

Management Service Verlag
Gauting/München
ISSN 0939-0359



controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

1/93

David Gill, Oxford

"It's not fair ?"

**Europa-Eröffnungsbeitrag
zum Sprachlichen**

1

Gerhard Römer, Hamburg

"Philosophie und Controlling"

Großer Beitrag "Einfach zum Nach-Denken"

4

Richard Bader, Leimen

**Controlling im mittelständischen Unternehmen:
Eine Story zum praktischen Nach-Machen
Vorgehensempfehlungen eines praktischen
Controllers mit Formular-Set zum arbeits-
begleitenden Vergleich mit eigenen
Anwendungen**

17



TZ-INFO/MIK-INFO bei Schiesser Wäschehersteller kleidet sich europaweit mit MIS

Das Unternehmen

Das Schiesser AG Stammhaus, gegründet 1875 von Jacques Schiesser in Radolfzell am Bodensee, ist ein Unternehmen der HESTA-Gruppe/CH und zählt heute zu den bedeutendsten Unternehmen des Wäsche- und Bekleidungssektors in Europa.

Dieter Schach

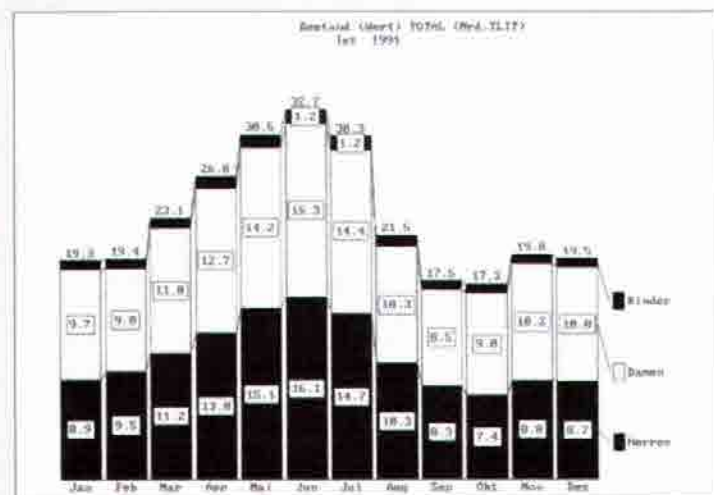
Die Projektierung

Gerade die starke Dynamik innerhalb der Textilbranche verlangt danach, sehr früh Abweichungen erkennbar zu machen. Nur so ist es angesichts der kurzen Lebenszyklen im Modebereich möglich, wirksame Maßnahmen zu ergreifen. Ein solches Potential an Schnelligkeit war bei herkömmlicher Vorgehensweise nicht mehr gegeben. Auf der Suche nach einer bewährten PC-Lösung fiel die Entscheidung für das Produkt TZ-INFO von MIK in Konstanz, denn es erlaubte die vorgegebene Aufgabenstellung in einem knappen Zeitrahmen zu realisieren.

MIK bot ein System mit einem hohen Maß an Benutzerfreundlichkeit. Es ist ideal zur flexiblen Abbildung der gegebenen Gesellschafts- und Analysestrukturen,

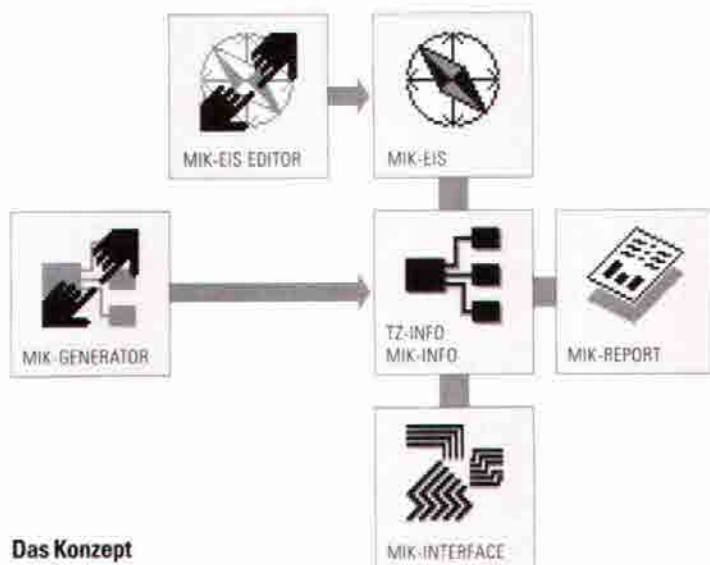
Die Aufgabenstellung

Bisher wurden die Gesellschaften außerhalb des Stammhauses (vier Produktions- und neun Vertriebsgesellschaften) nur im Hinblick auf Kennzahlen wie Auftragseingänge, Produktionsstückzahlen und kurzfristige Erfolgsrechnungen überwacht. Die neuen Anforderungen nach der Expansionsphase zwingen das Controlling zu einem »Frühwarn-Informationssystem«, das die zukünftige Entwicklung wichtiger Kennzahlen der Gruppe analysiert. Dabei haben nicht Aus-



wertungen vergangenheitsorientierter Datenströme erste Priorität, sondern das Controlling muß den Entscheidungsträgern ermöglichen, mit dem Blick in die Zukunft auf Risiken, Schwächen und Stärken schnell zu reagieren.

bietet die Möglichkeit grafischer Auswertung mit unterstützenden Tabellen, Verdichtungsmöglichkeiten, größere Transparenz und variable Gestaltung nach individuellen Ansprüchen des Unternehmens.



Das Konzept

Spezialisten von MIK erörterten in kooperativen Verhandlungen mit dem Schiesser-Stab die Rahmenbedingungen. Für einzelne Analysebereiche wurden Strukturen verändert oder ergänzt.

MIK brachte in diesen Prozeß jahrelange betriebswirtschaftliche Erfahrung und mit TZ-INFO ein sehr flexibles Werkzeug ein. Durch diese strukturelle Vorarbeit können heute per Knopfdruck die wichtigsten Kennzahlen pro Gesellschaft oder verdichtet nach Bereichen wie Produktion, Vertrieb bis hin zur Gesamtgruppe jederzeit abgerufen werden. Dabei stehen verschiedene Datenarten wie Ist, Budget/Prognose, mittelfristiger Plan und Simulation zur Verfügung. Dies ermöglicht flexible Abweichungsanalysen für einzelne Gesellschaften und die gesamte Schiesser-Gruppe. Dafür erforderliche Änderungen wurden interaktiv mit dem Anwender schnell und sicher für die vorhandenen Datenbestände durchgeführt. Schnittstellen zu bereits vorhandenen Datensystemen konnten ohne große Schwierigkeiten realisiert werden.

Die Einführung

TZ-INFO-Anwender im Hause. Schiesser akzeptierten ihr neues Programm besonders wegen seiner anschaulichen Grafiken durchweg schnell. Gerade die Bedienerfreundlichkeit, sonst oft die entscheidende Hemmschwelle beim Kennenlernen neuer Software, ließ Stolpersteine beim Einsatz von TZ-INFO nie auftreten. Bereits nach kürzester Zeit konnten die Bediener mit ihrem MIS effektiv arbeiten.

Die Perspektive

Neben dem erfolgreichen Einsatz von TZ-INFO im zentralen Schiesser-Controlling ist bereits die nächste Stufe der Datenkommunikation innerhalb der Schiesser-Gruppe geplant. Künftig soll sich der Datenfluß über ein Datenübertragungssystem (online-Verfahren) zwischen den Schiesser-Gesellschaften und dem zentralen Controlling vollziehen. Zur festen Zielsetzung gehören die quartalsweise Konsolidierung auf Konzernebene mit TZ-INFO und der permanente Einsatz von MIK-REPORT im Berichtswesen. Im Frühjahr 1993 ist der Umstieg auf das noch komfortablere und ausbaufähigere MIK-INFO unter OS/2 geplant.

Dieter Schach ist verantwortlich für das internationale Controlling der Schiesser-Gruppe.

MIK

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

Seestraße 1
D 7750 Konstanz
Telefon 0 75 31-5 10 26
Telefax 6 70 80

IT'S NOT FAIR ?

by David Gill, Oxford

"Fair" is now a naturalised German word much used in the business world. David Gill explores the kind of meanings the British attach to it.

There are a hundred and one reasons why one language borrows a word from another, and it isn't always because the borrowing language lacks a perfectly good word for the concept it wishes to express. During the second world war I recollect hearing the strange word "ersatz" being used to mean some kind of substitute product. At the time Germany, cut off from supplies of raw materials and certain foodstuffs, got a reputation for inventing replacements, like ersatz coffee made from roasted grain. However, some German words that have found their way into English like "Zeitgeist" and "Kitsch" really carry connotations, an aura of feeling, an atmosphere for which we English have no exact equivalent. So we look at plastic garden gnomes with red pixie hats and long white beards, or at birthday cards showing puppies with huge, moist eyes, and wonder who, in his or her right mind, would want to receive such "kitsch"?

As everybody knows, contemporary German, most notably newspaper German, has digested hundreds of English words for no good reason, beyond that of wishing to sound up-to-date and cosmopolitan. But in the case of the English words "fair" and "fairness" German-speakers have detected a concept that may, after all, be nothing more than "Gerechtigkeit", but which for all that seems a little different. "Fairness" seems to have been applied to sport in the first instance, ("ein faires Spiel, faire Sportsleute") and then to the other games we play in our economic lives, like deciding what is and what is not "fair" competition ("fairer Wettbewerb"). It may, then, be of some interest to know what English-speakers really mean by "fair".

British children grasp the idea of fairness at a very early age. "It's not fair!" a six-year-old will complain, when his mother wants to pack him off to bed at 8 o'clock, while his friend next door, also six, is allowed to stay up till 9. Of course, his parents will have very good reasons for curtailing his play, and may even try to explain them, but the child still has a sense of injustice, since he expects some sort of



consistency from the adults that control his and his friends' existence. If a parent or a teacher favours one child above another, uses varying criteria to judge the young individuals in their charge, the disadvantaged will soon spot the lack of fairness and lose confidence in their elders. In Britain it is normal for parents to give their children weekly pocket-money, as soon as they are old enough to out shopping on their own. For some years we made a point of giving our own three children (not triplets, but spaced out!) the same amount of pocket-money, since it didn't seem fair to us that they should all get different quantities of sweets. Much later on, our eldest pointed out that the system was **unfair** because the level of his pocket-money had been held down simply because we wanted to limit the amount of sweets our youngest, most sweet-toothed child could buy.

An unfair tax

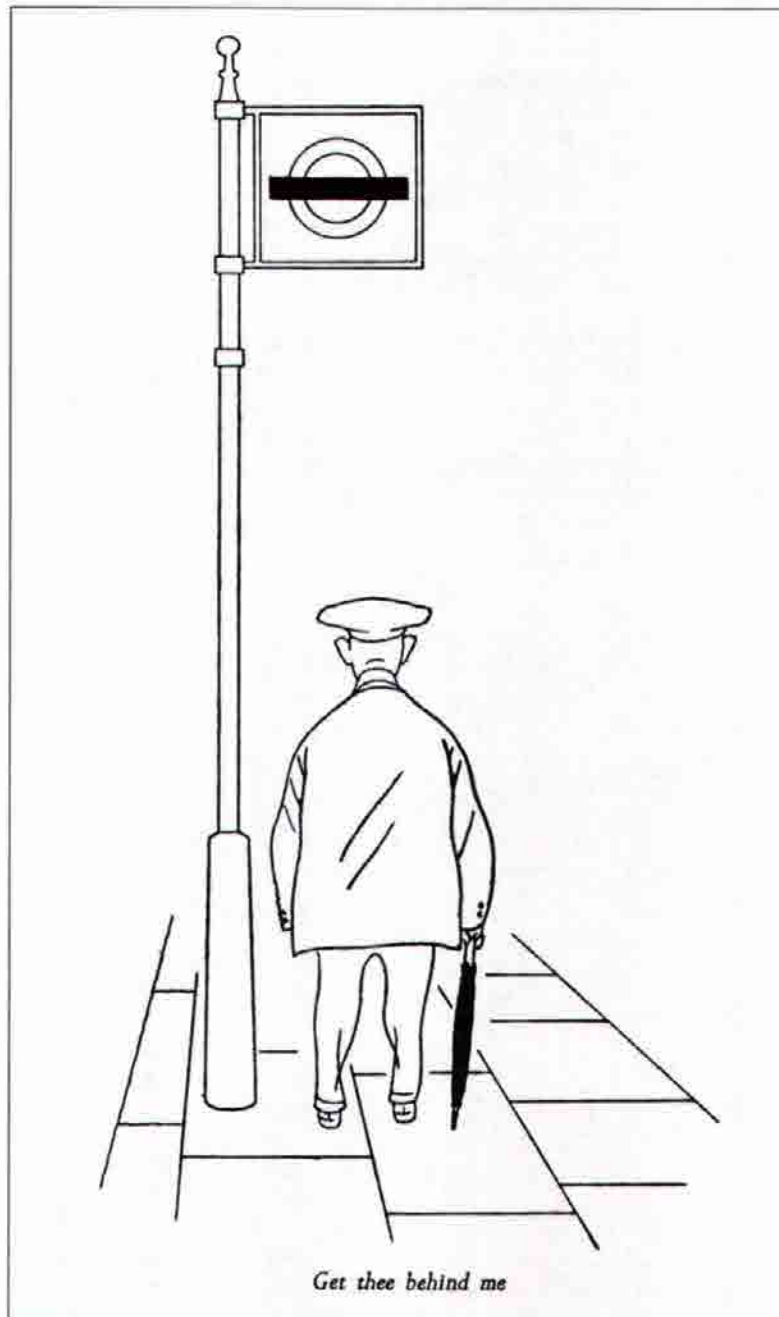
The question of fairness surfaced recently in Britain over the local government tax traditionally called "the rates". For some years only property-owners had paid rates, and the amount you paid depended on such factors as the extent of your property, the number of rooms you had, and whether the road outside your front gate was made up or not. Tenants did not pay rates directly, though the rents they paid reflected the landlords' costs. Three years ago, ignoring a disastrous pilot scheme in Scotland, the government introduced in England and Wales the so-called community charge, more popularly or unpopularly known as the poll tax. The rates, in the government's view, had placed an unfair burden on house-owners. Under the new scheme, virtually everybody over the age of 18 had to pay a standard charge which would be fixed by the local authority. Everybody had to pay the same - what could be more egalitarian, what could be fairer? This meant that my mother-in-law, who lives alone in quite a big house, had her local tax halved, while one of my sons, who lives in a small house with his wife, had to pay double. Another child, over eighteen and living in rented accommodation, had to pay local tax for the first time in her life. Dukes in their mansions paid the same as shop-assistants in their bed-sitters. It was hardly surprising that the cry went up all over the

country: "It's not fair!" And, of course, it wasn't, since too little attempt was made to relate the tax to a person's ability to pay. Mrs. Thatcher's government was lucky to escape with only minor riots, and had to abandon the scheme (not to mention their leader) for fear of losing the impending general election. It may be worth pointing out that the previous attempt to bring in a poll tax was back in the fourteenth century and led to the 1381 Peasants' Revolt!

Fairness at the bus-stop

A sense of fairness shows itself in more everyday ways. It appears in the British habit of queuing. George Mikes, an ironic Hungarian, who had the dubious fortune of settling in England, expressed amazement at this inexplicable custom.

"Queuing," he wrote, "is the national passion of an otherwise dispassionate race" and "an Englishman, even if he is alone, forms an orderly queue of one". The theory behind queuing, if you feel the need for one - and most of us Brits prefer to rely on our instinct - is that he who waits (and therefore suffers) longest is entitled to first choice in the matter of a seat on the bus or in the cinema. Other factors like age, sex, status or brute strength seldom affect the first-come, first-serve ethos of the British queue. I once stood in a taxi queue outside the Gare d'Austerlitz in Paris. This queue was an uncertain and very restless affair controlled by two armed gendarmes who were kept busy arguing with newcomers constantly trying to batter their way with suitcases to the front where the taxis were pulling up. If the policemen had been called away for one moment, the usual Gallic anarchy would have broken out and everybody, except the



British travellers, would have been happy. Only in extreme situations in Britain, like escaping from a burning football stadium or trying to buy drinks in the interval at a theatre bar, has the queuing system been known to break down.

Does God - like the British - believe in fairplay?

There is a parable in the New Testament that appears to challenge this idea of fairness. The owner of a vineyard hires some men at daybreak to work for "the usual day's wage". Three hours later he finds some more idle men and hires them for "a fair wage". An hour before sunset he hires some more. They all get the same wage for their labour. This seems unfair to the men who have worked all day - but the vineyard owner argues: "Surely I am free to do what I like with my own money. Why be jealous because I am kind?"

One can't help sympathising with those who worked all day. The employer was certainly being "unfair". The principle of *equal pay for equal work* is fundamental in our European enterprises, except that it is still not always applied to women; and elsewhere in world your pay may depend on your ethnic origin: black miners in South Africa, for instance, earn considerably less than white miners. The employer in the parable paid a wage which was "usual" - and therefore accepted by the first men, he paid "a fair wage" to the second, and he was generous to the third. At each stage, and to each group in isolation, he was being fair, but at the end of the day, when the comparisons are inevitably made, his arbitrariness, his unfairness becomes glaringly obvious. On the strength of this parable the Almighty would never be able to manage a modern business and would soon have a strike on his hands. But no doubt I have missed the point.

The term "a fair wage" has existed in England for at least 150 years, and probably a lot longer. The Oxford English Dictionary quotes an M. P.'s speech in the House of Commons (June 14th, 1839) in which he pleads the cause of some discontented workers. "They only ask for a fair day's wages for a fair day's work." What actually constitutes a "fair wage" is a far more difficult question to answer and one that continues to exercise employers and employees (and their trade union representatives) alike. Adam Smith, writing in the latter half of the eighteenth century, makes some attempt to analyse the factors influencing the level of wages in professions ranging from coal-mining and seafaring to working the land and practising the law, and argues from the point of view of fairness (he calls it "equity") that in a rich country nobody's wages should be so low as to leave him in extreme poverty. "No society can surely be flourishing and happy, of which the far greater part of the members are poor and miserable. It is but equity, besides, that they who feed, clothe, and lodge the whole body of the people, should have such a share of the produce of their own labour as to be themselves tolerably well fed, clothed and lodged." (**The Wealth of Nations**) Karl Marx's word for economic unfairness was, of course, exploitation.

Unfair trading

The dominant economic philosophy today is that of the free market. Paradoxically, the free market is far from free. Companies cannot simply trade, merge and acquire as they please. In Britain the government Office of Fair Trading and the Mergers and Monopolies Commission exist as watchdogs to protect consumers against unfair trading practices. Both British Gas and British Telecom, newly privatised companies, and virtual monopolies, have had their knuckles rapped by the OFT for making grossly high profits at the expense of their customers. The excitement of profit-making as opposed to providing a cheap, efficient service proved too much for them. In the case of British Telecom, the company has been instructed to bring its charges down to 7 1/2 % below inflation for the next five years.

From the above examples, the micro-economics of pocket-money, the poll tax fiasco, the queuing phenomenon on so on, it can be seen that fairness can be more or less equated with justice. For some reason, however, the word "justice" is felt to have more "gravitas" and is associated with the law-courts; "fairness" more with umpires' judgments on tennis-courts. No child would ever complain: "It's unjust!" A war may be just - but at the same time unfair, the sides being unevenly matched. But then again, all is fair in love and war! ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
01	27	R		

Redaktionsvermerk zum Programm der Controller Akademie:

Stufe I im Controller-Ausbildungsprogramm - das Controller's Grundseminar - gibt es samt Dokumentation auch in englischer Sprache - als **Europa-Seminar**.

Termine 93 sind 3. bis 7. Mai 93 sowie 4. bis 8. Oktober 93.

Als Trainer zuständig:
Dipl.-Kfm. Dr. Alfred Blazek und
Dipl.-Kfm. Detlev R. Zillmer.

PHILOSOPHIE UND CONTROLLING

von Gerhard Römer, Hamburg

Das Wort "Philosophie" wird heute geradezu inflationär verwendet. So wird es beispielsweise gern zur Kennzeichnung von Software-Programmen gebraucht. Man sagt dann, dieses oder jenes Programm habe eine besondere Philosophie, ohne näher zu bezeichnen, was man eigentlich damit meint.

Die Software-Industrie erlebt zur Zeit einen revolutionären Wandel: von einer im wesentlichen manuellen, dem Kunsthandwerk ähnlichen Dienstleistung soll sie zu einer teilautomatisierten, methodenstrengen und verlässlichen Disziplin im Kanon der Instrumente der Unternehmensführung werden. Die Software soll so in eine Arbeitsumgebung eingebunden werden, daß alle Führungskräfte arbeitsteilig und flexibel mit ihr kooperieren können.

Derzeit verfügt man über Software-Programme, die den verschiedenen Rollen im betrieblichen Arbeitsprozeß zwischen Management, Projektleitung, Programmierung, Produktionssteuerung, Qualitätskontrolle u. ä. gerecht werden und deshalb auch beliebig zugeordnet werden. Aber wenn beispielsweise ein Programmierer mit dem Software-Programm der Qualitätskontrolle etwa selbständig Fehler am Produkt erkennen und reparieren sollte, dann fehlte bisher nicht nur ein innerbetriebliches Kommunikationsnetz, das den Kontext zur Arbeit der Qualitätskontrolle aufzeigt, sondern es fehlte auch ein Informationsfluß, der immer wieder neu und automatisch mit den notwendigen veränderten Betriebsdaten generiert wurde.

In Zukunft werden diese Arbeitsbeziehungen von einem Software-Prozeßmodell abhängen, das auf einer Art von "Philosophie" und nicht auf einer Technik beruht. Es ist nicht mehr Ziel und Zweck der Software-Programme, nur ein bloßes Werkzeug darzustellen, sondern mit ihnen soll der gesamte innerbetriebliche Arbeitsprozeß einschließlich der



*Gerhard Römer, freiberuflich tätig
als Controller auf Zeit,
Friedensweg 1 a, 2000 Hamburg 52,
Tel. 040/82 09 74*

verschiedenen Rollen der beteiligten Führungskräfte in den Focus genommen werden. Denn die Betroffenen sollen frei über die Software, die gesetzten Standards, die Methoden, die Programmierung u.s.w. entscheiden und zu einer sinnvollen, motivierenden Denk- und Arbeitsgestaltung zusammenfügen können.

Im Zusammenhang mit dem Wort "Controlling" ist auffallend wenig von einer Philosophie des Controlling die Rede. Das mag damit in Verbindung stehen, daß Controlling ähnlich wie die Philosophie eine besondere, eine eigenständige Denkweise ist. Zu untersuchen wäre daher, ob die ökonomische Denkhaltung des Controlling möglicherweise eine Entsprechung in dem philosophischen Denken und Fragen findet, und zu fragen wäre darüber hinaus, ob es eine eigenständige Philosophie für das Controlling geben könnte.

1. BEGRIFFLICHE DIFFERENZIERUNGEN

1.1. Philosophie

Mit dem Begriff "Philosophie" soll nicht mehr, aber auch nicht weniger angedeutet werden, als daß damit Denkwege erörtert werden, deren Diskussion von der Hoffnung getragen ist, daß eine Erkenntnis vermittelt wird, durch die man plötzlich erfährt, worum es sich zum Beispiel bei dem Begriffspaar Philosophie und Controlling handeln könnte. Dieses "Philosophieren" soll heißen, das empirische und rationale Denken soweit zu betreiben, bis sich ein letzter Ursprung herauschälen läßt. Dabei soll nicht eine Einübung in formallogischen oder sprachanalytischen Operationen vorgenommen werden. Vielmehr soll ein Denkprozeß gezeigt werden, der das

Fundament der Philosophie beleuchtet und darüber hinaus auch ihre Sinnhaftigkeit erhellt, von denen aus die innere Führung des Menschen herrührt.

Das philosophische Denken unterscheidet sich wesentlich zum Beispiel von der Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Deren Wesenszug ist ein allgemeiner Fortschrittsprozeß. Auf ihren Gebieten lassen sich gewisse und allgemein anerkannte Erkenntnisse gewinnen, die zum großen Teil in mathematischen Operationen darstellbar sind. Die Philosophie hingegen hat diesen allgemeinen Erkenntnis- und Fortschrittsprozeß nicht aufzuweisen. In der Philosophie gibt es daher auch keine Einmütigkeit des einmal als endgültig Erkannten. Sie bezieht sich auf ein besonderes Gebiet des Erkennbaren. Ihr Ergebnis ist nicht Gewißheit, sondern Vergewisserung, bei deren allseitiger Anerkennung das ganze Wesen jedes einzelnen Menschen angesprochen ist.

Beim Philosophieren kann man vier merkwürdige Erscheinungen beobachten (Karl Jaspers, S. 33 ff.):

(1) Im philosophischen Denken und Fragen **hält sich fast jeder für urteilsfähig**. Während man anerkennt, daß zum Beispiel in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre Lernen, Schulung, Training sowie Methodik Voraussetzung und Bedingung für ihr Verständnis sind, erhebt man in der Philosophie den Anspruch, ohne weiteres mitreden zu können; das eigene Schicksal und die eigene Lebenserfahrung gelten schon als Einstieg und Voraussetzung.

(2) Das philosophische Denken mündet **in den letzten Ursprung eines zu untersuchenden Objekts ein**. Jedermann kann dieses Eintauchen in einen Urgrund selber vollziehen. Ein untrügliches Zeichen dafür, daß jemand philosophiert, sind die plötzlich auftretenden Fragen, die dem Sinne nach in die Tiefe des Philosophierens hineinleuchten. Dann geschieht, als ob man das Gefängnis der Konventionen, vorgefaßten Meinungen und der Verdrängungen mit einem Mal verläßt. Eine große Unbefangenheit und Unbekümmertheit wie die eines Kindes läßt sich dann quasi mit Händen greifen, wenn es einfach fühlt, sieht und fragt, was ihm aufgefallen ist: man kann geradezu zusehen, wie es seines Daseins und seiner selbst gewiß wird.

(3) Ursprüngliches Philosophieren läßt **sich nicht einbinden**; es ist vielmehr oftmals so, als ob es die Fesseln der allgemeinen Verschleierung löst, so daß sich die einfache absolute Wahrheit zeigt. Man kann sich dann nicht des Eindrucks erwehren, als werde eine Decke weggerissen, unter der man sein bisheriges Leben und seine Arbeit geführt und gemacht hat.

(4) Da die Philosophie somit Bestandteil des alltäglichen Lebens ist, ist sie **jederzeit und in aller Öffentlichkeit verfügbar**. Ihr kann man nicht enttrinnen. Es bleibt nur fraglich, ob man sich ihrer bewußt ist oder nicht. Selbst wer die Philosophie ablehnt, bedient sich ihr, ohne sich dessen bewußt zu werden.

Aus diesen vier Merkwürdigkeiten wird deutlich, daß das griechische Wort "philosophos" eine wesentliche Unterscheidung vollzieht: es bedeutet nämlich, "der die Erkenntnis Liebende" und macht daher einen Gegensatz zu jemandem kenntlich, der sich im Besitz der Erkenntnis befindet. **Das Suchen nach der Wahrheit, nicht der Besitz der Wahrheit ist das Wesen der Philosophie**. Philosophie heißt: AUF DEM WEGE SEIN. Ihre Fragen sind wichtiger als ihre Antworten; ihre Antworten führen unweigerlich zu neuen Fragen.

Die Philosophie findet ihre Vollendung in diesem permanenten Suchprozeß. Es sind also nicht abgeschlossene sachlogische Sätze, Gesetze und Bekenntnisse, sondern der ablaufende Prozeß des Fragens und Antwortens in der Zeit, der das Dasein des Menschen und sein Tun abbildet und in dem sich der Mensch verwirklicht. Diese Wirklichkeit in der konkreten Situation zu erkennen und auf den Begriff zu bringen, ist der Sinn des Philosophierens. Philosophie ist zweierlei in einem: der Vollzug des Gedankens und die Besinnung auf diesen Gedanken. Oder: das Tun und das Reden darüber. Philosophie ist demnach eine bewußte Ausarbeitung von Gedanken, sie ist nie vollendet und wiederholt sich jederzeit; als Aufgabe vollzieht sie sich stets als ein gegenwärtiges Ganzes.

1.2 Controlling

Mit dem Begriff "Controlling" wird im allgemeinen eine bestimmte Denk- und Handlungsweise verbunden. Dabei lassen sich vier verschiedene begriffliche Differenzierungen und Hervorhebungen betonen:

(1) Zielorientierung: Die Aufgabe des Controlling besteht in einer Lotsenfunktion und in einem Navigationsdienst in Richtung auf das gesamtunternehmerische Ziel:

"Der Controller leistet in einer das Management begleitenden Rolle betriebswirtschaftlichen Service; sorgt für Kosten-, Ergebnis- und Strategie-Transparenz; koordiniert die Ziele und Teilpläne des Unternehmens ganzheitlich; organisiert ein unternehmensübergreifendes, führungs- und steuerungsgeeignetes Berichtswesen und sorgt mit seiner Methodik für mehr Wirtschaftlichkeit im System der Unternehmung als Regelkreis" (Controller Statements des Controller Verein eV).

"Vom 'Kontrolleur' unterscheidet sich der Controller dadurch, daß er nicht Kontrolle im nachhinein ausübt, sondern die Manager zur Kontrolle im vorhinein anleitet." (Controller Statements)

"Controlling im Unternehmen ist mehr als Planen, Analysieren, Berichte erhalten. Controlling ist eine Denkweise und Verpflichtung, betrifft Zusammenarbeitsregeln, Transparenzverantwortlichkeit, sich an Vereinbartes (zu) halten, Abweichungen beizeiten von sich aus anzukündigen und vernetzt im Verbund mit anderen zu arbeiten." (Controller Statements).

(2) Entscheidungsvorbereitung: Versteht man Controlling als eine delegierbare Teilfunktion der Unternehmensführung, so läßt sie sich als Tätigkeit umschreiben, die für das Management auf den verschiedenen Entscheidungsebenen führungsrelevante betriebswirtschaftliche Daten aufbereitet und analysiert, um rationale und zielgerichtete Entscheidungen zu veranlassen.

(3) Informationsfunktion: Controlling ist ein systematisches Informationsmanagement mit dem Ziel, informationsbedingte Störungen des Führungsprozesses zu verhindern sowie die Wirtschaftlichkeit des Informationsprozesses selbst zu erhöhen.

(4) Führungsfunktion: Controlling als eine unternehmerische Führungsfunktion hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, daß Informationen zur Lösung von Planungs-, Entscheidungs-, Führungs- und Kontrollaufgaben bereitstehen, die für die zielorientierte Gestaltung des Führungsprozesses benötigt werden.

Versucht man anhand dieser vier Differenzierungen des Begriffs Controlling eine Systematik, bieten sich folgende Kriterien an.

(1) Der phasenorientierte Aspekt des Controlling-Begriffs setzt Controlling mit dem deutschen Wort Kontrolle gleich - Kontrolle als der letzten Phase im allgemeinen Planungs- und Kontrollprozeß.

(2) Der instrumentale Aspekt sieht in der Controllingaufgabe vorrangig die Schaffung und Bereitstellung von Instrumenten zur Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

(3) Nach der Auffassung des führungsunterstützenden Aspekts des Controlling-Begriffes erscheint der Controller als der Fach- und Methodenspezialist, der in seiner führungsunterstützenden Funktion das Management berät und den betrieblichen Entscheidungsprozeß in der Informationsversorgung abteilungsübergreifend und systemkoppelnd koordiniert.

(4) Der konzeptorientierte Aspekt erfährt seine Sinnhaftigkeit durch die Regelkreis-Analogie. Leitidee des Controlling dabei ist, unternehmerische Aktivitäten zu einem Handeln im Sinne des Regelkreises zu dem Idealziel der Vorwärtssteuerung und Selbstregelung zu transformieren.

1.3 Erstes Zwischenergebnis

Prima facie ist auffallend, daß mit diesen Differenzierungen der beiden Begriffe "Controlling" und "Philosophie" sich nahezu mühelos erste Entsprechungen, Gemeinsamkeiten oder gar Gleichsetzungen aufzeigen lassen.

(1) Wenn man von den unterschiedlichen Denkrichtungen absieht, so läßt sich als erste Entsprechung

feststellen, daß sowohl die Philosophie als auch das Controlling einen Richtungssinn aufweisen:

- das philosophische Denken wird soweit betrieben, bis sich ein letzter Ursprung herauschälen läßt;
- der Controller leitet den Manager zur Kontrolle a priori an, indem er Abweichungen vorzeitig und von sich aus ankündigt.

(2) Aber auch wegen dieses Richtungssinnes kann weder die Philosophie noch das Controlling einen absoluten Erkenntnisgewinn garantieren:

- Ergebnis der Philosophie ist **nicht die Vermittlung von Gewißheit, sondern nur Vergewisserung;**
- Controlling hat das Ziel, **informationsbedingte Störungen des Führungsprozesses zu verhindern, kann diese aber nicht gänzlich ausschließen.**

(3) Über die Befugnis zur Ausübung der Philosophie oder des Controlling wird überhaupt nicht debattiert:

- in philosophischen Dingen hält sich jeder für kompetent;
- wer im Unternehmen die Funktion des Controllers ausübt, hat auch die Kompetenz unter der Devise übertragen bekommen:
"Controlling ist mir eine Verpflichtung!"

(4) Eine weitere Gemeinsamkeit ist die postulierte absolute Selbstständigkeit dessen, der philosophiert oder kontrolliert:

- jeder Mensch muß und darf selber philosophieren; Anzeichen dafür, daß jemand philosophiert, sind die plötzlich auftretenden, selbstgestellten Fragen;
- Leitidee des Controlling ist, die unternehmerischen Aktivitäten zu einem Handeln im Sinne der Vorwärtssteuerung und Selbstregelung zu transformieren.

(5) Philosophie und Controlling sind absolut bindungslos und überall einsetzbar und verfügbar:

- das Philosophieren ist nicht an formale Voraussetzungen geknüpft;
- Controlling ist überall einsetzbar und von keiner betrieblichen Fachabteilung abhängig.

(6) Philosophie und Controlling prägen die Persönlichkeit dessen, der sie anwendet und betreibt:

- Philosophie ist Bestandteil des alltäglichen Lebens; man kann ihr nicht entinnen;
- Controlling bedeutet u. a. auch Einflußnahme auf die Persönlichkeit und besitzt somit einen persönlichkeitsprägenden Charakter.

(7) Weil es keine absolute Erkenntnis und auch keine absolute Sicherheit über die Zukunft geben kann, besitzen Philosophie und Controlling einen permanenten Auftrag; ihre Aufgabe und Arbeit finden keinen Abschluß; da beide Systeme immer "unterwegs" sind;

- der Philosoph ist auf der ewigen Suche nach der Wahrheit;
- der Controller leistet in seiner das Management begleitenden Rolle einen permanenten Service; Ausdruck seiner Arbeitsweise ist sein ständiger (ungefragter) Rat.

2. SYSTEMIMMANENTE KERNBEREICHE

2.1 Das philosophische Denken des Aristoteles

Das philosophische Denken zeugt von einer Einheit des Denkweges. Was es als Einheit anbietet, ist ein System, eine Schöpfung des menschlichen Geistes. Für einen systematischen Denker wie Aristoteles ist das ganze Wissen seiner Zeit, das er in dieses System einbringt, wie ein Rohstoff, eine Materie, der er sich bedient. Damit gibt er seinem System Form und Interpretation. Dabei durchdringt sein System die ganze Materie, die in das System eingebracht wird.

Nach Aristoteles untersucht die Philosophie die Quantität und Qualität des Seins mit jenen begrifflichen Kategorien, denen man sich ganz allgemein beim alltäglichen Denken bedient. Diese Kategorien sind zum Beispiel:

- Materie und Form,
- vier Ursachen des Seins,
- das Streben.

2.1.1 Materie und Form

Die Philosophie als Wissenschaft versucht die allerersten Ursachen, also den Ursprung des Seins mit ihrem philosophischen Begriffsapparat darzustellen. Aristoteles fragt nach dem Wesen des Seins, seine Fragestellung ist eine ontologische. Dieses Sein bewirkt, daß irgend etwas auf der Welt ist; dieses Etwas versucht er, in seiner Wesenhaftigkeit eben für sich selbst zu betrachten. Die Philosophie als Ontologie ist auf ein Sein gerichtet, das unwandelbar ist. Das heißt nicht, daß das Sein ohne Werden und ohne Vergehen besteht, sondern das Sein bleibt durch alle Veränderungen hindurch das Sein, weil es eben die erste Ursache ist. Mehr noch: das Sein verursacht alle Veränderungen und trägt sie auch.

Materie ist potentielles Sein. Potentielles Sein ist ein Sein, das noch nicht ganz als etwas Bestimmtes festgelegt ist; es ist ein Sein im Stadium der Unbestimmtheit, dem noch viele Arten einer Ausformung offen stehen. In der Materie sind noch potentiell viele Möglichkeiten enthalten; sie ist also eine Stufe des Seins, die alle Möglichkeiten ihrer Formgebung noch in sich trägt.

Form ist der Gegenbegriff zur Materie. Die Form ist das, was die Materie bestimmt. Die Form gibt ihr ein bestimmtes Sein. Beim Übergang von der Materie zur Form vermindert sich ihre Potentialität, gleichzeitig nimmt aber ihre Aktualität zu. Dieses Wort "Aktualität" meint eher Wirklichkeit, Wirksamkeit oder Effizienz als einen konkreten Gegenwartsbezug. Die Aktualität ist viel größer in der Form als in der Materie. Somit sind die beiden Pole des Seins definiert: Materie ist potentielles Sein, Form ist aktuelles Sein.

Bei Aristoteles hat alles aus der Erfahrungswelt in

verschiedenem Ausmaß ein partiell potentielles und ein partiell aktuelles Sein. Alles ist partiell bestimmt und partiell unbestimmt. Mit dieser Systematik gibt er der Welt ihre dynamische Einheit. Alles, was ein potentielles Sein hat, strebt danach, ein aktuelles Sein zu haben. Alles strebt danach, weniger in der Unbestimmtheit der Materie als vielmehr in der Bestimmtheit der Form zu sein.

2.1.2 Vier Ursachen des Seins

Die erste Ursache des Seins hat bei Aristoteles nicht die Bedeutung im modernen Sinne, daß sich dahinter ein Kausalitätsprinzip verbirgt, daß jedes Ding die Folge eines vorherigen und die Ursache eines nachherigen ist. Seine erste Ursache ist dem Grunde nach eine einfache Bedingung, daß irgend etwas in der Wirklichkeit besteht. Alle Bedingungen der Wirklichkeit von irgend etwas sind letztlich Ursachen. Aristoteles unterscheidet dabei vier Ursachen (J. Hersch, S. 46 ff.):

- **materielle Ursache,**
- **formale Ursache,**
- **bewirkende oder Wirkursache und**
- **finale oder Zweckursache.**

(1) Die materielle Ursache für die Existenz einer Statue kann zum Beispiel Marmor, Erz oder Holz sein. Wenn dieses Material fehlte und alles andere vorhanden wäre, gäbe es keine Statue. Eine erste Bedingung der Existenz ist also die materielle Ursache.

(2) Die formale Ursache macht zum Beispiel aus dem Marmor eine Statue. Das heißt, die Form als funktionale Bedeutung der Aktualisierung hat sich der Materie bemächtigt und sie zur Statue bestimmt. Die Form ist daher immanent, das heißt, sie prägt sich gewissermaßen der Materie ein. Sie formt als aktives Prinzip die Materie.

(3) Die bewirkende Ursache ist das Handwerkszeug des Steinmetzen, das die Materie eine ganz bestimmte Form annehmen läßt. Das Werkzeug macht, daß die Form sich der Materie bemächtigt.

(4) Die finale Ursache ist das Ziel, insofern ist es Ursache des ganzen Instrumentalisierungsprozesses. Der Steinmetz hat seinen Marmorblock gefunden, er hat sich eine bestimmte Form für die Statue vorgestellt und mit seinem Handwerkszeug und Können hat er die Materie bearbeitet, bis sich jene Form herausgeschält hat, die sich der Steinmetz vorgestellt hatte. Das hat den ganzen Prozeß ausgelöst.

Für Aristoteles sind diese vier Ursachen ontologisch konstitutiv für das Sein. Denn bei seiner Art des Denkens geht es nicht um das Handeln und die Motivation des Menschen, sondern um die Struktur der Welt und der des Seins.

2. 1. 3 Das Streben

Durch diese vier Ursachen verwirklicht sich das Streben: das Sein geht von der Unbestimmtheit zur Bestimmtheit, von der Potentialität zu der Aktualität über. Damit entwickelt Aristoteles eine dynamische und finalistische Auffassung von der Welt. Die Welt strebt nach Vollendung. In ihr wirkt eine *techné* im Sinne einer zielgerichteten Fähigkeit, die von innen in der Materie arbeitet. Das macht die Welt und die Natur aus.

Dieses Streben ist bei Aristoteles mit der Idee einer ewigen Zeit gekoppelt. Da im Werden aller Wesen weder Anfang noch Ende besteht, scheint es eine Zeit zu geben, die sich nach der Seite der Vergangenheit und der der Zukunft endlos erstreckt. Diese "Ewige Zeit" ist im Grunde an das Streben gebunden. Damit vertritt Aristoteles keineswegs ein statisches Weltbild, vielmehr stellt er sich eine alles beherrschende Bewegung vor. Da es nach ihm keine Schöpfung aus dem Nichts geben kann, muß es ein Streben geben, das alle anderen Bewegungen auslöst, ohne selbst bewegt zu werden. Dieses Streben ist ewig; es ist nicht früher, also vor einer ersten Bewegung entstanden, sondern es ist in jeder Bewegung enthalten, es transzendiert alles zugleich.

Das ganze Universum hat sich diesem reinen Streben verschrieben. Dieses Streben nach irgend etwas ist das Ziel, das sich selbst wiederum zum Ziele hat. Es ist das reine Denken. Aber dieses Denken ist aktuell, wirklich, ohne irgendwelche Materie, ohne irgendeinen Rest von Potentialität. Dieses Denken denkt nur sich selbst; seine Vollendung und sein Ziel zugleich ist einzig dieses Sich-Selbst-Denken.

2. 2 Das Wesen des ökonomischen Denkens

Geht man von der Frage aus, welcher Art das ökonomische Denken und Fragen ist, das in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre vermittelt wird, was interessiert davon einen Controller? Er bemüht sich doch darum, informatorischen Aufschluß über individuelle Tatsachen und Ereignisse zu erhalten. Er versucht, eine genaue Beschreibung von bestimmten Sachverhalten zu geben. Er strebt danach, ein Bild vom Wachsen, Blühen und Verwelken von betrieblichen Erfolgsfaktoren und Unternehmensbereichen zu bekommen und weiterzuvermitteln. Außerordentliche Taten von Führungskräften interessieren ihn, ebenso wie die Formen, in denen sich das geschäftliche Leben organisiert und der Geist des Managements in den verschiedenen Perioden und den verschiedenen Erfolgsgebieten Einzug hält.

2. 2. 1 Form und Materie

Dabei achtet der Controller darauf, daß seine Berichterstattung unter dem Aspekt einer ganz bestimmten Auslese steht: der Manager macht eine ökonomische Absichtserklärung, eine Aussage; der Controller nimmt diese Aussage quasi als seinen "Rohstoff" und gießt dieses Material in eine Form, eine Aussageform.

Dann ergibt sich wie von selbst die weitere Fragestellung, welches Ziel und welche Absicht verfolgt der Controller mit seiner Formgebung bei seiner Auslese, wenn er zu berichten versucht, was sich ereignen wird.

Dabei gleicht der Controller keineswegs einem Novellisten, der gewisse Ereignisse und Taten so auswählt, daß er ein möglichst lebendiges und farbiges Bild der Zukunft zu geben vermag. Die Frage nach Ziel und Zweck der Controllerarbeit bleibt: bildet und kreiert er einen controlling-eigenen Begriffsapparat, der Spezifikationen von allgemeingültigen Aussagen enthält, oder will er den einmaligen Charakter einer Situation zu erfassen versuchen, indem er einen Begriffsapparat bildet, der auf ungezählte Phänomene in der Zukunft anwendbar ist. Die Spezifikationen des Controllers können demnach nicht einfach Spezifikationen ganz allgemeiner ökonomischer Kategorien sein.

Der Gesichtspunkt des Controllers bei der Formung seines Begriffsapparates ist nicht nur durch die Frage bestimmt, was das Allgemeingültige und was das Typische in der Zeit ist, also was am häufigsten vorkommen wird. Sondern er fragt auch nach einer Rangordnung der ökonomischen Werte, die ihn bei seiner Begriffsbildung leiten könnte. Er orientiert sich an dem, was man die Höhepunkte der ökonomisch-schöpferischen Unternehmer-Leistungen im Rahmen der allgemeinen Betriebswirtschafts- und Managementlehre im Laufe der Zeit zu nennen gewohnt ist.

Die Analysen des Controllers zielen nicht auf Gesetzmäßigkeiten ab, die unabhängig von der Zeit ihre Geltung haben. Der Controller versucht vielmehr, die Verschiedenheit unterschiedlicher Planungshorizonte beispielsweise in einer Unternehmensplanung gleichzeitig abzubilden. Im Gegensatz zu den Naturwissenschaftlern, die Gesetzmäßigkeiten zu erkennen anstreben, die unabhängig von der Zeit gelten, sucht der Controller die Sphäre der Zeit als solche in seinen Analysen zu berücksichtigen.

2. 2. 2 Leitmaximen

Das Controlling hat daher einen Wesenskern, der von dem einer bloßen Empirie-Erfassung abweicht. Bildet der Controller mit seinen Begriffen das Besondere in der Zukunft ab, so gilt sein Interesse vor allem den Leitmaximen ökonomischer Tätigkeiten.

Die wirtschaftliche Tätigkeit vollzieht sich in den verschiedenen Wirtschaftssystemen unterschiedlich. Die Marktwirtschaft überläßt beispielsweise die Aufstellung der Produktionspläne und ihre Durchführung dem Management, räumt ihm gar eine absolute Autonomie ein. In der Planwirtschaft hingegen werden diese und andere Leitmaximen für die Geschäftspolitik der Geschäftsführung extern vorgegeben. Zu prüfen bleibt aber, welche Leitmaximen in beiden Wirtschaftssystemen ihre uneingeschränkte Gültigkeit haben.

(1) Alle Unternehmen in einer Marktwirtschaft versuchen, ihre geschäftlichen Maßnahmen so zu treffen, daß das investierte Kapital auf die Dauer und unter Abwägung aller Risiken, aber unter Ausnutzung aller Marktchancen, einen möglichst hohen Gewinn erzielt. In diesem Sinne spricht man von der ersten Leitmaxime als dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip. In Planwirtschaften tritt häufiger das Prinzip der Kostendeckung oder das der Gemeinnützigkeit an die erste Stelle.

(2) Die Steigerung der Produktivität des Unternehmens wird jedoch in beiden Systemen gleichrangig verfolgt. Als zweite Leitmaxime kennt man das Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Unter Produktivität versteht man die Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes, also das Verhältnis zwischen dem Ertrag (mengenmäßig-physisch gesehen) und den Mengen an Arbeitsleistung, Betriebsmitteln, Werkstoffen, die dazu erforderlich sind, diesen Ertrag zu erzielen. Dieses Verhältnis zwischen Faktorertrag und Faktoreinsatz ist um so günstiger, je sparsamer (= wirtschaftlicher) ein Unternehmen gearbeitet hat.

(3) Eine dritte Leitmaxime ist das Prinzip der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts (= Liquidität). Ein voll beschäftigtes, sich rentierendes und zukunftsreiches Unternehmen ist gefährdet, wenn es ihm nicht gelingt, die Termine der Rückzahlung von Zahlungsverpflichtungen (= Kapitalbindung) mit den betrieblichen Terminen der Kapitalfreisetzung in Übereinstimmung zu bringen.

Diese drei allgemein gültigen Leitmaximen sind als Grundformen langfristige Erscheinungen, die über den Geltungsbereich der überschaubaren Zukunft oder Zeit hinausreichen. Damit könnte eine philosophisch inspirierte Inhaltsbestimmung des Controlling umschrieben werden, nämlich daß sie die Lehre von den langfristigen Leitmaximen wirtschaftlicher Tätigkeit sei.

Diese Leitmaximen basieren auf einer bestimmten Art zu denken. Wenn es richtig ist, daß sie Gegenstand des (strategischen) Controlling sind, dann ist das Controlling notwendigerweise eine Lehre des Denkens. Dann kann das Controlling den Wandel dieser Leitmaximen nur aus dem Wandel in der Anwendung und Bevorzugung bestimmter Kategorien erklären, wie es jetzt gezeigt werden soll.

2.3 Zweites Zwischenergebnis

Die Ähnlichkeiten oder Entsprechungen in den systemimmanenten Kernbereichen im philosophischen und ökonomischen Denken lassen sich in drei Punkten zusammenfassen.

(1) Der Ur-Impuls beim Philosophieren und Controllieren scheint seine herausragende Entsprechung in der gemeinsamen Anstrengung zu finden, Kenntnis und Erklärung über die Wirkungsweise einer letzten Ursache beziehungsweise einer letzten Grundform

von Zusammenhängen zu erhalten, die allen anderen Erscheinungsformen zugrunde liegen und die unabhängig von bestimmten Vorstellungen über Zeit und Raum existieren.

(2) Auch die Verkettung von Ursachen beziehungsweise die Hierarchisierung von Bedingtheiten, die auf Ursachen zurückgehen, findet ebenfalls ihre Entsprechung:

- In der Philosophie wird eine Stufenleiter postuliert, die eine hierarchische Interpretation der Natur über die vier verschiedenen Ursachen erlaubt.
- Im Sinne eines weitgefaßten Begriffs "Controlling", der die oben dargestellten Differenzierungen und Aspekte umfaßt, läßt sich eine ähnliche Hierarchisierung in das Controlling implementieren: Danach könnten auf den verschiedenen Hierarchiestufen unterschiedliche Ausleseverfahren bei der Berichterstattung sowie unterschiedliche Spezifikationen von allgemeinen Aussagen ihre Gültigkeit finden, die sie nur für eine ganz bestimmte Hierarchiestufe hätten.

(3) Das reine Streben, der Schöpfer aller nachgeordneten Ursachen auf den verschiedenen Hierarchiestufen, findet sein Pendant in den langfristigen Leitmaximen wirtschaftlicher Tätigkeit:

- Für das philosophische Denken hat Aristoteles dem Streben die Funktion zugeschrieben, daß er alles transzendiere.
- Das Controlling hat in dem ökonomischen Denken ebenfalls ein Element, das außerhalb aller Kategorien seiner Erfahrungswelt liegt: Allein schon die Tatsache, daß ein Begriffsapparat nicht ausreicht (zum Beispiel in der Unternehmensplanung für ganz bestimmte Zeitperioden - die Unterscheidung in operative und strategische Planung), mag Beleg dafür sein, daß das Controlling nicht nur eine einfache Lehre von den langfristigen Leitmaximen ökonomischer Tätigkeiten sein kann, sondern auch als eine Lehre vom Urteilen und Schlußfolgern anzusehen ist, die das ökonomische Denken in seiner Art zu denken bestärkt und vertieft.

Da die Art und Weise des ökonomischen Denkens bei der Gestaltung des Lebens überwiegend das Primäre gewesen ist, so erscheint es sinnvoll zu fragen, welche inneren Veränderungen in der Struktur des ökonomischen Denkens beziehungsweise in seinen Kategorien eingetreten sind, so daß sich das Wirtschaftsdenken der marktwirtschaftlich-kapitalistischen Welt am Ende des 20. Jahrhunderts so überaus durchsetzungsfähig zeigen konnte? Diese Frage nach den Kategorien beantwortet das nächste Kapitel.

3. WESENTLICHE KATEGORIEN

3.1 Die Kategorienlehre des Aristoteles

Erst nach der Kenntnis einiger philosophischer Grundbegriffe und systemimmanenter Kernbereiche kann man sich der Aristotelischen Kategorienlehre, insbesondere den Kategorien der Substanz, der Zeit

und der Relation zuwenden. Gerade mit ihnen lassen sich Abweichungen und Verwandtschaften in den Elementen des philosophischen und ökonomischen Denkens aufzeigen.

3. 1. 1 Substanz

Das philosophische Denken vermag von allen Bedingtheiten eines Dinges abzusehen, die sich mit der Zeit ändern können, so daß nur der Kern und das Wesen des Dinges hervortreten. Wohl kann das Ding selbst entstehen und vergehen. Erfasst man aber sein Wesen, so erfährt man das, was dem Entstehen und Vergehen zugrunde liegt und deshalb nicht selbst entstehen und vergehen kann. Das philosophische Denken kann also etwas denken, was nicht der Zeit unterworfen ist. Die Stellung eines Dinges in der zeitlich-räumlichen Welt ist etwas, die außerhalb des Wesens des Dinges bleibt. Das philosophische Denken zielt demnach auf eine zeitlos ruhende Substanz.

3. 1. 2 Zeit

Heute ist der Mensch der Idee verfallen, er könne sich von der Natur emanzipieren und eine Zivilisation aufbauen, in der er das Spiel der Selektion ("survival of the fittest") durch soziale, ökonomische und technische Sicherungs- und Ordnungssysteme außer Kraft setzen und auch die Naturgesetze seinem rationalen Willen unterwerfen kann. Die sozioökonomische Entwicklung sowie der Prozeß der technisch-industriellen Revolution lehren jedoch, daß diese Vorstellung eine Utopie ist und auf falschen Vorstellungen beruht.

Wer in der Lage ist, die Konsequenzen seines Denkens und Handelns zu überblicken, und wer bereit ist, die Verantwortung a priori für diese Konsequenzen auf sich zu nehmen, denkt rational. In diesem Sinne wäre ein Rahmen- und Ordnungssystem irrational, das auf eine Theorie ihrer eigenen Konsequenzen verzichtet und nicht bereit wäre, die Verantwortung für ihre praktischen Auswirkungen zu übernehmen.

Ein rationales Denken wird dadurch ermöglicht und erleichtert, wenn sich der Mensch seiner Vergangenheit zu erinnern und seine Zukunft zu antizipieren vermag. Die Vernunft entspringt daraus, daß er weiß, daß er in einer endlichen Zeit lebt. Dieses Wissen verleiht ihm gleichzeitig die Kenntnis und die Kraft, die ihn eine Distanz von zu zu dieser Zeit gewinnen läßt. Nur aus dieser Distanz wird eine Erkenntnis im philosophischen Sinne erst möglich. Die Weise, in der man die Zeit versteht, präjudiziert, was man in der Zeit wahrnehmen, erfahren, erkennen oder auch denken kann.

Aus den Naturwissenschaften kennt man die Methode des Experiments, die es erlaubt, auch in der Zeit veränderliche Abläufe dem Prinzip der Widerspruchsfreiheit zu unterwerfen. Im Experiment verlaufen sämtliche Prozesse in sich konsistent. So groß

erscheint die Macht des Faktischen des Experiments als eine Denkform über die Realität, daß sie die Macht der Zeit zu bezwingen scheint. Aber diese Projektion in die Sphäre der Zeit gelingt nur, wenn ein Ordnungs- und Rahmensystem hergestellt wird, in dem sich sämtliche Prozesse eindeutig dem Linearitätsprinzip der Zeit unterordnen lassen. Sie gehorchen dann einer streng deterministischen Kausalität.

Geht man aber von der einfachen Erfahrung aus, daß die Unterscheidung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft konstitutiv für die Wesensbestimmung der Zeit ist, dann kann man die Zeit nicht mehr als einen linearen Parameter abbilden. Sie zeigt sich dann als einen mehrdimensionalen offenen Raum: dadurch verschieben sich alle bisherigen Zeitvorstellungen.

(1) Man sagt zum Beispiel über die Vergangenheit: von allem, was vergangen ist, gilt, daß es unmöglich ist, es ungeschehen zu machen, wenn es einmal geschehen ist. Andererseits gilt auch: Vergangenes kann nicht einfach "vergehen". Was also nicht ungeschehen gemacht werden kann, bleibt notwendigerweise erhalten. Es erscheint also sinnvoll, von einer **Gegenwart der Vergangenheit** zu sprechen. Mehr noch: übertragen auf die anderen Zeitmodi erscheint es angebracht, von einer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Vergangenheit selbst zu sprechen.

(2) Die Gegenwart wird im allgemeinen mit der Wirklichkeit in Verbindung gebracht. Man nennt "wirklich", was einmal "gegenwärtig" war, jetzt immer noch "gegenwärtig" ist und auch in Zukunft "gegenwärtig" sein wird. Das Wort "Gegenwart" bezeichnet also nicht nur einen Zeitpunkt, der, wenn man von ihm spricht, schon vergangen ist, sondern auch einen Zustand. Dieser Zustand kennzeichnet die Anwesenheit von Zeit - in der Form der drei Zeitmodi: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Gegenwart.

(3) **Die Zukunft entspricht der Möglichkeit.** Das Wort "Möglichkeit" kennzeichnet jene Form, in der schon in der Gegenwart ein offener Spielraum dafür besteht, was noch eintreten kann. "Möglichkeit" ist also nicht einfach gleichzusetzen mit einer Gegenwart der Zukunft. Jedes Ordnungssystem konstituiert einen Spielraum von Möglichkeiten, die offen bleiben, bis das System zusammenbricht. Der natürliche und auch künstliche Entwicklungsprozeß greift auf diesen Spielraum zurück. Denn er selektiert aus den in der Vergangenheit etablierten Möglichkeiten jene Varianten für die Zukunft heraus, die sich in der Gegenwart bewährt haben. Auch hier gilt analog: es gibt eine Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Zukunft.

3. 2 Die Relation der Relation als wesentliche Kategorie im ökonomischen Denken

Das philosophische Denken schält das Wesen aus den stofflichen, zeitlichen und räumlichen Elementen

heraus, wenn es ein Ding erkennen und beschreiben will. Das Typische des ökonomischen Denkens jedoch beruht nicht nur auf der rationalen Durchdringung des Räumlichen und des Zeitlichen, sondern auch auf der strengen Anwendung des Begriffs der Relation.

3. 2. 1 Substanz

In der Kategorie der Substanz liegt ein fundamentaler Unterschied: im aristotelischen Denken wird die Substanz eines Dinges zuerst bestimmt. Erst dann schließen sich die anderen Kategorien wie die der Zeit und der Relation an. Aber für das ökonomische Denken wird weniger die Kategorie der Substanz, sondern die der Relation konstitutiv.

Dieser Wandel im Denken deutet sich an, wenn der Substanzbegriff in einen Funktionsbegriff übergeht. Zunächst versucht man mit dem philosophischen Denken, in Substanzbegriffen die Zusammenhänge der Welt zu erkennen und zu erklären. Aber dann ist man dazu übergegangen, die funktionalen Abhängigkeiten in der Welt mit Funktionsbegriffen zum Ausdruck zu bringen. Man fragt nicht mehr nach dem Wesen eines Dinges, sondern man versucht, funktionale Abhängigkeiten in meßbare Größen zu transformieren.

Denn die Substanz ist für den homo oeconomicus keine Kategorie mehr, die von allen anderen Bedingungen unabhängig ist, sondern sie ist das Prinzip seines Planes und Ergebnis seines Handelns. Wirtschaften heißt, darauf hinarbeiten, daß sich im Laufe der Zeit eine dauerhafte Wertschöpfung bildet, damit als Ergebnis dieses Prozesses Erlöse entstehen können. Die Erhaltung einer Wertschöpfung in der Zeit und der periodisch in der Zeit fließende Erlösstrom bedingen sich gegenseitig.

Dieses Denken beherrscht immer mehr das Wirtschaften, so daß es sich mehr und mehr von der Vorstellung konkreter Güter löst, und zu den Begriffen abstrakter Vermögenswerte, wie dem des Kapitals, übergeht. Anstatt sich an fest stehende Bedürfnisse und Ziele zu orientieren, richtet sich das ökonomische Denken immer mehr darauf aus, mit variablen Zielen zu operieren. Dieses Denken sucht die Ziele des Wirtschaftens erst noch zu finden, denn sie sind nicht mehr a priori vorgegeben. Dadurch gewinnt dieses Denken weitgehend die Herrschaft über die Zeitprozesse in der Sphäre der Ökonomie.

3. 2. 2 Zeit

Durch das ökonomische Denken ist eine Umkehr in der Rangordnung der Kategorie Zeit entstanden. Die Zeit, die für das Aristotelische Denken von untergeordneter Bedeutung ist, hat jetzt "erste Priorität". Das Denken hat sich allmählich immer weiter von der Idee einer zeitlos ruhenden Substanz entfernt und sich mehr und mehr den zeitlichen Vorgängen zugewandt. **Das ökonomische Denken hat sich zum Organisator der zeitlichen Prozesse gewandelt.**

Durch die Ablösung von der Vorstellung konkreter Güter hat sich das ökonomische Denken die Begriffswelt der Relation eröffnet, indem die konkreten Güter in Form von Markt- oder Tauschwerten erhalten bleiben. **Mit dem Begriff der Relation vermag man die Veränderungen in Raum und Zeit auszudrücken.** Bei diesen Begriffen des ökonomischen Denkens handelt es sich nicht um "Wesensbegriffe" wie in der Philosophie, sondern um Relationen von Wertgrößen - in einer Steigerung sogar um Relationen von Relationen. Mit ihnen wird die zeitliche Aufeinanderfolge bestimmter Wertgrößen erfaßt.

Obschon die Relation also nichts Empirisches mehr an sich hat, vermag sie doch das Einmalige, das Besondere einer konkreten Situation abzubilden. Die philosophischen Wesensbegriffe erkennen das Situative an den Dingen, die unabhängig von dem hic et nunc sind. Aber die Begriffe des ökonomischen Denkens suchen die bestimmten Veränderungen im Raum und bestimmte Bewegungen in der Zeit zu erfassen. Es sind dies die Relationsbegriffe, die gar nicht mehr den Anspruch erheben, das substantielle Wesen der Dinge zu erkennen. Änderungen von Mengen, von Wertmassen, von Geschwindigkeiten werden durch diese Relationsbegriffe ausgedrückt.

Das ökonomische "Denken in Relationen" löst den Wirtschaftsprozeß aus seiner Statik von der konkreten Bedürfnisbefriedigung ab und unterwirft nicht nur die Mittel des Wirtschaftens, sondern auch ihre Ziele einer eigenständigen Dynamik. Die Analyse der Veränderungen dieser Relationen stellt das Moment der Zeit in den Vordergrund. Tendenzen der Änderung in der Zeit sowie die Geschwindigkeit der Veränderung werden immer wichtiger. Der mehr oder weniger kurzfristige Charakter der Marktbewegung tritt somit in das Blickfeld des homo oeconomicus.

Damit werden vom analytischen Denkansatz her auch die räumlich-zeitlichen wirtschaftlichen Vorgänge vom ökonomischen Denken durchdrungen. Denn Raum und Zeit werden nicht mehr mit der aristotelischen Kategorie des Raumes und der Zeit erfaßt, sondern mithilfe der Kategorie der Relation. Damit wird das ökonomische Denken einerseits zum erfolgreichen Koordinator von Wirtschaftsprozessen und andererseits zum Überwinder und Herrscher räumlicher und zeitlicher Schranken.

Nicht mehr die Empirie, sondern die Abstraktion in der Analyse wird das Entscheidende. Das ökonomische Denken stößt nicht nur auf die a priori gesetzten Voraussetzungen der sinnlichen Erfahrung, sondern auch auf jenen Mechanismus, der die ökonomisch-technischen Umwälzungen erst ermöglicht. Auf diese Weise von dem sinnlich-konkreten Universalsystem Abstand zu nehmen, daß man es systemsprengend überschreitet und in ihre Voraussetzungen eindringt - das ist die Wurzel des ökonomischen Denkens, das ist auch die Basis für eine mögliche Postulierung und Formulierung einer Philosophie für das Controlling.

3.3 Drittes Zwischenergebnis

Als Ergebnis der Überlegungen zu den Kategorien lassen sich zwei gegenseitige Verschränkungen feststellen:

(1) Zwei abstrakte Begriffe sind Elemente des philosophischen und ökonomischen Denkens, um die Verhältnisse im Raum und die Veränderungen in der Zeit zu durchdringen:

- einmal durch den Relationsbegriff, dem die Kategorien des Raumes und der Zeit zugrunde liegen und
- zum anderen durch die rationale Durchdringung von Raum- und Zeitprozessen mit einem Begriff, dem die Kategorie der Relation zugrunde liegt.

(2) Für die Kategorie Zeit und ihre Modi gibt es eine elegante Darstellungsform, die die verschiedenen Modalitäten schon in ihrem strategischen Planansatz berücksichtigt, wie folgendes Beispiel illustriert:

- a) Ausgangspunkt ist eine Zukunftsvision:
 - ein neues Produkt oder
 - eine neue Produktionstechnologie oder
 - ein neues sozio-ökonomisches Gefüge
 - zwischen Mitarbeiter und Geschäftsführung
 - zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt.
- b) Die Zukunft der Zukunft heißt dann Erschließung von Erfolgspotentialen:
 - Mehrerlöse
 - Kostenvorteile
 - bessere Motivation
 - besseres Betriebsklima u. ä.
- c) Die Gegenwart der Zukunft fordert: Welche Maßnahmen müssen jetzt eingeleitet werden,
 - damit das neue Produkt qua Innovation
 - damit die neue Technologie qua Investition
 - damit die technischen, handwerklichen, intellektuellen oder führungsinduzierten Leistungen qua Fort- und Weiterbildung bereitgestellt werden können?
- d) Die Vergangenheit der Zukunft muß die Frage beantworten: Welcher Kostenaufwand und Zeitbedarf muß aus der Erfahrungswelt und Empirie vorgehalten werden, um
 - den Innovationsprozeß,
 - die Investitionsmaßnahme und
 - die Fort- und Weiterbildungsmaßnahme so rechtzeitig abschließen zu können, daß sie zum gewünschten Zeitpunkt zu der erfolgreichen Realisierung der Zukunftsvision des Ausgangspunktes als Zukunft der Zukunft führen werden?

Ein solcher strategischer Planansatz geht über die sonst übliche Vorstellung einer eingrenzenden Wirkung eines Rahmen- und Ordnungssystems hinaus und scheint sie zu zerstören, wie das nächste Kapitel zeigen wird.

4. RAHMEN- UND ORDNUNGSSYSTEME

4.1 Die Vorstellung von Ordnung und Unordnung im philosophischen Denken

Der zweite Hauptsatz der Thermodynamik beschreibt die Entropie: Obgleich die Menge der Energie in einem geschlossenen System grundsätzlich erhalten bleibt, wird ihre Rückführung für bestimmte konstruktive Zwecke unmöglich. So wie Wärme immer in eine Richtung fließt, von dem wärmeren zum kälteren Körper, so gehen alle Systeme von einem geordneten Zustand in einen ungeordneten über. In einer Ordnung ist alles zwanghaft "unnatürlich" und "ungleich" verteilt und strukturiert, in einer Unordnung ist alles zwanghaft "natürlich" und "gleich" verteilt.

Die Summe aus Energie und Materie bleibt zwar konstant, aber mit jeder Änderung ihres Aggregatzustandes geht ein Teil der nutzbaren Materie und/oder ein Teil der arbeitsfähigen Energie unwiderrbringlich verloren: denn beide sind nicht mehr so verfügbar wie vorher. Aus diesem Prozeß von einer hochaggregierten Verdichtung und Konzentration in einen Zustand eines allgemeinen Ausgleichs und der Vermischung läßt sich ein Ablauf mit den Begriffen "vorher" und "nachher" nachzeichnen. Aus diesem Prozeß geht auch die Zeit hervor.

Der Mensch tut nichts anderes, was die Natur auch macht. Er vermehrt die Entropie, er vergrößert die Unordnung, obwohl er doch eigentlich mit seinen Eingriffen in die Natur "Ordnung" schaffen will. Er beutet die Potentiale der Ungleichverteilung aus, indem er Materialien aus einem Aggregatzustand der Verdichtung in eine nicht mehr weiter nutzbare Form einer Gleichverteilung überführt. Insbesondere im Wirtschaftssystem bedeutet das Wirtschaften nichts anderes als die Transformation von wertvollen, natürlichen Rohmaterialien in wertlose, künstliche Abfall- oder Reststoffe.

4.1.1 Unumkehrbarkeit

Diesen Entropiegedanken darf man auch auf die philosophischen Erklärungsversuche über die Welt, das Leben und seine Aktivitäten anwenden. Mit allen intellektuellen Reparaturversuchen von Krisenerscheinungen wird letztlich erreicht, daß als Folge - zum Teil wie in kommunizierenden Röhren in anderen Bereichen oder Systemen - immer mehr die Nichtbeherrschbarkeit und/oder Auflösungserscheinungen von altbekannten Phänomenen deutlich werden.

Der Mensch wirtschaftet nicht mehr im Rahmen bekannter Naturgesetze und in einem unerschöpflichen gleichmäßig fließenden Zeithorizont. Er wurzelt in den gesetzmäßigen Vorgängen einer Determiniertheit von Raum und Zeit in dieser Welt, die aber durch das Entropiegesetz in eine ganz bestimmte

Richtung gezwungen wird: **Jede Ordnungsleistung wird mit einem überproportionalen Anwachsen der Unordnung bezahlt.** Jede bewußte Gestaltung eines ökonomischen oder planerischen Vorgangs verschlingt einen zusätzlichen Vorrat an Materie und Energie, der nicht mehr regenerierbar ist. Das Entropiegesetz zerstört die Hoffnung auf eine Linearität der Zeit, die in einem eindeutigen Fortschrittsgeschehen seinen Ausdruck findet. Es zerstört auch die Vorstellung, daß es dem Menschen gelingen könnte, durch Wissenschaft und Technologie, durch Fragen, Denken und Handeln ein "geordnetes" System zu schaffen.

4. 1. 2 Beschränktheit

Wenn ein System seine Funktion zu Lasten der Funktionstüchtigkeit eines anderen Systems steigern kann, steht die Lebensfähigkeit des ganzen Systemverbundes auf dem Spiel. In seinem "Ordnungsrusch" darf der "regulierende" Mensch einfach nicht vergessen, daß die Überlebenschancen eines Systems nicht von den Lebenschancen eines anderen Systems isoliert betrachtet werden dürfen.

Wird die Balance vom permanenten Versuch und Irrtum in der Natur außer Kraft gesetzt, wird eine lebenserhaltende Vielfalt zerstört. Dies gilt vor allem für viele intellektuelle "Fortschrittsleistungen" wie beispielsweise:

- die synergetischen Effekte bei Firmenzusammenschlüssen,
- die sog. "Entfesselung" der menschlichen Produktivkräfte,
- die allgemeine Produktivitätssteigerung in der industriellen Massenfertigung,
- der sog. "Siegesszug" einer wissenschaftlichen Beweisführung,
- die absolut irrumsfeindliche Philosophie.

Der Mensch am Ende des 20. Jahrhunderts steht vor der Schwelle, daß er in eine neue Dimension hinüberwechselt, die jenseits seiner Möglichkeit und Fähigkeit zur Veranschaulichung und Begrifflichkeit liegt. Er kann sich der philosophischen Gesetzmäßigkeiten und Gewißheiten nicht mehr sicher sein, weil er die Übersicht über die Bestandteile und Einzelfunktionen eines anders dimensionierten Systems nicht mehr gewinnen kann. Er kennt weder Fakten, Zusammenhänge, Wirkungen, Folgewirkungen noch Ursachen in dem neu dimensionierten System einer neuen Philosophie.

Mit der Steigerung einer Ordnung vermehrt er gleichzeitig die regel- und systemwidrige "Ordnungsvorstellung" einer Unordnung. Weil er aber die mitproduzierte Unordnung oft nicht erkennt, beziehungsweise weil er die Ordnungsleistung nicht in den Zusammenhang von Ursache und Wirkung zu setzen vermag, produziert er unabsichtlich jene "offensichtliche" Unordnung planmäßig immer weiter.

Jedes System, das unkontrolliert schnell wächst, pro-

duziert das Risiko, daß sein Wachstumsfaktor jene Entropie mitproduziert, die das System nicht mehr steuern oder gar vernichten kann. Sämtliche Systemprobleme sind daher Probleme einer unbeherrschbar gewordenen Materie-Energie-Entropie.

4. 2 Der systemsprengende Charakter im ökonomischen Denken

Auch die "Ordnungserfolge", die das ökonomische Denken erzielt, münden in eine systemsprengende Kraft der Desintegration. Denn bei allem, was ein homo oeconomicus tut, setzt er in der Regel ungewollt mehr als das in Gang, was er eigentlich beabsichtigte und deren Folgen gravierender als das eigentlich Veranlaßte sind. Der Sekundäreffekt aus unbeabsichtigten und unbeherrschten Handlungsketten dementiert die gute Absicht und Kompetenz des homo oeconomicus. Was als Einleitung einer Selbststeuerung des Managements angelegt wird, wird überlagert von der Eigendynamik eines Bewegungsinnes, der jenseits aller planbaren, beherrschbaren und kontrollierbaren Projekte liegt. Der "Eigenwille" des Unbeabsichtigten sprengt alle Ketten.

4. 2. 1 Evolution

Seit vor knapp einem Jahrhundert Controlling zum ersten Mal erfolgreich praktiziert wurde, haben erst Hunderte, dann Tausende von Accountants in allen Teilen der USA, aber dann auch in Europa Controlling imitiert, wobei man sich vergegenwärtigen sollte, daß die Verbreitungsgeschwindigkeit einer wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnis bei weitem nicht so groß ist wie die einer naturwissenschaftlichen Erkenntnis.

Sobald sich also Controlling in einem Unternehmen konstituiert und organisiert hat, läßt sich in anderen Unternehmen der gleichen Branche der Grundgedanke des Controlling leichter und schneller implementieren. Die konventionelle Erklärung für diesen Sachverhalt lautete bisher, daß z. B. ein "Controlling-Bazillus" über die deutschen US-Töchter auf die übrigen deutschen Unternehmen übertragen worden sei.

Nach einer Idee von Sheldrake besitzt ein natürliches Ding oder ein künstliches Produkt wie das Controlling ein Gedächtnis, eine Erinnerung oder einen "kumulativen Charakter". **Diese Erinnerungsleistung werde durch Wiederholung immer weiter ausgeprägt**, so daß man behaupten dürfe, eine bestimmte intellektuelle Leistung sei das einfache Ergebnis eines Gewohnheitsprozesses. Gewohnheiten könnten alles konstituieren: individuelle Gewohnheiten könnten auf den kumulierten Einfluß eines früheren Verhaltens zurückgeführt werden, zu dem eine Art von Resonanzbeziehung bestünde.

Wenn diese Behauptung wahr wäre, so müßte eine frühere Erfahrung oder bewußte Erinnerung gar nicht materiell - in der Zellrinde des Gehirns - gespeichert werden. Viel eher könnte es sein, daß die Vergangenheit eine Gegenwart auf direktem Wege

erreicht, indem man beim Erinnern an die Vergangenheit diese sozusagen ad hoc abrufen könne. Dagegen argumentieren die Neurologen, daß die Erinnerung im Gehirn zwischen den Synapsen, Neuronen und Nervenleitungen materiell vorhanden sei.

Nach Sheldrakes Ansicht funktioniert das menschliche Gehirn ähnlich wie ein TV-Apparat: die morphogenetischen Felder übertragen ähnlich wie die elektromagnetischen Wellen Informationen an den Menschen auf eine nicht-räumliche und nicht-mechanische Weise. Dieser Gedanke impliziert, daß nicht das Gehirn die Gedächtnisleistung vollbringe, sondern daß das Erinnern durch ein direktes Abrufen aus einer nicht im Menschen lokalisierten "Datenbank" vollbracht wird. Das Gehirn sei daher eher mit dem TV-Apparat als mit dem TV-Programm vergleichbar. An was man sich erinnere, sei ebenso wenig im Gehirn zu finden wie ein Nachrichtensprecher im TV-Apparat zu lokalisieren sei.

4. 2. 2 Schöpferische Kraft

Für menschliche, künstliche Errungenschaften des Geistes wäre diese Hypothese geradezu radikal: Die Vorstellung, daß "Ideen" oder "Gesetze" als Axiome im allgemeinen als zeitlos und unwandelbar gelten, müßte zugunsten einer Vorstellung aufgegeben werden, daß sie sich ständig veränderten und weiterentwickelten. Jedes wissenschaftliche oder philosophische System aber postuliert für sich als unverrückbar ein Etwas, das unveränderlich ist, das eine grundlegende Erkenntnis darstellt, das als ein unwandelbares Ur-Gesetz allgemein verbindlich ist. Nach der radikalen Form der Hypothese ist aber auch dieses Postulat der Unveränderlichkeit einem evolutionären Prozeß unterworfen: absolut nichts sei durch ein zeitlos gültiges Gesetz festgelegt; alles unterliege einem sich ständig weiterentwickelnden Kosmos. Ein ständiger dynamischer Prozeß sei im Gange, der das Universum, seine Gesetzmäßigkeiten und das Weltbild sowie die Gewohnheiten einer kontinuierlichen schöpferischen Evolution unterwerfe.

Das materialistische Weltbild setzt ein unwandelbares Weltbild voraus, so wie es die griechische Philosophie entworfen hat. Dieses Weltbild ist aber eine unbewiesene Annahme der Metaphysik. Wenn sich aber nun ein Materialist diese Position zu eigen macht, dann ist er kaum noch als ein wahrheitsnaher Philosoph zu apostrophieren, also als ein "Wahrheitssuchender", sondern als ein Mensch, der sich schon im Besitz der Wahrheit wähnt. Aber diese Position ist ex definitione nicht eine philosophische.

4. 3 Viertes Zwischenergebnis

Jedermann braucht Gewißheit und Ideale. Daher vertraut man sich allzu bereitwillig einer Philosophie an, die diese Sicherheit zu bieten scheint. Die Erkenntnis aber, daß einem Menschen von seiner Individualität nichts mehr bleibt, wenn er sich dem Wahrheitsanspruch einer Philosophie unterordnet, vermag ihn nicht daran zu hindern, von dieser Philo-

sophie verführbar zu sein, wenn diese nur hinreichend genug in einer allgemein verbindlichen Idee verpackt wird.

Mit dem Begriffsapparat der Philosophie versucht man im wesentlichen, das Verhältnis zwischen Wirklichkeit und Wahrnehmung, zwischen Sein und Schein abzubilden. Will der Mensch seine Orientierungslosigkeit vermeiden, **braucht er eine Verständnishilfe seiner Situation**. Er braucht ein "Weltbild" als Mittel gegen seine Daseins- und Zukunftsangst. Es geht ihm um seine Realität und die Ungewißheit seines Lebens.

Es sei daher der Versuch unternommen, die Wirkungen des komplexen Zusammenspiels von philosophischen und ökonomischen Denken und ihre gegenseitige Verstärkung thesenartig zusammenzufassen:

(1) Jede Philosophie dient in der Regel auch dazu, **jene Theorien als Irrtum oder Täuschung zu kennzeichnen, deren Kriterien und Ergebnisse den eigenen Wahrheitsvorstellungen nicht entsprechen**. Philosophie - das ist immer auch die Darstellung der irrigen Gedankenwelt der anderen Philosophie.

Der Mensch bleibt ein Gefangener seines Weltbildes. Er lebt in dem Gedanken- und Sprachkäfig seiner Philosophie. Er kann ihr kaum entfliehen.

Der Wahrheitsanspruch einer Philosophie verführt zur Selbstgewißheit, Selbstgerechtigkeit, Siegeszuversicht und manchmal sogar zu Grausamkeit. Der Anspruch ist eine ständige Versuchung zum Terror im Sinne des von der Philosophie postulierten Gutgemeinten. Der Sieg der vermeintlichen Wahrheit rechtfertigt dann fast jedes beliebige Opfer.

(2) Die Neigung, das Gesellschafts- und Wirtschaftssystem mit einem Philosophie-Lehrgebäude zu versehen, ist ohne die Wirkung und Auswirkung der modernen Kommunikationsmittel nicht vorstellbar. **Der Erfolg jedes Systems hängt heutzutage von der Fähigkeit seiner Akteure zur Kommunikation ab**. Denn die Kommunikationsmittel sind zu einem Machtfaktor geworden. Mit ihnen wird die "herrschende Philosophie" - im wahrsten Sinne des Wortes - erst produziert.

(3) **Eine "herrschende Philosophie" wird durch die Kommunikationsmittel ermöglicht und geprägt**. Diese Prägung geht von Multiplikatoren aus, die als Diener und Werkzeuge der herrschenden Philosophie ihre Umwelt indoktrinieren. Deren Welterfahrung und Weltdeutung ist einmal abhängig von ihrem eigenen Weltbild, zum anderen von dem Einsatz und Gebrauch der Kommunikationsmittel. Denn diese Mittel bestimmen und verstärken die Wahrnehmung. Sie produzieren und transportieren die Vor- und Nachteile einer Philosophie. Sie gestalten das geistige Klima in Gesellschaft und Wirtschaft und in den Unternehmen.

(4) Jedes reale betriebswirtschaftliche System hat **seine System-Philosophie, mit der es seine bestehende Ordnungs- und Herrschaftsform legitimiert**.

(5) **Alle Führungskräfte sind bewußt oder unbewußt System-"Funktionäre".** Sie sind quasi aus Berufung Diener und Stabilisatoren der bestehenden Ordnung. Die Herausforderungen an die Führungskräfte, nach denen sich größtenteils ihre berufliche Karriere bestimmt, werden durch diesen Systemzwang gesetzt. Der gegenwärtige, noch ganz offene und labile intellektuelle Prozeß der inneren Umorientierung in den neuen Bundesländern ist eine erste Bewährungsprobe für die individuelle (philosophische und ökonomische) Befreiungs- und Entscheidungskraft.

(6) **Gerade für eine Philosophie ist das Moment des Irrtums und der Selbsttäuschung konstitutiv.**

Mehr noch: Als zum Beispiel das System des real existierenden Sozialismus zusammenbrach, wurde gleichzeitig von dem "Ende der Geschichte", vom "Ende der Utopie" und vom "Ende der Philosophie" gesprochen. Diese Endzeitprognosen sind Nachwirkungen der alten Philosophie, die sich ja als die einzig wahre verstand. Wenn ihre "Wahrheit" zerbricht, liegt es für ihre Anhänger nahe, das Ende der Welt für gekommen zu halten. Das aber erweist sich tagtäglich als Irrtum und Selbsttäuschung.

Der Zusammenbruch einer Philosophie hinterläßt in aller Regel eine geistige, moralische und psychische Trümmerlandschaft und zerbrochene Träume. Ein Systemwechsel führt zu einer individuellen und kollektiven Identitäts- und Existenzkrise. Eine Philosophie ist für ihre gläubigen Anhänger ein Stück geistiger und seelischer Heimat. Sie gibt, wenn sie geglaubt wird, Daseinsvertrauen und Zukunftszuversicht. Denn jeder Gläubige sucht diese Gewißheit.

Eine zerbrochene Philosophie stürzt ihre Anhänger in Verzweiflung. Der individuelle Traum von einer besseren, reineren, gerechteren Welt - wie falsch und verlogen er objektiv auch gewesen sein mag - wird zerstört. Die Folgen sind Niedergeschlagenheit, Berufungsangst, Perspektivlosigkeit, Vereinsamung von ehemals Gläubigen. Diese geistige und seelische Heimatlosigkeit birgt Risiken für die Stabilität der neuen Ordnung. Denn die geistig-seelischen Verwüstungen, die nach solchen Systemzusammenbrüchen übrigbleiben, sind schwerwiegender als die ökonomischen Folgekosten.

(7) Eine scharfe Trennungslinie zwischen Tätern und Opfern, zwischen gut und schlecht, ist ein konstitutives Merkmal jeder Philosophie. **Aber in der Realität des Wirtschaftens ist eine solche Schwarz-Weiß-Kennzeichnung nicht aufrechtzuerhalten**, denn in allen Systemen sind nahezu alle Menschen Täter und Opfer zugleich.

Für eine menschenwürdige Ordnung benötigt man daher Augenmaß, Behutsamkeit und Entschlossenheit, um dem absoluten Wahrheitsanspruch einer bestimmten Philosophie schon am Anfang zu widerstehen. Kann sich eine solche Philosophie erst einmal etablieren, so wird ein Systemwechsel - früher oder später - unausweichlich und nur mit Schmerzen vollzogen werden können.

Als Rezept wäre einzig und allein zu empfehlen, einen abrupten Bruch bei der Geschwindigkeit der System-Veränderung herbeizuführen: Die Postulate "Langsamkeit", "Behutsamkeit", "Gemächlichkeit", "Sparsamkeit" und "Vielfalt" setzen zwar nicht das sog. "Gesetz vom unaufhaltsamen Niedergang" außer Kraft, aber die Beachtung dieser Postulate beschert einen Verzögerungsprozeß und einen Aufschub, die beide zur Beachtung von Wirtschaftlichkeitskriterien einladen, so daß Entropiegrenzen sichtbar werden, damit sie überwunden werden können.

(8) Der Zerfall einer herrschenden Philosophie öffnet die Grenzen zu bisher verschlossenen Bereichen. Er verschafft einer neuen Philosophie den Zugang zu einer neuen Dimension: Mit der Umwälzung der alten Herrschaftssphäre, **mit den Orientierungs- und Identitätskrisen entsteht ein Vakuum, das nach einer neuen Ordnung verlangt**; damit gewinnt die neue Philosophie ihre Legitimation allein schon aus der nicht mehr vorhandenen Existenz der alten.

ZUGRUNDELIEGENDE LITERATUR

Aristoteles, Analytiker der Wirklichkeit, hrsg. und eingel. von E. R. Lehmann-Leander, Wiesbaden-Berlin o. J. (Denker der Antike, hrsg. v. E. R. Lehmann-Leander)

Bramseemann, Rainer, Betriebswirtschaftslehre und Controlling, in: Controlling der 90er Jahre, Gemeinsame Veranstaltung des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, TH Leipzig, Prof. Dr. D. Ehrenberg, und Controller Verein eV, Arbeitskreis Nord II, Leipzig 23./24. Mai 1991

Bramseemann, Rainer, Trends und Entwicklungen im Controlling, in: Tagungsbericht einer Veranstaltung des Controller Forums Nord II und der Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft, am 18.4.1986, Bielefeld 1986

Controller Statements, Philosophie: Leitbild Controller, hrsg. v. Controller Verein eV, Gauting (1991)

Guggenberger, Bernd, Zwischen Ordnung und Chaos, das Entropiegesetz zerstört die Vorstellung von Geschichte als einem linearen Fortschrittsgeschehen, in: FAZ, Nr. 28, vom 2. 2. 1991

Gutenberg, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 195

Hersch, Jeanne, Das Philosophische Stauen, Einblicke in die Geschichte des Denkens, München-Zürich 1981

Hoffman, Kurt, Hat die Natur ein Gedächtnis?, Rupert Sheldrakes frappierende Thesen beschäftigen die Wissenschaftler der Alten und der Neuen Welt, in: Die Zeit, Nr. 12, 16. 3. 1990

Hopfenbeck, Waldemar, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Bd. 1: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, Landsberg am Lech 1989

Horváth, Peter, Controlling, 2. Aufl., München 1986

Jaspers, Karl, Was ist Philosophie?, Ein Lesebuch, München-Zürich 1976 (Einmalige Piper-Sonderausgabe)

Noest, Jan F., Gibt es eine Controlling-Philosophie?, in: Controller Magazin (= CM), 1982, S. 73 - 76

Noest, Jan F., Wozu der Controller Spielregeln braucht, in: CM, 1983, S. 25 - 29

Randow, Gero von, Eine europäische Software-Fabrik, in der elektronischen Datenverarbeitung findet die Revolution in aller Stille statt, in: Die Zeit, Nr. 50, vom 7. 12. 1990

Reichmann, Thomas, Controlling mit Kennzahlen, Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1985

Rüthers, Bernd, Der geheime Charme der Ideologien, in verbindlichen Werten suchen die Menschen ihr Weltbild und die Wärme der Gemeinschaft, die reale Macht der reinen Lehre, in: FAZ, Nr. 184 vom 10.8.1991

Scheer, August-Wilhelm, Wirtschaftsinformatik, Informationssysteme im Industriebetrieb, zweite, verb. Aufl., Berlin, u. a. 1988

Serfling, K., Controlling, Stuttgart u. a. 1983

Sheldrake, Rupert, Das Gedächtnis der Natur, Das Geheimnis der Entstehung der Formen in der Natur, 5. Aufl., Bern, München, Wien 1991

Stamm, Markus, Der Controller im Dreieck, in: CM, 1983, S. 3 - 6

Stamm, Markus, Controlling-"Transfer" in der Praxis, in: Vortrag auf dem 14. Congress der Controller 1989, am 12./13. Juni in München

Weber, Christian Egbert, Die Kategorien des ökonomischen Denkens, Berlin 1958 (Volkswirtschaftliche Schriften, 37) ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	16	22	G		

CONTROLLER VEREIN EV VORANKÜNDIGUNG - ARBEITSKREIS-TREFFEN 1. HALBJAHR '93

Arbeitskreis	Wann und Wo?	Arbeitskreisleiter	
Mitte	11./12. März 93 Frankfurt	J. Gelitz	Logistik-Controlling
West III	18./19. März 93 Köln	M. Herrmann	
Schweiz II	22. April 93 Birsfelden	H. Kehl	Berichterstattung und Kostenumlagen
Nord II	29./30. April 93 Stade	R. Nilsson	
Nord III	29./30. April 93 Hannover	H. Onnen	
Stuttgart	29./30. April 93 Stuttgart	G. Ranger	
Südwest	13./14. Mai 93 Freiburg	Gänßlen/Würthner	
West III	17./18. Juni 93 Köln	M. Herrmann	

Die Auflistung der Termine ist nicht vollständig. Viele Treffen sind noch in der Vorbereitung, manchmal sind auch Terminverschiebungen nicht vermeidbar. Vereinsmitglieder, die auf der Adreßliste "ihres" Arbeitskreises stehen, werden über News rechtzeitig informiert.

Als zentrale Jahresveranstaltung des Controller Verein eV findet darüberhinaus der Congress der Controller statt - 1993 zum achtzehnten Mal. Termin ist der 24. und 25. Mai 93, Ort München.

Wenn Sie mehr wissen wollen über Organisation, Termine und Themen von **Arbeitskreisen** und **Congress der Controller**, rufen Sie uns an: Conrad Günther, Geschäftsführer; Monika Nebl, Geschäftsstelle; Tel. 089 / 850 94 71.

CONTROLLING IM MITTLEREN, MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Eine "wie man's praktisch macht-Story"

von Richard **Bader**, Leimen

Dieser Beitrag soll aufzeigen, wie auch in mittleren, mittelständischen Unternehmen - am Anfang zunächst in kleinen einfachen Vorgehensweisen - Controlling durchgeführt werden kann.

Das Produktions- und Verkaufsprogramm umfaßt Geräte und Einrichtungen für die Industrie-Automation. Der Produktionsablauf beinhaltet sowohl Serienfertigung als auch Einzelfertigung. Die Vertriebsorganisation ist aufgeteilt in Vertrieb Inland und Vertrieb Ausland. Der Bereich Vertrieb Inland umfaßt z. Z. 25 Verkaufsgebiete mit je einem Außendienstmitarbeiter. Der Bereich Vertrieb Ausland umfaßt 30 Tochterfirmen und autorisierte Auslandsvertretungen.

In meinem Beitrag im Controller Magazin 5/86 habe ich die Zielsetzung beschrieben, das interne Rechnungswesen in unserem Unternehmen so auszubauen, daß eine Basis geschaffen wird, auf der Controller-Funktion im Sinne von Controlling wahrgenommen werden kann.

Den IST-Zustand unseres internen Rechnungswesens

habe ich bereits im Controller Magazin 5/86 kurz skizziert. In demselben Beitrag wurde auch als Zielsetzung für den Ausbau des internen Rechnungswesens - die Verkettung der Bausteine für eine



Richard Bader, Controller in einem mittelständischen Heidelberger Unternehmen des Maschinenbaus

Profit-Center-Organisation - als Wandskizze dargestellt.

Dieses Schema sei hier nochmals als Abb. 1 + 2 aufgeführt.

Der Inhalt des Beitrages in diesem Heft ist nun

als eine Art SOLL-IST-Vergleich aufgebaut,

um aufzuzeigen, was von den damaligen Vorstellungen in welcher Form realisiert wurde.

Meine Hauptzielsetzung beim Aufbau der Berichte und Grafiken war **die strukturierte Darstellung des Plan- und Istweges zum Ziel sowie die Implementierung der Vorschau-Betrachtungsweise.**

Nach dieser Philosophie wurde die horizontale Struktur aller nachfolgend aufgeführten Listenbilder aufgebaut.

Im nachfolgenden Teil des Berichtes sind die EDV-gestützten Controlling-Bausteine aufgeführt.

Ich möchte für die einzelnen Bausteine die horizontale Listenstruktur aufzeigen und dazu einfach die Kurzbeschreibungen anfügen, wie sie **listen- und berichtsbegleitend** auch in unserer Firma weitergegeben wurden.

Abbildung 1: VERKETTUNG DER BAUSTEINE FÜR MER & PROFIT-CENTER-ORGANISATION

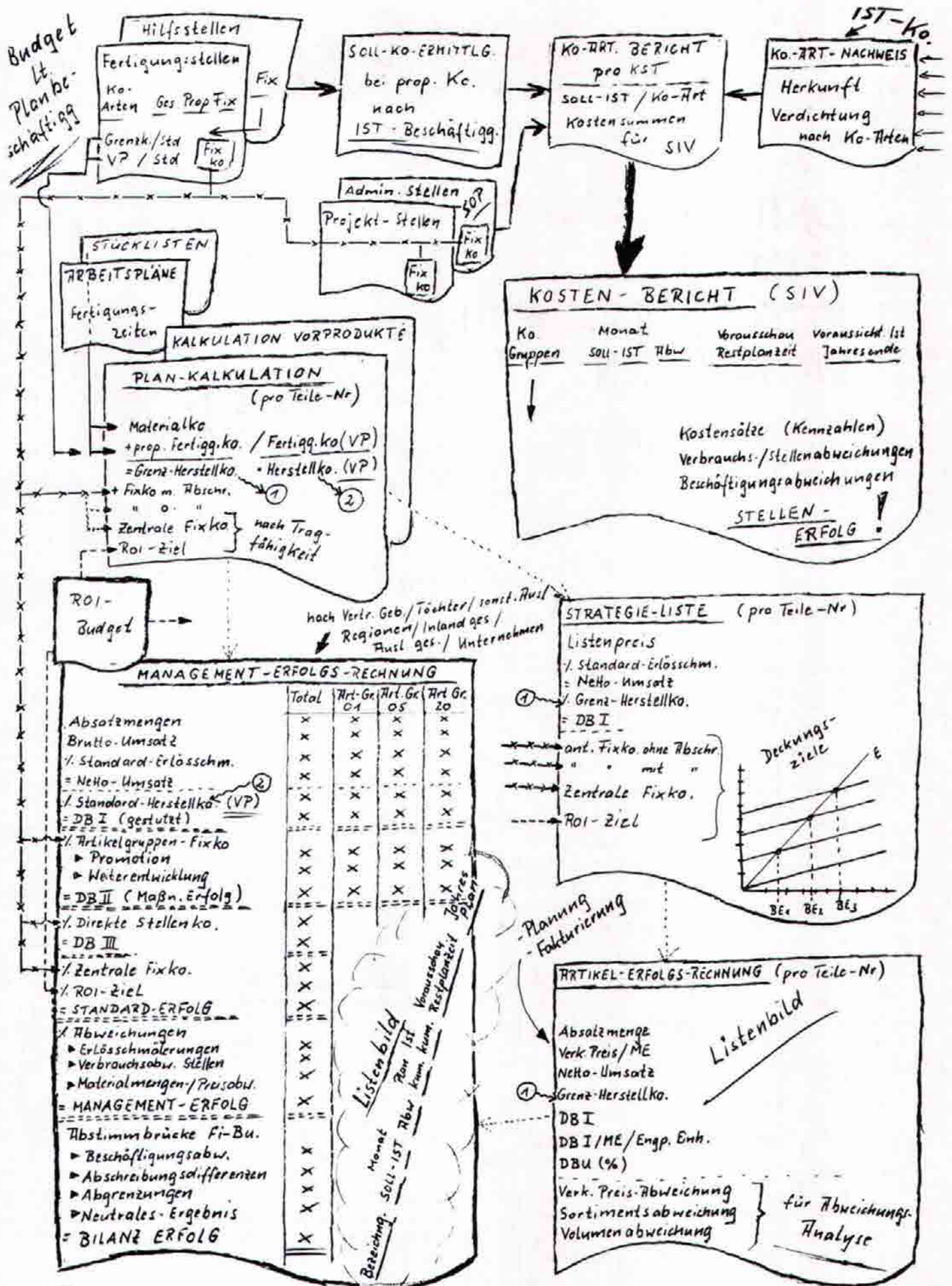


Abb. 2: SCHEMA PROFIT-CENTER-ORGANISATION VERTRIEB

	Vertriebsleitung Gesamt		Vertriebsleitung Inland		Regionaleitung SÜD		Vertreter-Gebiet 01		Vertriebsleitung Ausland		Absatz an Tochterfirma	
	total	Art. Gr.	total	Art. Gr.	total	Art. Gr.	total	Art. Gr.	total	Art. Gr.	total	Art. Gr.
Absatzmengen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brutto-Umsatz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1. Standard-Erlösschm.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Netto-Umsatz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1. Standard-HK (VP)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1. Direkte Vertr. Ko.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= DB I (gestuft)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1. Artikelgruppen-Fixko.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= DB II	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1. Direkte Stellenko.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= DB III	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1. Zentrale Fixko/Rot-Ziel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Standard-Erfolg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
± Abweichungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
= Management-Erfolg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Abstimmbrücke	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bilanz-Erfolg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Aufbau der Kosten-Berichte

- Folgende Kostenberichte sind vorhanden:
- Plankostenberichte (Abb. 3 und Abb. 3.1)
 - Kostenbericht pro Monat und Kostenstelle (Abb. 3.2)
 - Kumulierter Kostenbericht pro Kostenstelle (z. B. 01-05.92; Abb. 4)
 - Bereichskostenbericht pro Monat (Abb. 5)
 - Kumulierter Bereichskostenbericht (Abb. 5.1)

1. Aufbau von links nach rechts (horizontal)

- Kostenbezeichnung
- SOLL und IST-Beträge
- Abweichung (Soll-IST-Vergleich)
- Abweichung seit Jahresbeginn (diese Information steht nur in den Monatsberichten. In den kumulierten Berichten entfällt diese Spalte, weil die vorhergehende Abweichungsspalte diesem Betrag entspricht)
- Jahresplan
- Vorschau Restplanzeit
Die Vorschau Restplanzeit ermittelt sich aus Jahresplan - kumuliertem IST (Diese Rechnung ist in den kumulierten Kostenberichten nachvollziehbar)
Die Vorschau Restplanzeit zeigt an, welches Kostenbudget bis zum Jahresende noch zur Verfügung steht

- Voraussichtliche IST-Kosten
Hier kann der Kostenstellen-/Bereichsleiter z. B. nach 8 Monaten schriftlich festhalten, mit welchen IST-Kosten bis zum Jahresende zu rechnen ist.
Diese horizontale Struktur spiegelt die Controlling-Philosophie von der operativen Planung zur dispositiven Planung oder anders ausgedrückt den Budget- und ISTweg zum Ziel mit Abweichung und zwischenjährlicher Ankündigung des voraussichtlichen IST (Abb. 6).

2. Vertikaler Aufbau der Kostenberichte

Der vertikale Aufbau ist wie folgt gegliedert:

- Summe Personalkosten
- Summe Sachkosten (entspricht den Sachgemeinkosten einer Kostenstelle)

Die Summe Personalkosten plus Summe Sachkosten ergeben die Summe beeinflussbare Kosten einer Kostenstelle.

D. h. diese Kosten sind kurz-, mittel- oder langfristig beeinflussbar.

Die noch folgenden Kostengruppen

- kalkulatorische Kosten
 - Inanspruchnahme (= Umlagen)
- sind entweder nur langfristig oder aus der Kostenstelle heraus überhaupt nicht beeinflussbar.

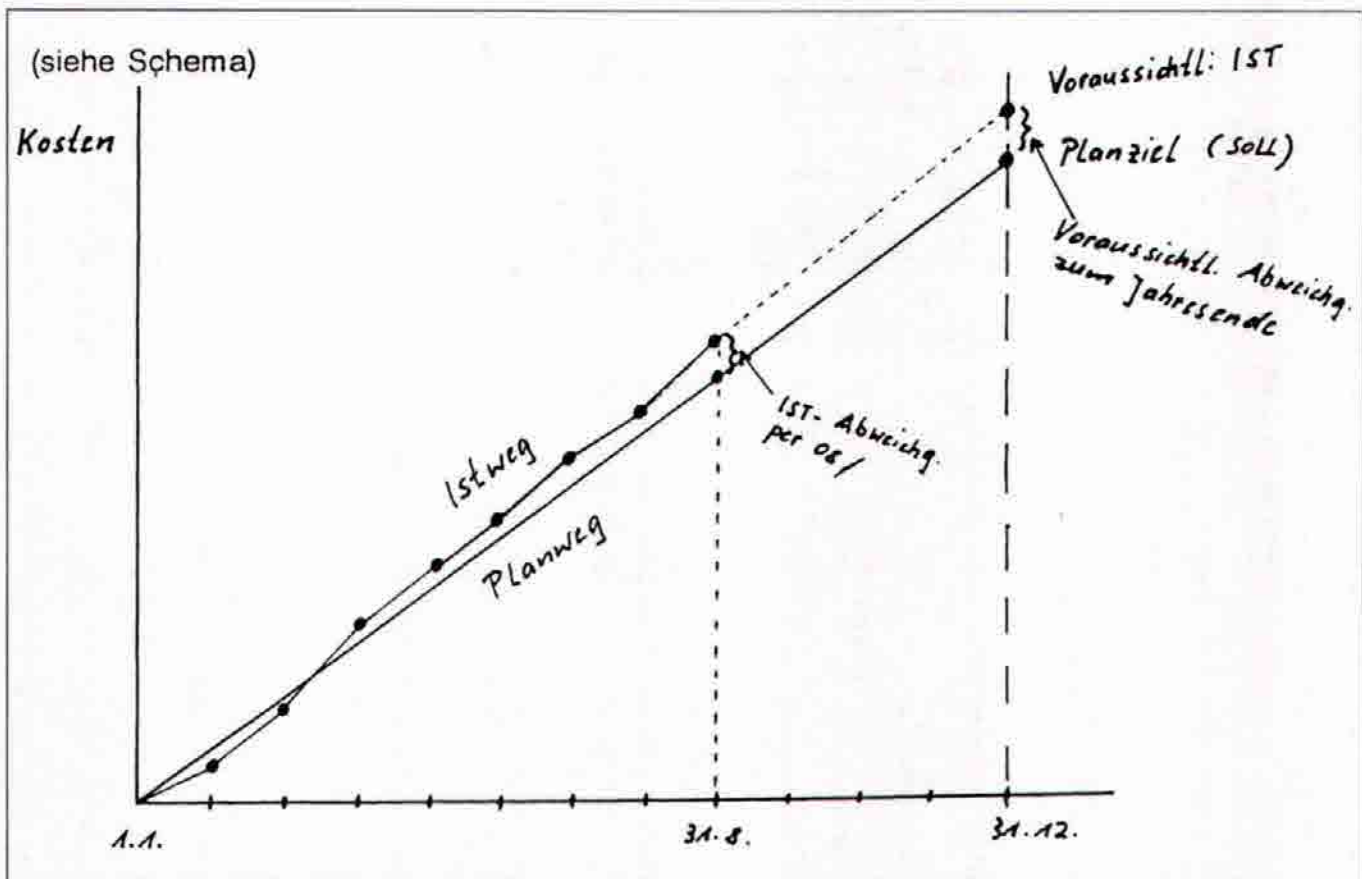


Abbildung 6 (Abb. 3 bis 5.1 Seiten 21 bis 26)

Abbildung 3

26.03.92/12.54.11		PLANKOSTEN - BERICHT DER FIRMA		FÜR 1992	KOS166	SEITE 24
KOSTENSTELLE : 11020		PLANBEZUGSGRÖSSE :		PLANKOSTENSATZ :		
LEITER		SCHICHTZAHL :		PROPORTIONAL :		
		6.480,00 Mesch Inensfundten		FIX :		
		2,0		48,41		
BAB	BEZEICHNUNG	FIXE - KOSTEN	PROPORTIONALE - KOSTEN	GESAMT - KOSTEN		
014	Gehälter	27.600		27.600		
015	Gehälter Überstunden	2.200		2.200		
016	Fertigungslohne	22.729	84.988	107.717		
018	Überstunden/Lohnzuschläge		18.315	18.315		
020	Verrechn. Sozialkosten	21.012	41.321	62.333		
021	Sonstige Personalkosten	600		600		
022	S U M M E PERSONALKOSTEN	74.141	144.624	218.765		
024	Gemeinkostenmaterial		600	600		
027	Instandhaltungen		20.000	20.000		
030	Werkzeugkosten		3.000	3.000		
047	S U M M E SACHKOSTEN		23.600	23.600		
048	S U M M E BEEINFLUSSB. KOSTEN	74.141	168.224	242.365		
050	Kalk. Abschreibungen	53.000	78.000	131.000		
051	Kalk. Zinsen	33.000	38.380	71.380		
052	Kalk. Energiekosten					
055	S U M M E DIREKTE STELLENKO.	160.141	284.604	444.745		
057	Inanspruchnahme Allgem.Bereich	11.839	41.027	52.866		
058	Inanspruchnahme Fe-HI-Bereich	141.734		141.734		
060	S U M M E GESAMTKOSTEN	313.714	325.631	639.345		
064	Verr.Ko.en Fertlg.Auftrag/Ums	313.714	325.631	639.345		
070	S U M M E VERRECHNETE KOSTEN	313.714	325.631	639.345		
072	Steko nach Kostenverrechn.					

[K05]

Abbildung 3.1

26.03.92/12.54.11

PLANKOSTEN - BERICHT DER FIRMA

FÜR 1992 KOST166 SEITE 26

KOSTENSTELLE : 11099 Lohnverr. LEITER

PLANBEZUGSGRÖSSE : 38.112,00 Maschl./mensstunden
SCHICHTZAHL : 0,0

PLANKOSTENSATZ : 37,40
PROPORTIONAL : 25,97
FIX : 11,43

BAW	BEZEICHNUNG	FIXE - KOSTEN	PROPORTIONALE - KOSTEN	GESAMT - KOSTEN
014	Gehälter	138.000		138.000
015	Gehälter Überstunden	11.000		11.000
016	Fertigungslohn	160.040	598.878	758.918
018	Überstunden/Lohnzuschläge		108.246	108.246
020	Verrrechn. Sozialkosten	123.616	282.850	406.466
021	Sonstige Personalkosten	3.300		3.300
022	S U M M E PERSONALKOSTEN	435.956	989.974	1.425.930
048	S U M M E BEINFLUSSB. KOSTEN	435.956	989.974	1.425.930
055	S U M M E DIREKTE STELLENKO.	435.956	989.974	1.425.930
060	S U M M E GESAMTKOSTEN	435.956	989.974	1.425.930
072	Steko nach Kostenverrechn.	435.956-	989.974-	1.425.930-

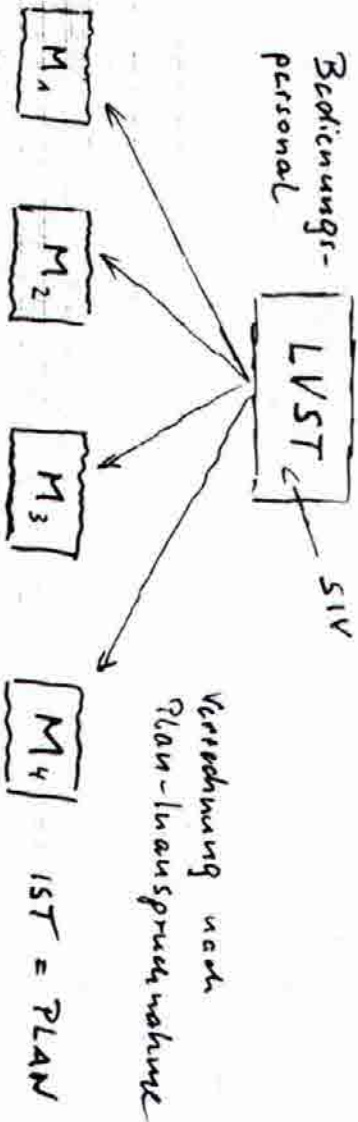


Abbildung 3.2

22.06.92/ 8.35.55		KOSTENBERICHT DER FIRMA		FÜR MONAT 05/1992		KDS330	SEITE 32	
KOSTENSTELLE : 10595		LEITER		466,00 Leistungsstunden		FLANKOSTENSATZ : 89,26		
		FLANBEZUGSGRÖSSE :		466,00		PROPORTIONAL :		
		ISTBEZUGSGRÖSSE :		100,00 X		FIX :		
		FLAN / IST :		0,0		89,26		
		SCHICHTZAHL :						
BAB KOSTEN - BEZEICHNUN.	SOLL-MONAT	IST-MONAT	ABWEICHUNG DM	X	ARBEICHUNG S. JAHRESB. DM	JAHRESPLAN X	VORSCHAU RESTPLANZEIT	VORRAUS. ISTKO.
014 Gehälter	5.353	1.997	3.356+	62,5+	4.852+	18,2+	64.000	42.185
015 Gehälter Überstunden			48-					48-
017 Gemeinkostenlöhne	11.416	6.778	4.638+	40,6+	23.630+	41,4+	136.988	103.540
018 Überstunden/Lohnzuschläge		443	443-		1.590-			1.590-
020 Verrechn. Sozialkosten	6.700	3.688	3.012+	45,0+	10.737+	32,1+	80.395	57.635
021 Sonstige Personalkosten	2.750		2.750+	100,0+	10.041+	73,0+	53.000	29.291
022 S U M M E PERSONALKOSTEN	26.199	12.908	13.291+	50,7+	47.622+	36,3+	314.383	231.013
024 Gemeinkostenmaterial	1.250	2.694	1.444-	115,5-	6.452-	103,2-	15.000	2.298
027 Instandhaltungen	3.000	6.753	3.753-	125,1-	12.584-	83,9-	36.000	8.416
030 Werkzeuggesten	250	5.037	4.787-		17.949-		3.000	16.199-
034 GWC		3.234	3.234-		4.824-			4.824-
035 Kfz-Kosten	1.317	920	396+	30,1+	924+	14,0+	15.800	10.140
038 Reise u. Bewirtungskosten		346	346-		537-			537-
042 Büromaterial	25	134	109-	435,6-	797-	637,8-	300	622-
044 Rechts.-Beratungskosten	30		30+	100,0+	250+	100,0+	600	600
047 S U M M E SACHKOSTEN	5.892	19.118	13.227-	224,4-	41.969-	142,4-	70.700	728-
048 S U M M E BEEINFLUSSE, KD	32.091	32.026	64+	0,1+	5.653+	3,5+	385.083	230.285
050 Kalk. Abschreibungen	1.667	1.667					20.000	11.667
051 Kalk. Zinsen	667	667					8.000	4.667
052 Kalk. Energiekosten	40	40					540	341
055 S U M M E DIREKTE STELLE	34.465	34.400	64+	0,1+	5.653+	3,2+	413.623	246.960
057 Inanspruchnahme Allgem.Ber	7.129	7.129					65.553	49.906
059 Inanspruchn.Innerbetr.Leis	2.454	2.454						2.454-
060 S U M M E GESAMTKOSTEN	44.048	43.983	64+	0,1+	5.653+	2,6+	499.176	294.412
069 Verr.Ko.an Inanspruchnahme	41.598	41.598					499.176	291.186
070 S U M M E VERRECHNETE KOS	41.598	41.598						
072 Steko nach Kostenverrechn.	2.450-	2.385-						

Abbildung 4

22.06.92/15.36.48 KUMULIERTER KOSTENBERICHT DER FIRMA									
KOSTENSTELLE : 10595		FLANBEZUGSGROSSE :		VON 01/1992 BIS 05/1992		KOS394		SEITE 32	
LEITER :		ISTBEZUGSGROSSE :		Leistungsstunden		PLANKOSTENSATZ :		89,27	
		PLAN / IST :		100,00 X		PROPORTIONAL :		89,27	
		SCHICHTZAHL :		0,0		FIX :		89,27	
RAB KOSTEN - BEZEICHNUNG:		SOUL		ABWEICHUNG		JAHRSPLAN		VORSCHAU	
				DM		RESTPLANZEIT		VORRAUS.	
				X		ISTKD.		ISTKD.	
014 Gehälter überstunden	26.667	21.815	4.852+	18,2+	64.000	42.185	48-
015 Gehälter überstunden	57.078	33.448	23.630+	41,4+	136.988	103.540	103.540
017 Gemeinkosten/lohne	1.590	1.590	1.590+	32,1+	80.395	57.635	57.635
018 Überstunden/Lohnzuschläge	33.498	22.761	10.737+	73,0+	33.000	29.291	29.291
020 Vertriehn. Sozialkosten	13.750	3.709	10.041+	36,3+	314.383	231.013	231.013
021 Sonstige Personalkosten									
022 S U M M E P E R S O N A L K O S T E N	130.993	83.371	47.622+	36,3+	15.000	2.298	8.416
024 Gemeinkostenmaterial	6.250	12.702	6.452-	103,2-	36.000	8.416	8.416
027 Instandhaltungen	15.000	27.584	12.584-	83,9-	3.000	16.199-	16.199-
030 Werkzeugskosten	1.250	19.199	17.949-	14,0+	15.800	10.140	10.140
034 C.M.		4.824	4.824-	14,0+	300	537-	537-
035 Kfz-Kosten	6.583	5.660	924+	637,8-	600	622-	622-
038 Reise u. Bewilligungskosten	125	537	797-	100,0+	70.700	728-	728-
042 Büromaterial	250	922	250+	100,0+					
044 Rechts-Beratungskosten									
047 S U M M E S A C H K O S T E N	29.458	71.428	41.969-	142,4-					
048 S U M M E BEEINFLUSSH. KD	160.451	154.799	5.653+	3,5+	385.083	230.285	230.285
050 Kalk. Abschreibungen	8.333	8.333			20.000	11.667	11.667
051 Kalk. Zinsen	3.333	3.333			8.000	4.667	4.667
052 Kalk. Energiekosten	197	197			540	341	341
055 S U M M E D I R E K T E S T E L L E	172.316	166.664	5.653+	3,2+	413.623	246.960	246.960
057 Inanspruchnahme Allgem.Ber	35.647	35.647			85.553	49.906	49.906
059 Inanspruchn.Innerbetriebl.Leis	2.454	2.454				2.454-	2.454-
060 S U M M E G E S A M T K O S T E N	210.417	204.765	5.653+	2,6+	499.176	291.186	291.186
069 Verr.Ko.an Inanspruchnahme	207.990	207.990			499.176	291.186	291.186
070 S U M M E V E R R E C H N U N G S K O S T E N	207.990	207.990							
072 Steko nach Kostenvertrieb	2.427-	3.225							

Abbildung 5

BEREICH LEITER		22.06.92/15.20.92		BEREICHS-K O S T E N B E R E I C H T D E R F I R M A		F U R M O N A T 0 5 / 1 9 9 2		K O S 3 8		S E I T E 2 1	
FLANBEZUGSGRÖSSE		ISTSTREZUGSGRÖSSE		PLAN / IST		SCHICHTZAHL		0,0		FLANKOSTENSATZ	
PROPORTIONAL		FIX									
ABWEICHUNG		DM		X		ABWEICHUNG		DM		X	
SOLL-MONAT		IST-MONAT		SOLL-MONAT		IST-MONAT		SOLL-MONAT		IST-MONAT	
REZEICHNUNG		REZEICHNUNG		REZEICHNUNG		REZEICHNUNG		REZEICHNUNG		REZEICHNUNG	
B A B K O S T E N		B A B K O S T E N		B A B K O S T E N		B A B K O S T E N		B A B K O S T E N		B A B K O S T E N	
014	Gehälter	11.042	10.591	451+	4,1+	3.149+	5,7+	132.500	80.439
015	Gehälter Überstunden	100	10	90+	89,6+	444+	88,8+	1.200	1.144
016	Fertigungslöhne	91.922	80.953	10.969+	11,9+	54.632+	11,9+	1.103.070	698.092
017	Gemeinkostenlöhne	250	44	206+	100,0+	8.852-	708,2-	3.000	7.102-
018	Überstunden/Lohnzuschläge	1.588	44	1.544+	97,3+	7.285+	91,7+	19.044	18.389
020	Verrrechn. Sozialkosten	41.861	36.639	5.222+	12,5+	26.205+	12,5+	502.326	319.226
021	Sonstige Personalkosten	35	35	35+	100,0+	175+	100,0+	420	420
022	S U M M E P E R S O N A L K O S T E N	146.798	128.237	18.561	12,6+	83.038	11,3+	1.761.560	1.110.608
024	Gemeinkostenmaterial	725	891	725+	100,0+	1.770-	48,8-	8.700	3.305
027	Instandhaltungen	875	891	875+	100,0+	3.174+	72,5+	10.500	9.299
030	Werkzeugkosten	450	499	441-	97,9-	392+	17,4+	5.400	3.542
034	GWG	600	643	101+	16,8+	1.318+	43,9+	7.200	5.518
042	Raumaterial	643	643	643-	643-	643-	643-	643-	643-
047	S U M M E S A C H K O S T E N	2.650	2.033	617	23,2+	2.471	18,6+	31.800	21.021
048	S U M M E B E E I N F L U S S E , K O	149.448	130.270	19.178	12,8+	85.509	11,4+	1.793.360	1.131.629
050	Kalk. Abschreibungen	1.692	1.692					20.300	11.840
051	Kalk. Zinsen	750	750					9.000	5.250
052	Kalk. Energiekosten	279	279					3.780	2.386
055	S U M M E D I R E K T E S T E L L E	152.169	132.991	19.178	12,6+	85.509	11,2+	1.826.440	1.151.105
057	Inanspruchnahme Allgem. Bey	13.289	13.289					159.473	93.028
058	Inanspruchnahme Fe-Hi-Ber	55.832	55.832					669.989	390.829
060	S U M M E G E S A M T K O S T E N	221.290	202.112	19.178	8,6+	85.509	7,7+	2.655.902	1.634.962
064	Verr. Ko. an Fertig. Auftrags	221.293	221.293						
065	Verr. Ko. an Projekte / Auftr	1.089	1.089						
070	S U M M E V E R R E C H N E T E K O S	222.382	222.382						
072	Steko nach Kostenverrechn.	1.092	20.270						
											2.242-

(Verdichtung von Kostenstellen zu einem Funktions- bzw. Verantwortungsbereich)

Abbildung 5.1

23.06.92/ 1.44.04 KUM. BEZUGS-KOSTENBERICHT DER FIRMA		VON 01/1992 BIS 05/1992		KOS397	SEITE 19		
BEREICH : 10140		PLANBEZUGSGRÖSSE :		Undefiniert			
LEITER :		ISTBEZUGSGRÖSSE :		PLANKOSTENSATZ :			
		PLAN / IST :		PROPORTIONAL :			
		SCHICHTZAHL :		FIX :			
		0,0					
BAB KOSTEN - BEZEICHNUNG:		SOLL	IST	ABWEICHUNG	JAHRESPLAN	VORSCHAU	VORAB.
				DM	RESTPLANZEIT	ISTKO.	
014	Gehälter	55.210	52.061	3.149+	5,7+	132.500	80.439
015	Gehälter Überstunden	500	56	444+	89,8+	1.200	1.144
016	Fertigungslohne	459.610	404.978	54.632+	11,9+	1.103.070	698.092
017	Gemeinkosten/lohne	1.250	10.102	8.852-	708,2-	3.000	7.102-
018	Überstunden/lohnzuschläge	7.940	455	7.285+	91,7+	19.044	18.389
020	Verrchn. Sozialkosten	209.305	183.100	26.205+	12,5+	502.326	319.226
021	Sonstige Personalkosten	175		175+	100,0+	420	420
022 S U M M E PERSONALKOSTEN		733.990	650.952	83.038+	11,3+	1.761.560	1.110.608
024	Gemeinkostenmaterial	3.625	5.395	1.770-	48,8-	8.700	3.305
027	Instandhaltungen	4.375	1.201	3.174+	72,5+	10.500	9.299
030	Werkzeugkosten	2.250	1.888	392+	17,4+	5.400	3.542
034	GMC	3.000	1.682	1.318+	43,9+	7.200	5.518
042	Büromaterial		643	643-			643-
047 S U M M E SACHKOSTEN		13.250	10.779	2.471+	18,6+	31.800	21.021
048 S U M M E BEEINFLUSSB. KO		747.240	661.731	85.509+	11,4+	1.793.360	1.131.629
050	Kalk. Abschreibungen	8.460	8.460			20.300	11.840
051	Kalk. Zinsen	3.750	3.750			9.000	5.250
052	Kalk. Energiekosten	1.394	1.394			3.780	2.386
055 S U M M E DIREKTE STELLE		760.844	675.335	85.509+	11,2+	1.826.440	1.151.105
057	Inanspruchnahme Allgem. Ber	66.445	66.445			159.473	93.028
058	Inanspruchnahme Fe-Hil-Ber	279.160	279.160			669.989	390.829
060 S U M M E GESAMTKOSTEN		1.106.449	1.020.940	85.509+	7,7+	2.655.902	1.634.962
064	Verr. Ko-an Fertig.Auftrag/	1.106.465	1.106.465				2.242-
065	Verr. Ko-an Projekte / Auftr	2.242	2.242				
070	S U M M E VERRECHNETE KOS	1.108.707	1.108.707				
072	Steku nach Kostenverrechn.	2.258	87.767				

3. Bemerkungen zur Kostenstruktur

In der letzten Zeit gab es im Hause des öfteren Diskussionen betreffend der proportionalen und fixen Kosten.

Ich möchte hiermit die Gelegenheit nutzen, um aufzuzeigen, was Allgemein-Controlling dazu aussagt und wie es auch bei uns realisiert wird.

1. Es gibt Kosten, die mit der **Produktstruktur** zusammenhängen (z. B. Fertig.-Mat., Löhne, Energie, Abschreibungen durch erhöhte Abnutzungen infolge Schichtbetrieb, Verschleißreparaturen). Diese Kosten sind notwendig, damit das Produkt physisch existieren kann. Sie **schlüpfen in das Produkt ein** (deshalb werden sie manchmal auch Schlüpfkosten genannt).

Der Herstellung eines Produktes lassen sich diese Kosten direkt zuordnen - entweder als Einzelkosten oder als Gemeinkosten über Kostenstellen.

Immer nach Herstellung eines weiteren Produkts stößt man an eine Kostengrenze, d. h. der Kosteneinsatz verhält sich planmäßig proportional zur Mengenproduktion.

Deshalb sind immer wieder folgende Begriffe zu hören: Grenzkosten, proportionale Kosten ... neuerdings Produktkosten / Proko.

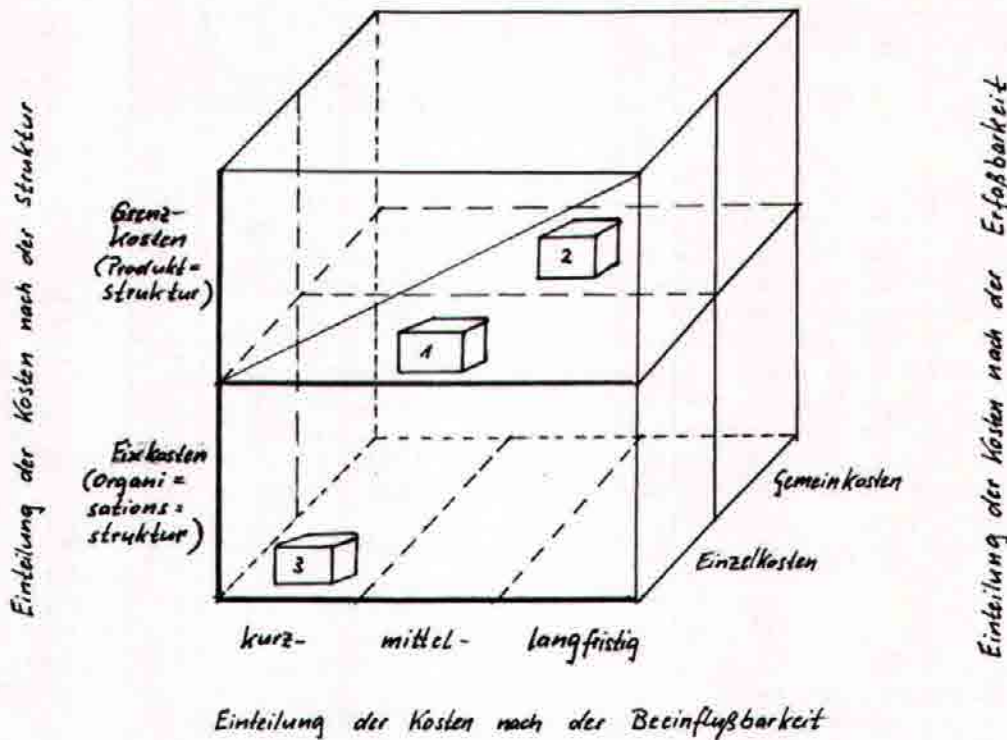
2. Es gibt Kosten, die haben mit dem Produkt nur indirekt etwas zu tun, wohl aber mit der Organisationsstruktur (z. B. alle Kosten in der Verwaltung und im Vertrieb, Meistergehälter in der Fertigung, Umlagekosten usw.)

Diese Kosten sind notwendig, damit die Organisation funktioniert und sie entstehen bei hoher oder niedriger Beschäftigung in gleicher Höhe; es sei denn, Fixkosten werden erhöht oder abgebaut.

Wenn die "Fixkosten" schwanken, dann nicht, weil sie zur Produktion proportional sind, sondern weil Fixkosten kurz-, mittel- oder langfristig beeinflussbar sind.

Diese Kosten werden wie bereits angedeutet: **Fixkosten, Organisationsstrukturkosten oder Gehäusekosten genannt ... Strukturkosten / Struko.**

Zur Orientierung verwenden wir den **Kostenwürfel** der Controller Akademie (Deyhle) - Abb. 7.



In diesen Kostenwürfel kann zur Verdeutlichung ein Teil des Break-Even-Schemas projiziert werden

Beispiele:

- 1 = Fertigungsmaterial = prop / relat. zum Produkt
- 2 = Verschleißrep. Masch. = prop / relativ zur KST
- 3 = Werbeanzeige = fix / kurzfr. beeinflussbar

Abbildung 7

Die Kostenzuordnung zu proportionalen und fixen Kosten wird auch bei uns vorgenommen. Ersichtlich ist dies jedoch nur im Plankostenbericht (Abb. 3). Aus dem Plankostenbericht werden die Verrechnungssätze für unsere Produktkalkulation entnommen.

Prozeßkostenrechnung

Abschließend sei hier hinzugefügt, daß ab 1992 der Baustein Kostenarten-/Kostenstellenrechnung schrittweise hin zur Prozeßkostenrechnung erweitert wird.

Dabei wollen wir so vorgehen, daß im ersten Schritt ausgehend von der Plankostenrechnung Kostenstellen für Teilprozesse definiert werden und diese **Teilprozeß-Kostenstellen mit unserem bereits vorhandenen Verdichtungsmechanismus zu Hauptprozeß-Kostenstellen** verdichtet werden.

In der Prozeßkostenrechnung sehen wir keinen Widerspruch zu der bisherigen Kostenarten-/Kostenstellenrechnung-Organisation, sondern eher **eine sinnvolle Ergänzung, die sich auf der Fixkostenschiene des vorher abgebildeten Kostenwürfels abspielt.**

Standardkalkulation

Die Standard-Kalkulation wird bei uns parallel einmal als Grenzkostenkalkulation und dann als Vollkostenkalkulation gefahren. Im Rahmen der geplanten Erweiterung um die Prozeßkostenrechnung werden die Kosten des indirekten Bereiches einschließlich Planung und Steuerung über entsprechende Einflußgrößen den Teile-Nummern in der Standard-Kalkulation nach Inanspruchnahme verrechnet. D. h. die schrittweise Implementierung der Prozeßkostenrechnung wird eine organisatorische Anpassung der Standard-Kalkulation zur Folge haben.

Management-Erfolgsrechnung (MER)

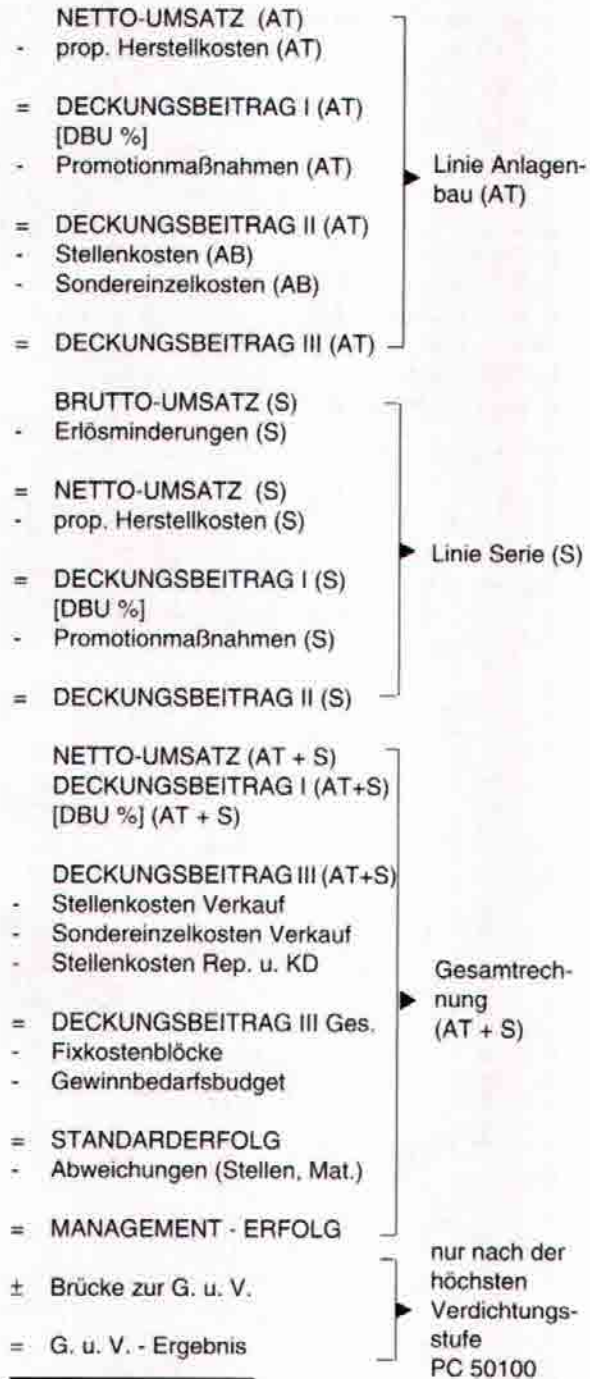
Die Management-Erfolgsrechnung ist in Form der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut.

Außerdem ist sie

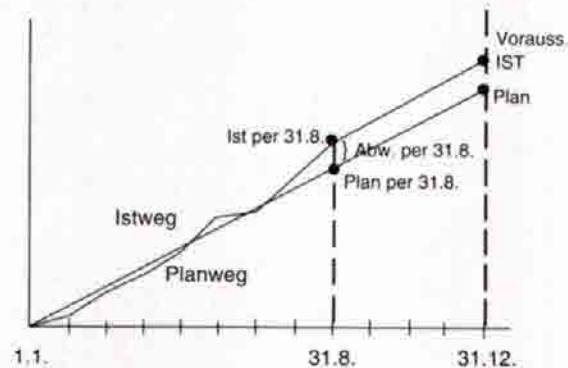
- a) als linienverdichtete Profit-Center-Rechnung
Vertretergebiete = unterste Ebene
Vertrieb gesamt = oberste Ebene
- b) als Sparten- bzw. Produktmanagement - Profit-Center-Organisation organisiert.

Das Schema Plan- und ISTweg zum Ziel (Beschreibung zu den Kostenberichten) trifft auch für die Management-Erfolgsrechnung (nachfolgend nur MER genannt) zu (Abb. 8).

Rechenschema stufenweise Deckungsbeitragsrechnung



Philosophie der Profit-Center-Rechnung (= Info in der Kopfzeile)



Die **linienverdichtete MER** gliedert sich in eine Deckungsbeitragsrechnung für Anlagentechnik-Umsätze (AT) und eine Deckungsbeitragsrechnung für Serien-Umsätze (S).

Anschließend werden Umsätze und Deckungsbeiträge zusammengefaßt (AT + S).

Von der Deckungsbeitragssumme werden die Stellenfixkosten abgesetzt und so der Management-erfolg ausgewiesen.

Dieser Rechenvorgang findet für jedes Profit-Center statt (Abb. 9). Bei dem höchst verdichteten Profit-Center der Linie = Verkauf Gesamt werden außerdem Promotionmaßnahmen, Allgemeine Fixkosten, Gewinnbedarfsbudget verrechnet. Über eine Brücke wird zum G. u. V.-Ergebnis übergeleitet.

Ein wichtiger Informationsgehalt der MER ist, daß betreffend Umsatz und Deckungsbeitrag die Plan- und Ist-Wert mit Abweichungen nicht nur als Gesamtrechnung vorliegen, sondern daß sich ihre Zusammensetzung pro Profit-Center über die Linienverdichtung verfolgen läßt.

Im Rahmen der Sparten- bzw. Produktmanagement-Profit-Center-Rechnung

werden Deckungsbeitragsrechnungen für

- alle Produktmanagement
- Reparatur und Kundendienst
- Anlagentechnik

durchgeführt (Abb. 10).

Außerdem haben wir als "Querschuß-Information" für den Export Deckungsbeitragsrechnungen für die Länderbereiche (z. B. Europäische ...Niederlassungen, Übersee-Niederlassungen...bis Vertretungen Afrika) vorliegen.

Produktgruppenerfolgsrechnung (PER)

In Anlehnung an unsere Produktgruppen-Organisation wurde eine Deckungsbeitragsrechnung pro Produktgruppe organisiert. Aus der PER geht hervor, welchen Deckungsbeitrag eine Produktgruppe bringt und in welcher Relation der Deckungsbeitrag zum Netto-Umsatz steht.

Auch die PER ist nach dem Schema von der operativen Planung zur dispositiven Planung aufgebaut, also Plan- und Ist-Werte mit Abweichungen (Abb. 11).

Die Produktgruppenerfolgsrechnung kann aus Kapazitätsgründen nur bis zur Ebene Regionalgebiete / Länderbereiche abgerufen werden.

Produkterfolgsrechnung

Die Produkterfolgsrechnung ist eine Modifizierung der monatlichen IST-Umsatzliste nach Teile-Nummern, aus der die Daten für die MER und PER übernommen werden (Abb. 12).

Die Monats-Umsatzlisten werden aufkumuliert und beinhalten folgende Informationen:

- Teile-Nummer
- verkaufte Mengeneinheiten
- Netto-Umsatz
- prop. Herstellkosten
- Deckungsbeitrag I
- DBU % (= Relativer DB I zu Netto-Umsatz)
- prop. Fertigungskosten

Diese kumulierten IST-Umsatzlisten werden nach folgenden Kriterien sortiert:

1. nach Teile-Nummern
2. nach max. Netto-Umsatz (Abb. 12.1)
3. nach max. DBU % (Abb. 12.2)

Aus dieser Liste ist folglich zu ersehen

- mit welchen Produkten wurden die höchsten Umsätze erzielt
- welche Produkte bringen relativ die höchsten Deckungsbeiträge (= Deckungsbeitragsverhältnis der einzelnen Produkte zu ihrem Nettoerlös)

Nähere Einzelheiten zum Inhalt der Berichte / Listen werden **durch die Controllingabteilung bei Listendurchsprache** vermittelt.

Strategieliste

Die Strategieliste enthält Informationen, die auf die Einheit des Produktes hin orientiert sind. Die Strategieliste beinhaltet pro Produkt die wichtigsten Daten aus der Standard-Kalkulation sowie die anteiligen Deckungsziele aus der **Plan-Managementenerfolgsrechnung** und ist bereits, aus der Kopfzeile heraus ersichtlich, als Doppelinformation aufgebaut (Abb. 12.3).

- a) Vom Brutto-Verkaufspreis bis Herstellkosten zu Vollkosten beinhaltet sie Informationen über die Artikelstrategie.
- b) Alle weiteren Informationen bis Deckungsziel stellen Zwischenziele für die Verkaufspreisrealisierung dar.

zu a) Artikelstrategie

Hier ist pro Teile-Nummer ersichtlich, welcher absolute Deckungsbeitrag und welcher relative Deckungsbeitrag zum Nettoerlös von der Planung her erzielt wird. Bei vorhandenen Engpässen (z. B. Produktionsengpaß) kann auch der engpaßspezifische Deckungsbeitrag ausgewiesen werden.

zu b) Verkaufspreisrealisierung

Grundsätzlich soll hier aufgezeigt werden, welche Kostendeckungsziele der Gesamtrechnung nicht mehr erfüllt sind, wenn Verkaufspreiskonkzessionen nach unten gemacht werden.

26.08.92/11.30.40 MANAGEMENT - ERFOLGSRECHNUNG

FÜR MONAT 07 1992

HER360 SEITE 47

PROFIT-CENTER : (z.B. Verkaufsgebiet A)

MER BEZEICHNUNG	PLAN	ABW. DM	PLAN - KUM	ABW. DM	PLAN - JAHR	VORSCHAU	VORAUSICHTL.
	IST						
001 BRUTTO-UMSATZ (AT)	35.333 48.905	13.572 38,4	247.333 373.604	126.273 51,1	424.000	50.396
002 - Erlösminderungen (AT)	0,0 X 0,0 X					
003 = NETTO-UMSATZ (AT)	35.333 48.905	13.572 38,4	247.333 373.604	126.273 51,1	424.000	50.396
004 - Herstellkosten (AT) *	27.383 3.863		191.643 110.314		328.600	218.266
008 = DECKUNGSBEITRAG I (AT)	7.950 45.042	37.092 466,6	55.630 263.270	207.620 373,1	95.400	167.870-
010 DBU X (AT)	23,0 92,0		22,3 70,3 *		22,5	
011 - Werbekosten (AT)						
012 - Entwicklungskosten (AT)						
013 - Produktmanagement (AT)						
015 = DECKUNGSBEITRAG II (AT)	7.950 45.042	37.092 466,6	55.630 263.270	207.620 373,1	95.400	167.870-
016 - Stellenkosten (AT)						
017 - Sondereinzelkosten (AT)	1.403		5.272			5.272-
020 = DECKUNGSBEITRAG III (AT)	7.950 43.640	35.690 448,9	55.630 257.978	202.348 363,6	95.400	162.578-

Erklärung: Zum Jahresende, wenn Projekte abgeschlossen
 u. abgeschlossen sind, werden sich die Herstellkosten * wesentlich erhöhen u somit auch
 der DBU % wesentlich geringer werden!

zu Abbildung 9

26.06.92/11.30.40 MANAGEMENT - ERFOLGSRECHNUNG		FÜR MONAT 07 1992		MER360 SEITE 49	
PROFIT-CENTER :					
MER BEZEICHNUNG	PLAN IST	ABW. DM X	PLAN - KUM IST - KUM	ABW. DM X	PLAN - JAHR RESTPL.ZT IST - JAHR
025 BRUTTO-UMSATZ (S)	621.250 843.934	222.684 35,8	4.348.770 5.244.319	875.549 20,6	7.455.000 2.210.681
026 - Erlösminderungen (S) 24,9 X 22,2 X 22,8 X	138.333 210.519		968.333 1.200.646		1.660.000 459.354
027 = NETTO-UMSATZ (S)	482.917 633.415	150.498 31,2	3.380.419 4.043.674	663.235 19,6	5.795.000 1.751.326
028 - prop.Herstellkosten (S)	168.167 214.662		1.177.167 1.466.141		2.018.000 551.859
032 = DECKUNGSBEITRAG I (S)	314.750 418.753	104.003 33,0	2.203.250 2.577.531	374.281 17,0	3.777.000 1.199.469
033 DBU X (S)	65,0 66,0		65,2 63,7		65,2
034 - Werbekosten (S)					
035 - Weiterentwicklungen (S)					
036 - Erhalt.-Entwicklung (S)					
037 - Produktmanagem./Schulung (S)					
040 = DECKUNGSBEITRAG II (S)	314.750 418.753	104.003 33,0	2.203.250 2.577.531	374.281 17,0	3.777.000 1.199.469

26.08.92/11.XI.40 MANAGEMENT - ERFOLGSRECHNUNG

FÜR MONAT 07 1992

HEX360 SEITE 51

PROFIT-CENTER :

HER BEZEICHNUNG	PLAN IST	ABW. DM X	PLAN - KUM IST - KUM	ABW. DM X	PLAN - JAHR	VORSCHAU RESTPL.ZT	VORAUSICHTL. IST - JAHR
-----------------	-------------	--------------	-------------------------	--------------	-------------	-----------------------	----------------------------

041 * NETTO-UMSATZ (AT + S)	518.250 682.320	164.070 31,7	3.627.790 4.417.273	789.528 21,8	6.219.000	1.801.722
-----------------------------	--------------------	-----------------	------------------------	-----------------	-----------	-----------	-------

042 * DECKUNGSBEITRAG I (AT + S)	322.700 463.795	141.095 43,7	2.258.900 2.840.801	581.901 25,8	3.872.400	1.031.599
----------------------------------	--------------------	-----------------	------------------------	-----------------	-----------	-----------	-------

043 DBU X (AT + S)	62,0 68,0		62,3 64,3		62,3	
--------------------	--------------	--	--------------	--	------	--	-------

045 * DECKUNGSBEITRAG III (AT+S)	322.700 462.593	139.693 43,3	2.258.900 2.830.579	576.629 25,5	3.872.400	1.036.871
----------------------------------	--------------------	-----------------	------------------------	-----------------	-----------	-----------	-------

046 - Stellenkosten	59.689 59.689		417.823 417.823		716.268	298.445
---------------------	------------------	--	--------------------	--	---------	---------	-------

047 - Sondereinzelkosten

048 - Stellenkosten Rep.-u.KD

050 = DECKUNGSBEITRAG III (GESAMT)	263.011 402.704	139.693 53,1	1.841.077 2.417.706	576.629 31,3	3.156.132	738.426
------------------------------------	--------------------	-----------------	------------------------	-----------------	-----------	---------	-------

055 - Allgemeine Fixko./ROI-Ziel	263.011 263.011		1.841.077 1.841.077		3.156.132	1.315.055
----------------------------------	--------------------	--	------------------------	--	-----------	-----------	-------

065 = STANDARDERFOLG	139.693	139.693	576.629	576.629		
----------------------	---------	---------	---------	---------	--	--	-------

066 \$ Sonstige Erlösminderungen

067 \$ Abw. Bereichskosten	129		419			
----------------------------	-----	--	-----	--	--	--	-------

070 = MANAGEMENTERFOLG	139.822	139.822	577.048	577.048		
------------------------	---------	---------	---------	---------	--	--	-------

Abbildung 10: Schema linienverdichtete MER

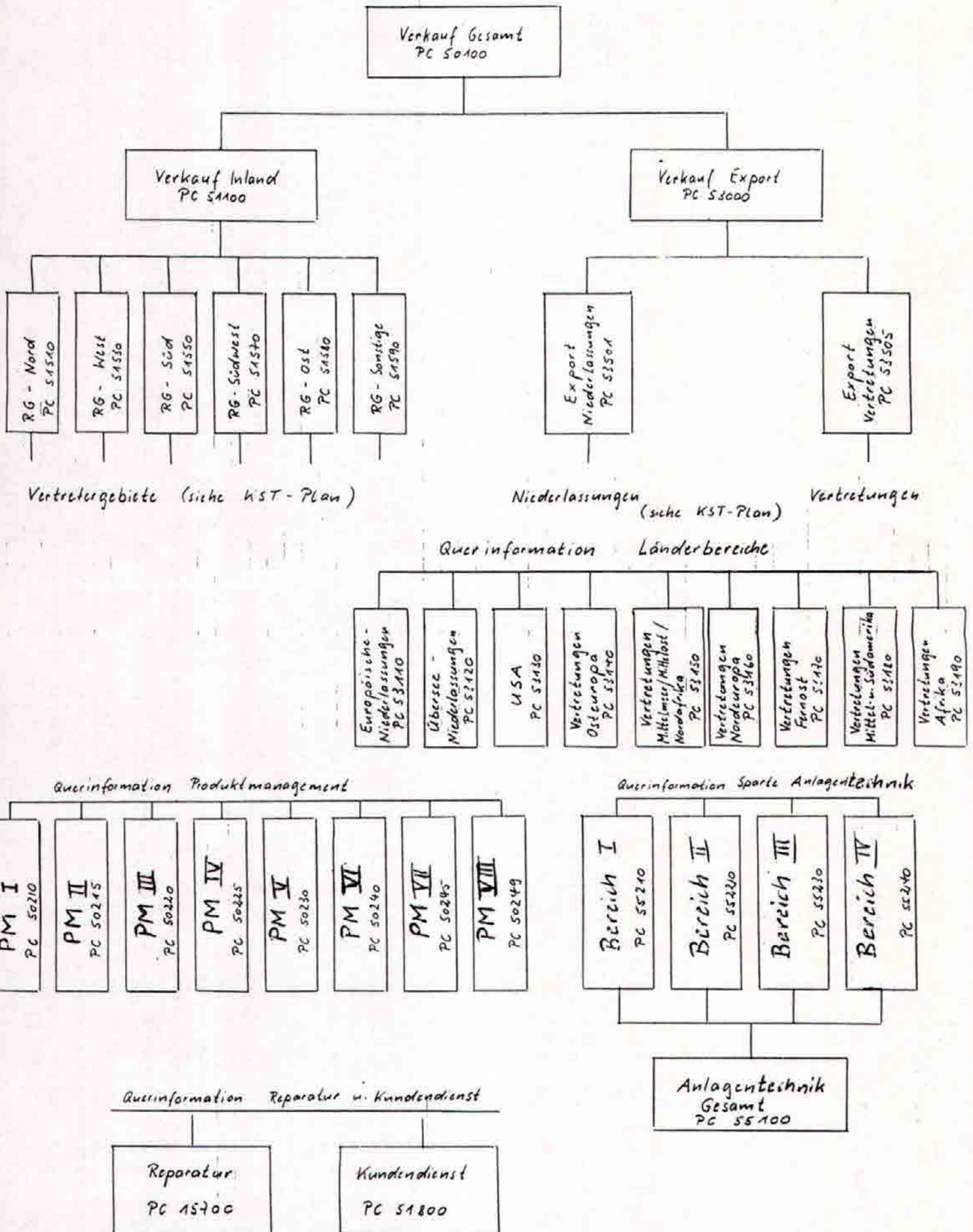


Abbildung 11

27.08./92/11.34.50		PRODUKTGRUPPEN - ERFOLGSRECHNUNG		FÜR MONAT 07 1992		PERIODE SEITE 17	
PROFIT-CENTER : 0050100		PRODUKTGRUPPE :					
PER BEZEICHNUNG	PLAN IST	ABW. DM X	PLAN - KUM EST - KUM	ABW. DM X	PLAN - JAHR	VORSCHAU RESTPL.ZT	VORAUSSICHTL. IST - JAHR
001 ABSATZMENGEN	121 135	14 11,8	843 954	109 12,9	1.448	494
004 UMSATZ ZU RECHNUNGSPREISEN	70.333 87.460	17.127 24,3	492.313 571.811	79.548 16,1	844.000	272.119
007 - Erlösberechtigungen	34,9 X 35,2 X	32,3 X 30,605	159.230 201.563		273.000	71.437
010 NETTO - UMSATZ	47.583 56.855	9.272 19,4	333.013 370.318	37.234 11,1	571.000	200.682
013 - Standard-Herstellko. (PROP.)	17.833 18.447		124.811 131.187		214.000	82.813
015 - Herstellko.Projekte Anl.bau						
018 DECKUNGSBEITRAG I	29.750 38.408	8.658 29,1	208.230 239.131	30.881 14,8	357.000	117.869
021 DB I / ME	246,6 284,5		246,6 250,7		246,5	
024 DB I IN X V. NETTO-UMSATZ	62,5 67,6		62,5 64,5		62,5	
027 DB I / ENFPASSEINEIT						
028 - Werbekosten						
029 - Weiterentwicklung						
030 - SerIenbetr./Erhaltende Entw.	10.805	10.805-	54.902		54.902-	54.902-
031 - Produktmanagement						
032 - Kundendienst u.Reparatur						
033 DECKUNGSBEITRAG II	29.750 27.603	2.147- 7,2-	208.230 184.209	24.021- 11,5-	357.000	172.771

Teil-Nr.	Qzt.	Ist-Menge	Netto-Umsatz	NACH	MAX REL.	DB	Jahr	91 Monat	von 01 bis 11	Seite	50	
				HK	PRCP	DB I						
									DBU X	Fert.	Kost	GK
4		4	10.552,00			2.546,36	8.005,64		75,86	1.015,36		
13		13	424,90			102,57	322,33		75,86	76,18		
360		360	14.965,93			3.614,40	11.351,53		75,84	2.639,64		
1.493		1.493	925,42			223,50	701,92		75,84	179,46		
22		22	4.750,08			1.149,28	3.600,80		75,80	598,84		
192		192	935,40			226,56	708,84		75,77	42,24		
6		6	980,00			237,36	742,64		75,77	61,20		
60		60	213,00			51,60	161,40		75,77	31,95		
1		1	1.102,20			267,14	835,06		75,76	96,22		
2		2	432,00			104,72	327,28		75,75	17,56		
21		21	400,01			97,02	302,99		75,74	33,60		
12		12	374,54			90,84	283,70		75,74	96,30		
3		3	115,00			27,90	87,10		75,73	25,74		
923		923	26.027,41			6.321,59	19.705,82		75,71	5.567,12		
5.971		5.971	91.607,26			22.253,76	69.353,50		75,70	7.686,81		
58		58	1.124,55			273,18	851,37		75,70	118,90		
2		2	226,72			55,10	171,62		75,69	35,98		
4		4	405,92			98,68	307,24		75,68	12,56		
292		292	11.432,86			2.779,84	8.653,02		75,68	440,10		
2.097		2.097	45.426,05			11.051,19	34.374,86		75,67	2.059,83		
28		28	2.271,01			552,44	1.718,57		75,67	378,00		
199		199	8.080,50			1.966,12	6.114,38		75,66	1.996,96		
32		32	11.400,38			2.775,04	8.625,34		75,65	589,76		
101		101	6.661,32			1.622,06	5.039,26		75,64	1.167,62		
181		181	158.767,22			38.584,42	119.782,80		75,63	12.484,58		
50		50	3.399,60			829,00	2.570,60		75,61	491,68		
1		1	474,01			115,63	358,38		75,60	4,03		
4		4	2.508,00			611,80	1.896,20		75,60	68,04		
9		9	492,00			120,15	371,85		75,57	32,49		
11		11	766,48			187,24	579,24		75,57	39,33		
			407,04			120,68	373,28		75,56	31,50		



Abbildung 12.3

S T R A T E G I E - L I S T E

KOSS10

SEITE: 24

Art. Nr.	Brutto-List-Pr	Erl S.X	Netto-Erlös	Grenzh. Kosten	DB I	DBIX V DBI pro N.-Erl E.Einh.	HK zu Vollko	Art.Dir Fixk.	I. P. III	Bare Fixko.	I. P. II	Fixko.d. SubstErh	I. P. I	ROI - Ziel	Deckungs Ziel
2.174	25	25	1.631	502	1.129	69	0	664	80	818	1.399	157	1.556	73	1.629
2.167	25	25	1.625	496	1.129	69	0	657	79	819	1.394	158	1.552	74	1.626
2.247	25	25	1.685	513	1.172	69	0	679	81	850	1.445	164	1.609	76	1.685
2.159	25	25	1.619	484	1.135	70	0	642	77	825	1.387	159	1.546	74	1.620
2.239	25	25	1.679	502	1.177	70	0	664	80	856	1.438	165	1.603	77	1.680
2.232	25	25	1.674	496	1.178	70	0	657	79	857	1.432	165	1.597	77	1.674
2.312	25	25	1.734	514	1.220	70	0	679	81	888	1.483	171	1.654	80	1.734
1.903	25	25	1.427	452	976	68	0	600	72	705	1.229	136	1.365	63	1.428
1.924	25	25	1.443	456	987	68	0	606	73	713	1.242	137	1.379	64	1.443
2.004	25	25	1.503	473	1.030	68	0	629	75	745	1.294	143	1.437	67	1.504
1.997	25	25	1.498	468	1.030	69	0	621	75	745	1.287	143	1.430	67	1.497
2.077	25	25	1.558	485	1.073	69	0	643	77	777	1.339	149	1.488	70	1.558
2.063	25	25	1.547	456	1.091	71	0	607	73	795	1.324	153	1.477	71	1.548
2.143	25	25	1.607	474	1.134	71	0	629	75	826	1.375	159	1.534	74	1.608
2.136	25	25	1.602	468	1.134	71	0	622	75	827	1.369	159	1.528	74	1.602
2.216	25	25	1.662	485	1.177	71	0	644	77	858	1.421	165	1.586	77	1.663
2.103	25	25	1.577	484	1.093	69	0	642	77	793	1.354	152	1.506	71	1.577
2.183	25	25	1.637	502	1.136	69	0	664	80	824	1.405	158	1.563	74	1.637
2.176	25	25	1.632	496	1.136	70	0	656	79	825	1.400	159	1.559	74	1.633
2.256	25	25	1.692	513	1.179	70	0	679	81	856	1.451	165	1.616	77	1.693
2.168	25	25	1.626	484	1.142	70	0	642	77	831	1.392	160	1.552	75	1.627
2.248	25	25	1.686	502	1.184	70	0	664	80	862	1.444	166	1.610	77	1.687
2.241	25	25	1.681	496	1.185	70	0	657	79	863	1.438	166	1.604	77	1.681
2.321	25	25	1.741	514	1.227	70	0	679	81	894	1.489	172	1.661	80	1.741
1.908	25	25	1.431	452	979	68	0	600	72	707	1.231	136	1.367	63	1.430
1.929	25	25	1.447	456	990	68	0	607	73	716	1.245	138	1.383	64	1.447
2.009	25	25	1.507	474	1.033	68	0	629	75	747	1.296	144	1.440	67	1.507
2.002	25	25	1.502	468	1.033	69	0	622	75	748	1.291	144	1.435	67	1.502
2.082	25	25	1.562	486	1.076	69	0	644	77	779	1.342	150	1.492	70	1.562
2.068	25	25	1.551	456	1.095	70	0	607	73	797	1.326	153	1.479	72	1.551
2.148	25	25	1.611	474	1.137	70	0	629	76	828	1.377	159	1.536	74	1.610
2.141	25	25	1.606	468	1.137	71	0	622	75	829	1.372	159	1.531	74	1.605
2.221	25	25	1.666	486	1.180	71	0	644	77	860	1.423	165	1.588	77	1.665
2.108	25	25	1.581	485	1.096	69	0	642	77	795	1.357	153	1.510	71	1.581
2.188	25	25	1.641	502	1.139	69	0	664	80	826	1.408	159	1.567	74	1.641

Dazu folgende Erläuterungen

Ausgehend von unserer Produkt-Standard-Kalkulation wurden durch Verrechnung von Deckungszielen für Gemeinkosten sowie Kalk. Gewinn, aber auch unter Berücksichtigung der Marktakzeptanz die Brutto-Verkaufspreise festgelegt.

Mit diesen Brutto-Verkaufspreisen wurde nach Abzug der Plan-Rabatte in der Plan-Management-erfolgsrechnung der Deckungsbeitrag erzielt, der nach Abzug aller Fixkosten zum Jahres-Planergebnis führte.

Vorausgesetzt, der geplante Mengenumsatz kann eingehalten werden, trägt also jedes Produkt mit seinem Deckungsbeitrag zum Jahres-Planergebnis bei. Werden Preiskonzessionen nach unten gemacht, so verringert sich der produktbezogene Deckungsbeitrag und somit auch das Jahresergebnis.

Innerhalb der Verkaufspreisrealisierung soll nun durch die drei Interventionspunkte aufgezeigt werden, auf welche Deckungsziele bei Preisnachlaß verzichtet wird. Die Strategieliste beinhaltet somit eine Preisbegründung und eine Verkaufspreis-Sicherung zum Gesamtziel hin.

Im Rahmen unserer diesjährigen Umstellung auf die Grenzkostenrechnung kann der produktbezogene Deckungsbeitrag wie folgt strukturiert werden:

- * Bare Fixkosten (= ausgabenwirksame Fixkosten);
- * Fixkosten der Substanzerhaltung (= kalk. Abschreibungen);
- * ROI-Ziel (= Gewinnbedarfsbudget).

Diese Deckungsziele werden anteilig pro Produkt ausgewiesen; und je nach Höhe der Preisnachlässe ist ersichtlich, auf welche Deckungsziele verzichtet werden.

Die Strategielisten gibt es differenziert nach Inland und Export.

Mitlaufende Nachkalkulation sowie dispositive Planung für Zeitgerüst im Rahmen von Projekt-Controlling

1. Bericht zur dispositiven Planung betr. Zeitgerüst:

In unserer Projektauswertung haben wir die Möglichkeit, für jedes Projekt eine Vorkalkulation bzw. Gesamtplanung einzugeben.

Von dieser Gesamtplanung läßt sich das Planzeitgerüst (= Plan-Stunden) differenziert nach Bearbeitungsabteilungen in den Controlling-Bericht übernehmen.

Der geschätzte **Bearbeitungsstand** (= Fertigstellungsgrad) muß vom zuständigen Projektleiter zum Zeitpunkt des Berichtsabrufes angegeben werden.

Aussage: Das Projekt ist zu x % fertig.

Mit diesem %-Satz werden die Plan-Stunden in Soll-Stunden umgerechnet. Die Soll-Stunden entsprechen dann dem Bearbeitungsstand zum Zeitpunkt des Abrufs.

Aus der Projektauswertung müssen die bis zu dem entsprechenden Zeitpunkt aufgelaufenen IST-Stunden in den Controlling-Bericht übernommen werden (Abb. 13 bzw. 13.1).

Aus dem Controlling-Bericht sind folgende Informationen ersichtlich bzw. sind folgende Informationen zu ermitteln:

- Soll-Ist-Abweichung im Zeitgerüst (Stunden)
- Erwartungsrechnung (Stunden)

Die Erwartungsrechnung stellt die eigentliche dispositive Planung dar.

Hier muß vom zuständigen Projektleiter die Aussage getroffen werden, wieviel Stunden bis zur Fertigstellung des Projektes noch benötigt werden. Dies führt dann zu der Information, mit welcher Anzahl IST-Stunden bis zum Projektende zu rechnen ist. Im Bericht wird die zu diesem Zeitpunkt angekündigte Abweichung zum ursprünglichen Plan aufgezeigt.

2. Bericht mitlaufende Nachkalkulation

Die mitlaufende Nachkalkulation funktioniert im Prinzip genauso wie der Bericht disp. Planung betr. Zeitgerüst unter Abb. 13. 2.

Es werden hier statt der Stunden die Kosten aufgezeigt. Gesamtplan und IST-Kosten werden hier ebenfalls aus der Projektauswertung übernommen. Wichtig ist auch hier, daß der Projektleiter beim zwischenzeitlichen Abruf des Berichtes im Rahmen der Erwartungsrechnung die Aussage trifft, welche Kosten bis zum Projektende noch erforderlich sind und wie das Projekt kostenmäßig am Ende aussehen wird.

Soll-Ist-Formular mit Sachverhalten und Maßnahmen

Alle Abrechnungs- und Informationssysteme wie

- Kostenberichte (KOS)
- Management-erfolgsrechnung (MER)
- Produktgruppenerfolgsrechnung (PER)
- Artikelerfolgsrechnung (AER)

sind als System nur dann vollständig, **wenn aus den gewonnenen Informationen Sachverhalte abgeleitet und Maßnahmen getroffen werden nach Art der Diagnose und Therapie.**

Das als Anlage beigefügte SOLL-IST-Formular ist für diesen Zweck aufgebaut und läßt sich auf alle o. a. Abrechnungs- und Informationssysteme anwenden (Abb. 14). Das Formular beinhaltet alle ergebnisrelevanten Positionen, die aus den EDV-gestützten Ab-

Abbildung 13.1

PROJEKT - AUSWERTUNG STUNDEN											
Seite											
Projekt:											
SOLL - IST - VERGLEICH (Stunden)						ERWARTUNGSRECHNUNG					
Zahl	PLAN (STD)	BEARB. STAND %	SOLL (STD)	IST (STD)	ABW. (STD)	NOCH NOTIG (STD)	VORAUSSICHT IST PR.-ENDE	ANGEKUND. ABW. z. PLAN			
1	Su. Fertigungs Std. Mechanik										
2	Su. Fertigungs Std E-Technik			0	0						
3	Su. Fertigungs Std. Sonstige										
4	Su. Engin./Konstr. Std. Mechanik			0	0						
5	Su. Engin./Konstr. Std. E-Technik			0	0						
6	Su. Forsch. - u. Entw. Std										
7	Su. Dokumentations Std.										
8	Su. Eng. / Angeb. Std.										
9	SUMME STUNDEN	0	60,0%	0	0	0	0	0	0	0	0

Abbildung 13.2

PROJEKT - AUSWERTUNG VOLLKOSTEN / GRENZKOSTEN							Seite
Projekt:							
Zelle	GESAMTPLAN (DM)	BEARB. STAND %	SOLL KOSTEN (DM)	IST KOSTEN (DM)	ERWARTUNG (DM)	ERWARTUNG (DM)	
1	Su. Einkauf	0,0%					
2	Kaufteile lt. Teillestamm						
3	Halb- u. Fertigprodukte zu HK						
4	SU. MAT. / PRODUKTE		0				
5	Su. Fertigungskosten Mechanik						
6	Su. Fertigungskosten E-Technik						
7	Su. Fertigungskosten Sonstige						
8	Su. Fremdleistung Fertig./Montage						
9	Su. Engin./Auftr. Konstr. Mechanik						
10	Su. Engin./Auftr. Konstr. E-Technik						
11	Su. Fremdleistig. Engin./Konstr.						
12	SU. Fertigungs- u. Konstr. Kosten		0				
13	Su. Sonderbetriebsm./Invest.						
14	Su. Fracht, Zoll, Verpackg. Versi.						
15	Su. Projektnebenkosten						
16	Su. Provision						
17	SU. SEK		0				
18	Su. Eng. / Angeb.						
19	Su. Dokumentationskosten						
20	Su. Eng./Angeb./Dokum.						
21	Su. Forsch.- u. Entwick. Kosten						
22	SUMME PROJEKTKOSTEN	0,0%	0				
23	Summe Fakturiert						
24	Deckungsbeitrag						
25	DBU %						DIV/0!

rechnungssystemen entnommen werden können. Es ist als **Arbeitspapier für Budgetsitzungen** bzw. **Ergebniszwischenstandsbesprechungen** im Geschäftsjahresablauf zu benutzen.

Die wichtigsten Elemente sind durch die vier Überschriften im Formular bereits angezeigt.

1. Aufnahme des IST-Zustandes für einen bestimmten Zeitraum in form des SOLL-IST-Vergleiches.
2. Herausstellen der Sachverhalte bei Positionen, die eine gewisse Toleranzgrenze in den Abweichungen überschreiten. Sachliche Ursachen, die zu den Abweichungen führen, aufzeigen/skizzieren.
3. Maßnahmen diskutieren und festlegen, um an die geplanten Ziele heranzukommen.

In der Erwartungsrechnung soll zahlenmäßig festgehalten werden, wie sich die getroffenen Maßnahmen für den nächst gelegenen Abrechnungszeitraum auswirken sollen, wie die Erwartungen aufgrund der getroffenen Maßnahmen in der restlichen Zeit des Geschäftsjahres aussehen werden.

Im letzten Drittel des Geschäftsjahres kann aufgrund des aufgelaufenen IST und der neuen Erwartungen das voraussichtliche IST zum Jahresende prognostiziert werden.

Verdichtetes Berichtswesen als Kurz- und Schnellinformation für Geschäftsführung

(wird schrittweise auf PC realisiert)

Was nachfolgend dargestellt und beschrieben wird, ist bei uns nur als Übergangslösung gedacht, bis wir von der EDV-Organisation soweit sind. Daten vom Hauptrechner auf PC zu überspielen, um dann über PC wahlweise verdichtete Informationen in Abhängigkeit von Hierarchieebenen in Form von Zahlensammlungen und Grafiken jederzeit abzurufen, um damit auch simultan rechnen zu können.

Die Übergangslösung soll für die Geschäftsführung, die sich nicht durch Listen wühlt, **ein Schnell- und Kurzüberblick über die Unternehmenssituation** sein.

In diesem verdichteten Berichtswesen sind alle relevanten Informationen aus den vorher beschriebenen Bausteinen zusammengefaßt.

Dieses Berichtswesen umfaßt im einzelnen:

- * **Break-Even-Diagramm für Verkauf Gesamt**
- * **Break-Even-Diagramme für Verkauf Inland und Export**
- * **MER-Verdichtung Verkauf Inland/Export für Serienerzeugnisse**

Diese MER-Verdichtung zeigt auf einen Blick die wesentlichen Zahlen/Kennzahlen aus der linienverdichteten MER.

Wichtige Informationen daraus sind:

1. Planzielerfüllung der einzelnen Profit-Center;
2. Welchen Beitrag bringen die einzelnen Profit-Center in ihrer Verdichtung für die Zahlen von Verkauf Gesamt;
3. In welchem Profit-Center treten analysebedürftige Abweichungen auf?

Es muß hier noch angeführt werden, daß sich die Ebene 2 aus der Ebene 3 verdichtet. Die Ebene 3 umfaßt alle Vertretergebiete Inland bzw. Niederlassungen und Vertretungen Ausland, die dem betreffenden Profit-Center auf der Ebene 2 zugeordnet sind. Hier muß man bei Abweichungsanalysen in die EDV-Listen einsteigen.

Break-even-Diagramme als graphische Übersicht und Schnellinformation aus der verdichteten Managementerfolgsrechnung

für

- Verkauf Gesamt
- Verkauf Inland
- Verkauf Export

1. Break-Even-Diagramm für Verkauf Gesamt

Ausgehend von der Plan-Managementerfolgsrechnung Gesamt wird das Break-Even-Diagramm mit Zwischenzielen erstellt.

Auf der Abb. 15 wurde dies für das Geschäftsjahr 1992 durchgeführt.

Das ROI-Ziel beinhaltet

- Zinsen und Diskontkosten
- Ertragssteuern
- Standard-Nettogewinn.

In dem Diagramm der Jahresplanung sind drei Break-Even-Punkte ersichtlich.

BE 1:

ab hier wären die baren Fixkosten = ausgabenwirksamen Fixkosten gedeckt. Bei Einhaltung der Plan-Netto-Umsätze wäre dies 1992 bis Mitte September zu realisieren (1991 bis Mitte Oktober).

BE 2:

ab hier wären die Fixkosten der Substanzerhaltung gedeckt. D. h. die fixen Abschreibungen wären über den Netto-Umsatz zurückgeflossen und die Reinvestition gesichert. Bei Einhaltung der Plan-Netto-Umsätze wäre dies Anfang bis Mitte November zu realisieren.

BE 3:

ab hier wäre auch das ROI-Ziel abgedeckt. D. h. ab der Deckung der Fixkosten für Substanzerhaltung sind alle restlichen Umsätze gleich ROI. An dieser Stelle sei vermerkt, daß im Break-Even-Schema kein G. u. V. bzw. Bilanzergebnis ersichtlich ist, sondern Standarderfolge und deren Abweichungen. Die Standarderfolge und ihre Abweichungen jedoch leiten über zur späteren Gewinnermittlung und haben deshalb Aussagekraft über die Ertragssituation.

Abbildung 14

SOLL-IST-FORMULAR MIT SACHVERHALTE U. MASSNAHMEN

Geschäftsjahr: 1994 Prod.-Gruppe ... Verkauf gesamt PC 50100 (PER)

NR.	SACHVERHALTE	INFORMATIONEN PER MONAT (KUMULIERT)			ERWARTUNGSRÉCHNUNG ZUM 31. 12.			ABWEICHUNG VORAUSSICHTL. IST ZUM NÄCHSTEN JAHRSEHENDE TDM	ABWEICHUNG VORAUSSICHTL. IST ZUM JAHRSEHENDE TDM
		SOLL per: 03/94 TDM	IST per: 05/94 TDM	ABWEICHUNG SOLL / IST TDM	JAHRES-PLAN TDM	ERWARTUNG NÄCHSTER ABR-REITERAUM TDM	ERMARTUNG RESTL. ZEIT TDM		
1.1	ABSATZ (ME)	[]	[]	%	[]				
1.2	NETTO-UMSATZ								
1.3	DB I								
1.4	DB II [DBU%]								
1.5	DB III								
1.6	DB III								
NR.	KO.-ARTEN								
2.1	PERSONAL KO.								
2.2	SACHKOSTEN								
2.3	ANSGES. KOSTEN VERW. (MATERIALVERW.)								
NR.	BESTÄNDE								
3.1	LAGER RHB								
	" HUF								
3.2	DEBITOREN (Kto 431/432/433)								
3.3	ANLAGEN								

SACHVERHALTE (STICHWÖRTE)	MASSNAHMEN (STICHWÖRTE)	ZUSTÄNDIG	TERMIN																				
<p>Beispiel: (HuB von den einzelnen Managern vorbereitet werden)</p> <p>zu 1.1 } Mitarbeiter zu hohem Marktwert → hohe Potenzialanalyse: 1.2 } Wert aus Summe des Kunden</p> <p>Beitrag gegenüber Mitarbeiter (-0.5) Punkte</p> <table border="1"> <tr> <td>Preis</td> <td>40</td> <td>1</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Leistung</td> <td>30</td> <td>1</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Qualität</td> <td>20</td> <td>1</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Lieferbereitschaft</td> <td>40</td> <td>1</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> <td></td> <td>300</td> </tr> </table> <p>1.1 & 1.2 prop. Herstellko. zu hoch / Mitarbeiter um 20% besser!</p>	Preis	40	1	80	Leistung	30	1	120	Qualität	20	1	60	Lieferbereitschaft	40	1	20		100		300	<p>Beispiel: d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preise senken durch Wertanalyse in dem HK! - Lieferbereitschaft erhöhen 		
Preis	40	1	80																				
Leistung	30	1	120																				
Qualität	20	1	60																				
Lieferbereitschaft	40	1	20																				
	100		300																				

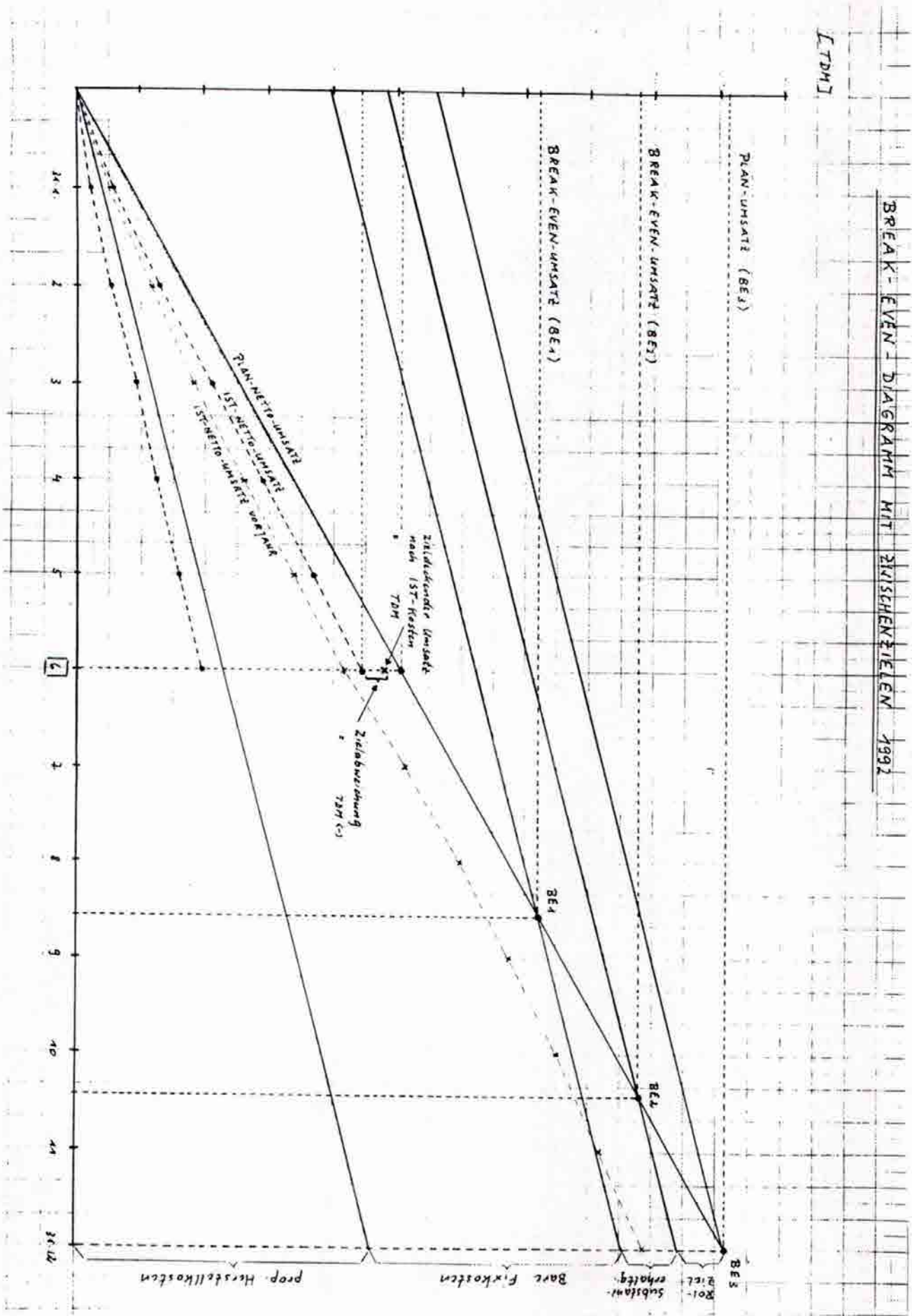


Abbildung 15

Diese Deckungsbeitragsstruktur der Plan-Gesamt-rechnung läßt sich auf jedes einzelne Produkt projizieren bezüglich der Preisbegründung und Verkaufspreissicherung.

In diesem Diagramm lassen sich auch die entsprechenden Ist-Werte aus der Managementerfolgsrechnung übertragen. Im Diagramm in Abb. 15 wurde dies per 06/92 gemacht. Ersichtlich ist hier der bisherige Verlauf des Ist-Nettoumsatzes sowie der IST prop. Herstellkosten (gestrichelte Linien). Das kleine Kreuzchen (x) bedeutet darin das notwendige Deckungsziel unter Berücksichtigung der IST-Standardkosten.

2. Break-Even-Diagramme für Verkauf Inland und Verkauf Export

Hier ist die Plan- und IST-Deckungsbeitragsrechnung in anderer - für diesen Zweck geeigneterer Form dargestellt (Abb. 16).

Stellvertretend sei hier Verkauf Inland per 06/92 dargestellt.

Im Koordinatensystem sind aufgeführt:

- Netto-Umsatz
- Kostenbudget (= Stellenkosten Verkauf Inland)
- Deckungsbeitrag III
(= Deckungsbeitrag I nach Abzug der Stellenkosten = Beitrag zur Deckung der allgemeinen Fixkosten und ROI-Ziel für das gesamte Unternehmen)

Die DBU-Linie - gezogen vom Kostenbudget über den Break-Even-Umsatz ergibt den Plandeckungsbeitrag III. In dieses Koordinatensystem lassen sich dann auch kumulierte IST-Monatswerte wie hier per 06/92 eintragen.

Aus dem Diagramm läßt sich somit ablesen:

1. SOLL-IST-Vergleich hinsichtlich Umsatz und Deckungsbeitrag III
2. Restbudget zum Jahresplan hinsichtlich Umsatz und Deckungsbeitrag III
3. Eventuell eine Prognose über das voraussichtliche IST hinsichtlich Umsatz und Deckungsbeitrag III.

Aus dem Diagramm ist besonders gut erkennbar, von welchen Einflußfaktoren der Deckungsbeitrag III abhängt, nämlich:

- von der Höhe des Netto-Umsatzes
- von der Höhe der Stellenkosten
- von der Steilheit der DBU-Linie
(Die DBU-Linie wird umso steiler, je günstiger das Verhältnis prop. Herstellkosten zum Netto-Umsatz ist. Als Maßnahme könnte hier beispielsweise die Wertanalyse dienen.)

Abschließend sei bemerkt, daß all die beschriebenen Informationen als Listenausdrucke eine Papierflut ergibt, die längerfristig gesehen keine optimale Lösung ist.

Unser nächster geplanter Schritt ist deshalb, die beschriebenen Bausteine Schritt für Schritt über Personalcomputer mit Schnittstellen zum Hauptrechner zu führen, um so tagesaktuelle Zahlen und Grafiken über Bildschirm zu erhalten.

Am Ende des Berichts sei noch das

Organigramm sowie das Leitbild

unserer Abteilung aufgeführt. Beide wurden von allen Mitarbeitern gemeinsam zusammengestellt.

Die aufgeführten Aufgabengebiete sind den verantwortlichen Mitarbeitern zugeordnet. Die termingerechte und qualitative Bearbeitung dieser Aufgabengebiete stellen auch die definierten Ziele der entsprechenden Mitarbeiter dar.

Leitbild der Abteilung KO-RE / Controlling

Die Abteilung KO-RE/Controlling versteht sich innerhalb des Unternehmens als Service- und Beratungsstelle.

Ihr Aufgabengebiet steht unter dem Leitbild

"Betriebswirtschaftliche Begleitung des Managements bei der Definition von Unternehmenszielen, sowie auf dem Weg zur Zielerfüllung"

Im Rahmen der Aufgabengebiete stellt die Abteilung Kostenrechnung/Controlling EDV-gestützte Informationssysteme für die operative und dispositive Planung zur Verfügung. Außerdem sind den einzelnen Managern für diverse Entscheidungsfindungen entsprechende Berechnungen / Auswertungen / Unterlagen zur Verfügung zu stellen (Abb. 18 - Originalfotos).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	34	39	G	F	S



Abbildung 16.1

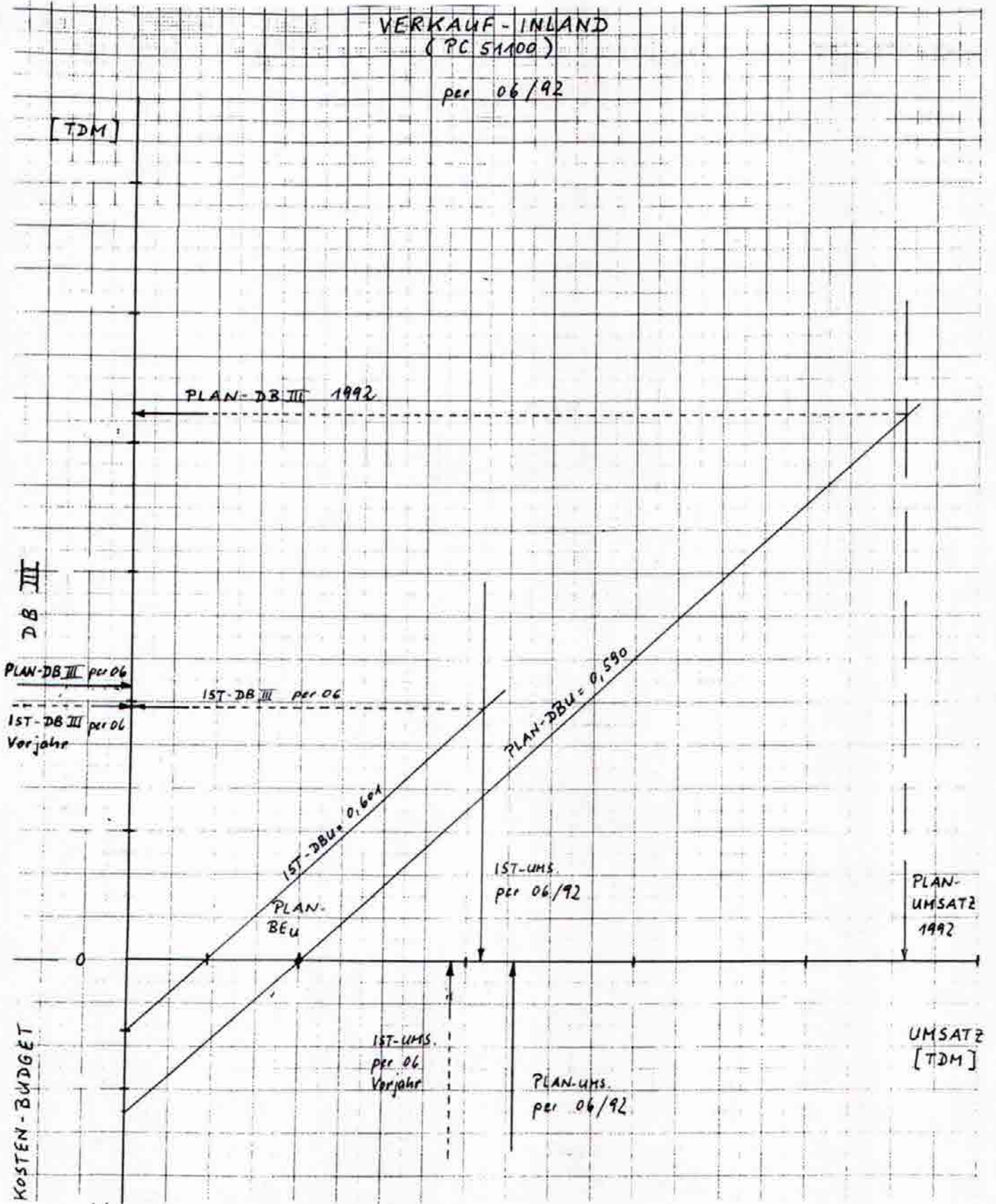
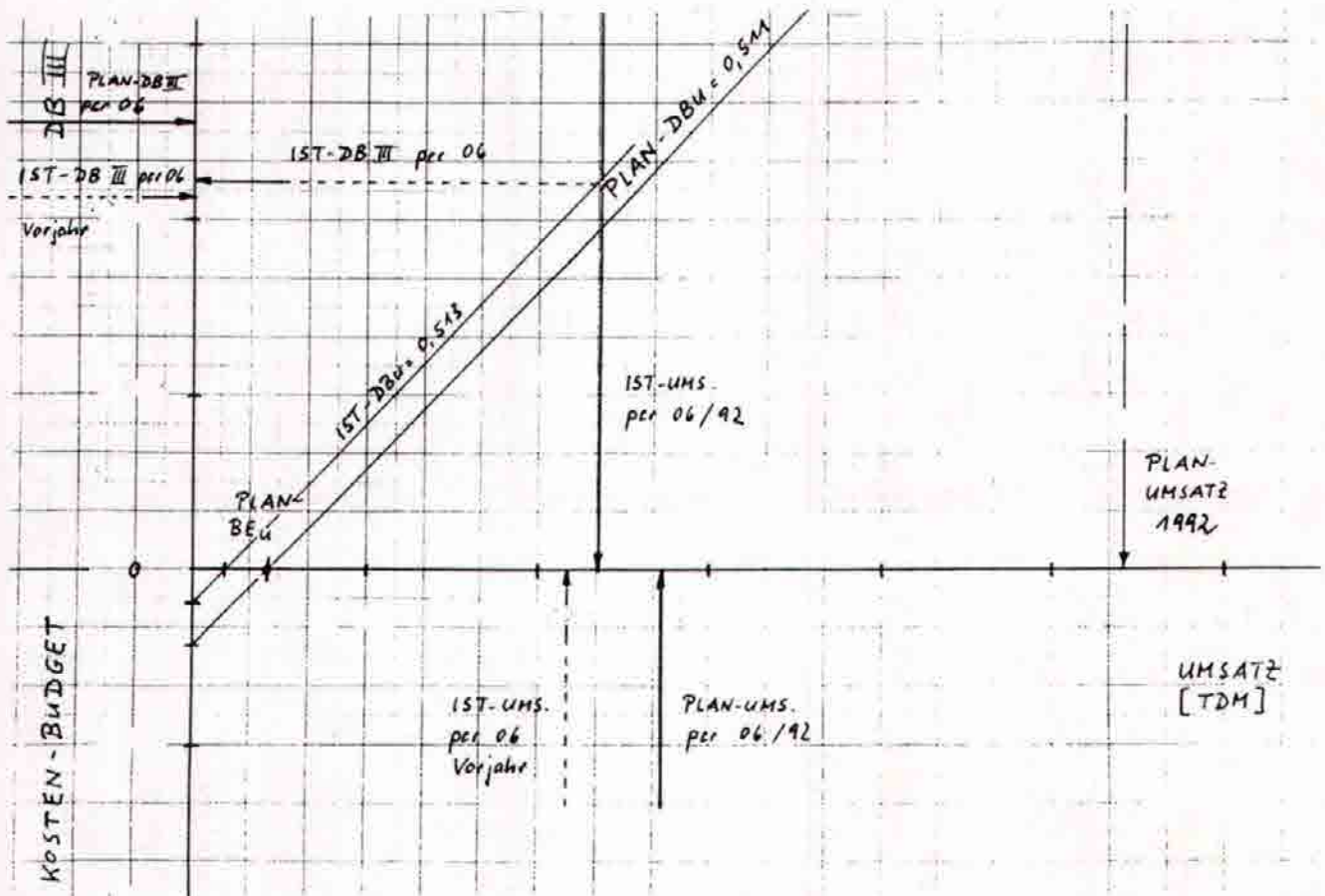


Abbildung 16.2



Unser Klient gehört seit Jahrzehnten zu den bedeutenden Unternehmen der Bauindustrie mit Engagements in mehreren Kontinenten. Die Gesellschaft verfügt über Niederlassungen im gesamten Bundesgebiet. Zum frühestmöglichen Zeitpunkt ist die Position

Leiter Revision und Controlling

zu besetzen.

Der Stelleninhaber berichtet dem Vorstand unmittelbar. Vom idealen Kandidaten erwarten wir einschlägige Berufserfahrung im Bauhauptgewerbe. Er ist ca. 35 bis 45 Jahre alt und schreibt und spricht Englisch verhandlungssicher. Die Aufgabe erfordert neben der fachlichen Qualifikation die Bereitschaft zu ausgedehnten Reisen. Selbständiges Arbeiten und die Fähigkeit, sicher zu entscheiden und schnell zu handeln sind Voraussetzung für diese Aufgabe.

Wenn Sie weitere Informationen wünschen, rufen Sie uns bitte an oder senden Sie uns einen kurzgefaßten Lebenslauf. Sperrvermerke werden berücksichtigt.

MDC CONSULTING GMBH
HAINSTR. 2 - P.O.B. 1220
W - 6242 KRONBERG/TS.
 Tel. 06173 - 4024 Fax 06173 - 4025

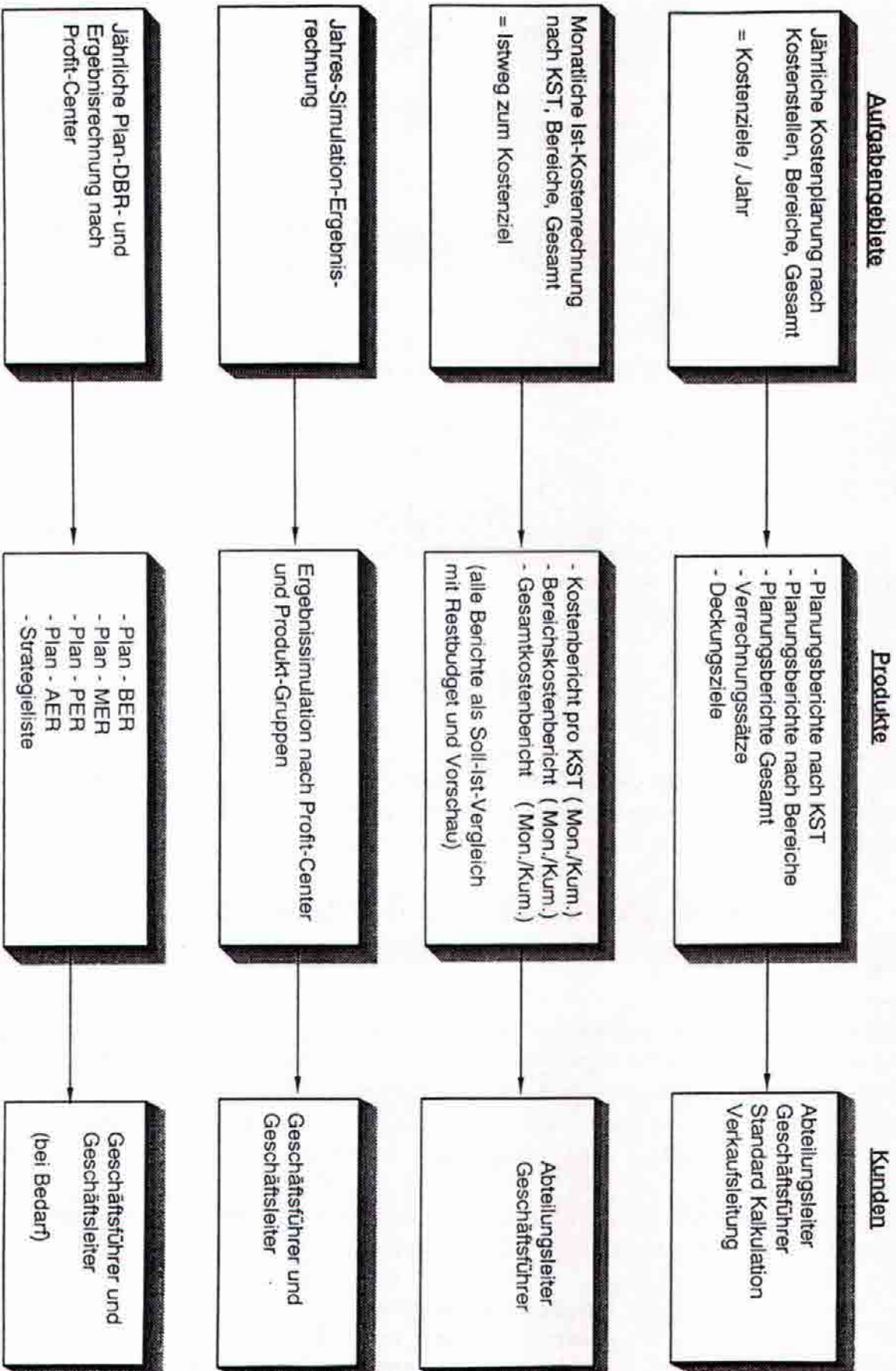
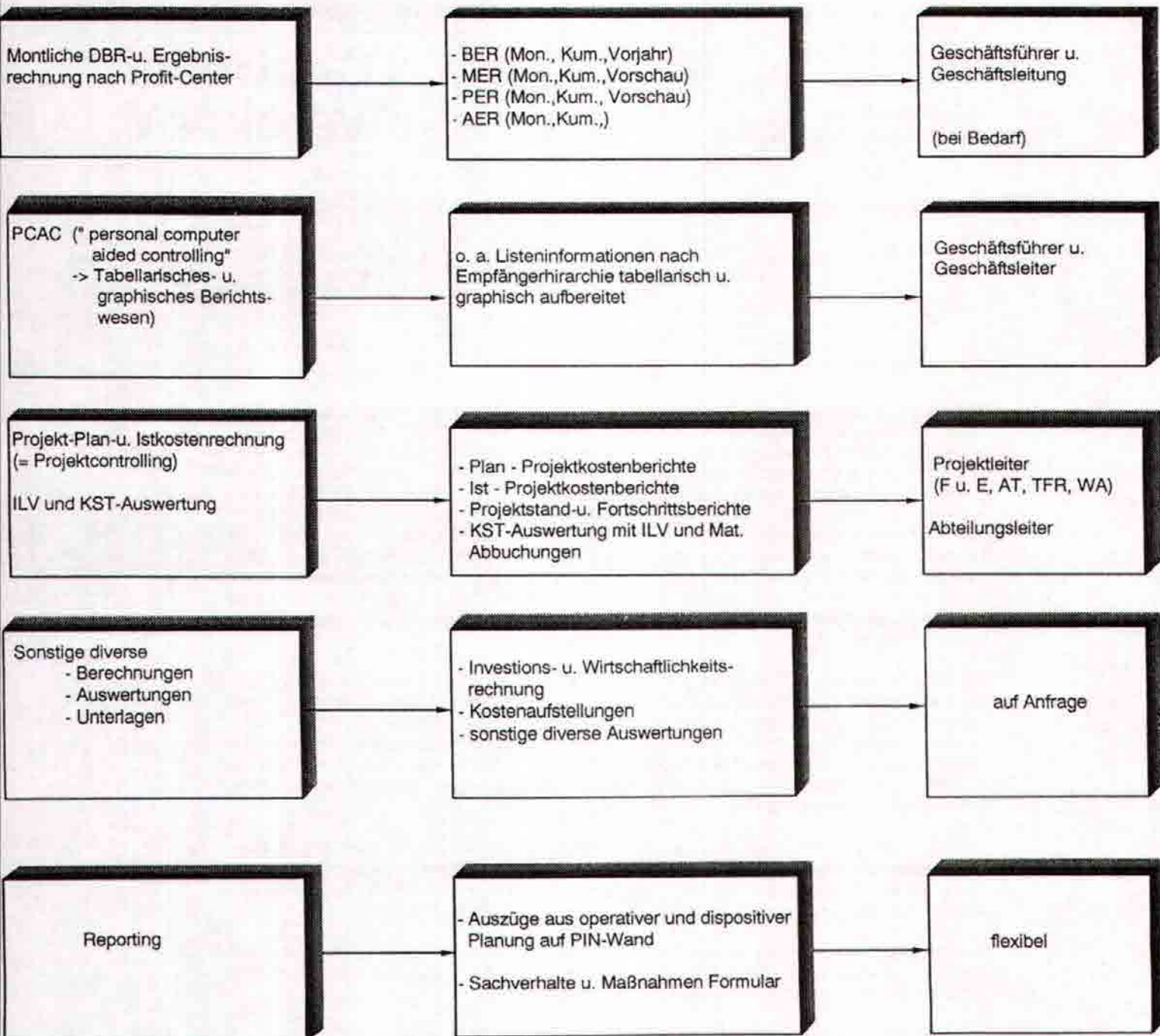
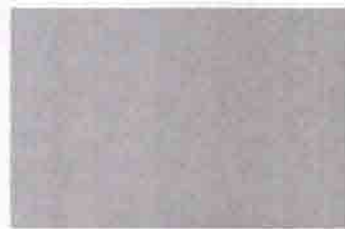


Abbildung 17





Controller Verein eV · Postfach 1168 · 8035 Gauting

Offener Brief an die
Mitglieder des Controller Verein eV

Controller Verein eV

Vorstand

Dipl. Wirtsch. Ing. Manfred Remmel, Stuttgart
Erster Vorsitzender
Dipl. Wirtsch. Ing. Ragnar Nilsson, Köln
Zweiter Vorsitzender
Manfred Blachfellner, Wien
Beat Steigmeier, Zürich, dipl. Controller
RA Conrad Günther, Gauting
Geschäftsführer

im Januar 1993

Sehr geehrte, liebe Mitglieder,

im Spätsommer des vergangenen Jahres haben wir die bei der Mitgliederversammlung des Jahres '92 angekündigte Befragung sämtlicher Mitglieder unseres Vereins durchgeführt. Ziel der Umfrage war es, Ihre Meinung zu unserem Verein zu erfahren, um daraus Aufschlüsse über Ansatzpunkte für eine ständige Verbesserung der Vereinsarbeit zu gewinnen. Für die Durchführung haben wir uns den Rat von Experten dazugeholt. Dies war die Firma Damm, Agentur für Marketing und Kommunikation, zusammen mit Basis Research, beide Frankfurt/Main. Die Rücklaufquote lag mit 40 % erfreulich hoch. Aus den umfangreichen Auswertungen und Ergebnissen sticht folgendes hervor: Die überwiegende Mehrheit der Mitglieder sieht die Mitgliedschaft im Controller Verein insgesamt als nützlich bzw. sehr nützlich für die Berufsausübung an. Von den Vereinsaktivitäten/-leistungen werden folgende mit besonders hohen Zufriedenheitsnoten bedacht: Die Arbeitskreise, der jährliche Congress, die Zeitschrift Controller Magazin sowie die Herausgabe der Controller Statements. Die Mitglieder halten den Verein vor allem für fachlich kompetent und praxisorientiert.

Nach der Zukunft des Vereins gefragt, wünscht sich die Mehrzahl aller Mitglieder darüberhinaus, daß der Verein seine Öffentlichkeitsarbeit intensiviert und vor allem seinen Bekanntheitsgrad bei Unternehmen steigert. Die Zusammenarbeit mit Universitäten und vergleichbaren Organisationen insbesondere im europäischen Ausland soll ausgebaut werden. Die Gewinnung neuer Mitglieder soll vorrangig in den neuen Bundesländern erfolgen. Am wichtigsten angesehen wird jedoch der weitere Ausbau von Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch - etwas, das der Controller Verein von Anbeginn mit seinen Aktivitäten anstrebt.

Die Ergebnisse der Befragung geben nun viele Anregungen an die Vereinsgremien hinsichtlich der Zukunft unseres Vereins. Unter Berücksichtigung der Mitgliederbefragung macht sich der Vorstand Gedanken zur Weiterentwicklung der Vereinsstrategie. Sie soll den Mitgliedern bei der kommenden Mitgliederversammlung am 23. Mai 1993 zur Begutachtung vorgelegt werden.

Die erfolgreiche Durchführung der Mitgliederbefragung war nur möglich, weil so viele Mitglieder sich die Zeit genommen haben, mit kritischem Engagement den gesamten Fragebogen zu bearbeiten. Dafür möchte ich Ihnen im Namen des Vorstandes herzlich danken!

Mit freundlichen Grüßen und guten Wünschen für ein erfolgreiches Neues Jahr
Ihr

Conrad Günther
Geschäftsführer

Geschäftsstelle:
Untertaxetweg 5
Postfach 1168
D 8035 Gauting/München

Telefon:
089/8 50 94 71
Telefax:
089/8 50 24 15

Bankkonten:
D: Volksbank Gauting, Kto 10 44 00, BLZ 700 932 00
A: Raiffeisenverband Salzburg, Kto 91 934, BLZ 35 000
CH: Schweizerische Volksbank Bern, Kto 507 10 751 521 9

Register:
Amtsgericht München
VR 8615

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die vorliegende Ausgabe bringt Ihnen

- ein **"In-der-Diskussion-Buch"**: Heute: Effektives und schlankes Controlling
- eine Themenbesprechung **"Führung und Motivation"**
- **einen Nachtragsteil "Neuauflagen"**, der in Kurzform die Neuaufgabe früher besprochener Bücher vorstellt
- als **neuer Leserservice** beginnt heute in zwangloser Folge eine Serie **"Aktuelle Taschenbücher"**.

Das heutige "In-der-Diskussion-Thema" heißt "Lean-Controlling".

Würden Sie diese Thesen akzeptieren?

- konsequent empfänger- und veranlassungsorientiert
- streng wertschöpfungs- und prozeßorientiert
- holt den Markt in das Unternehmen
- fördert Selbst-Controlling
- leistet einen Beitrag zur Verringerung der Komplexität und der Komplexitätskosten
- arbeitet mit einfachen und schlanken Systemen
- fördert eine Vertrauensorganisation und bemüht sich um die Unternehmenskultur
- sichert volle Kosten- und Leistungstransparenz, dabei zählen "Primärdaten", d. h. häufig genügen Mengen- und Leistungsdaten der Technik und Logistik ohne aufwendigen Durchlauf durch u. U. komplexe betriebswirtschaftliche Systeme
- versteht sich als aktive Führungsunterstützung und setzt die Abrechnungstechnik nur soweit als unbedingt notwendig ein.

In der Diskussion: Effektives und schlankes Controlling

Horváth, Peter (Hrsg.): Effektives und schlankes Controlling
 Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1992 - 337 Seiten - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Der Sammelband zum Stuttgarter Controller-Forum befaßt sich mit grundlegenden Voraussetzungen, Gestaltungsalternativen und Ergebnissen eines schlanken und gleichzeitig effektiven Controlling. Die Autoren dieses Werkes greifen aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis den Problemkomplex breit und vielschichtig auf.

Aufbau und Inhalt

Konzeptionelle Überlegungen - Komplexitätsreduzierung - Dezentralisierung - Marktorientierung - Schnittstellenüberwindung

Kommentierung

Das Buch steht unter zwei Fragenkomplexen: Welche konzeptionellen Anforderungen werden an ein effektives und schlankes Controlling gestellt und wie kann das Controlling die Aufgaben der Komplexitätsreduzierung,

Dezentralisierung, Marktorientierung und Schnittstellenüberwindung organisatorisch und instrumentell meistern? Das Thema ist eine gewaltige Herausforderung für das Controlling. Es ist zu klären, welche Anforderungen an das Controlling unter den sich wandelnden Bedingungen zu stellen sind, und welche Möglichkeiten sowie Potentiale in einer Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums liegen. Effektiv, einfach und schlank lauten die neuen Anforderungen, die an das Controlling selbst sowie an seine Instrumente gestellt werden. Die Autoren dieses Sammelbandes leisten hierzu wichtige und beachtenswerte Diskussionsbeiträge. Einige Beiträge mehr fragend, argumentierend und suchend. Andere hingegen mehr kritisch hinterfragend, fordernd und in Zweifel stellend, so etwa Robert Fieten vom Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Köln, der dem Controlling z. B. der Automobilindustrie ein denkbar schlechtes Zeugnis ausstellt. Ein Buch der Diskussion und der Lösungsskizzen, für fertige Lösungen ist die Zeit noch nicht reif. Man wird sich aber auf den Weg machen müssen.

Führung und Motivation

Hagemann, Gisela: Die Hohe Schule der Führung
Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie 1992 - 236 Seiten

Autor und Konzeption

Gisela Hagemann ist Inhaberin der Unternehmensberatung Incita Management in Oslo. Die Verfasserin sieht die Entwicklung von Organisation, Führungskräften und Mitarbeitern als unzertrennliche Einheit. So widmet sich das Buch Führung unter den Aspekten Visionsdenken, Superteams und Streßmanagement.

Aufbau und Inhalt

Von der Vision zur Wirklichkeit (Kreativität für alle, Balance zwischen harten und weichen Werten, Selbstverständnis des Unternehmens, Visionsdenken) - Streßbewältigung: Entspannung und kreatives Visualisieren - Superteams (Einsatzbereiche für interdisziplinäre Teams, Stolpersteine auf dem Weg zur Teamarbeit, Netzwerk).

Kommentierung

Die Autorin schreibt leicht faßbar, anwendungsnahe und nahezu erzählerisch, wie man ans Ziel kommen und dennoch relativ entspannt sein kann. Dabei greift sie immer wieder auf ihren reichen Erfahrungsschatz zurück. Der Leser, wenn er das Buch wirklich ernst nimmt, wird vor die Herausforderung gestellt, sein Denken umzustellen und konsequent selbst Verantwortung für sein Wohlergehen zu übernehmen. Das Buch ist eine Aufforderung, sich persönlich weiterzuentwickeln. Zu allen Themenbereichen findet man ausführliche, praxisgerechte Anleitungen, Übersichten und Übungen. Zielsetzung und Anlage machen das Buch zu einem Arbeitsbuch, das beratend und begleitend eingesetzt werden will.

Bartz, Wilfried / Leberecht, Volker (Hrsg.): Kompetenz 2000
Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1992 - 161 Seiten - DM 58,-

Autor und Konzeption

Die Technische Akademie Esslingen führt für die Zielgruppe Unternehmer eine eigenständige Seminarreihe durch, das TAE-Unternehmerkolleg. Die positive Resonanz auf diese Veranstaltungen war Veranlassung, mehrere Kollegthemen in komprimierter Form als Buchreihe herauszugeben. Der erste Band dieser Edition wurde dem Generalthema "Kompetenz 2000" gewidmet.

Aufbau und Inhalt

Corporate Identity - Unternehmenserfolg mit Methoden der Organisationsentwicklung - Strategisches Personalmanagement als entscheidender Wettbewerbsvorteil - Das Führen von Führungskräften: Wege zur Entwicklung und Verbesserung unternehmerischer Führungskompetenz

Kommentierung

Generalthema der Veröffentlichung ist die Sicherung und Verbesserung der Führungskompetenz. In den vier sich inhaltlich ergänzenden Beiträgen werden hierzu Wege aufgezeigt. Dabei geht es nicht um das Vermitteln mehr oder weniger raffinierter Führungstechniken, sondern um Denkanstöße und Hilfen für das eigene Führungsverhalten. Ein anspruchsvolles Buch von kompetenten Beratern mit konzentrierter Wissensvermittlung, ausgerichtet auf Bedarf und Anforderungen mittlerer und höherer Führungskräfte.

Blake, Robert und McCanse, Anne Adams: Das Grid-Führungsmodell
416 Seiten - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Robert Blake ist langjähriger Chairman der Scientific Methods, Inc. und gilt als Pionier organisationsdynamischer Prozesse. Anne Adams McCanse ist Leiterin der Forschungsabteilung dieser Institution in Houston, Texas.

In diesem Buch wird das Grid-Führungsmodell, eines der bekanntesten überhaupt, näher vorgestellt und erläutert.

Aufbau und Inhalt

Dynamik des Führungsverhaltens - Grid-Führungsmodell - Vorstellung der Grundstile nach Grid - Wandel des einzelnen - Entwicklung der Teamarbeit - Organisationsentwicklung - Auswirkungen und neue Wege der Zukunft.

Kommentierung

Führen im Sinne von Grid heißt, betriebliche Ziele entwickeln und durch den optimalen Einsatz der Mitarbeiter verwirklichen. Das zentrale Thema dieses Buches ist die Methode, mit der Menschen bei der Erledigung ihrer Arbeit die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen einsetzen - oder auch nicht einsetzen. Das Grundziel des Grid-Systems ist die Optimierung organisatorischer und persönlicher Produktivität, wobei Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung dabei nicht zueinanderstehen, im Konflikt stehen, sondern sich vielmehr gegenseitig positiv beeinflussen. Das Buch nimmt den Charakter eines Handbuches an. Als Lehr- und Arbeitsbuch ist es begrenzt benutzerfreundlich.

Rückle, Horst: Coaching

Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 262 Seiten - DM 49,80

Autor und Konzeption

Horst Rückle ist Geschäftsführer des Horst-Rückle-Teams in Böblingen. Rückle gilt als einer der profiliertesten Trainer Deutschlands. Coaching ist eine Mischung aus Persönlichkeitstraining, Seelentröstung und Beichte und gewinnt in der Wirtschaft mehr und mehr an Bedeutung.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Abgrenzung der Begriffe - Der Coach: Anforderungen an eine wichtige Aufgabe (Persönlichkeit, Rollenverhalten) - Wirklichkeit des Coachens/Führens (Merkmale Führungspersönlichkeit, Motivation, Hilfreiches Verhalten) - Einstellungen und Wertesystem (Wirkungen von Einstellungen, Anforderungsprofil) - Praxis des Coaching (Standortklärung) - Maßnahmen - Anhang.

Kommentierung

Im Zuge der Unternehmensberatung eröffnet Coaching die Chance, individuelle Trainings- und Betreuungsmethoden einzusetzen. Der Coachinggedanke überträgt sich zunehmend vom Sport auf die Wirtschaft. Einer der ersten profilierten Coacher ist Horst Rückle. Neben bekannten Wirtschaftsgrößen coacht Rückle auch populäre Fernsehmoderatoren. Das Buch vermittelt Einblick, wie Coaching funktioniert. Darüber hinaus eignet sich das Buch, vielfältige Erkenntnisse für das Selbststudium zu nutzen. Der Leser erfährt z. B. Nützliches über die Wirkungen seiner Einstellungen oder bekommt Hilfen für den Umgang mit sich selbst, mit anderen oder mit der Zeit.

Rosner, Ludwig: Führungslehre: Grundlagen und Anwendungen

Ehningen: Expert Verlag 1991 - 220 Seiten - DM 54,-

Konzeption

Das Buch erscheint als Band 4 der Reihe ASB-Wirtschaftspraxis und will eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis schlagen. Der Leser erfährt eine geschlossene Darstellung im Spannungsverhältnis idealer Zielsetzung einerseits und praktischen Möglichkeiten andererseits.

Aufbau und Inhalt

Menschenkenntnis - Führung - Motivation und Konflikt

Kommentierung

Das Buch vermittelt neben bekannten Fakten und Aspekten auch neue Überlegungen. Zahlreiche Übersichten und Checklisten erleichtern die Orientierung und helfen, Kenntnisse und Techniken zur Führungspsychologie und Persönlichkeitsanalyse nicht nur kennenzulernen, sondern auch anzuwenden und einzuüben. Im Mittelpunkt steht stets der praktisch Führende. Ein empfehlenswertes Lehr- und Arbeitsbuch für Vorgesetzte.

Wiedemann, Herbert: Mitarbeiter richtig führen

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1991 - 322 Seiten - gebunden - DM 64,-

Wiedemann, ein langjähriger leitender Mitarbeiter des Hauses IBM, befaßt sich mit Fragen nach dem richtigen Führungsstil. Seine Überlegungen bewegen sich um Fragen der Motivation, der Partizipation und der Kommunikation. Der Autor stellt in seinem Buch einige Grundgedanken vor, die den von ihm vertretenen Führungsstil bestimmen, nämlich, daß Mitarbeiter Partner und Experten sein wollen. Mitarbeiter richtig führen heißt im Sinne des Buches, den partizipativen Führungsstil zu pflegen.

Schmidt, Rudi: Suche und Auswahl von Führungskräften
Wiesbaden: Forkel-Verlag 1992 - 179 Seiten - kartoniert - DM 38,-

Das Buch spricht auf der Basis langjähriger Erfahrungen alle wesentlichen Fragen an, die sich im Zusammenhang mit der Suche und Auswahl von Führungskräften stellen, nämlich vom Anforderungsprofil über Bewerbung und Vorstellung bis hin zu Tests und Rechtsfragen und der Zusammenarbeit mit Personalberatern. Das Werk stellt somit eine hilfreiche Informationsquelle dar für das Unternehmen und leitende Mitarbeiter sowie deren Beratern, aber auch für den interessierten und qualifizierten Bewerber.

Byham, William und Cox, Jeff: Zack - Der Blitzschlag von Motivation und Begeisterung
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 207 Seiten - DM 38,-

Autoren und Konzeption

William Byham ist Präsident und Gründer der DDI, einer führenden Personaltrainings- und Personalentwicklungsfirma der USA. Jeff Cos ist freischaffender Autor von Wirtschaftsbüchern. Das Buch, das den üblichen Rahmen verläßt, versteht sich als Fachbuch der neuen Generation über Motivation und Begeisterung.

Aufbau und Inhalt

Eine moderne Fabel erklärt auf spannende, lehrreiche und unterhaltsame Weise, wie jede Führungskraft ein hochmotiviertes Mitarbeiterteam aufbauen und erhalten kann. Auszüge aus einem Notizbuch nehmen den Charakter von Zusammenfassungen an.

Kommentierung

Das Buch ist voll von praktischen, direkt umsetzbaren Ratschlägen. Das Buch, gekleidet in eine moderne Erzählung, vermittelt handfestes Know-How und zeigt nicht nur, auf "was" es ankommt, sondern auch "wie" es erreicht werden kann. Es handelt von den Grundprinzipien zur Motivation von Mitarbeitern; es hilft Mitarbeitern, ihre Aufgaben anzunehmen, so daß sie persönliches Interesse daran haben, die Leistung des Unternehmens zu verbessern. Das Buch vermittelt keine neue Theorie, sondern fördert und unterstützt praxisnah die Motivationsfähigkeit. Die hohen Verkaufszahlen dieses Buches, sowohl im In- als auch im Ausland, erscheinen gerechtfertigt und verständlich. Sicher eines der besten Motivations-Bücher.

Gamber, Paul: Konflikte und Aggressionen im Betrieb
München: MVG-Verlag im Verlag Moderne Industrie 1992 - 188 Seiten - DM 36,-

Autor und Konzeption

Paul Gamber ist Pädagoge, arbeitet in der Werbung, als Dozent in der Erwachsenenbildung und als Trainer für Management-Institute. Das Buch zeigt, wie Konflikte erkannt, verstanden und konstruktiv bewältigt werden können.

Aufbau und Inhalt

Konflikte erkennen - Konflikte tiefenpsychologisch betrachtet - Aggressionen erkennen und bewältigen - Konflikte konstruktiv meistern

Kommentierung

Wer Konflikte nicht offen austrägt, so der Autor, verliert an Potential und Arbeitskraft. Dieses Buch bietet Wissen, Übungen und Tests, mit deren Hilfe sich richtiges Konfliktverhalten trainieren läßt. Kenntnisreich und praxisnah beschreibt Gamber Gründe und Ursachen von Konflikten und Aggressionen, macht Konfliktmuster und -verlauf transparent und weist Wege, Konflikte zu schlichten und geht auf Fragen der Unternehmensphilosophie ein. Dem Autor gelingt es, in kompakter Form erstaunlich viel zu vermitteln, was in der Praxis wissenswert und hilfreich ist, und zwar im Hinblick auf den Umgang mit anderen und mit sich selbst. Der Abschnitt zur Konfliktvermeidung im Unternehmen ist zu knapp bemessen. So hätte man z. B. behandeln können, unter welchen Bedingungen die Organisation konfliktfördernd ist. Konflikte und Aggressionen sind bis zu einem gewissen Grad im Unternehmen unvermeidbar. Die Frage ist, belastendes Problem oder kreatives Potential. Zur Beantwortung dieser Herausforderung kann die Veröffentlichung eine Hilfe bieten.

Greif / Bamberg / Semmer (Hrsg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz
Göttingen: Verlag für Psychologie 1991 - 284 Seiten - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Die Autorinnen und Autoren sind anerkannte Fachleute auf den von ihnen bearbeiteten Gebieten. Die Veröffentlichung informiert über den aktuellen Stand der Streßforschung.

Aufbau und Inhalt (auszugsweise)

Streß in der Arbeit - Methoden betrieblicher Streßanalyse - Streßbezogene Arbeitsanalyse - Streßbedingungen in der Arbeit - Streßfolgen - Mehrfachbelastung und psychosoziale Gesundheit - Soziale Stressoren am Arbeitsplatz - Streß und neue Technik - Arbeit und Streß: Perspektiven

Kommentierung

In diesem Reader werden Brennpunktthemen der heutigen Streßforschung behandelt, wie Streßmodelle und ihre theoretischen Grundlagen, Methoden der Streßforschung, Instrumente der streßbezogenen Tätigkeitsanalyse und dgl. Wissenschaftler, die sich mit diesem Themenkomplex befassen, versuchen, Erklärungsmodelle über die Entstehung von Streß und dessen Auswirkungen zu formulieren und zu überprüfen. Die vorliegende Neuerscheinung ist ein Fachbuch zum Themenkomplex und kein Ratgeber, wie häufig angeboten. Es eignet sich für Leser/innen, die tiefe und grundsätzliche Streßfragen unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Erkenntnisse bearbeiten möchten.

Altmann, Hans Christian: Wie sich Verkäufer selbst motivieren und in Verkaufsgesprächen durchsetzen
München: Verlag Norbert Müller 1991 - 90 Seiten - Großformat - DM 80,- + MWSt.

Dieses Selbsttrainings-Programm richtet sich zwar primär an Verkäufer, es ist aber so angelegt, daß weite Teile berufsunabhängig allgemein übernommen werden können, zumal wirklich geeignete, praktische Programme zur Selbstmotivation kaum vorliegen. Altmann macht mit den sieben Methoden der Selbstmotivation vertraut, d. h. Selbstmotivation durch ausgefeiltes Konzept, hohe Identifikation, ausgewogene Bedürfnisbefriedigung, positive Stimmung, Überwindung mentaler Sperrn, richtige Zielsetzung und selbstsicheres Auftreten. Dieses Programm könnte sich durchaus ebenso gut an Controller richten. Jedes Kapitel enthält Kontrollfragen und Übungen, die den Trainingsstoff vertiefen und die Selbstmotivation stärken. Klammert man die verkäuferbezogenen Besonderheiten aus, so bietet dieses Buch wirksame Möglichkeiten, den eigenen Motivationsstand zu überprüfen und selbst zu verbessern.

Hiam, Alexander: Pocket-Guide Management
Landsberg: Verlag Moderne Industrie - 403 Seiten - DM 68,-

Autor und Konzeption

Alexander Hiam ist Geschäftsführer seiner eigenen Unternehmensberatung in Massachusetts, die sich auf Produktentwicklung und Entscheidungsfindung spezialisiert hat. Dieses Buch stellt wichtige Entscheidungsinstrumente zusammen und bereitet sie auf.

Aufbau und Inhalt

Finanzentscheidungen - Führungsentscheidungen und Führungsmethoden - Fertigung und Betrieb - Marketing - Organisation und Personalführung - Produktentwicklung und Innovation - Verkaufsleitung - Strategische Planung - Allgemeines Entscheidungsinstrumentarium.

Kommentierung

Das vorliegende Buch versteht sich als praxisgerechter, handlicher Allround-Ratgeber für Manager. Das Buch erklärt dem Leser 101 praxiserprobte Vorgehensweisen zur Lösung unterschiedlichster Probleme und zur Erfüllung verschiedener Anforderungen. In jedem Bereich werden die Instrumente nach einem einheitlichen Aufbau behandelt: Anwendungen, Verfahren, Querverweis (z. T.) und Vorgehensweise. Der Leser findet Zugang zu konzentriertem Managementwissen, stößt dabei auf einen starken USA-Bezug und auch die Literatur- und Quellenhinweise dürften im allgemeinen wenig hilfreich sein, da der Übertragung aus dem Amerikanischen scheinbar keine deutsche Nachbearbeitung folgte.

Krämer, Sabine und Walter, Klaus-Dieter: Konzentration und Gedächtnis
München: Lexika-Verlag 1991 - 166 Seiten - DM 29,80

Das Buch setzt sich zusammen aus einem ausführlich erläuterten und übersichtlich gegliederten Übungsteil, dessen steigender Schwierigkeitsgrad bereits erzielte Erfolge meßbar macht, und einem Informationsteil, der Grundlagen, Bedingungen und Strukturen von Denken und Lernen anschaulich erklärt und darüberhinaus Tips und Anregungen für den täglichen Gebrauch bereithält. Die Autoren haben ein gezieltes fachunabhängiges Trainingsprogramm in 30 Schritten à 20 Minuten entwickelt.

Neuauflagen

Kaltenbach, Thomas: Das große Computer-Lexikon
Haar bei München: Markt- und Technik-Verlag 1992 - 420 Seiten - ca. 50,- DM - 3., überarbeitete Auflage

Dieses Computer-Lexikon ist mit seinen über 5.000 Fachbegriffen ein nützlicher Ratgeber, um Fachausdrücke dem Sinn entsprechend einzuordnen und anzuwenden. Das Buch eignet sich gut für den täglichen Einsatz und gibt schnell Auskunft über alle wichtigen Begriffe rund um den Computer. In diesem Lexikon wird der heutige Stand der Computertechnik in leicht lesbarer Form praxisnah erklärt.

Jamin, Klaus: Das Software-Lexikon

Erhningen: Expert Verlag 1991 - 472 Seiten - DM 49,- - 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Die Neuauflage vermittelt praxisbezogen die ca. 2.000 wichtigsten Software-Begriffe von A wie Abbruch über Benutzerführung, DOS Plus, Middleware bis zu Zylinder. Das Buch orientiert sich an der Praxis der Büro- und Verwaltungstätigkeit. Jeder Begriff wird relativ ausführlich erklärt. Die Erläuterungen erfolgen verständlich und anschaulich, so daß relativ geringe Grundkenntnisse ausreichen. Für die wichtigsten Programmiersprachen werden Beispiele gebracht. Eine Hilfe und Bereicherung für den Praktiker.

Rieper, Bernd: Betriebswirtschaftliche Entscheidungsmodelle

Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1992 - 189 Seiten - gebunden - DM 48,-

Dieses neue Lehrbuch stellt die Grundlagen der Modellbildung in der Betriebswirtschaftslehre dar. Der Teil A enthält eine Erörterung des Begriffs, der Entwicklungsmöglichkeiten sowie des Sachbezugs betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle. Im Teil B werden Musterbeispiele betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle vorgestellt. Das Buch wendet sich an theoretisch interessierte Leser sowie an Studierende.

Peemöller, Volker: Controlling

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1992 - 378 Seiten - kartoniert - DM 42,- - 2. Auflage

Dieses Lehrbuch vermittelt dem Leser einen geschlossenen Überblick über das Controlling. Nicht die isolierte und tiefe Darstellung steht im Vordergrund, sondern die geschlossene und abgestimmte Behandlung des Gesamtkomplexes Controlling. Eine große Anzahl von Abbildungen in Verbindung mit einer gelungenen Textstrukturierung verleihen dem Buch hohe Benutzerfreundlichkeit, so wie man es sich von einem guten Lehrbuch wünscht. Wer sich mit den Grundlagen des Controlling befassen und die Einsatzgebiete kennenlernen möchte, findet hier eine empfehlenswerte Lektüre.

AKTUELLE TASCHENBÜCHER

Lehmann, Wolfgang: Mein Chef - München: MVG-Verlag 1992 - 224 Seiten - DM 14,80

Das Buch befaßt sich mit Strategien und Verhaltenstips für den Umgang mit Vorgesetzten. Das vom Autor entwickelte Persönlichkeitsmodell erleichtert es Mitarbeitern, ihre Vorgesetzten besser einzuschätzen. Ein Buch mit vielen Abbildungen, Checklisten, Prüffragen etc., das sich für Interessierte als Arbeits- und Lernprogramm, über die enge Themenstellung hinaus, zeigt.

Paula, Michael: Sage, was du meinst! - München: MVG-Verlag 1992 - 224 Seiten - DM 14,80

Das Buch will ein Ratgeber sein, Kompetenz und Vertrauen durch bewußte Kommunikation zu erwerben. Das übersichtlich aufbereitete Arbeitsmaterial trainiert die Fähigkeit zur bewußten Kommunikation, die allen Lebensbereichen, besonders aber im beruflichen Umfeld, von entscheidender Bedeutung ist.

Cialdini, Robert: Überzeugen im Handumdrehen - München: MVG-Verlag 1992 - 300 Seiten - DM 16,80

Das Buch geht der Frage nach, wie und warum sich Menschen beeinflussen und überzeugen lassen. Beeinflussen heißt nicht überreden, sondern argumentieren; nicht bedrängen, sondern überzeugen - so sieht es der Autor. Das Buch ist von der Aufmachung her mehr ein "Lesebuch" und weniger ein Arbeitsbuch. Es werden nur wenige Grafiken, Prüflisten etc. angeboten.

Ribbat, Sonja: Briefe - modern schreiben - Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 258 Seiten - DM 14,80

Dieses Buch gibt anhand von vielen Musterbriefen und Beispielen stilistische und grammatikalische Hinweise, Briefe im Geschäfts- und Privatleben richtig zu verfassen. Kurz, klar und gewinnend korrespondieren - unter diesem Motto steht der neue Leitfaden. Das Buch ist praxisgerecht und wird seinem Anspruch gerecht.

Commer, Heinz: Stil - Die Praxis der Erfolgreichen - Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 271 Seiten - DM 14,80

Stil gilt allgemein als wichtiger Aspekt des modernen Lebens und als Erfolgsfaktor im beruflichen und privaten Bereich. Der Erfolgsautor bietet hierzu ein kleines Kompendium über Stilfragen und vermittelt Empfehlungen für eine zeitgemäße Lebensart. Ein anspruchsvolles und lesenswertes Buch, das den Bogen schlägt vom Lebensstil zur Lebenskunst und zur eigenen Standortbestimmung anregt. Mancher Leser wird stellenweise eine stärkere Kritikbereitschaft und einen breiteren Orientierungsrahmen erwarten.

Natter, Alexander: Finanzplanung - Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 24 Seiten - DM 16,80

Das Buch handelt vom richtigen Umgang mit dem eigenen Geld. Natter hat einen praktischen Ratgeber verfaßt und wendet sich an alle, die Beträge ansparen und gewinnbringend anlegen wollen.

Alles Gute 93

Ihr

Mha W.



LEIPZIGER MESSE

Leipziger Messe GmbH, Postfach 720, Markt 11 - 15, D-7010 Leipzig

Geschäftsführung

An die
Leserinnen und Leser
des "controller magazin"
D-8035 Gauting

zum Nikolaustag '92

Liebe cm-Leserinnen, liebe cm-Leser,

wenn Sie diesen Brief lesen, hat das Weihnachtsfest bereits von der "Plan"-Seite auf die "Ist"-Seite gewechselt. So hoffe ich, daß Sie ein Frohes Fest erlebten. Nach vorn geblickt darf ich Ihnen für alle Pläne und alles Ungeplante ein Gutes Neues Jahr 1993 wünschen.

Wünschen! Man kann jemandem etwas wünschen, aber auch sich selbst etwas wünschen. Es ist ja mancherorts üblich, Wunschzettel zu schreiben und am Nikolaustag in die geputzten Stiefel zu stecken. In der Nacht zum 6. Dezember sammelt St. Niklas alle Wunschzettel ein und dann ...? - "Schaun wir mal ..."! Unmögliches wird häufig sofort erledigt. Da Wunder bekanntlich etwas länger dauern, könnte es ja nicht schaden, wenn Sie im Januar erfahren, was auf meinem Wunschzettel stand und hoffentlich von St. Niklas in dessen "93'-iger-Gesamtplan" integriert worden ist.

Mein Wunsch... wäre jemand, der bei uns mit-macht, mit-arbeitet im Führungsteam als **Controller**, der W-E-Ge nicht nur kennt, sondern auch vorangehen kann. - 'Mensch,' so könnten Sie mich fragen, 'was halten Sie denn von einer Stellenanzeige in der "FAZ" oder der "Welt"?' - 'Sicher ganz gut, aber cm ist besser... für etliche endet die eigene Welt immer noch an den Ost-Rändern der Alt-Bundesländer. Bei cm-Leserinnen und -Lesern darf man das Über-die-Ränder-Denken von Berufs wegen voraussetzen, oder?', würde ich dann antworten.

Unser(e) Wunsch-Controller(in) wird nämlich in **Leipzig** tätig sein, wo Neuanfänge, Lebenswille und -mut, Traditionen, manch welche Schönheit, Sanierung, Suche nach neuen Märkten u.v.a.m. einen herausfordernden Arbeits- und Führungsalltag umgeben. Neben einer verantwortungsvollen Aufgabe und einem sicheren (!) Gehalt erwartet den zukünftigen Bereichsleiter eine Führung, deren Zusammenarbeitsanspruch in höchstem Maße teamorientiert ist, und Mitarbeiter, die mit großem Engagement "bei der Sache" sind.

Es ist gewünscht und wäre schön, liebe Leserinnen, liebe Leser, wenn viele von Ihnen sagen würden: "**Ich komme...zur Leipziger Messe!**" Es gibt viele Gründe nach Leipzig zu kommen: als Besucher oder als Aussteller unserer Messen in 1993 oder als Controller(in) in unserem Führungsteam. Also St. Niklas: "Schaun wir mal ..."!

Mit den besten Wünschen für 1993

Wolfgang Bildstein

PS.: Sie sind interessiert? - Dann schreiben Sie mir doch einfach mall!

Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

Plaut hat **Planungs-, Abrechnungs- und Informationssysteme** aus der Erfahrung von 40 Jahren betriebswirtschaftlich richtungweisender Beratung für alle Belange des innerbetrieblichen Rechnungswesens:

- Kostenstellenrechnung
- Plankalkulation
- Nachkalkulation
- Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich
- Artikelerfolgs-/Deckungsbeitragsrechnung
- Kostenträgerergebnisrechnung
- Parallelrechnung Voll- und Teilkosten
- Standardkosten mit parallel geführten Abweichungen
- Planungs- und Simulationsrechnungen
- Primärkostenrechnung
- LSP-Abrechnung

Plaut bietet **Software-Systeme** und organisatorische Einführungsunterstützung auch für:

- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

Plaut Software **für Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzelherstellung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

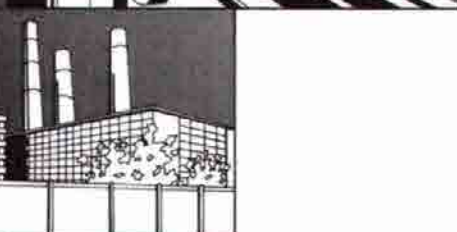
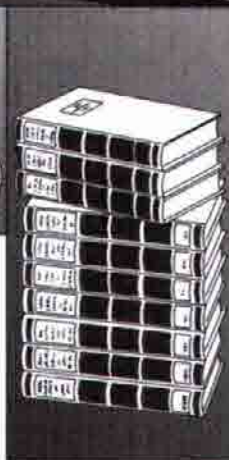
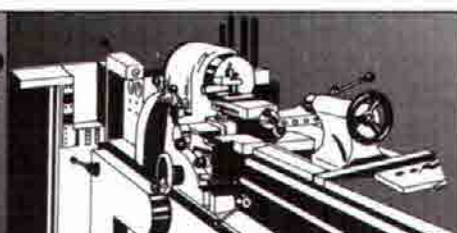
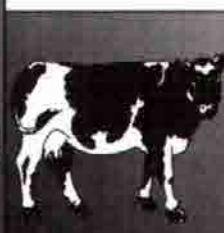
Plaut setzt je nach DV-Konfiguration seiner Klienten zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme ein.

PLAUT

M100
M110
M120

SAP

M110/R



CeBIT'93

Halle 4/1. OG
Stand G22/H21

NEU M120 Plaut Software für
IBM AS/400

Basis für Controlling und CIM

PLAUT