenn Sie das graphisch darstellen, ergibt das ein Spannungsfeld zwischen genutztem Nutzen und potentiell nutzbarem Nutzen.

Im nächsten Schritt müßten Sie sich jetzt fragen, was wohl den Manager daran gehindert hat, den potentiell möglichen Nutzen auszuschöpfen. Vielleicht weiß er gar nicht, was Sie ihm zu bieten haben? Oder er möchte einen Nutzen von Ihnen, der aber durch Ihr Controller-Angebot noch nicht abgedeckt wird.

Wenn Sie die Hinderungsgründe alle sammeln, lieber Controller, gewinnen Sie dadurch genau die Punkte oder Minimumfaktoren, an denen Sie düngen müssen. Das heißt, es wäre jetzt ein

Vorgehensplan nötig, über welche Maßnahmen und Aktionen Sie dem Management mehr Nutzen bieten und verkaufen wollen. Vielleicht versuchen Sie es einmal nach dem Rezept, das kürzlich die Verkäufer-Fee der Controller-Fee anvertraute. Sie sagte nämlich, daß die Verkäufer mit Erfolg zuerst die Gesprächsbereitschaft herstellen würden mit Sätzen wie: "Wäre es für Sie nicht nützlich...", "Wären Sie daran interessiert..." oder "Wäre es Ihnen eine Hilfe ...". Dann würden die Kunden mit den Nutzen, die das Produkt stifte, gefüttert und ihnen erst ganz zum Schluß das Produkt verkauft. So im Sinn von: dann wäre dieses Angebot genau das Richtige für Sie.

Wäre es nicht möglich, dieselbe Vorgehensweise für die Zusammenarbeit mit Ihrem Manager zu wählen? Den Nutzen also ganz in den Vordergrund stellen, so daß das Management nur noch sagt "Das müssen wir unbedingt und schnellstens verwirklichen". Das Produkt schieben Sie dann quasi nach. Ähnlich dem chinesischen Sprichwort: Die Brücke baut sich im Gehen.

Viel Glück auf Ihrem Wunsch-Weg, lieber C.!

Es grüßt Sie die Controller-Fee
(Ressortleiter Wünsche)

Staufenbiel/Koetz: Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten

Köln: Joerg E. Staufenbiel, Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung, Burgmauer 68, 5000 Köln 1, abgeschlossen in 1982 - 352 Seiten, Preis DM 16,80

Die jetzt erschienene 3. Auflage schafft Transparenz über die vielfältigen Studienangebote. Sie gibt Auskunft darüber

- an welchen Hochschulen welcher Studiengang mit welchem Studienabschluß möglich ist;
- wie sich Studieninhalte und Prüfungsanforderungen im Grund- und Hauptstudium in den verschiedenen Studiengängen zusammensetzen;
- welches Pflicht- und Wahlfächerangebot an den einzelnen Fakultäten zur Verfügung steht;
- welche Professoren an der jeweiligen Hochschule dozieren;
- darüber hinaus werden die wichtigsten Tätigkeitsfelder für Wirtschaftsakademiker nach Branchen und Funktionen kurz vorgestellt, ergänzt durch Stellenanzeigen.

Die Arbeit wendet sich nicht nur an Abiturienten und Studierende, sondern an alle, die an der Wirtschaftsausbildung interessiert sind.

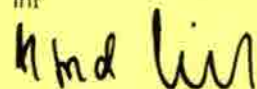
Zum Schluß noch ein Hinweis: Das Helfrecht-Studienzentrum für persönliche und unternehmerische Planungsmethoden GmbH, 8591 Bad Alexandersbad, hat eine Broschüre mit praxiserprobten "10 Regeln für erfolgreiches Planen im Beruf und Privatleben" entwickelt, die an Interessenten kostenlos abgegeben wird. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an Helfrecht-Studienzentrum, Abt. RW 28, Herrn Wehner, 8591 Bad Alexandersbad, Tel. 09232 / 1058.

Bitte zusätzlich vermerken: Pressemitteilung Nr. II - 10/83 - Bücherecke Controller Magazin.

Es wäre schön, wenn etwas für Sie dabei gewesen wäre.

Mit freundlicher Empfehlung

Ihr



Alfred Biel



DECKUNGSBEITRÄGE FINANZIEREN KRANKENHAUS-INVESTITIONEN

von Heinz Josef Holtmann, Daun/Eifel

Um mit erwirtschafteten Deckungsbeiträgen Krankenhaus-Investitionen zu finanzieren, bedarf es einiger Anreize für unsere Krankenhäuser. Dazu zählen:

1. Die Krankenkassen zahlen den Krankenhäusern einen kostengerechten Pflegesatz. Dieser beinhaltet die laufenden Betriebskosten einschließlich anfallender Abschreibungen, Zinsen und eines Wagniszuschlags mit Einschluß der den Krankenhäusern angeschlossenen Krankenpflegeschulen.
2. Zukünftig dürfen keine Bestrafungen der Krankenhäuser bei einer Gewinnerzielung mehr erfolgen. Es darf daher keine Gewinnverrechnung mehr bei den Pflegesatzverhandlungen durch die Krankenkassen geben.
3. Die Krankenhäuser erstellen sich einen Leistungskatalog gemäß ihrer Einstufung durch die Landesregierung als Krankenhaus der Grundversorgung, der Regelversorgung, der Schwerpunktversorgung, der Zentralversorgung oder sonstiger Versorgungsstufen.
4. Die Krankenhäuser können im Rahmen ihrer Möglichkeiten Bankdarlehen aufnehmen, ohne daß es einer Zustimmung des Landes oder der Krankenkassen bedarf.

5. Die Landesregierungen zahlen den Krankenhäusern bei Vorliegen bestimmter Verweildauern abgestufte Fördermittel.
6. Die vom Wirtschaftsprüfer testierte Gewinn- und Verlustrechnung nach der Verordnung über die Rechnungs- und Buchführungspflichten von Krankenhäusern - KHBV - mit dem Vermerk "gute Wirtschaftsführung" bildet die Grundlage für die Pflegesatzerrechnung für jeweils zwei Kalenderjahre zwischen dem Krankenhaus und den Krankenkassen.
7. Krankenhäuser, die einen jährlichen Gesamtnutzungsgrad von 88 % nicht erreichen, können selbst entscheiden, in welchen Fachdisziplinen sie Bettenreduzierungen vornehmen, um so einen permanenten Gesamtnutzungsgrad von 88 % abzusichern. Bei einem Nutzungsgrad von über 100 % können sie entsprechende Bettenerhöhungen vornehmen.
8. Die bisher nach dem Gesetz zur wirtschaftlichen Sicherung der Krankenhäuser und zur Regelung der Krankenhauspflegesätze (KHG) gewährten Fördermittel gehen rechtsverbindlich in das Eigentum der Krankenhausträger über.



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

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
22	23	34	S	K	E

9. Bei allem apothekenpflichtigen "Medizinischen Bedarf", den die Krankenhäuser benötigen, entfällt die Mehrwertsteuer.
10. Für die im Krankenhaus Beschäftigten bleibt die 40-Stunden-Woche mit zukünftig vertretbaren Lohnerhöhungen verbindlich.

In der nächsten Ausgabe des "controller magazin" im März 1984 wird der Verfasser dieses Artikels an einem praktischen Beispiel die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des vorgenannten 10-Punkte-Programms aufzeigen und dann in weiteren Beiträgen die einzelnen Punkte im Zusammenhang mit den Deckungsbeiträgen im Krankenhaus erläutern.

Für heute sollten wir uns aber noch die Definition der Deckungsbeitragsrechnung von Dr. Albrecht Deyhle im Controller Handbuch des Management Service Verlags etwas genauer ansehen. Dort heißt es: "Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein Management-Informationssystem zur Planung und Steuerung in Richtung des Zieles Gewinn mit der Doppelaufgabe,

- a) Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf den Gewinn besser beurteilen zu helfen,
- b) Ziele in Zahlen zur Leistungsbeurteilung von Führungskräften finden zu helfen.

Damit ist die Definition der Deckungsbeitragsrechnung integriert in die Definition der Manager-Funktion. Sie ist ein System zur Planung und Steuerung in Richtung des Zieles Gewinn. Es wird auch hier wieder deutlich, daß Bezeichnung und Begriff auseinanderzuhalten sind. Der Begriff ist das Management-Informationssystem, das nicht in einem Wort zu charakterisieren ist. Trotzdem sollte die praktische Realisierung einer "Deckungsbeitragsrechnung" besser als System der Management-Rechnung bezeichnet werden oder als Teil des Controller-Berichtswesens."

Was nun speziell den "Deckungsbeitrag im Krankenhaus" betrifft, so möchte der Verfasser in enger Anlehnung an Dr. Albrecht Deyhle diesen wie folgt bezeichnen: "Der Deckungsbeitrag im Krankenhaus ist derjenige Teil des Krankenhauserlöses, den die Primärleistungen des Krankenhauses (Kranke untersuchen, pflegen und heilen) nicht selber zur Abdeckung ihrer variablen Kosten benötigen, sondern der zur Deckung der fixen Kosten der für die Primärleistungen notwendigen Sekundärleistungen (Anlagen warten, heizen, reinigen, verwalten) übrig läßt." ■

"To whom it may concern"

Sehr geehrter Herr Controller,

Hätten Sie Interesse an einer neuen, anspruchsvollen und entwicklungsfähigen Aufgabe?

Wir sind ein wirtschaftlich fundiertes Unternehmen mit ca. 800 Mitarbeitern in einer reizvollen, zentral gelegenen Mittelstadt. Marktposition und Qualität der Erzeugnisse ermöglichen weiteres Wachstum.

Wir suchen einen qualifizierten Controller, der sämtliche Controlling-Aktivitäten erstmals zusammenfassen und weiter ausbauen soll. Die Entwicklung einer unternehmens-spezifischen Controlling-Konzeption bietet großen Gestaltungsspielraum, setzt aber auch Bereitschaft zu Detailarbeit voraus. Wir erwarten eine systematische Analyse und transparente Darstellung der unternehmerischen Daten. Darauf aufbauend sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen, Schwachstellen zu analysieren sowie geeignete Gegenmaßnahmen vorzuschlagen.

Dies ist eine Chance für einen jüngeren Diplom-Kaufmann, der das moderne Controlling-Instrumentarium auf Basis qualifizierter Ausbildung und praktischer Erfahrung im Rechnungswesen oder Controlling beherrscht. Wichtig ist uns die Fähigkeit, wirtschaftliche Zusammenhänge und Alternativen zu erkennen sowie Problemlösungen aktiv und in enger Kooperation mit den betroffenen Führungskräften durchzusetzen.

Schreiben Sie uns, schicken Sie Unterlagen.



Hüttenwerke Kayser AG
Kupferstr., 4670 Lünen
Tel. 02306 / 1080

CONTROLLING AT HOME

Modell zur persönlichen Jahresplanung 1984

von Guy Giacobino, Frankfurt/Main

"... in puncto Analogie sehe ich eine sehr große zwischen einem privaten Haushalt und einer Firma: beide sind mit Wachstum und Liquidität konfrontiert, müssen ein optimales Gleichgewicht zwischen Mitteln und deren Verwendung, zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Betrachtungen finden.

Dieses System eignet sich nicht für eine Firma, es kann auch einer Familie wirksam helfen, mit dem Geschick eines Unternehmers einen besseren Überblick über ihre Finanzen zu gewinnen und ihre finanziellen Möglichkeiten zu erweitern. Und dies mit einem vertretbaren Aufwand.

Dieser Beitrag soll den Controllern zeigen, was für eine Art Controlling man außerhalb der Firma praktizieren kann."



Guy Giacobino, 33 Jahre alt, Dipl.-Volkswirt, ist seit vier Jahren, nach 4 Jahren Erfahrung im Marketing, im Bereich Controlling tätig. Der nachfolgende Artikel stützt sich auf eine mehrjährige private Entwicklung eines Controlling-Systemes für private Haushaltsführung.

1. Einkommen (netto)

a) regelmäßig:	neu vereinbartes Gehalt (Gehaltserhöhung) ab März 1984	=	DM 4.500,--
b) zusätzlich:	Einkommensteuerrückerstattung 83	=	DM 1.500,--
	- Juli Urlaubsgeld	=	DM 1.000,--
	- November Weihnachtsgeld	=	DM 3.000,--

2. Regelmäßige Ausgaben

Für jeden Monat gültiges Budget

LEBENSWICHTIGE	- Miete	DM 950,--	
	- Verpflegung	DM 800,--	DM 1.900,--
	- Benzin	DM 150,--	
			DM 2.800,--
SONSTIGE	- Kleider	DM 300,--	
	- Freizeit	DM 350,--	DM 900,--
	- Sonstiges	DM 250,--	

3. Lebensversicherung

Ausplittung der gesamten Prämie (DM 2.400,--) für die (Kapital-) Lebensversicherung in

a) 1/3 der Prämie - unregelmäßige Ausgaben	=	DM 800,--
b) 2/3 der Prämie - Wertanlage	=	DM 1.600,--

4. Urlaub

- Gesamtaufwand für 4 Wochen	=	DM 5.300,--
- abzüglich des für jeden Monats gültigen Budgets "Regelmäßige Ausgaben"	=	DM 2.800,--
- tatsächlicher Mehraufwand	=	DM 2.500,--

5. Wertanlage-Politik

Angestrebt wird ein Kasse-/Bankstand zwischen DM 2.000,-- und DM 4.000,-- am Monatsende. Bei Liquiditätsüberschuss wird dieser Betrag auf dem Sparkonto angelegt.

6. Dezember-Anschaffung

Kaufpreis neuer Wagen	=	DM 20.000,--	
Abzüglich Verkaufserlös alter Wagen	=	./.. DM 7.000,--	
NETTO	=	DM 13.000,--	==== Ersparnis 1 : DM 550,--
			==== Anschaffung: DM 13.000,--
Auflösung Sparkonto 1984	=	DM 6.000,--	
Auflösung Sparkonto 1983	=	+ DM 4.000,--	
TOTAL	=	DM 10.000,--	==== Wertanlage: ./.. DM 10.000,--
			Ersparnis 2 : ./.. DM 2.450,--
			Übertrag Vorperiode: DM 4.550,--
			Kasse/Bank: DM 2.100,--

PLANUNG 1984

	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	TOTAL
Einkommen - regelmäßig - unregelmäßig	4000	4000	4500	4500	4500 1500	4500	4500 1000	4500	4500	4500	4500 3000	4500	53000 5500
./. Regelmäßige Ausgaben	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	33600
./. Unregelmäßige Ausgaben	180	883	850	730	404	693	2930	300	100	380	1300	1150	9900
Wohnung:					350	250 120		150		200		400	350 1900 120
Umlagen Heizung/Strom Hausrat		500		400									
Wagen:							180 250			180	500		720 1200 342
Versicherung Inspektionen Steuer/Club	180	288	450	180	54								
Versicherung: Haftpflicht Lebensvers.			100								800		100 800
Sonstiges:		95		150		123 200		150				150	450 218 1200
Reise/Verwand. Zeitung/Vereine Geschenke			300						100			600	
Urlaub (tatsächlicher Mehr- aufwand)							2500						2500
ERSPARNIS 1	1020	317	850	970	2796	1007	./ .230	1400	1600	1320	3400	550	15000
./. Anschaffungen	-	800	-	-	1500	-	-	-	-	2500	-	13000	17800
./. Wertanlage	-	-	-	2000	2000	-	-	2000	-	-	1600	./ .10000	./ .2400
= ERSPARNIS 2	1020	./ .483	850	./ .1030	./ .704	1007	./ .230	./ .600	1600	./ .1180	1800	./ .2450	./ .400
+ Vorperiode Übertrag	2500	3520	3037	3887	2857	2153	3160	2930	2330	3930	2750	4550	
= Kasse + Bank (am Monatsende)	3520	3037	3887	2857	2153	3160	2930	2330	3930	2750	4550	2100	

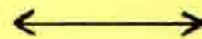
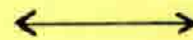
Datum	Text	Kasse	Bank	Miete	Verpfl.	Benzin	Kleider	Freizeit	Sonst.	1. Unregelm. Ausgaben	2. Anschaff. Wertanl.	3.	
1	Vorperiode-Übertrag	637	2.100										
1	Miete	-	1.150	950						400			
3	Lebensmittel, Benzin	417			180	40							
5	Anzug, Autoinspektion	167	750				250						
7	Gehalt (4.500), Prämie (300)	-	5.550										
8	Abhebung (800)	967	4.750							250		(2) 200	
9	Benzin, Ausflug, Reinigung	827				50		70	20	100			
10	Geschenk, Neues Möbel	377			100								
12	Lebensmittel, Haftpflicht	277	4.650										
,													
,													
,													
,													
,													
,													
,													
30	Abhebung (500)	740	3.187		90		100						
31	Lebensmittel, Hose	550											
				950	780	170	350	310	290				
				1.900					950				
				Regelmäßige Ausgaben					2.850				
									Unregelmäßige Ausgaben		750		
											(1)		
											(2) 200		
											(3) -		

MONAT März 1984

Einkommen	4.800
./. Regelm. Ausgaben	2.850
./. Unregelm. Ausgaben	750
<u>= ERSPARNIS 1</u>	<u>1.200</u>
./. Anschaffungen	200
./. Wertanlagen	-
<u>= ERSPARNIS 2</u>	<u>1.000</u>

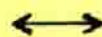
Budget	Ab- weichungen
4.500	300
2.800	./. 50
850	100
<u>850</u>	<u>350</u>

-	./. 200
-	-



Monats-Ersparnis 2	1.000
+ Vorperiode Übertrag: Kasse + Bank	2.737
<u>= Stand am Monatsende Kasse + Bank</u>	<u>3.737</u>

<u>PLAN</u> -Stand Monatsende K + B	3.887
Vorperiode - Gesamtabweichungen (Aufgelaufen) =	./. 300
Ersparnis 1 Abweichungen	350
Anschaff./Wertanl. Abweichung.	./. 200
<u>IST</u> -Stand Monatsende K + B	<u>3.737</u>



Bestehend aus:	
- Kasse	550
- Bank	3.187
-	
-	
-	

Nutzen Sie PLAUT-SOFTWARE

... Sie sind in bester
Gesellschaft!



PLAUT-SOFTWARE

für ein integriertes Rechnungswesen

- Kostenstellenrechnung als Soll-Istkosten-Vergleich
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenverwaltung
- Materialabrechnung
- Plankalkulation
- Nachkalkulation
- Herstellkosten - Soll-Ist-Vergleich
- Kostenträgerergebnisrechnung
- Deckungsbeitrags- und Artikelerfolgsrechnung
- Auftragsabwicklung und Fakturierung

DIALOG- und BATCH-Systeme.

Für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen; für Klein-, Mittel- und Großbetriebe; Einzel-, Wiederhol- und Serienfertigung; von der Istkostenabrechnung bis zur flexiblen Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung.

In den Programmiersprachen RPG II, RPG III und COBOL;

umfangreich dokumentiert und installiert auf allen gängigen Hardware-Systemen.

PLAUT-SOFTWARE basiert auf der Erfahrung einer über 35jährigen Beratungstätigkeit. PLAUT-SOFTWARE ist bereits mehr als 400mal installiert. Schreiben Sie oder rufen Sie an. Wir senden Ihnen gern ausführliches Informationsmaterial.

PLAUT SOFTWARE GMBH

Hogenbergstraße 20-22 · Postfach 21 04 69 · D-8000 München 21 · Telefon/Telefax (089) 5 80 30 81 · Telex 521 6228

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

GPR sichert die permanente
Transparenz für Manage-
mententscheidungen

GPR zeigt rechtzeitig Schwach-
stellen

GPR ermöglicht aktives Con-
trolling durch rechtzeitige
Maßnahmenvorgabe

GPR die moderne Gewinn-
planungsrechnung im
Dialog

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

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

GPR Erfahrung in allen
Branchen

Organisationspartner

GmbH 2060 Bad Oldesloe - Postfach 1428
Tel. 04531/804-1

Rechnungswesen à la carte

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

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

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

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

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

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

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