



controller magazin



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

6/80

Controller-Congreß Controller-Praxis im Team	241
Strunz Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA	255
Märner Zukunftsorientierte Informations-Versorgung	257
Monjau Controller's eigener Computer	261
Walsh Unternehmensberater: eine Gebrauchsanweisung	267
Wagner Strategisches Chancen-Management	271
Hessel Clausewitz und kein Ende	277
Deyhle Controller's Terminkalender	281
Strunz Das Kassensystem auf Festbestand	283
Pinke Aktien	286
Zechtl Frauen als Controller	289

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

controller magazin

ISSN 0343 - 267X

Herausgeber

Controller - Akademie, Gauting/München

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Christa Gabler

Rainer H.G. Senff

Anschrift: Postfach 1168

D-8035 Gauting 2

Telefon 089 / 850 60 13

Verlag

Management Service Verlag

Untertaxetweg 76

D-8035 Gauting 2

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

Telefon: 089 - 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahreschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 92, -- + DM 6, -- für Porto;
Einzelheft DM 16, --; die Preise enthalten 6,1 % USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Vertrieb für Österreich:

Wirtschaftsverlag Dr. Anton O r a c, Postfach 56, A-1014 Wien

Vertrieb für die Schweiz:

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

CONTROLLER-PRAXIS IM TEAM

Notizen aus einem Podiumgespräch

Die folgenden Aufzeichnungen stammen aus den Diskussionen und Aussprachen anlässlich des 5. Controller-Congresses am 21. Mai 1980 in Frankfurt am Main. Die Sprecher waren am Tag zuvor Leiter und Referenten in Congreß-Arbeitsgruppen. Diese Teams hatten wir "P r o l ö t" getauft - "Problemlösungsteams". Sicher war das etwas vermessen. Die Gruppen hatten zum Teil bis zu 80 Köpfe als Teilnehmerkreis. Deshalb waren es wohl mehr "P r o b l e m a n h ö r u n g s t e a m s". Aber gute Fragen sind Angelhaken; und welche Frage ist nicht gut. Man soll mehr in Fragezeichen statt in Ausrufezeichen sprechen. Dazu sollen diese Notizen beitragen im Sinne von "Forum" und "Clearing".

Die Sprecher, deren Beiträge rezensiert sind, waren: Dr. Karlheinz H i l l e n b r a n d, Leiter der Betriebswirtschaft, Reemtsma Cigarettenfabriken Hamburg, 1. Vorsitzender des Controller-Vereins e.V.; Waldemar K ü p f e r, Personalwesen, Metzeler Kautschuk AG, München; Dr. Norbert L o r e n t z, Mitglied des Vorstandes, Großversandhaus Quelle, Fürth; Manfred M e i n h a r d t, Controller, Jenaer Glaswerk, Mainz (jetzt Mitglied des Vorstands, Schott-Zwiesel Glaswerke AG); Günther N o t h a c k e r, Kaufmännischer Leiter, Inovon-Stroebe KG, Pforzheim; Dipl.-Volkswirt Karl-Otto S ü n n e m a n n, Organisations- und Controlling-Beratung, Reinbek; Dr. Albrecht D e y h l e, Leiter der Controller-Akademie, Gauting.

Küper / Personalplanung

Personalkosten sind Kosten ganz eigener Art, und ich frage mich manchmal, ob man sich immer überlegt, daß hinter diesen Personalkosten Menschen stehen. Wir haben es hier - gegenüber Material, Maschinen und sonstigen Sachen - mit Menschen zu tun. Wenn Sie heute Planstellen schaffen, schaffen Sie Arbeitsplätze; und wenn Sie heute Planstellen streichen müssen, dann verbindet sich das mit Schicksalen, weil nämlich auf diesen Planstellen Menschen sitzen. In Sachen Personalkosten wird auch Einfluß genommen auf Schicksale von Menschen. Lassen wir es so stehen und denken Sie darüber nach, wenn der Personalmann nachher Personalmaßnahmen durchführen muß, die sich wegen Controlling-Notwendigkeiten ergeben.



W. Küper im Personal-Controlling-Prolet

Und wenn der Controller auf die betriebswirtschaftlichen Sachzwänge hinweist, dann muß eben der Personalmann auf die personalpolitischen Auswirkungen hinweisen. Darüber sind wir uns doch klar, daß sich eine momentan eindeutige, betriebswirtschaftlich richtige Entscheidung als mittelfristig verdammt falsch erweisen kann; wenn ich nämlich heute hingehe und betreibe die Politik des "hire and fire"; d. h. ich habe eine Personalpolitik vertriebsorientiert; d. h. Auftrag, da brauche ich Leute; Auftrag weg, raus die Leute. Machen Sie das mal 3 Jahre in einem Standort, der überschaubar ist. Dann kriegen Sie nach 3 Jahren keine Leute mehr, weil sich das nämlich rumspricht von Onkel zu Tante. "Mensch, geh bloß nicht zu der Firma," die haben schon dreie rausgeschmissen, und da läuft immer noch eine Entlassungswelle.

Wissen Sie, wir sind alle ein bißchen Fachidioten. Wenn ich zu einem technischen Vorstand ginge, der Diplom-Ingenieur gelernt hat, kann ich nicht verlangen, daß er das Betriebsverfassungsgesetz kennt. Dazu bin ich ja da. Und ich meine, man sollte wirklich den ganz klaren Mut haben und sagen: Du Vorstand, paß mal auf, vom Rechnungswesen hast Du keine Ahnung. Ich schreibe Dir ja auch nicht vor, wie Du Deine Maschinen aufzustellen hast. Nicht der ist dumm, der es nicht versteht, sondern der, der sich nicht

zu erklären weiß.

Wenn Sie aber festgestellt haben, ich habe eine Betriebsstillegung, ich habe für diese Betriebsart keine Arbeit mehr, ich kann die Menschen nicht mehr beschäftigen, dann würde ich Ihnen empfehlen, dann legen Sie das der Geschäftsleitung vor und sagen, es gibt nur eine Alternative: ja oder nein. Und dann haben Sie den Mut zu sagen: Wir wollen das. Und dann gehen Sie hinein in den Maßnahmenkatalog.

Dann würde ich Ihnen empfehlen, informieren Sie nicht nur den Betriebsrat, sondern informieren Sie auch die leitenden Angestellten. Es gibt in der deutschen Industrie Fälle, daß der Betriebsrat aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes besser informiert ist als die Führungskräfte. Und das gibt langsam eine Trennung und einen Unmut unter den Führungskräften. Informieren Sie Ihre Führungskräfte gleichzeitig nach Möglichkeit wie den Betriebsrat.

Und noch eine Sache: gehen Sie in den Angriff. Wenn Sie heute die Entscheidung gewählt haben, wir bauen 100 Leute ab oder 200, dann gehen Sie in die Öffentlichkeit, gehen Sie in die Zeitung und warten nicht, bis die Presse zu Ihnen kommt. Wenn Sie nämlich angreifen, können Sie die Information abgeben, ansonsten werden Sie nur gefragt.

Der Personalleiter hat im Rahmen der Personalplanung unter Beachtung des Grundsatzes der optimalen Wirtschaftlichkeit das Unternehmen mit leistungsfähigen und leistungswilligen Mitarbeitern zu versorgen. Versorgen heißt auch "entsorgen". Wir Personalleute gehen aber davon aus, daß die Controller sorgfältig und richtig arbeiten und daß der Personalplan, der da entstanden ist, auch Grundlage bildet für die Arbeit. Nicht daß es dann gleich heißt, wir müssen den Personalplan ändern, weil unsere Schätzung falsch ist. Sagen Sie es bitte dann rechtzeitig, weil es schwer ist, hinterher etwas zu tun.

Andere Sache ist: haben Sie denn im Unternehmen sich schon überlegt, welche Personalpolitik Sie treiben? Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, ob Sie überhaupt Ihre Personalpolitik formuliert bekommen haben? Sie als Controller müssen ja auch wissen, welche Personalpolitik das Haus will.

Machen wir es kurzfristig vertriebsorientiert - oder machen wir es langfristig produktionsorientiert? D. h. wie der alte König mal gesagt hat: "Kammelinie halten". Beide Grundsätze können richtig sein, nur: der Personalmann muß es wissen und der Controller muß es wissen, welches denn die Grundsätze sind. Da müssen sich Personal- und Betriebswirtschaft "die Hand geben" im Know-how-Verbund.



W. Küpfer im Plenum; im Hintergrund auf der Podiumsbank Meinhardt (links) und Nothacker

Deyhle / Kostenverhinderungsplanung

Dazu gehört die Idee der Kostenverhinderungsplanung. Vorne gerührt, brennt hinten nicht an. Kostenverhinderungsplanung ist doch das wichtigere als eine Kostenabsenkungsplanung. Und der eine Punkt, den Herr Küpfer gerade sagte, paßt da herein, wo eine Anpassungsmaßnahme von den Kosten her nötig, von den Finanzen aus zwingend ist, aber es kostet - nach Dr. Mann - den Verlust an strategischem Potential. Die "strategische Bilanzsumme" nimmt ab. Vielleicht muß ich mich fragen, auf was ich in der rechnerischen Bilanz verzichten muß, damit die strategische Bilanz stimmt.

Da ist ja auch Potential von den Mitarbeitern her, was da an zusammengewachsenem Know-how und Know-who beieinander ist. Das führt auch ins Thema Verrechnungspreise herein; eigentlich doch so, daß man durch Verrechnungspreise Gärtlein bauen könnte, in denen sich jemand für ergebnismäßig zuständig halten darf.

Meinhardt / Verrechnungspreise

Es ist etwas schwierig, dazu in einem kurzen Satz Stellung zu nehmen. (Vgl. Meinhardt, Controlling-Magazin Nr. 1/79, Seite 27 ff sowie in derselben Ausgabe von CM Deyhle ab S. 11 ff.) Einleitend darf ich darauf hinweisen, daß sich schon Professor Schmalenbach mit diesem Thema habilitierte, als er einen Festvortrag zu Kaisers Geburtstag unter dem Thema "Verrechnungspreise" halten durfte. Es ist also ein hoffähiges Thema, über das wir uns hier besprechen. Daß wir uns aber nach 70 Jahren immer noch darüber unterhalten, weist doch auf eine gewisse Unsicherheit hin und auf eine Schwierigkeit, die im Thema selbst liegt.

Daß es darum geht, ein Gärtlein zu bauen, in dem sich jeder zuständig fühlen darf, ist wohl auch der Grundgedanke der etwas moderneren Lebensart, was der Verrechnungspreis sein kann und soll. Die Ansprüche, die man an einen Verrechnungspreis stellt, sind in der Regel so vielgestaltig, daß er unter der Fülle dieser Ansprüche zwangsläufig versagen muß. Das führt dazu, daß es eine recht unterschiedliche Zahl von Methoden gibt, die ich einmal versuchte, ein bißchen zu sortieren und aufzuzeigen. Sie finden das in der Abbildung, die folgt.

Ich fand 10 Hauptmöglichkeiten, Verrechnungspreise zu bilden. Wir hatten uns gestern im "Prolöt" auch mal damit beschäftigt festzustellen, wieviel der im Team vertretenen Firmen welche Methodik anwenden. Die Mehrzahl der anwesenden vertretenen Firmen orientiert sich an Grenzkosten plus verrechnete Fixkostenanteile gemäß zeitanteiliger Kapazitätsnutzung beim Lieferanten. Hier ist eine Möglichkeit der Abgrenzbarkeit, wenn ich den Bezieher einer Leistung so stelle, als hätte er vorübergehend eine bestimmte Kapazität beim Lieferanten angemietet.

Für diese Mietdauer, diese Kapazitätsnutzungsmöglichkeit, zahle ich in Form der zu übernehmenden Fixkosten eine Art von Miete; und bekomme für das, was ich dort erzeugen lasse, die Grenzkosten berechnet. Durch die Aufteilung dieser beiden Werte oder die Abgrenzung voneinander habe ich a) eine gute Produktbeurteilungsmöglichkeit und b) auch so etwas wie eine abgegrenzte Spielwiese. Als Resümee aus dem Prolöt-Gespräch würde ich ziehen, daß es doch möglich ist, unter unseren heutigen controlling-geprägten Überlegungen eine Möglichkeit zu finden; die als Spielregel bekanntgemacht werden, als Orientierungshilfe auch für unser Wirken als Controller gelten muß und die möglichst spannungsfrei die Dinge ablaufen läßt.



Podium (von links): Dr. Rudolf Mann, Manfred Meinhardt, Günter Nottacker

Art des Verfahrens:	Auswirkung auf: Lieferant (L.)	Bezieher (B)	Erfolgskontrolle	Bemerkungen
1. Marktpreis	Besterstellung als bei Eigenvertrieb, da Teileinsparung der Vertriebskosten. Hohe Motivation. Kein Markteinfluß	Unzumutbar, da weder Deckungsbeitrag noch Abdeckung von zusätzlichen prop. Kosten. Keine Motivation. Kein Profit-Center.	Ergebnis nur bei Gesamtbetrachtung analysierbar.	Bezieher muß Grenzkosten kennen, andernfalls keine Preisbildung und Sortimentssteuerung möglich.
2. Vollkosten	Falls kein Gewinnzuschlag, um diesen schlechter gestellt als bei Eigenvertrieb. Bei jährlicher Festlegung muß Beschäftigungsrisiko getragen werden. Mangelnde Motivation. Kein Profit-Center.	Wird so gestellt, als hätte er Eigenfertigung ohne jedoch von Kostendegression zu profitieren. Vertrieb ist Profit-Center und kann Produktbeurteilung und Preispolitik betreiben, falls Grenzkosten bekannt.	Bei jährlicher Festlegung nur durch Gesamtbetrachtung analysierbar, jedoch besser als bei 1.	Grenzkosten müssen B mitgeteilt werden.
3. Grenzkosten	Bei L verbleiben die Fixkosten - es muß entsprechend geplant werden. Keine Motivation. Kein Profit-Center.	Vertrieb ist Profit-Center. Produktbeurteilung möglich. Zielpreisermittlung muß Fixkosten von L mit berücksichtigen. Hohe Motivation.	Planung muß die Besonderheiten berücksichtigen. Guter Soll-Ist-Vergleich und Analyse.	Bei internationaler Verflechtung undurchführbar.
4. Marktpreis ./ Vertr.K.	Ähnlich Ziff. 1. L ist Profit-Center und erhält gute Motivation. Hat jedoch keine Möglichkeit der Marktbeeinflussung.	Kein Profit-Center. Keine Motivation, falls nicht eine Provision gutgebracht wird. Dann eine vertreter-ähnliche Funktion.	Ähnlich Ziffer 1.	B muß Grenzkosten kennen für Preisbildung und Produktbeurteilung.
5. Grenzkosten + Fixkostenanteile entsprechend geplanter Kapazitätsnutzung	Entspricht etwa 2 jedoch ohne Beschäftigungsrisiko. Deshalb etwas bessere Motivation. Kein Profit-Center.	Vertrieb ist Profit-Center wie b. Ziffer 2 und kann hierbei Kostendegression nutzen, Gute Motivation.	Guter Überblick; Überwachung der Fixkostenüberträge erforderlich.	Schwierig bis unmöglich im internationalen Verbund.

<p>6. Lieferant erhält Marktpreis Bezieher wird mit Grenzkosten belastet Ausgleich auf Sparten- bzw. Unternehmerebene</p>	<p>Ähnlich Ziffer 1</p>	<p>Ähnlich Ziffer 3</p>	<p>Bei maximaler Motivation etwas schwieriger in der Durchführung und nur bei Spartengliederung möglich (Beurteilungsebene).</p>	<p>Schwierig bis unmöglich im internationalen Verbund.</p>
<p>7. Grenzkosten und Teilung des DB</p>	<p>Die bei L verbleibenden Fixkosten werden gegen die DB-Gutschrift von B verrechnet. Gewissermaßen Risikogemeinschaft, Mittlere Motivation.</p>	<p>Vertrieb ist Profit-Center, muß jedoch halben DB I an L vergüten. Zielpreismittlung nur mit Fixkosten von L möglich. Gute Produktbeurteilung. Mittlere Motivation.</p>	<p>Ähnlich Ziffer 3.</p>	<p>Offene Rechnungslegung erforderlich. Controlling muß prüfen.</p>
<p>8. Vollkosten und Teilung eines evtl. Verlustes des Beziehers</p>	<p>Ähnlich Ziffer 2 und für L kaum annehmbar, da einseitig lediglich am Verlust beteiligt.</p>	<p>Ähnlich Ziffer 2, jedoch Abwälzung des halben Verlustes bei nicht kostendeckenden Preisen.</p>	<p>Nur bei Gesamtbetrachtung analysierbar.</p>	<p>Insgesamt schwierig wegen Nachweispflicht. Erzeugt Spannungen.</p>
<p>9. Ausgehandelte Verr.-Preise</p>	<p>Ohne Marktkennntnisse schwierige Verhandlungsführung.</p>	<p>Keine Zielpreisgrundlage und Produktbeurteilung; schlechte Motivation.</p>	<p>Nur bei Gesamtbetrachtung analysierbar. Schwierige Planung.</p>	<p>Führt nicht zu optimalen Ergebnissen und erzeugt Spannungen.</p>
<p>10. Grenzkosten + Opportunitätskosten</p>	<p>Ähnlich Ziffer 3 + "verdrängter Deckungsbeitrag"</p>	<p>Ähnlich Ziffer 3</p>	<p>Nur bei Gesamtbetrachtung analysierbar. Schwierige Planung.</p>	<p>Nur sinnvoll bei Kapazitätsengpässen.</p>

Vor- und Nachteile von Verrechnungspreisbildungsverfahren (unter betriebswirtschaftlicher Sicht)

Deyhle / Zielvereinbarung

Oft suchen wir richtige Antworten auf falsch gestellte Fragen. Falsch ist die Frage: Wer ist der Bessere unter dem Strich (gewesen)? Das sind aber falsche Tischmanieren. Man kann mit Messer und Gabel gesittet zu Mittag speisen; und dann aber auch mit den gleichen Werkzeugen dem Nachbarn hineinstechen. Das liegt aber nicht am Messer, sondern an den Tischsitten. Besteckkasten und Tischmanieren sind es, die zum Controlling gehören. Eine Verrechnungspreissystematik wäre ein Bestecke-Kasten - nach Meinhardt - mit 10 verschiedenen Varianten. Das bildet ein betriebswirtschaftliches Angebot aus der Werkzeugmacherei. Aber als Tischmanier muß die richtige Frage heißen: Wer hat im Rahmen dessen, was vereinbart ist, sein Ziel erreichen können? Man darf nicht fragen, wer hat am meisten unter dem Strich übrig, sondern wer hat sein mit ihm vereinbartes, im Budget stehendes Ziel erreicht? Und die Ziele müßten gemacht sein nach dem Zuck- und Schluck-Prinzip oder wie Herr Schröer (CM 5/80) sagte, "ehrgeizig und realistisch". Und das ist etwas, was Sie nicht an den Papieren sehen, nicht an der Abrechnung selber erkennen, sondern nur an den Gesichtern. Ob die jetzt zucken, wenn es zu hoch ist, oder ob sie noch schlucken. Wissen Sie, wenn die Stimme anfängt zu vibrieren, dann war's zuviel beim Umsatz - oder zu tief bei den Kosten. Das heißt, wir brauchen Beurteilungsfähigkeit bei Budget-Prozessen, nicht nur Additionskenntnisse.

Dr. Lorentz / Personal-Controlling

Ich möchte eine Bemerkung machen zu dem Thema Personalcontrolling. Sicherlich ist es auch der

Fall, daß Personalplanung gleichzeitig Entlassung bedeutet. Aber das ist nicht der Regelfall. Bei normalem und gutem Arbeiten im Unternehmen ist Regelfall der, daß man - obwohl man insgesamt mehr Personal braucht - vom Controlling her darauf hinwirken sollte, Personalstellen zu streichen. Es gibt in den Unternehmen bestimmte Bereiche, bei denen totale Umschichtungen vorgenommen werden. Man arbeitet mit neuen Techniken; und wir fordern auf, daß Mitarbeiter auch innerbetrieblich neue Aufgaben bekommen. Und ich würde, wenn ich einen Wunsch vom Controlling an das Personal immer habe, eher den Wunsch äußern, die Probleme, die auch damit zusammenhängen, zu lösen und sich dieser Fragen anzunehmen. Ich bin sowohl Controller wie auch Personalmann; aber ich sage unseren Personal-leuten immer: ihr müßt Ausschau halten. Jede Woche eine Stelle finden, die man einsparen kann. Aber das hat gar nichts damit zu tun, daß wir mit eingesparten Stellen gleichzeitig Leute entlassen. In anderen Bereichen haben wir permanent neue Notwendigkeiten.

Küpfer / Personalplanung

O.k. - wir wollen hier nicht in "social-feeling" machen. Wir sind uns klar, wie knallhart die Bedingungen sind gerade betriebswirtschaftlich. Aber ich wollte sagen, daß man vielleicht auch mal darüber nachdenkt, daß es halt Menschen sind. Nur was ich meine, ist dieses Frühbeurteilungssystem. Das kann soziale Härten vermeiden helfen. Dann erst ist die Möglichkeit geschaffen, durch Umsetzung, durch andere Maßnahmen, Entlassungen zu vermeiden. Wie stark Entlassungen ein Unternehmen prägen, wissen Sie ja sicher selber.



Kongreß-Ausschnitt: Plenums-Konferenz

Ein Teilnehmer

Darf ich Ihnen den Rat eines erfahrenen Praktikers weitergeben: Versuchen Sie doch mal, mit einem Betriebsteil umzuziehen. Nach dem Umzug fällt's leichter, Stellen zu streichen.

Nothacker / Controlling im mittelständischen Unternehmen

Am Abend vorher hatte ich ein gutes Erlebnis. Ich unterhielt mich am Tisch mit Herrn Dr. Hillenbrand, der sagte: "Wissen Sie, es gibt zwei Dinge: Konzeptionen entwickeln und solche durchführen". Wir haben darüber gesprochen, wie wir begonnen hatten, und da muß ich sagen: begonnen haben wir mit einer Informationsphase. Wir hatten den Herrn Dr. Deyhle eingeladen, mal bei uns zu sprechen, und haben im Anschluß dann gebeten, er soll doch mal zu uns kommen und uns was erzählen, wie das so geht, was wir machen müssen. Wir sind ein Unternehmen mit 1300 Leuten, sind 25 Jahre alt, hatten früher einen Chef, der konnte alles selber, der brauchte keine Controller. Der sagte: die Kerle in der Buchhaltung brauche ich bloß, wenn die Betriebsprüfung vom Finanzamt kommt, daß ich nicht so ohne etwas dastehe. Er war Ingenieur, und da ein Controlling aufzubauen, das war nicht einfach. Wir sind Zulieferbetrieb zur elektrotechnischen Industrie, müssen uns also recht häufig mit Preisproblemen auseinandersetzen, haben auch Sorgen um die Beschäftigung. Unsere Controlling-Entwicklung ist in zwei Problemfelder gegliedert. Wir sprechen von Hardware, z. B. Kostenarten, Kostenstellen, Stundensätze, Planbeschäftigung, periodischer Soll-Ist-Vergleich. Das zweite Anliegen ist, deutlich zu machen, wie wir die Leute überzeugt hatten; oder auch wie es uns nicht gelungen ist, sie zu überzeugen. Auch wie ist heute der Entwicklungsstand der Mitarbeiter: einmal der, die Controlling betreiben bei uns im Hause, und auch derjenigen, die mit dem Controlling leben müssen.

Wir hatten '73 ein gutes Erlebnis. Da hatte die Controller-Akademie eingeladen zu einer Informationsveranstaltung der Firma Suchard; und ich habe vorhin Herrn Dr. Germeroth und Herrn Neidlinger gesagt, daß die Unterlagen aus '73 nach meiner Überzeugung heute so aktuell sind wie damals. Es war für uns ein großes Erlebnis, das zu sehen und es war ein Ansporn, so etwas bei uns auch zu tun. Wir haben auch Hilfen aufnehmen können; wir waren mal dort und haben beispielsweise den Kostenspiegel übernommen und das Modell der Standardkalkulation, das wir praktizieren. Alle Abweichungen sind in der Kostenstelle eingefangen, weil die Sollkostenermittlung an die Standardkalkulation gekoppelt ist. Wir haben also die Integration von Stellen- und Träger-Rechnung.



G. Nothacker berichtet aus dem Prolöt-Brainwriting

Dann ergab sich, daß wir einen Controller aufbauen müssen. Bis 1970 hatten wir nur eine Finanzbuchhaltung. Wir haben mit den Zahlen gelebt, nur unter dem Strich kam etwas heraus. Wir waren der Meinung, wir bräuchten eine Datenverarbeitung. Das ist uns gelungen mit 3 Firmen, mit denen wir im Verbund zusammengearbeitet haben. Das war von der Kostenseite her günstig. Wir konnten es uns leisten, einen Berater zu nehmen, weil unsere Marktpreise damals hoch und die Beraterhonorare niedrig waren. Aus der Beratung mit Herrn Dr. Deyhle kam in den ersten Tagen (schallendes Gelächter) heraus, daß sich in unserem Unternehmen mit 300 Menschen jemand hauptverantwortlich um den Aufbau und das Betreiben des Controlling kümmern muß. Und so haben wir gesagt: Müssen wir den Controller einkaufen oder entwickeln?

Wir haben uns für das Entwickeln entschieden. Das hatte den Vorteil, an diesem 5-Stufen-Programm der Controller-Akademie partizipieren zu können. Das hat sich sehr gut bewährt. Ich glaube, als wir starteten, waren noch nicht alle 5 Stufen fertig, sondern vielleicht so bis zur dritten; und dann haben sich die nächsten zwei noch entwickelt. Wir haben erfahren, daß sich im Unternehmen Veränderungen ergeben, die auf Mitarbei-

ter einwirken, und dann haben wir uns entschlossen, auch dafür etwas zu tun, nämlich eine begleitende Beratung uns hereinzuholen, die es uns ermöglicht, in Gruppen zu arbeiten, um Überzeugungsprozesse zu starten. Es war ein Erlebnis für uns und wir waren einig, daß wir den Kollegen in Vertrieb und Technik, die ja jetzt kontrolliert werden sollten, so in deren Vorstellung etwas anzubieten hätten; nämlich so eine Produktteam -Ergebnisrechnung, Artikelanalysen, Kostenspiegel. Dann wollten wir Investitionsrechnungen machen, Stundensatzvergleiche und Auslastungsprobleme deutlich machen.

Es war ein lernendes System; es war mit dem Erlebnis des Lernens verbunden. Es war mit Mitarbeiter-Entwicklung verbunden - sowohl im Controlling als auch in den Fachabteilungen. Der Zwang zur Budgetverantwortung hat uns veranlaßt, die Aufbauorganisation stimmend zu machen, denn man kann ja niemand Chefverantwortung übertragen, wenn er nicht organisatorisch Kompetenz hat.

In unserer Betriebswirtschaft sind 5 Mitarbeiter tätig; und der Leiter - Herr Schön - arbeitet aktiv mit. Zu ihm gehört hauptverantwortlich die Unternehmensplanung, Investitionsrechnung, Abweichungsanalysen. Bei der strategischen Planung war mir neu und hilfreich, was Herr Dr. Mann vorgetragen hat. Da haben wir uns dann einfach und pragmatisch so verhalten: Wir haben uns auf Schwerpunkte konzentriert; einmal war's das Personal, das andere Mal waren es Marktprobleme.

Neben den Abteilungen haben wir Produkt-Teams gebildet - sozusagen Profit-Centers - aber auf Sachbearbeiter-Ebene, so daß nicht alles über die Abteilungsleiter gehen muß. Darüber haben wir ein sogenanntes FT, das steht für Führungs-Team. Das sind 18 Leute; und mit denen haben wir begonnen, Unternehmensplanung zu machen. Und da merkt man sehr schnell, das geht ja gar nicht. Wir wollten am Anfang einen Weg suchen und wollten möglichst viele dazu nehmen. Und jetzt haben wir gemerkt nach einigen Jahren, daß diese Gruppe mit 18 Leuten - die tagt monatlich - zu groß ist.

Und da haben wir noch so eine Planungsgruppe gemacht, das sind wohl 6 bis 8 Leute. Mit denen machen wir jetzt Unternehmensplanung. Die treffen sich immer, eingebunden in einen Informationsfluß von oben nach unten und von unten nach oben.

Wenn ich noch mal zusammenfasse, was wichtig war in dieser Zeit: Wir hatten den Aufbau des Controllings mit Hilfe externer Berater geschafft. Wir haben Workshops veranstaltet mit eigenen Mitarbeitern, die das vermittelt haben; das Erlebnis des Selber-Machens. Wir haben einen Con-

troller im Unternehmen nicht fertig eingekauft, sondern selber aufgebaut mit Hilfe des 5-Stufen-Programms der Controller-Akademie; betreiben Datenverarbeitung im Verbund mit 3 anderen Firmen; haben uns bemüht, kooperative Führung im Unternehmen zu praktizieren. Ob es uns immer gelungen ist, da müssen Sie die Mitarbeiter fragen.

Dann haben wir Arbeitsgruppen aufgebaut und uns versucht zu schulen, in Gruppen arbeiten zu können. Wir haben uns nicht so ganz professionell Moderationstechnik angeeignet, um bestimmte Dinge zu visualisieren. Haben auch mal mit der Universität Gießen zusammen ein Unternehmensplanspiel in 3 Gruppen gemacht, was uns ein großes Erlebnis verschaffte, denn die Gruppe, der die Geschäftsleitung mit angehörte, die hatte das miserabelste Ergebnis in diesem Planspiel. Da haben die Leute gesagt, da sehen wir's ja wieder.

Im C-Prolöt haben die Teilnehmer Zettel geschrieben zu den zwei Fragen: "Was fördert den Aufbau der Unternehmensplanung und was hemmt?" Was da so auf der einen Seite mit grün zusammengefaßt ist, das meinten wir, das wäre "gefördert", und was hier hemmt, das ist mit rot zusammengefaßt. Ich darf Ihnen ein paar Antworten aus dem Kreis der Teilnehmer vorlesen, die vielleicht typisch sind: "Kooperative Atmosphäre, Führungsstil, Bereitschaft bzw. Wunsch der Geschäftsleitung zum



Nothacker (vorlesend); Podium Sünemann und Dr. Hillenbrand

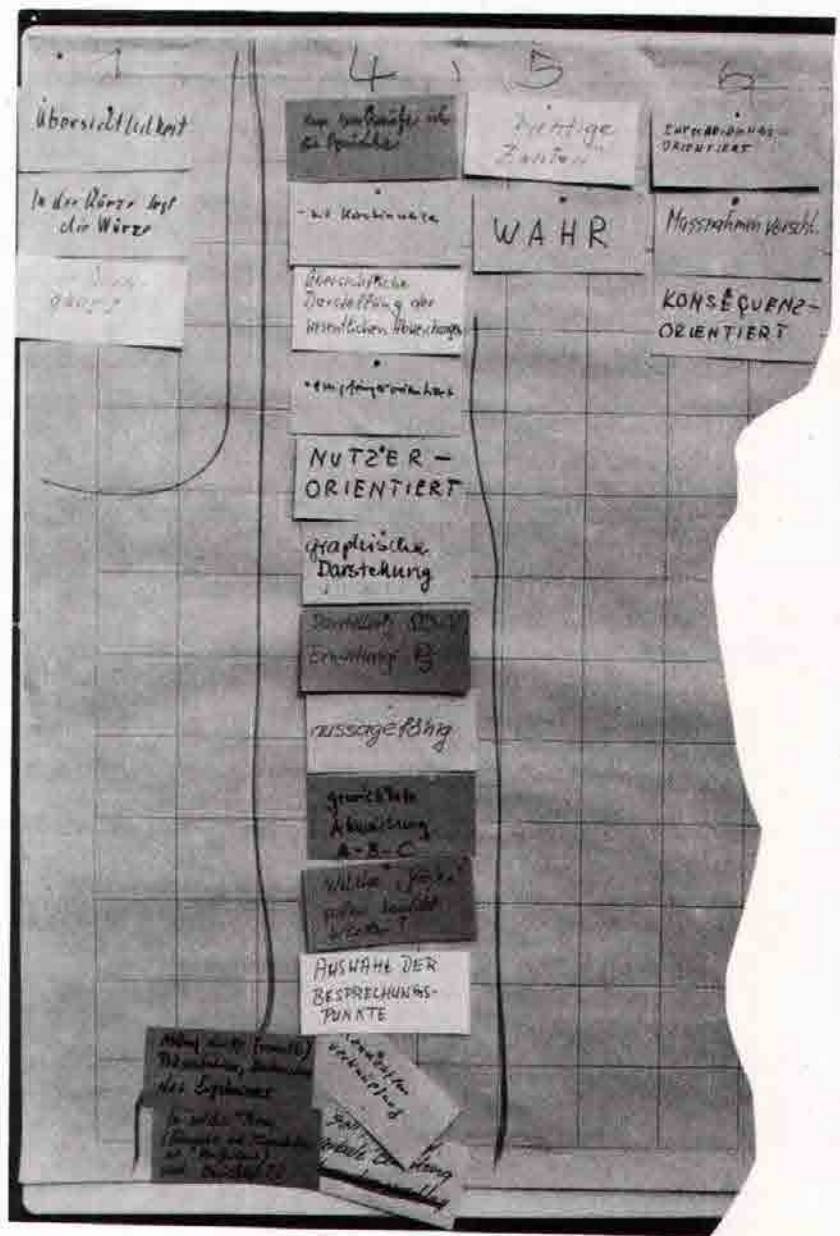
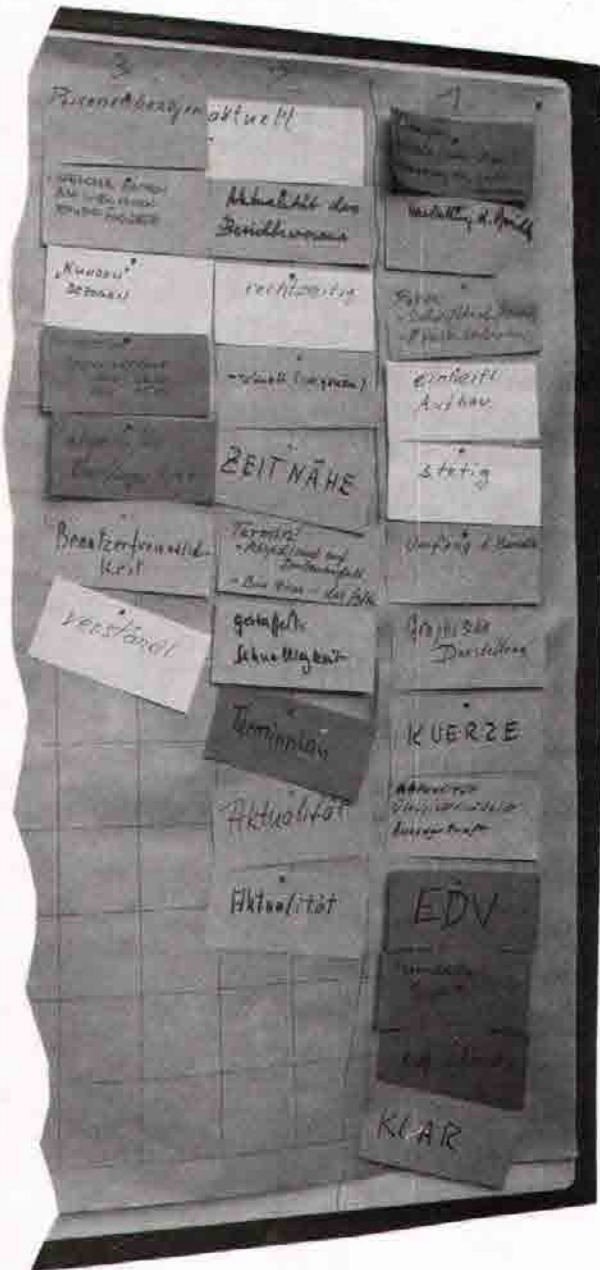
Denken in Zielen und zum Planen, schlechter Geschäftsgang eines Unternehmens". Dann steht hier "Gute Informationsarbeit in Fachfragen". Dann hat einer geschrieben "Einfache Systeme, handhabbar, transparent". Dann steht hier "fördert behutsames Vorgehen, Oasenprinzip". Da hat einer geschrieben: "Vertrauen, behutsames Vorgehen mit gut ausgedachter Konzeption in ertragbaren Positionen erarbeitet, Rückschau haltend, und zeigen, was man schon zusammen erreicht hat".

Bei dem "Hemmen" ist mir aufgefallen, da hat einer geschrieben: "Hemmen, die Ungeduld von sehr dynamischen Chefs". Da steht hier "Ungeduld". Man möchte sehr schnell Erfolge sehen, und das geht nicht so schnell. Dann steht "Sorge vor dem Kontrolliertsein". Dann steht hier "Kein empfangenorientiertes Berichtswesen, nicht Einbeziehen der Mitarbeiter". Und hier steht "Mißtrauen, was ist

das?" Da steht so ein Wort, was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht. Dann "Tradition und festgefahrene Strukturen".

Und da fiel mir auf: Da schrieb einer "Zu günstige Gewinnsituationen über Jahre hinweg, Mitarbeit mit geringem Niveau". Das heißt also, eine gute Gewinnsituation kann auch dazu führen, daß man zu wenig tut.

Ich habe mich gefreut, wie alle Teilnehmer des C-Prolöt die Aussprache angenommen und mitgemacht haben. Ich möchte meine Ausführungen abschließen mit einem kleinen Erlebnis zum "Controlling at home", das auch bezogen sein kann auf unser Controlling im Unternehmen. Wir haben einen Sohn, der ist im April 18 Jahre geworden; und hat gesagt: "Papa, jetzt ist die Erziehung beendet..." (großes Gelächter und Handklatschen)



Dr. Deyhle:

... übrigens ging Herr Nothacker in die Knie. Das ist ja doppelt interessant. Einmal, wenn ein Controller in die Knie geht, und zum anderen, zum Zweck eben eines moderierenden äußeren Verhaltensbildes.

Dr. Hillenbrand / Sinn der Moderation

Herr Sünnemann und ich, wir haben uns gedacht, daß es vielleicht richtig ist, dieses Thema hier noch einmal anzusprechen und in Erinnerung zu bringen. Insbesondere mit dem Hinweis darauf, daß der Controller erstens einmal einen ordentlichen Werkzeugkoffer haben sollte. Und wenn er ihn hat, daß er ihn auch benutzt. Und wenn neue Dinge auf ihn zukommen, daß er ihn ergänzt. Das Ausnutzen des Controlling-Instrumentariums ist, wie man hört, in vielen Firmen vielleicht noch nicht so, wie es sein könnte. Dabei sind eigentlich nur ein paar ganz einfache Dinge zu tun, um die Instrumente noch effizienter anzuwenden.

Ich habe eine Anregung aus einem Artikel genommen aus der ZfürO, August 79, wo ein Herr aus dem Hause Stinnes sinngemäß folgendes sagte: "Man könnte die Controlling-Instrumente noch besser ausnutzen". Er konstatiert, daß der Controller häufig nur zu entscheidungsvorbereitenden und entscheidungsnachbereitenden, informatorischen Planungs- und Kontrolltätigkeiten eingesetzt wird und sozusagen lediglich Rechnungsverantwortung habe, während die Entscheidungs- und Realisierungsverantwortung traditionell beim sogenannten Linien-Management liegt. Ich glaube, da ist was dran. Und wenn es möglich wäre, den Controller stärker einzubinden in die Entscheidungs- und Realisierungsmitverantwortung in der Weise, daß er sein informatorisches Wissen einbringt und eine weitere Informationsbasis für Entscheidungen schafft, dann wäre es auch eine Aufgabenerweiterung, eine erwünschte, für den Controller. Worauf er sich allerdings dann auch instrumentell noch besser rüsten sollte.

Ein anderer Aspekt: Wenn wir uns bemühen, das Thema strategische Planung in unseren Firmen, soweit das Sinn macht, voranzutreiben, dann ist erkennbar, daß strategische Planungsprozesse in erster Linie Diskussion gruppenorientierter kooperationsausgerichteter Vorgänge sind. Auch in diesem Fall, so meinen wir, läßt sich die Moderationstechnik einsetzen zu Nutzen des Controlling und zu Nutzen des Unternehmens.

Aus unserer Arbeit im Prolöt haben sich 2 Themen herauskristallisiert. Eines davon war: "Welches sind die Kriterien für ein vernünftiges Controlling-Berichtswesen"? Und was dann in der Arbeit herausgekommen ist, ist hier auf diesem Plakat abgebildet (Seite zuvor).

Es sind eigentlich die entscheidenden Kriterien zusammengekommen, was beweist, daß eine solche Arbeitsmethode zu Ergebnissen führen kann. Ich darf das mal vorlesen. Die höchste Bewertung erhielt das Kriterium "konsequenzorientiert". D. h. ein Berichtswesen soll gestaltet sein, daß man etwas anfangen kann. Jedenfalls so aufgebaut, daß die Empfänger es annehmen und damit arbeiten; nämlich Maßnahmen daraus ableiten. In der 2. Position steht das Kriterium Informationsübermittlung, d. h. wie bringe ich den Controller-Bericht überhaupt an die Empfänger heran. Ich meine, das kann ein gebundenes Papier sein. Das kann eine Konferenz sein, das kann eine rein graphische Information sein wie auch immer. Dann an der 3. Stelle das Kriterium, es muß empfangenorientiert sein. Dahinter verbirgt sich der Aspekt, daß das so aufgebaut sein muß, daß der Empfänger direkt damit arbeiten kann und die Daten erhält in der Aufbereitung, die er benötigt für seine Managementaufgaben.

Sünnemann / Moderationstechnik

Wir haben darauf geachtet, Lernen durch Erleben zu praktizieren. Wir sind ein Experiment eingegangen und haben gesagt, wir nutzen das Potential, das in diesen 60 Menschen gerade drin ist. Es wäre also anzumerken, daß wir 60 Teilnehmer waren. Da habe ich einen kleinen Konfliktpfeil hingemalt, weil 60 Teilnehmer eben mit Moderation und zwei Moderatoren schwierig ist. Da haben wir zunächst in der Großgruppe gearbeitet. Aber das ging noch recht gut, da hat uns Herr Heidelberger von der Controller-Akademie geholfen. Da waren wir zu dritt und das lief einigermaßen.

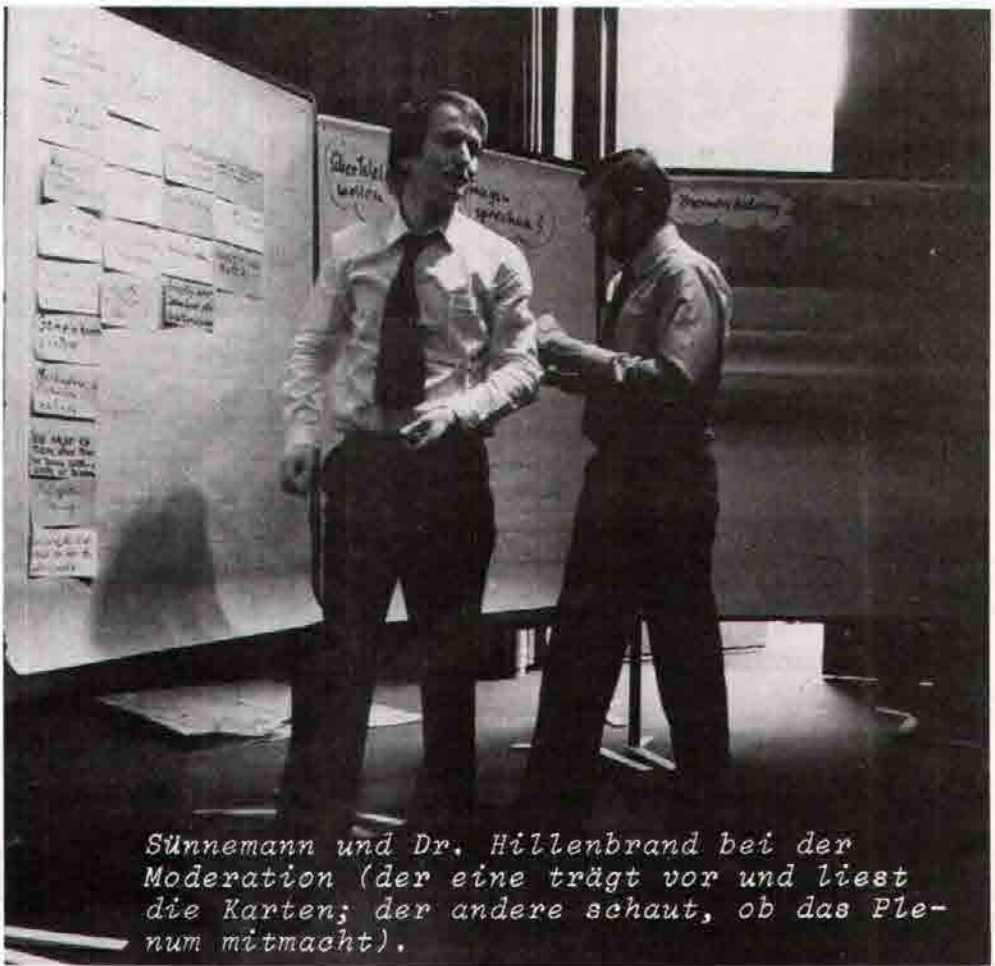
Was dann sehr problematisch wurde, war, daß wir mit 30 Teilnehmern jeweils nur einen Moderator zur Verfügung hatten. Also ein paar Essentials, die so herausgekommen sind aus der Gruppenarbeit: Wie wichtig es ist, z. B. mit 2 Moderatoren zu arbeiten. Oder die Teilnehmerzahl sollte 20 bis 40 nur sein. 20 ist vielleicht die Idealzahl, es ist recht gut leistbar auch in 3, 4, 5 Stunden. 40 ist eine Grenze, wo es schwierig ist; wo dann nur noch Einweg-Kommunikation fast möglich wird.



Sünnemann in der Präsentation von Prolog-Resultaten: Fachmann, Profit Center-Leiter und Methoden-Mann Controller mögen sich ergänzen

Uns wurde deutlich, daß das "Handling" der Technik ganz wichtig ist. Das betrifft Controlling genau so. Controlling-Systeme müssen "gehandelt" werden. Wichtig ist weiterhin das Verhalten. Der Moderator läuft Gefahr zu manipulieren, wie auch immer das verstanden wird. Ob positiv oder negativ, es ist zumindest negativ behaftet. Die Gefahr der Manipulation kann durch 2 Moderatoren reduziert werden, wenn nämlich der andere darauf achtet, was in der Gruppe passiert. Das wäre eine Möglichkeit, das Wechselspiel zu praktizieren.

Wir haben uns dann sehr intensiv über Emotionen unterhalten. Was sind Emotionen? Sollen die Emotionen geglättet werden? Welche Aufgabe hat der Moderator oder der Controller im Umgang mit



Sünnemann und Dr. Hillenbrand bei der Moderation (der eine trägt vor und liest die Karten; der andere schaut, ob das Plenum mitmacht).

den Emotionen? Und da haben wir herausgearbeitet aus der Gruppe, Emotionen sind einfach da. Sie sind neutral und bedeuten Potential, Lernpotential für die Gruppe. Und sie werden zu wenig benutzt. Wichtig ist es, den Umgang mit den Emotionen zu lernen; nämlich genauso spielerisch umzugehen lernen mit den Emotionen wie mit den Techniken, wie mit den Systemen. Bei Techniken ist mehr oder weniger selbstverständlich, daß man damit umgeht, einfach locker. Warum nicht auch bei Emotionen, die natürlich, die menschlich sind.

Was bedeutet das nun für die Controller-Praxis? Vielleicht ist es möglich, das Prinzip zu verfolgen, daß ein Fachmann - einer, der inhaltlich beteiligt ist als Profitcenterleiter oder Fachbereichsleiter - und ein Methodenmann zusammenarbeiten. Dann ist nämlich das Essential der 2 Moderatoren erfüllt. Der eine hat die Rolle des Fachmanns, der andere die des Methodenmanns.

Der Methodenmann hat darauf zu achten, daß die Didaktik stimmt, daß er auf den Gruppenprozeß achtet. Was passiert in der Gruppe, wie bewegt sie sich? Arbeitet sie mit, oder arbeitet sie nicht mit? Um Interventionen zu ermöglichen. Um Störungen und Spannungen sofort ansprechen zu können. Das ist wichtig. Deshalb hat aus unserer Sicht Moderation, Moderationstechnik, zwei Beine: Das eine Bein ist die Technik und das andere Bein ist das Verhalten. Aus meiner Erfahrung ist das viel wichtiger als die Technik. Aber die Technik muß da sein.

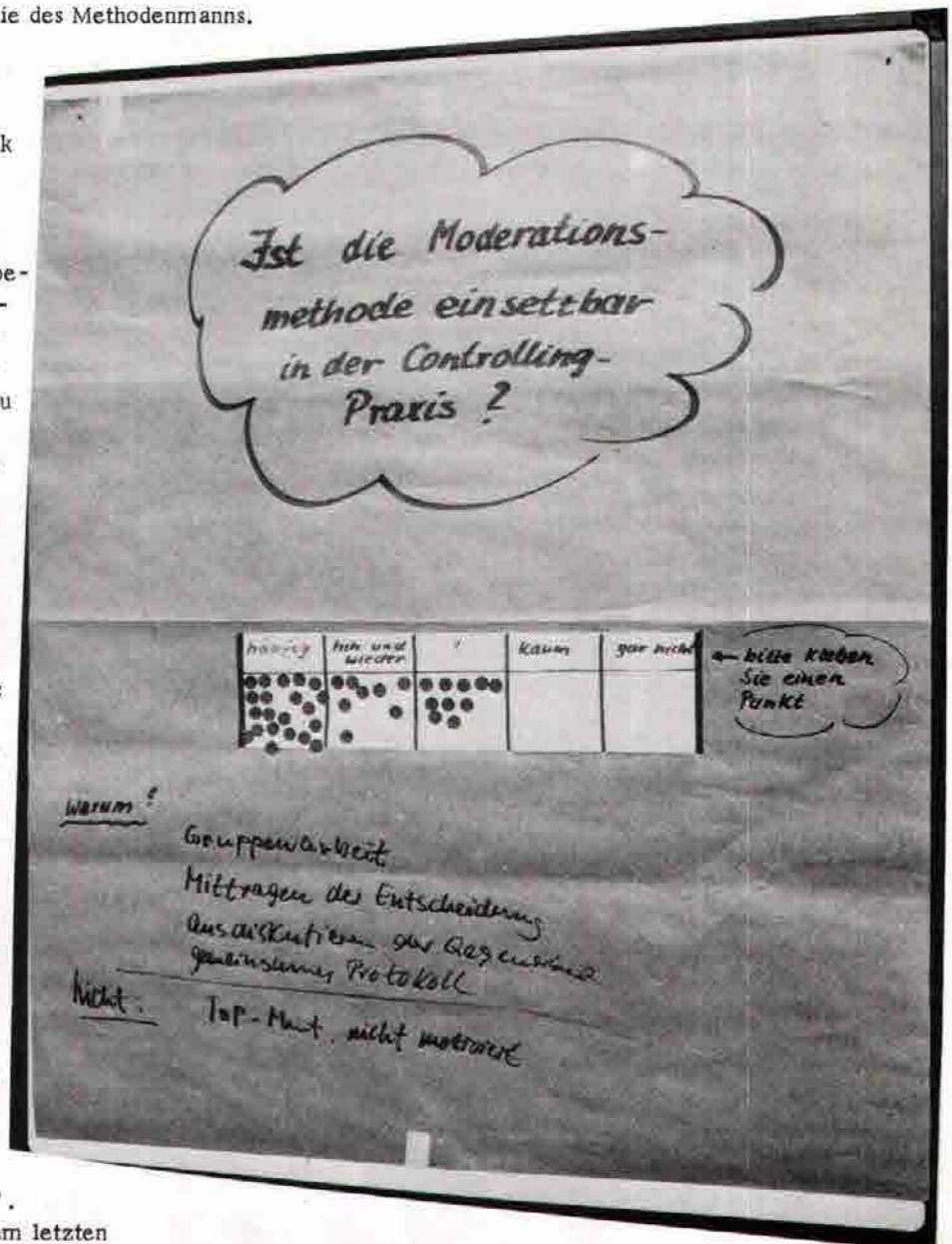
Bei der Ideenfindung ist hervorragend geeignet statt "brainstorming" das "brain-writing".

Dr. Deyhle hat in dem letzten Controller Magazin das ja sehr deutlich herausgestellt und beschrieben, welche Möglichkeiten das sind.

Daß das sehr viel effizienter ist bei der strategischen Planung, haben wir bereits gehört. Ja, dann sind hier noch so ein paar Stichworte angemerkt bei der Budgetvereinbarung. Bei dem Prozeß des Knetens ist es möglich, die Moderation als Hilfsmittel einzusetzen.

Dr. Deyhle / Moderation im Alltag?

Wenn wir mit dieser Sorte von Werkzeug, von Arbeitsmitteln, tätig sind, dann haben wir uns angewöhnt, daß das im Seminar vorkommt. Frage: Geht das jetzt auch im echten Fall, d. h. also in der echten Besprechung; oder wirkt das doch nicht dann etwas exotisch? So daß man gesagt bekommt, es ist ja wohl nicht ganz ernst zu nehmen, daß man ein ernstes Thema auf diese Weise vorträgt.



Sünnemann / Ja!

Ich bin gerne bereit, ganz konkrete Fälle aus der Praxis zu nennen, auch in den Unterlagen. Sie können vielleicht entnehmen, um welche Praxisbeispiele es sich handelt. Es geht z. B. in Personalfragen - beim Anforderungsprofil, bei der Beurteilung von Mitarbeitern in Gruppen, bei der Lohnfindung. Wichtig ist, daß eine Vertrauensbasis hergestellt wird der Teilnehmer in den Gruppen und vom Moderator zur Gruppe.

Ein Herr aus dem Teilnehmerkreis

Aber Sie haben gefragt, Herr Deyhle, sind diese Tapeten, so wie sie da hängen, für's Top-Management nicht zu albern?

Ein anderer Herr ...

Wir haben es in verschiedenen Fällen angewandt mit solchen Tapeten. Ich hab keinen gesehen, der gesagt hat, das sei albernes Zeug. Weil Ergebnisse damit erarbeitet werden, herauskommen; man hat was Greifbares. Man hat es ja selbst erarbeitet und dabei gelernt, das ist das Entscheidende.

Ein weiterer Herr

Das Stichwort Albernheit ist sicher ein Thema, was nach meiner Erfahrung in der ersten halben Stunde die ganze Situation, die ganze Atmosphäre, beeinträchtigt. Denn es ist einfach ungewohnt, wenn man mit einem größeren Kreis, beispielsweise von Vorständen, zusammenarbeitet, die keinen Tisch mehr vor dem Bauch haben, auf dem sie Papiere ablegen können, oder an denen sie sich festhalten können, und wo sie mit dem Bleistift spielen können oder mit der Büroklammer spielen können und eigentlich ihre Konzentration auf ganz andere Dinge richten, als auf das, was gerade gesprochen wird. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Moderationstechnik in der Weise, wie wir es gestern in der großen Gruppe probiert haben, durchaus Erfolg gehabt hat bei emotional sehr stark verspannten komplexen Themenstellungen, beispielsweise das Thema Verrechnungspreise. Beispielsweise das Thema Zielfindung bei verbundenen Unternehmen, die durchaus einander entgegenlaufen können. Einen gemeinsamen Zielfindungsprozeß einzuleiten und mit Vorständen zu diskutieren, zu bewerten und zu einem Ergebnis zu bringen. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Moderationsmethode in sehr, sehr kurzer Zeit gerade mit Vorstandmitgliedern oder mit

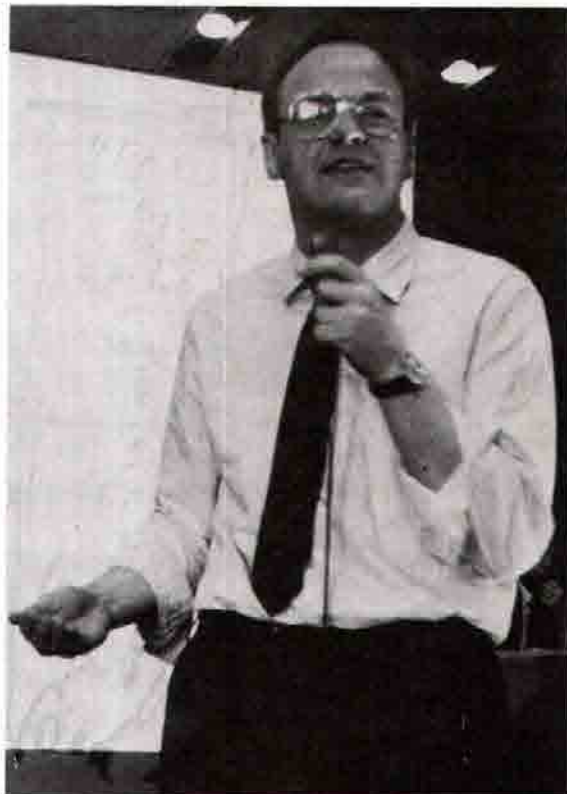
Führungskräften zu einem sehr konzentrierten und ergebnisorientierten Arbeiten führt.

Dr. Hillenbrand

Es gibt im Unternehmen eine Hemmschwelle, und zwar die, wenn Sie heute im Unternehmen hingehen und eine Konferenz einberufen mit Moderationstechnik, dann kommen Sie leicht in den Geruch "der-will-sich-wichtig-machen". Und diese Hemmschwelle muß man abbauen und muß den Leuten klar machen, daß es so nicht anders geht.

Dr. Deyhle

Wobei wir es insoweit im Controller-Handwerk ein bißchen leichter haben, weil es da ja um ernste Sachverhalte geht, die auf den Pinwänden in Erscheinung treten; zum Beispiel Kostenverhinderungsmaßnahmen - also ernsthafte Anliegen, denen die Unvermeidlichkeit anhaftet. Wenn wir in der Controller-Arbeit mit dieser Methodik mehr operieren würden, ließe mancher Komplex sich besser lösen; gerade auf dem Weg der Selbstüberzeugung. Denn das ist doch einer der wesentlichen Punkte, daß man weniger dieses Frontalgespräch führen muß. Aber das müssen wir dann auch üben. Sicher ist jedenfalls eines: das Einsehen kommt vom Sehen.



Dr. Deyhle beim Berichten vor dem Congreß-Plenum

Das Wort Einhören haben wir ja nicht; obwohl man heute wohl viel stärker als früher Führen durch Zuhören praktizieren muß. Das Klären erreichen durch ein Sich-Erklären-las-sen!

Das gilt auch zu Hause. Wenn die Kinder schon in der Schule den ganzen Vormittag zuhören (sollen), dann geht es sicher nur schwer, wenn die Eltern (Mütter) bei den Hausaufgaben nachmittags noch-mals ein Zuhören beim helfenden Vorsagen ver-langen. Also muß auch bei Kindern das Klären durch Erklären erwirkt werden. So nur läßt sich's

bewirken. Nur ist das eigene Erfolgs- oder Durch-setzungserlebnis dann vielleicht kleiner. Außer-dem produzieren wir ständig unbewußt Verhal-ten-skettten. "Das Kind macht seine Hausauf-gaben nicht...". Also warum soll es sich von sich aus hinsetzen, wenn sowieso keiner damit rechnet? Analogie: Der Kun-de zahlt erst bei der 3. Mahnung...". Warum soll er dann vorher schon?

Vielleicht sollten wir uns beim nächsten Control-ler-Congreß 1981 wieder den Verhaltensketten auch widmen ...



Die kleinen Podiumsgespräche im Kongreß-Plenum ...

CONTROLLING AT HOME

... ich tät nicht anständig essen, sagt meine Mami.

Dabei weiß ich fei genau, wie das geht. Aber es reicht doch, daß ich's weiß. Oder?

Wie heißen Deine Kinder und machen die's auch so?

Tschüß

DORLE



"Und ist der Ruf erst ruiniert, lebt man gänzlich ungeniert".
Verfasser einer Verhaltenskette.

GRÜNDUNG EINER TOCHTERGESELLSCHAFT IN DEN USA

von Dipl.-Volkswirt Willi Strunz, 8501 Siegelsdorf

Die Gründung von Tochtergesellschaften durch deutsche Unternehmen in den USA erlebte in jüngster Vergangenheit eine außergewöhnliche "Hausse". Gemäß den diesbezüglichen Statistiken ist inzwischen sogar jene Art von "breakeven-point" überschritten, wonach die Anzahl der jährlichen Neugründung deutscher Tochtergesellschaften und Niederlassungen in den USA die entsprechende Zahl an amerikanischen Neugründungen in der BRD übersteigt.

Auch für die nahe Zukunft ist kein Ende des deutschen Gründungsbooms in den USA und dieser Art des Einstieges deutscher Unternehmer in das "unbegrenzte Amerikageschäft" abzusehen. Um hierbei das Ziel einer optimalen Unternehmensgründung in den USA zu erreichen - oder um ihm wenigstens möglichst nahe zu kommen - werden zwar in den meisten Fällen in den USA ansässige internationale Beratungsgesellschaften eingeschaltet, die das entsprechende "know-how" liefern, dennoch empfiehlt es sich, sich nicht nur auf diese ausländischen Ratgeber zu verlassen, sondern sich bereits im Inlande aus deutscher Warte über die wesentlichen Fragen im Zusammenhang mit der Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA aktiv zu informieren. Einen derartigen "Informationsstoß" zu diesen Problemen sollen die folgenden Ausführungen gründungswilligen Interessenten versetzen.

I. Allgemeines

1. Allgemein ist zur Gründung einer Tochtergesellschaft in den Vereinigten Staaten von Amerika zu bemerken, daß es in den USA nicht verschiedene Arten von Kapitalgesell-

schaften gibt wie bei uns in der BRD, sondern nur die sogenannte "Corporation". Die gesetzliche Regelung dieser Rechtsform beruht jedoch auf dem jeweiligen Recht der einzelnen Bundesstaaten, das zum Teil gravierende Unterschiede aufweisen kann. Die Art der Besteuerung einer amerikanischen Corporation durch die "Federal Income Tax" (Bundeseinkommensteuer) entspricht weitgehend unserer Körperschaftsteuer.

2. Wie bereits erwähnt, sind die Vorschriften für die Gründung einer Corporation in den USA in den einzelnen Staaten verschieden. Im allgemeinen kann eine Gründung ohne größere Schwierigkeiten erfolgen. Am einfachsten sind die erforderlichen Voraussetzungen im Staate Delaware. Die meisten Gesellschaftsgründungen werden deshalb in diesem Staate vorgenommen.

3. Abgesehen von sehr geringen Registrierungsgebühren in einzelnen Staaten, bestehen für die Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA keine besonderen staatlichen Gründungsgebühren oder Steuern. Als Gründungskosten kommen daher im wesentlichen lediglich Anwalts- und Beratungskosten und ähnliches in Betracht.



Dipl.-Volkswirt Willi Strunz, seit 1975 selbständig tätig als Steuerberater und Rechtsbeistand; Erfahrungen in deutschen und amerikanischen WP-Gesellschaften.

4. In vielen Fällen erweist es sich jedoch gar nicht als notwendig, eine ständige Vertretung in den USA einzurichten. Es genügt dann für ein "registered office" eine Zustellungsadresse zu haben. Verschiedene Anwalts- und Beratungsfirmen haben sich auf die Übernahme solcher Zustellungsadressen oder "Briefkastenfirmen" in den USA spezialisiert.

5. Die Bücher, Belege und sonstigen Unterlagen der amerikanischen Tochtergesellschaft müssen für eine mögliche Prüfung durch die amerikanische Finanzverwaltung (den "Internal Revenue Service") jederzeit zur Verfügung stehen. Es ist deshalb empfehlenswert, die Buchhaltung in den USA - und nicht etwa in der BRD, z.B. der Zentrale der deutschen Muttergesellschaft - zu führen bzw. führen zu lassen.

II. Aspekte der Finanzierung

1. Vorschriften für ein Mindestkapital wie in der BRD für Kapitalgesellschaften bestehen für eine US-Corporation nicht. Dies gilt für alle Bundesstaaten.

2. Ob im Laufe der Existenz der amerikanischen Tochtergesellschaft die weiteren Finanzierungsmaßnahmen zweckmäßiger mehr mit langfristigen Darlehen oder durch eine entsprechende Kapitalerhöhung durchgeführt werden, kann nicht generell für alle "Töchter" beurteilt werden, sondern hängt jeweils von den Umständen und den Gegebenheiten des Einzelfalles ab.

Zu beachten ist hierbei insbesondere, daß dann, wenn ggf. ein offensichtlich krasses Mißverhältnis zwischen dem vorhandenen Eigenkapital und den gewährten Darlehen bei einer Tochtergesellschaft in den USA besteht, diese von der amerikanischen Steuerverwaltung (Internal Revenue Service) als eine sogenannte "thin corporation" betrachtet werden kann, mit dem unter Umständen nachteiligen Ergebnis, daß ein Teil des Darlehens dann als ein Kapitalersatz angesehen wird. Eventuell gezahlte Zinsen werden dann als Dividenden beurteilt.

Die Gewährung von Darlehen hat natürlich im allgemeinen unter anderem den nicht zu vernachlässigenden Vorteil einer leichteren Kapitalrückführung.

3. Die steuerlichen Unterschiede zwischen einer Darlehensgewährung und einer Kapitalerhöhung bestehen vor allem darin, daß bei einem Darlehen normalerweise Zinsen zu bezahlen sind, die - soweit sie in der Höhe angemessen sind - das steuerliche Ergebnis min-

dem bzw. den steuerlichen Verlust der Tochtergesellschaft erhöhen. Die Zinseinkünfte würden allerdings bei dem Darlehensgeber, also hier in Deutschland, dessen steuerpflichtiges Einkommen entsprechend erhöhen. Was nun im einzelnen steuerlich günstiger ist, würde in erster Linie davon abhängen, wo - in den USA oder in Deutschland - der Anteilseigner und Steuerpflichtige in die Gewinnzone kommt.

Ein Darlehenszinssatz von ungefähr 8 % dürfte zur Zeit in den USA als angemessen zu betrachten sein und auch von der amerikanischen Steuerverwaltung akzeptiert werden.

III. Steuerliche Aspekte

Die Bundeseinkommensteuer (Federal Income Tax) in den USA beträgt für eine "Corporation" 22 % und wenn das steuerpflichtige Einkommen 25.000 Dollar im Jahre übersteigt, vom übersteigenden Betrag zusätzlich 26 % oder anders ausgedrückt, 48 % weniger 6.500 Dollar.

Ein ermäßigter Steuersatz für Gewinnausschüttungen wie in Deutschland besteht in den USA nicht.

Außerdem ist noch zu berücksichtigen, daß die meisten Staaten in den USA noch eine besondere regionale Einkommensteuer erheben, was bei uns nicht der Fall ist. Die Steuersätze in den einzelnen Bundesstaaten sind relativ unterschiedlich, im allgemeinen jedoch verhältnismäßig gering. Sie liegen meist bei etwa 5 % und gehen nur in seltenen Fällen über 10 % hinaus.

Die Federal Income Tax ist bei der Einkommensberechnung für die State Income Tax - also z. B. die des Staates Delaware - nur in einem Teil der Staaten als abzugsfähig anerkannt.

Die Kapitalertragsteuer für Dividenden beträgt nach dem Doppelbesteuerungsabkommen zwischen der BRD und den USA 15 %.

Abschließend sei noch besonders darauf hingewiesen, daß nach dem geltenden US-Steuerrecht für die Ausbeutung von Gas- und Ölquellen z. B. eine Reihe, zum Teil beträchtlicher Steuervergünstigungen besteht. ■

Controller-Magazin Nr. 1/81 bringt weitere Beiträge zum amerikanischen Rechnungswesen.

ZUKUNFTSORIENTIERTE INFORMATIONSVERSORGUNG - GESTALTUNGSAUFGABE DES CONTROLLERS

von Professor Dr. Bernd Marner, Osnabrück

Die Notwendigkeit zu einer systematisch betriebenen Unternehmensplanung wird heute von der Unternehmenspraxis kaum noch bestritten. Im Zentrum der Diskussionen steht schon lange nicht mehr die Frage, "ob" geplant werden soll, sondern vielmehr "wie" Planung sich vor dem Hintergrund einer wachsenden Dichotomie zwischen Planungsnotwendigkeiten und Planungsmöglichkeiten zu vollziehen hat. Mit dieser Fragestellung ist bereits eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings bzw. des Controllers angedeutet.

Controller als Manager von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung

Das Controlling ist ein in der amerikanischen Unternehmenspraxis entwickeltes Konzept zur organisatorischen Verknüpfung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung mit dem Zwecke einer zielgerichteten Unternehmenssteuerung. Als zentrale Planungs- und Kontrollstelle kommt dem Controller somit ein Aufgabenbereich zu, der der Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung dient, wobei Koordination umfassend auch im Sinne von Entwurf von Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystemen verstanden werden kann.

Unternehmensplanung soll als ein willensbildender, informationsverarbeitender und prinzipiell systematischer Entscheidungsprozeß verstanden werden, dessen Resultat ein Plan (oder mehrere Pläne) ist.

Unsere Fragestellung bedingt die besondere Hervorhebung des Informationsverarbeitungsaspektes der Planung, denn das Erstellen von Plänen setzt Informationen über die Vergangenheit, Gegenwart und möglichst auch über die Zukunft voraus.

Informationslieferanten

Der infrage kommende Informationslieferant war früher wie heute in erster Linie das betriebliche Rechnungswesen, und zwar die Finanzbuchhaltung, insbesondere aber die Kostenrechnung. Obwohl die Informationen für die Planung auch aus anderen (z. B. externen) Informationsquellen beschafft werden müssen, das Rechnungswesen somit nur einen Informationsausschnitt für die Planung liefert, erscheint die Entwicklung der Planung aus dem Rechnungswesen nicht unlogisch, da der Zugang zur Unternehmensplanung am leichtesten über das Rechnungswesen gefunden werden kann.

Rechnungswesen als Planungs- Informationsquelle

Dabei zeigt ein Rückblick auf die Entwicklung des Rechnungswesens, insbesondere der Kostenrechnung, daß eine Diskussion darüber, welche Anforderungen an ein explicit unter Planungsaspekten zu entwickelndes Rechnungswesen zu stellen sind, erst relativ spät eingesetzt hat. So werden z. B. erst in letzter Zeit eine



*Dipl.-Kfm.
Dr. Bernd Marner, Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Osnabrück.
Lehrgebiete: Rechnungswesen, Controlling, Unternehmensführung.*

problemgerechte und zukunftsorientierte Datensammlung, überschaubare Datenbestände und eine stärkere Berücksichtigung des Bereichs der Mengeninformatoren verlangt. Darüber hinaus sollte ein unter Planungsaspekten konzipiertes Rechnungswesen nicht nur auf monetäre Daten beschränkte Wirkungen messen, sondern vor allem Ursachen angeben und somit insbesondere auch Ursache-/Wirkungszusammenhänge in den einzelnen Sachbereichen darstellen können.

Die für die wirtschaftlichen Ergebnisse wesentlichen Ursachen sind in ihren Ausgangsbedingungen zunächst nicht mit finanzwirtschaftlichen Kategorien erfassbar. Wichtig ist aber, daß man sie erkennt, bevor ihre oft erst Jahre später auftretenden positiven oder aber insbesondere negativen finanzwirtschaftlichen Wirkungen eingetreten sind.

Informationsbedarfsanalyse

Was kann nun ein Controller tun, um die Informationsversorgung planungs- bzw. zukunftsorientiert zu gestalten?

Da Informationsbedarfsanalysemethoden in der Praxis relativ selten zur Feststellung des Informationsbedarfs benutzt werden, soll hier ein Weg zur Ermittlung des aus den wichtigsten Planungsproblemen abzuleitenden Informationsbedarfs vorgeschlagen werden, der es den Unternehmungen erleichtern soll, planungsorientierte Informationsbedürfnisse systematisch(er) feststellen zu können. Dabei wird davon ausgegangen, daß wesentliche Einflüsse auf eine planungsorientiert zu gestaltende Informationsversorgung von den Aufgabenstellungen und den Planungsproblemen der Unternehmungen ausgehen.

Deshalb sollte die Ermittlung der von den Planungsträgern (Planungsverantwortlichen) als wichtig erachteten Planungsprobleme im Vordergrund stehen und zum Maßstab für die Relevanz von Planungsinformationen gemacht werden. Ein solches Vorgehen trägt dem Tatbestand Rechnung, daß die Relevanz von Planungsinformationen in den Phasen des Planungsprozesses (vgl. Abbildung) sowohl vom Planungsproblem als auch vom Planungsträger abhängig ist.

Durch die Berücksichtigung insbesondere der Informationsbedürfnisse der Planungsträger wird vermieden, daß die inhaltliche Festlegung der für die Planung erforderlichen Informationen zu einseitig von der Sachproblematik der Aufgabe her gesehen wird. Letzteres hätte zur Folge, daß den so oft beklagten "Zahlenfriedhöfen" weitere hinzugefügt werden müßten.

Die Planungsträger werden nämlich Planungsinformationen nur dann als relevante Unterstützung ihrer Planungsaufgabe empfinden, wenn sie ihre subjektiven Informationsbedürfnisse befriedigt sehen.

Gezielte Informations-Schwerpunkte

Da die Informationsverarbeitungskapazität der Planungsträger zudem begrenzt ist, ist darüber hinaus eine gezielte Informationsversorgung, d.h. eine Konzentration auf Informationsschwerpunkte erforderlich. Die Rangfolge der von den Planungsträgern als wichtig erachteten Planungsprobleme könnte dabei auch als Rangfolge für die Bildung entsprechender Informationsschwerpunkte dienen.

Problem- und Prozeß-Matrix

Im Anschluß an die Entscheidungen über die aus den wichtigsten Planungsproblemen abgeleiteten Informationsschwerpunkte, sind die problem-spezifischen Informationsprogramme zu determinieren. Unter Zuhilfenahme einer Planungsproblem-/Planungsprozeß-Matrix (wie in der Abbildung) ist - in einer gewissen Analogie zur Bestimmung des Produktionsprogramms - festzulegen, welche Informationen in den Phasen des Planungsprozesses erforderlich sind und welche Eigenschaften sie haben sollten.

Aus der Matrix wird deutlich, daß es sich beim Planungsprozeß um eine gestufte Folge von Planungsschritten (-phasen) handelt, die für jedes Planungsproblem grundsätzlich gültig ist.

Aus der Sicht der Informationsversorgung stellt sich somit die Frage nach Art und Umfang der für die Formulierung und Lösung von Planungsproblemen erforderlichen planungsproblem- und -prozeßspezifischen Informationen.

Eigenschaften der Planungs-Informationen

Alle an der Planung beteiligten Mitarbeiter (Planungsträger) sollten an der Ausfüllung der Problem-/Prozeß-Matrizen beteiligt werden. Neben Art und Umfang der Planungsinformationen sind vor allem auch die problemspezifischen informatischen Anforderungen zu präzisieren, und zwar durch die Angabe von bestimmten Eigenschaften, die die Planungsinformationen aufweisen müssen.

PLANUNGS- PROBLEME PLANUNGS- PROZESS		... NACH PROBLEMKATALOG P ₁ , P ₂ , ... P _n			
		Erforderliche Informationen	Anforderungen an die Infor- mationen i.Hin- blick auf Eigen- schaftskriterien (Aktualität usw)	Hinweise auf Informations- quellen	Verwendbarkeit von Planungs- methoden
PROBLEMFORMULIERUNG	ZIEL(E)				
	PROBLEMERKENNUNG (Symptome des/ der Problem(e))				
	PROBLEMBEURTEI- LUNG (-beschreibung)				
	PROBLEMANALYSE (Problemverständ- nis, Ursachen des /der Problem(e))				
	PROBLEMDEFINITION				
PROBLEMLÖSUNG	ALTERNATIVEN- SUCHE				
	ENTSCHEIDUNG				

Planungsproblem / Planungsprozeß-Matrix

So müssen Planungsinformationen:

- zu den Zeitpunkten zur Verfügung stehen, an denen sie benötigt werden (Aktualität);
- hinreichend genau sein (Genauigkeit);
- frei von Fehlern sein (Zuverlässigkeit);
- problemadäquat sein, d. h. keine unwichtigen, zu detaillierten oder zu komprimierten Fakten enthalten (Problemadäquanz);
- auf richtigen Annahmen beruhen und eine auf den neuesten Stand der Situation gebrachte Einschätzung wiedergeben (Aussagegültigkeit);
- verständlich sein (Verständlichkeit);
- vollständig sein, d. h. alle verschiedenen Arten von Informationen, die erforderlich sind, müssen verfügbar sein (Vollständigkeit).

Durch eine Präzisierung der Planungsinformationen im Hinblick auf die konkreten Anforderungen seitens des Planungsproblems und der Planungsträger wird dem Controller eine gezielte Beschaffung der erforderlichen Informationen ermöglicht bzw. erleichtert.

Literaturhinweise:

1. Gälweiler, Aloys, *Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis*, Frankfurt/M. 1974.
2. Marner, Bernd, *Planungsorientierte Gestaltung des Rechnungswesens. Informationsversorgung von Unternehmen der Papierindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt 1980.
3. Szyperski/Winand, *Grundbegriffe der Unternehmensplanung*, Stuttgart 1980.

ALBRECHT DEYHLE

Controller-Handbuch

Enzyklopädisches Lexikon
für die Controller-Praxis

CONTROLLER-HANDBUCH umfaßt 5 Bände + 3 Ergänzungsbände.

- I. ABC-Analyse - Divisions
- II. Einzelkosten - Kapitalertrag
- III. Kostenbegriffe - neue Produkte
- IV. Operative Planung - Treasurer
- V. Umsatzbudget - Ziele

ERGÄNZUNGSBÄNDE:

- A. Abschreibungen als Projektbudget - Deckungsbeitragsanwendungen
- B. Entscheidungsbaum - Moderation
- C. Operations Research - Zuordnung der Fixkosten

Abschreibungen als Projektbudget	A	9
Analysen, Prognosen und Entscheidungen	A	13
Auftragseingangplanung	A	24
Bi-Worte im Controlling	A	26
Budget-Typen: Brücken von der operativen zur strategischen Planung	A	34
Controller's Anforderungsprofil	A	40
Controller's Berichtsbild	A	44
Controller's »Dreifelderwirtschaft«	A	48
Controller's Eintrittskarte ins Management-Team	A	67
Controller's Pflichtenblatt	A	72
Controller's Thementepich	A	79
Controller-Funktion: deutschsprachige Bezeichnungen	A	83
Controller-Funktion: Geschichten, Aha-Erlebnisse, Gleichnisse	A	85
Controller-Organisation: zentral und dezentral	A	95
Controller's Schwachstellen (in eigener Sache)	A	104
Controller-Tätigkeit: standards of performance	A	119
Controller-Tätigkeit: Vorgehensplan	A	127
Controlling und Controller	A	136
Controlling-geeignetes Rechnungswesen	A	137
Deckungsbeitrag I - Abweichungsanalyse	A	147
Deckungsbeitrags-Anwendungen	A	151
Entscheidungsbaum	B	7
Erfahrungskurve	B	10
Ertragsteuerplanung	B	13
Finanz-Controlling-Berichterstattung	B	15
Finanz- und Erfolgsbudget: Verbindungskette	B	21
Fixkosten-Controlling	B	24
Fragetechnik des Controllers, ob Planung realistisch	B	35

neue, mit drei Bänden jetzt auf
8 Bände erweiterte 2. Auflage
Inhaltsverzeichnis
der Ergänzungsbände

Gewinnbedarfsbudget	B	38
Grenzpreise	B	47
Hauslexikon zu Planung und Ergebnisrechnung	B	49
Heitere Grundstimmung	B	55
Inflation Accounting - Gedanken	B	57
Investitions-Controlling	B	67
Investitionsplanung: rechnerische und qualitative Faktoren	B	80
Istkosten abgrenzen	B	85
Kostenrechnung: Schrittliste zum Aufbau der Plankostenrechnung	B	88
Kostenstellen-Controlling-Bericht	B	95
Kostenwürfel in Controller's Kosteninterpretation	B	111
Kundendeckungsbeitragsrechnung	B	127
Management-Modell: Planung und Führung als Regelkreis	B	134
Maßnahmenliste, operative	B	145
Materialabweichungen	B	151
Militärische Analogien zur strategischen und operativen Planung	B	155
Moderation	B	157
Operations Research	C	7
Planungs-Panorama	C	9
Potentialanalyse und strategisches Controlling als skalierender Soll-Ist-Vergleich	C	19
Projekt-Controlling	C	35
Rechnungswesen-Panorama	C	43
Self fulfilling prophecy	C	59
Social Sensitivity	C	62
Standardkosten ändern	C	64
Strategische Bilanz - Beispiel	C	66
Strategische Schrittmacher	C	73
Strategisches Formular	C	82
Terminkalender für den Planungsablauf	C	91
Text-Kommentare zu Rechnungswesen-Berichten	C	107
Unternehmensplanung - »Ausstattungs-Revues«	C	126
Veränderungsprotokoll	C	149
Verhaltensketten	C	152
Verrechnungspreise - Motive und Methoden	C	155
WEG-Modell	C	180
Zero Base Budgeting	C	181
Ziele: Budget-Typen als Träger von Zielmaßstäben	C	188
Zuordnung der Fixkosten	C	197

Gesamtwerk 8 Bände in Kassette; Auslieferung ab Ende Jahr;
Vorbestellpreis bis 31. 12. 80 DM 136,--; Preis ab 1. 1. 1981
DM 168,--; die 3 Ergänzungsbände separat zur Komplettierung
der 1. Auflage kosten DM 72,--;
Management Service Verlag, Postfach 11 68, 8035 Gauting.

CONTROLLER'S EIGENER COMPUTER

von Wirtschafts-Ingenieur Günter Monjau, 7129 Talheim

1. ANWENDUNGSGEBIETE

Der mögliche Einsatz eines Kleincomputers zur Unterstützung von Controller-Tätigkeiten sollte an folgenden Fragestellungen überprüft werden:

- Welche Aufgaben beanspruchen mehrere Wochen oder Monate, bis eine endgültige Lösung vorgelegt werden kann?
- Wo und wann sind Alternativrechnungen notwendig?
- Welche Entscheidungsphasen können durch Dialogverarbeitung verkürzt werden?
- In welchen Konferenzsituationen sind die Auswirkungen einer Entscheidung für die weitere Vorgehensweise wichtig?

Bei der Durchsicht der Funktionsbeschreibung von Controllern unter Beachtung obiger Fragen werden sich zwei wesentliche Einsatzgebiete herausstellen:

- die Planungsrechnung;
- die Erwartungsrechnung.

Darüber hinaus hat sich die Anwendung innerhalb eines Informations- und Berichtssystems als sehr erfolgreich erwiesen, insbesondere bei der Umrechnung von Fremdwährungen und bei der Konzernkonsolidierung von Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen.

In den weiteren Ausführungen möchte ich mich auf die Anwendung im Zusammenhang mit Planungsrechnungen beschränken.

2. MERKMALE EINES KLEINCOMPUTERS

2.1. Ständige Verfügbarkeit

Da in der Regel ein Großrechner mit täglichen Dispositions- und regelmäßig wiederkehrenden Abrechnungsaufgaben belegt ist, erhalten Planungsaufgaben häufig eine ihrer Wichtigkeit nicht entsprechende Priorität.



Günter Monjau, Wirtschaftsingenieur (grad.), ist Leiter des Bereiches Controlling, Fa. Amann & Söhne, Bönningheim, Herstellung von Nähgarnen; sowie Lehrbeauftragter im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Karlsruhe für Prognoserechnung und Netzplantechnik.

2.2 Anwenderorientierte Programmierung

Die für Planungsprobleme geeignete Programmiersprache APL ist bei vielen Kleincomputern einsetzbar. Anwenderorientiert bedeutet jedoch nicht, daß mit einem Aufwand von nur wenigen Stunden komplexe Planungssysteme eigenständig programmiert werden können, sondern vielmehr, daß durch die Mächtigkeit der Sprache der Programmieraufwand um ein erhebliches reduziert werden kann.

2.3 Dialogverarbeitung

Der bei der Planung notwendige Aufwand für Alternativrechnungen läßt sich durch die Fähigkeit der Dialogverarbeitung von Kleincomputern auf ein vertretbares Maß reduzieren. Dabei können durch entsprechende Benutzerleitprogramme erforderliche Abstimmungen von Teilplänen zwingend gemacht und somit Fehlerquellen ausgeschaltet werden.

2.4. Transportables DV-System

Ohne besondere Einrichtungen (Klimatisierte Räume, Stromversorgung etc.) kann ein Kleincomputer in jeden Raum aufgestellt werden. Damit ist er für Konferenzen gut geeignet.

2.5 Einsatz als intelligentes Terminal

Der Nachteil gegenüber Großrechnern, die geringere Speicherkapazität, wird durch den Einsatz als intelligentes Terminal einiger auf dem Markt vorhandenen Kleincomputer reduziert. Damit ist der Zugriff zu größeren Datenbeständen möglich.

2.6 Kosten

Ein leistungsfähiger Kleincomputer (64 KB, Doppelfloppy-Laufwerk mit je 1, 2 Mio. Drucker) ist heute für einen Preis von ca. DM 35.000 und darunter erhältlich. Die Preisentwicklung der letzten Jahre läßt weitere Reduzierungen nicht undenkbar erscheinen.

3. PLANUNGSRECHNUNG MITTELS KLEINCOMPUTER

Die Unterstützung der Planungsaktivitäten durch einen Kleincomputer wurde in verschiedenen Bereichen realisiert:

- Planung von Gewinn- und Verlustrechnungen,
- Planung von Bilanzen,
- Planung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen,
- Personalplanung,
- Produktions- und Lagerbestandsplanung.

In den folgenden Ausführungen wird ein kurzgehaltenes Anwendungsbeispiel zur Planung einer Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt. Dabei ist grundsätzlich zwischen der Vorbereitungs- und Planungsphase zu unterscheiden. Während in der Vorbereitungsphase einmalige bzw. vor jeder Planung einmalige Arbeiten durchgeführt werden, besteht die Planungsphase aus der Eingabe von Jahres- und Monatseckdaten, mit Hilfe derer entsprechende G. u. V'n errechnet und ausgegeben werden.

3.1 Vorbereitungsphase

Beispiel: Festlegung von Planungspositionen für die Kostenplanung

1. Schritt

```

1 = NEUAUFNAHME      |
2 = ÄNDERN           |--- VON PLANUNGSPOSITIONEN
3 = LÖSCHEN          |
    
```

OPTION : 1

Durch Eingabe der entsprechenden Option wird bestimmt, ob Planungspositionen neu aufgenommen (1), der Text vorhandener Positionen geändert (2) oder Positionen gestrichen (3) werden sollen.

2. Schritt

```

1 = GESELLSCHAFT      1
2 = GESELLSCHAFT      2
.
.
.
11 = GESELLSCHAFT    11
    
```

OPTION : 3

An dieser Stelle wird bestimmt, für welche von 11 möglichen Gesellschaften die vorbereitenden Arbeiten durchgeführt werden.

3. Schritt

```

1 = UMSATZ
2 = KOSTEN
3 = NEUTRALE A/E
    
```

OPTION : 2

Festlegung, für welchen Teil der Gewinn- und Verlustrechnung die Planungspositionen neu aufgenommen werden.

4. Schritt

```

NEUAUFNAHME KOSTENSTELLEN GESELLSCHAFT 3
0 = NEIN
1 = JA
OPTION : 1
    
```

Hier ist es möglich, falls in den obigen Schritten bei der Wahl einer Option Fehler unterlaufen sind, an das Programmende zu gelangen (0). Gesetzte Parameter werden zurückgesetzt.

5. Schritt

```

WIEVIELE POSITIONEN ---
Z-NR  HKTO  BEZEICHNUNG  KKTO  P  MS  RS
****  ****  *****  ****  *  **  **
-----
    
```

Zunächst muß eine Angabe über die Anzahl der aufzunehmenden Planungspositionen gemacht werden. In dem System sind max. 80 möglich. Desweiteren werden für jede Position folgende Eingaben notwendig:

- Z-NR = Zeilennummer.
Vergabe einer Zählnummer in lückenloser aufsteigender Reihenfolge.
- HKTO = Kontonummer des heimischen Kontenplanes. Für jede Gesellschaft kann ein eigener Kostenartenplan verarbeitet werden.
- BEZEICHNUNG der Kostenart.
- KKTO = Kontonummer des Konzernkontenplanes. Falls in den 11 möglichen Gesellschaften unterschiedliche Kontenpläne existieren, kann über KKTO eine Konsolidierung erfolgen.
- MS = Monatsschlüssel
Es können 20 verschiedene Monatschlüssel gewählt werden, nach denen das Jahresbudget auf Monate verteilt wird. Die im System enthaltenen Mo-

natsschlüssel reichen von einer linearen über eine umsatzabhängige bis hin zu einer von anderen Kostenarten abhängige Aufteilung.

- RS = zweistelliger Reserveschlüssel
Hiermit werden Verknüpfungen zu anderen Programmen hergestellt.

3.2 Planungsphase

Beispiel: Eingabe von Jahres Eckdaten für die Umsatzplanung und Ausgabe einer G. u. V. im Jahresvergleich

1. Schritt

```

1 = PLAN A
2 = PLAN B
OPTION : 1
    
```

Plan A ist ein Plan, der vor Beginn des neuen Geschäftsjahres erstellt wird. Plan B ist eine Planrevision, nachdem die Ist-Daten des ersten Halbjahres des laufenden Geschäftsjahres vorliegen.

2. Schritt

```

1 = GESELLSCHAFT 1
2 = GESELLSCHAFT 2
.
.
11 = GESELLSCHAFT 11
OPTION : 3
    
```

Bestimmung der Gesellschaft.

3. Schritt

```

1 = EINGABE JAHRES-ECKDATEN
2 = BERECHNUNG JAHRESPLAN
3 = EINGABE MONATSECKDATEN
4 = BERECHNUNG MONATSPLAN

OPTION : 1
          ---
    
```

Mit den 4 Optionen hat man die Möglichkeit:

- die Jahreseckdaten der Zielplanung einzugeben (1);
- aus diesen Eckdaten die G. u. V. zu erstellen (2);
- nach Vorlage des endgültigen, verabschiedeten Jahresplanes die Monatseckdaten einzugeben(3);
- aus dem Jahresplan und den Monatseckdaten eine Monats- G. u. V. zu entwickeln.

4. Schritt

```

1 = UMSATZ
2 = HK VERKAUFE
3 = VVE KOSTEN
4 = NEUTRALE A/E
5 = STEUERN

OPTION : 1
          ---
    
```

Festlegung, für welchen Teil der G. u. V. die Jahreseckdaten eingegeben werden sollen.

5. Schritt

```

ART DER EINGABE

1 = STEIGERUNGSRATEN IN %
2 = ABSOLUTE BETRÄGE

ARTIKEL  VORL. IST  PLAN A
*****  *          *
0815     1         1
-----  -          -
    
```

Für jeden in der Vorbereitungsphase (nicht das vorher beschriebene Beispiel) festgelegten zu planenden Artikel wird an dieser Stelle bestimmt, ob dieser in Form von prozentualen Steigerungsraten (vorläufiges Ist des laufenden Jahres zu Ist des Vorjahres und Plan A des zukünftigen Jahres zu vorläufigem Ist des laufenden Jahres) oder in Form von absoluten Beträgen in das Planungsmodell eingehen soll, Dies ist im wesentlichen von der Art der Zielvorgabe abhängig.

6. Schritt

```

VOLUMEN-STEIGERUNG
ARTIKEL  VORL. IST  PLAN A
*****  *          *
0815     -          -

PREIS - STEIGERUNG
ARTIKEL  VORL. IST  PLAN A
*****  *          *
0815     -          -
    
```

Wird in Schritt 5 "Steigerungsraten in %" festgelegt, erfolgt nun die Abfrage nach %-ualen Volumen- und Preissteigerungsraten für das vorläufige Ist des laufenden Jahres und für Plan A des kommenden Jahres, Eine Kombination von Steigerungsraten und absoluten Beträgen ist zulässig.

7. Schritt

Abfrage wie in Schritt 3, jedoch Option 2 "Berechnung Jahresplan". Die Berechnung kann allerdings erst dann erfolgen, wenn für alle im Schritt 4 aufgeführten Teilbereiche der G. u. V. Eckdaten eingegeben wurden.

8. Schritt

```

AUSGABE:
1 = GUV JAHRESVERGLEICH
2 = KOSTENBUDGET JAHRESVERGLEICH
3 = GUV MONATSVERGLEICH
4 = KOSTENBUDGET MONATSVERGLEICH

OPTION : 1
          ---
    
```

Bestimmung, welche Ausgabe erfolgen soll, In diesem Beispiel Option 1, G. u. V. -Jahresvergleich siehe nächste Seite.

GVJ JAHRESVERGLEICH

GESELLSCHAFT	1978				1979				1980					
	TDM	IST	% ABW. ZI	TDM	PLAN A	% ABW. ZI	TDM	PLAN B	% ABW. ZI	TDM	PLAN A	% ABW. ZI	TDM	
3														
IPRODUKT A	16800	44.7	5.01	17976	45.2	7.01	17808	44.8	6.01	17210	44.9	6.61	19315	44.1
IPRODUKT B	11000	29.3	10.01	11970	30.2	9.01	12155	30.6	10.51	12177	30.5	10.71	13480	30.8
IPRODUKT C	6860	18.3	-2.01	6654	16.7	-3.01	6654	16.8	-3.01	6654	16.7	-3.01	6130	14.0
IPRODUKT D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	3.4
IZWISCHENSUMME	34660	92.2	5.01	36620	92.1	5.61	36617	92.2	5.61	36741	92.2	6.01	40425	92.3
IHAHELNSWAREN	3150	8.4	5.01	3371	8.5	7.01	3339	8.4	6.01	3358	8.4	6.61	3621	8.3
IBRUTTOUMSATZ	37810	100.6	5.01	39991	100.6	5.81	39956	100.6	5.71	40099	100.6	6.01	44046	100.6
ISORTIGE ERLOESE	113	3	7.61	120	3	6.21	120	3	6.21	120	3	6.21	132	3
IERLÖSES-SCHWÄLERUNG	-340	-9	7.91	-360	-9	5.91	-360	-9	5.91	-361	-9	6.21	-376	-9
INETTOUMSATZ	37593	100.0	5.01	39716	100.0	5.81	39716	100.0	5.71	39858	100.0	6.01	43782	100.0
IFERTIGUNGSLOHNE	3817	11.0	4.01	4199	11.5	10.01	4180	11.4	9.51	4180	11.4	9.51	4556	11.3
IFERTIGUNGS-GMK	7943	21.8	5.11	8078	22.1	7.11	8241	22.5	9.31	8241	22.4	9.31	8413	20.8
IMATERIAL-GMK	520	1.5	4.01	530	1.4	1.91	530	1.4	1.91	530	1.4	1.91	550	1.4
IFERTIGUNGSMATERIAL	7440	21.5	6.21	7993	21.8	7.41	7924	21.6	6.51	7899	21.5	6.21	8990	22.2
IUK DER PRODUKTION	19320	55.7	5.31	20800	56.8	7.71	20875	57.0	8.01	20850	56.8	7.91	22509	55.7
IHKV PRODUKT A	9156	54.5	5.01	9797	54.5	7.01	9705	54.5	6.01	9761	54.5	6.61	10527	54.5
IHKV PRODUKT B	6160	56.0	8.11	6690	55.8	8.61	6758	55.6	9.71	6746	55.4	9.51	7414	55.0
IHKV PRODUKT C	4130	60.2	-1.71	4012	60.3	-2.91	4012	60.3	-2.91	4026	60.5	-2.51	3733	60.9
IHKV PRODUKT D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900	60.0
IHKV ZWISCHENSUMME	19446	56.1	4.41	20499	56.0	5.41	20475	55.9	5.31	20533	55.9	5.61	22574	55.8
IHKV HANDELSWAREN	2142	68.0	5.01	2292	68.0	7.01	2271	68.0	6.01	2283	68.0	6.61	2462	68.0
IHKV A. BRUTTOUMSATZ	21588	57.1	4.51	22791	57.0	5.61	22746	56.9	5.41	22816	56.9	5.71	25036	56.8
IN.R.G.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IHKV A. NETTOUMSATZ	21588	57.4	4.51	22791	57.3	5.61	22746	57.3	5.41	22816	57.2	5.71	25036	57.2
IBETRIEBSERGEBNIS 1	15995	42.6	5.71	16960	42.7	6.01	16970	42.7	6.11	17042	42.8	6.51	18746	42.8
IVERTRIEBS-GMK	7441	19.8	6.91	7983	20.1	7.31	7983	20.1	7.31	8030	20.1	7.91	8329	19.0
IVERWALTUNGS-GMK	1815	4.8	4.31	1930	4.9	6.31	1929	4.9	6.31	1950	4.9	7.41	1933	4.4
IENTWICKLUNGS-GMK	4237	11.3	7.51	4419	11.1	4.31	4415	11.1	4.21	4416	11.1	4.21	4615	10.5
IGESAMT VVE-GMK	13493	35.9	6.81	14332	36.0	6.21	14327	36.1	6.21	14396	36.1	6.71	14877	34.0
IBETRIEBSERGEBNIS 2	2502	6.7	4.1	2628	6.6	5.01	2643	6.6	5.61	2646	6.6	5.81	3869	8.8
IBETR. NEUTR. AUFWEND.	25	1	25.01	25	1	0.1	25	1	0.1	25	1	0.1	20	0
IBETR. NEUTR. ERTRÄGE	780	-2	0.1	785	-2	6.31	785	-2	6.31	785	-2	6.31	790	-2
IGES. BETR. NEUTR. A/ZEI	55	-1	-8.31	60	-1	9.11	60	-1	9.11	60	-1	9.11	70	-2
IBETRIEBSERGEBNIS 3	2557	6.8	2.1	2688	6.8	5.11	2703	6.8	5.71	2706	6.8	5.81	3939	9.0
IZINSEN: KONZERN	300	8	0.1	300	8	0.1	300	8	0.1	300	8	0.1	300	7
IKURZFRISTIG	48	1	0.1	98	3	104.21	97	2	102.11	99	3	106.31	138	3
ILANGFRISTIG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGESAMTZINSEN	348	9	0.1	398	1.0	14.41	397	1.0	14.11	399	1.0	14.71	438	1.0
IGEWINN VOR STEUER	2209	5.9	3.1	2290	5.8	3.71	2306	5.8	4.41	2307	5.8	4.41	3501	8.0
ISTEUER INLAND	1374	3.7	31.01	1443	3.6	5.01	1453	3.7	5.81	1453	3.6	5.81	2206	5.0
ISTEUER AUSLAND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGESAMTSTEUER	1374	3.7	31.01	1443	3.6	5.01	1453	3.7	5.81	1453	3.6	5.81	2206	5.0
IGLEWINN NACH STEUER	835	2.2	-27.61	847	2.1	1.41	853	2.1	2.21	854	2.1	2.31	1295	3.0

4. KOSTENVERGLEICH

Ausgangspunkt für den Kostenvergleich ist die Überlegung, ob bestimmte planerische Tätigkeiten manuell oder mit Hilfe von Kleincomputern durchgeführt werden sollen. Dabei liegt folgender Arbeitsumfang zugrunde:

- Planung einer Gesellschaft,
- Sieben Artikelgruppen,
- Fünf Kostenstellengruppen,
- Zehn Kostenartengruppen,
- Zwei Jahres-Planalternativen für G. u. V. und Kostenbudget,
- Eine Monatsplanung für G. u. V. und Kostenbudget.

Diese Angaben stellen nicht das maximal zu verarbeitende Datenvolumen des in Ausschnitten beschriebenen Programms dar, sondern dienen lediglich als Mengengerüst für den Kostenvergleich.

4.1 Manuelle Durchführung

- Jahresplan, Alternative 1	Stunden	12
- Jahresplan, Alternative 2	Stunden	4
- Monatsplan	Stunden	24
- Personalkosten je Stunde	DM	20,-
- Gesamtkosten bei manueller Durchführung	DM	800,-

4.2 Maschinelle Durchführung

- Bedienungskosten	DM	12,87
-- Jahresplan, Alternative 1:Min.		12
-- Jahresplan, Alternative 2:Min.		12
-- Monatsplan:	Min.	15
-- Personalkosten je Min.:		DM 0,33

- Maschinenkosten	DM	16,50
-- Jahresplan, Alternative 1:Min.		30
-- Jahresplan, Alternative 2:Min.		30
-- Monatsplanung:	Min.	50
-- Maschinenkosten je Min:		DM 0,15
bei 1.840 Stunden Laufzeit im Jahr		

Hierin sind enthalten

- Wartungskosten:	DM	0,05
- Raum- u. Energiekosten:	DM	0,01
- Abschreibungen:	DM	0,08
- Zinsen:	DM	0,01

- Gesamtkosten bei maschineller Durchführung	DM	29,37.
--	----	--------

4.3 Gegenüberstellung

Bei der Durchführung des vorher beschriebenen Arbeitsumfanges erbringt die maschinelle Lösung eine Ersparnis von DM 770,63. Unter Berücksichtigung, daß mit dem Planungsprogramm 11 Gesellschaften bearbeitet werden können, ergibt sich ein Kostenvorteil von DM 8.477. Dies entspricht in etwa den Softwarekosten.

Der zugrundegelegte Arbeitsumfang stellt eine Maschinenbelastung von 0,1 % dar. Bei einem größeren Datenvolumen oder bei weiteren Anwendungen im Planungs- und Berichtswesen können ähnliche Kosteneinsparungen erwartet werden. Damit wird eine Amortisation der Hardwarekosten von unter zwei Jahren möglich. ■

Wiederholungstermin

Das erste Fachseminar der Controller-Akademie über "Controller's Personal-Computer" fand so viel Anklang, daß bei dem Termin vom 17. - 19.11.80 nicht alle Interessenten berücksichtigt werden konnten. Die CA hat deshalb einen Wiederholungstermin eingeplant.

Termin:
Montag, 9. bis Mittwoch,
11. März 1981

Einladung zum
Fachseminar



controller-akademie
Gauting/München

Controller's Personal Computer

Quo vadis EDV ?

Wird man als Controller bald einen "Tischcomputer" konferenzbegleitend einsetzen? Z. B. um Wenn... dann...-Fragen zu checken?

Unser Referent Herr Wirtschafts-Ing. Dieter SCHÄFER, Jona/Rapperswil

Spricht in unserem Seminar

von Montag, 17. bis Mittwoch, 19. November 1980

im Hotel Kaiserin Elisabeth in Feldafing am Westufer des Starnberger Sees

- über sein EDV-Realisierungskonzept in Rechnungs- und Planungswesen bei Geberit, Rapperswil;
- welche Erfahrungen mit der "normalen" EDV er dabei gemacht hat;
- wie er sich für den Kauf eines "personal computer" entschieden hat (Gerätewahl);
- im "living case" wie sein "Apple" funktioniert und welche Controlling-Programme dafür geeignet sind.

Seminarbeginn: Sonntagabend, 16.11.80, um 19.00 Uhr mit dem Abendessen und 20.00 Uhr mit einem Abendgespräch.

Seminarende: Mittwoch, 19.11.80, um 12.00 Uhr

Anmeldungen: CONTROLLER-AKADEMIE, Angerweg 8, Postfach 1168, D-8035 Gauting 2, Telefon 089 / 8506013; Vermerk: CPC 232

Zimmerbestellungen: Bitte geben Sie bei der Anmeldung auch Ihre Wünsche wegen des Hotelzimmers an. Die Kosten für Unterbringung und Verpflegung (inklusive Pensionspreis für Zimmer mit Bad DM 83,-; für Zimmer ohne Bad DM 62,-) sind bitte mit dem Hotel direkt zu verrechnen.

Teilnehmergebühren: DM 820,- zuzügl. 13 % USt einschließlich ausführlicher Arbeitsunterlagen und der Pausenversorgung. Bezahlen Sie bitte die Teilnehmergebühr nach Bestätigung Ihrer Anmeldung durch die Akademie.

Auskünfte: Ing. Ralf Heidelberger; Frau Monika Nebel

UNTERNEHMENS- BERATER: EINE GEBRAUCHS- ANWEISUNG

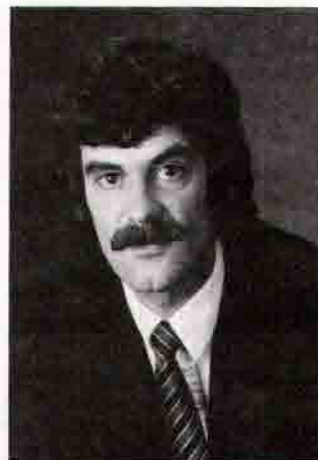
von Ian Walsh, Wiesbaden

Wie kann ein Unternehmen wissen, wann es sich lohnt, einen Berater heranzuziehen? Und wie wählt das Unternehmen unter den vielfältigen Möglichkeiten die für seine Zwecke am besten geeignete Beratungsfirma aus? Hier ein paar Hinweise.

Warum sich beraten lassen?

Die Gründe dafür sind so unterschiedlich, wie die Probleme, mit denen der Berater sich auseinandersetzen muß. Es gibt drei Hauptkategorien:

1. Das spezifische Problem - ein Unternehmen weiß im Großen und Ganzen, was nicht in Ordnung ist. Doch, entweder fehlen ihm die Fachkräfte, um das Problem selber zu lösen, oder das Problem ist so kompliziert, daß Unterstützung von außen durch unabhängige Fachleute erforderlich ist.
Typischer Fall: Logistikkosten steigen unverhältnismäßig hoch im Vergleich zu anderen Kosten. Wie kann man sie unter Kontrolle bringen?
2. Das unbekannte Problem - Der Klient stellt fest, daß sein Unternehmen Schwierigkeiten hat, kann sie aber nicht präzisieren. Er braucht einen unabhängigen, erfahrenen Beobachter, der ihm bei der Definition und Lösung der Probleme hilft.
Typischer Fall: Gewinnrückgang. Hier könnte es sich um Schwachstellen z.B. im Marketing bzw. in der Fertigung oder um ein grundsätzliches Problem der Strategie handeln.
3. Die vorsorgliche Untersuchung - Das Geschäft geht gut, aber der Klient will nichts außer Acht lassen. Die Aufgabe des Beraters ist es hier, aufgrund seiner Erfahrung und Objektivität das ganze Unternehmen, oder Teile davon, zu überprüfen.



Ian Walsh, M.A., M.B.A., M.B.I.M., ist Mitarbeiter der Unternehmensberatung Arthur D. Little International Inc., Wiesbaden, auf den Gebieten Strategische Planung, Marketing und Strategischer Einsatz der F&E Ressourcen. Er erwarb sein Diplom an der Universität Oxford und den Grad eines Masters of Business Administration (MBA) am INSEAD in Fontainebleau. Walsh ist Mitglied des British Institute of Management.

Typischer Fall: Der Klient möchte wissen, ob seine Organisation im sozialen oder wirtschaftlichen Bereich dem neuesten Stand der Erkenntnisse entspricht.

Innerhalb dieser Kategorien wird dem Berater oft eine oder mehrere der im Bild 1 geschilderten Rollen zugeteilt. Auffallend häufig kommt es vor, daß der Klient - wenn auch meist unbewußt - im Berater den "Komplizen" oder "Sündenbock" sucht.

Welche Art von Beratung wählen?

Es lassen sich vier Arten von Beratungsfirmen unterscheiden:

1. Der Einzelbetrieb - ein Spezialist, der Aufgaben auf einem eng definierten Gebiet durchführt (Beispiel: Vergütungssysteme).
2. Die Spezialistenfirma - eine Gruppe von Fachleuten auf einem bestimmten Gebiet oder auf eine begrenzte Zahl von Fachgebieten (Beispiel: Personalwesen).
3. Die "broad-based" Firma mit Fachleuten auf vielen Gebieten. Solche Firmen können auch Generalistenaufgaben erfüllen, die kein internationales Know-how erfordern (Beispiel: Organisationswesen).
4. Die "Full-Service" Firma mit Fachleuten für alle Gebiete und alle Industriezweige. Das weltweite Leistungspotential reicht von der traditionellen Management-Beratung bis hin zur technischen Auftragsforschung und -entwicklung.

ROLLE	BESCHREIBUNG	FALLBEISPIEL
1. Fachmann	Weiß mehr als die Experten des Klienten auf einem bestimmten (meist eng definierten) Gebiet	Computer-Software Lager-Layout
2. Aushilfskraft	Unterstützung bei spezifischen Aufgaben von begrenzter und (überschaubarer) Dauer	Marktanalyse
3. Ideenlieferant	Gibt aufgrund umfangreicher Erfahrungen und Kenntnisse neue Ideen und Anregungen	F & E Management Strategische Planung
4. Antriebskraft	Gibt den Anstoß zu Erneuerungen bei eingefahrenen Gewohnheiten	Reorganisation Rationalisierung
5. Lotse	Hilft dem Klienten, auf dem Weg zu Veränderungen Gefahren und Risiken zu umgehen	Strategisches Management
6. Begutachter	Überprüft die Diagnose von Problemen und die Lösungsansätze, die der Klient entwickelt hat	Diversifikation
7. Komplize	Eingesetzt, um eine Seite in einem firmeninternen politischen Machtkampf zu unterstützen	
8. Stündenbock	Der Klient befindet sich in einer ausweglosen Situation. Die Rolle des Beraters ist es, für die unabwendbare Katastrophe die Verantwortung zu tragen	

Bild 1: Die Rollen des Beraters

Bild 2 zeigt in etwa die erforderlichen Qualifikationen, die der Berater für die unterschiedlichen Problemarten mitbringen muß. Es handelt sich hierbei nicht um eine qualitative Hierarchie, sondern um eine Kategorisierung. So ist es auf der Ebene D (Beispiel: Lager-Layout) nicht unbedingt erforderlich, daß der Berater mit allen Aspekten einer bestimmten Industrie - z.B. Wettbewerb, Lebenszyklus, kritische Erfolgsfaktoren - vertraut ist. Auf den Ebenen A und B ist dies aber eine Voraussetzung (Beispiel: Strategische Planung).

Entscheidend für die Wahl einer Beratungsfirma ist die Art des Problems (siehe Bild 2), nicht die Größe des Betriebes. Es ist also nicht unbedingt der Fall, daß kleine Unternehmen besser (oder billiger!) mit kleinen Beratungsfirmen bedient sind. Je komplexer die Aufgabe, desto vielseitiger muß die Beratungsfirma sein.

Wie arbeitet man mit einem Berater zusammen?

Wichtig ist, daß diese Frage überhaupt gestellt wird. Die Beratung besteht nicht nur aus einem Abschlußbericht oder einer Reihe von Empfehlungen, sie ist ein Prozeß. Oft zieht der Klient den größten Nutzen nicht aus dem Beratungsergebnis, sondern gerade aus der Zusammenarbeit mit dem Berater. Beide Partner lernen voneinander und geben sich ge-

genseitig Anregungen. Durch das Zusammenwirken von hausinternen Fachkenntnissen und hausexterner Erfahrung entsteht die Synergie (vgl. Bild 3).

SYNERGIE	besteht, wenn das Ganze mehr als die Summe der einzelnen Teile ist
	- Gin und Tonic - Symphonieorchester und Karajan - Mann und Maschine - Berater und Klient
Gleichung: $1 + 1 = 3$	

Bild 3: Synergie

Es ist inzwischen eine Binsenweisheit, daß keine Veränderungen durchgeführt werden können, ohne daß das Topmanagement sich damit identifiziert. Erreicht der Berater nicht, die Führungskräfte für seine Ideen und ihre Bereitschaft, sie in die Tat umzusetzen, zu gewinnen, so wird seine Arbeit sinnlos. Eine effektive Beratung erfordert aber unbedingt auch die Kooperation mit den leitenden Mitarbeitern der anderen Unternehmensebenen, denn gerade diese verfügen oft über unentbehrliche Fachkenntnisse und Daten.

Der Berater muß also die Fähigkeit haben, mit jeder Hierarchiestufe zu kommunizieren. Der Klient wiederum muß

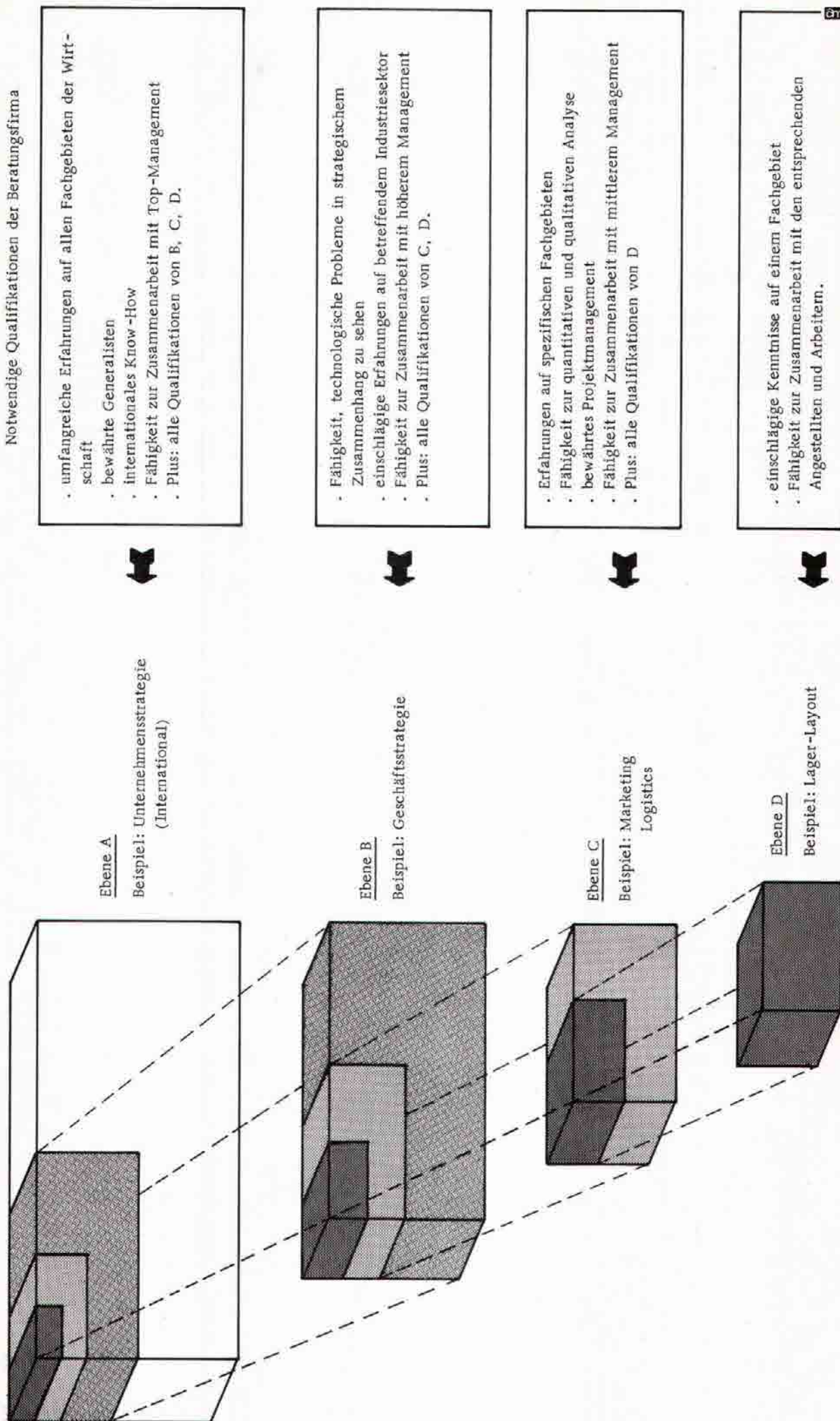


Bild 2: Abbildung der Problemebene

dafür sorgen, daß auch die entsprechenden Mitarbeiter seines Unternehmens dazu bereit sind, indem er sie darüber informiert, warum der Berater im Hause ist. Natürlich ist das oft schwierig, manchmal z. B. aus Vertraulichkeitsgründen sogar unmöglich. Trotzdem gilt, wie bei allen Managementaufgaben, der Grundsatz: Unwissen erzeugt Angst und Widerstand.

Wie mißt man den Erfolg?

Die Meßbarkeit des Erfolges hängt sehr von der Art der Problematik ab (Bild 2). Es ist leicht, festzustellen, ob ein Programm zur Kostensenkung in der Fertigung wirksam ist - man braucht nur abzuwarten und die Daten zu analysieren.

Andererseits kann es Jahre dauern, bis man den Erfolg einer neueingeführten Strategie richtig beurteilen kann.

Aber auch in solchen Fällen ist folgendes Kriterium entscheidend: das Projekt ist bereits erfolgreich durchgeführt worden, wenn der Klient neue Einblicke in sein Unternehmen gewonnen hat, und sich außerdem für die Einführung der gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen einsetzt. Ist dies nicht der Fall, so gibt es zwei mögliche Erklärungen dafür:

- 1) der Berater hat nicht genügend Überzeugungskraft;
- 2) der Klient will nicht überzeugt werden.

Einige allgemeine Grundsätze:

1. Man muß sich darüber im klaren sein, was man von einem Berater erwartet (Bild 1).
2. Der Klient sollte immer bereit sein, die Aufgabenstellung neu zu definieren. Der erfahrene Berater ist oft besser in der Lage, die eigentlichen Probleme zu erkennen.
3. Die Projektspezifikationen sollten nicht zu detailliert vorgegeben werden. Um seine Initiative und Erfahrung voll auszuschöpfen, braucht der Berater einen gewissen Spielraum.
4. Ohne den erforderlichen Spielraum des Beraters einzuschränken, sollte man darauf achten, daß sich der Berater auf das spezifische Problem konzentriert und nicht versucht, es in eines seiner Lieblingssysteme zu zwingen.
5. Die Beratung ist ein zweigleisiger Prozeß. Um eine sinnvolle, vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen, sind regelmäßige Treffen zwischen Klienten und Beratern notwendig.
6. Man muß darauf achten, daß man von dem Berater auf dem Laufenden gehalten und stets darüber informiert wird, wie das Projekt verläuft.
7. Die Schritte zum Engagement eines Beraters werden im Bild 4 dargestellt, wobei neun wichtige Schritte bereits vor der Erteilung eines Auftrages zu befolgen sind. Vorgespräche sind unverbindlich - erst bei Annahme eines schriftlichen Angebotes legt sich der Auftraggeber fest.

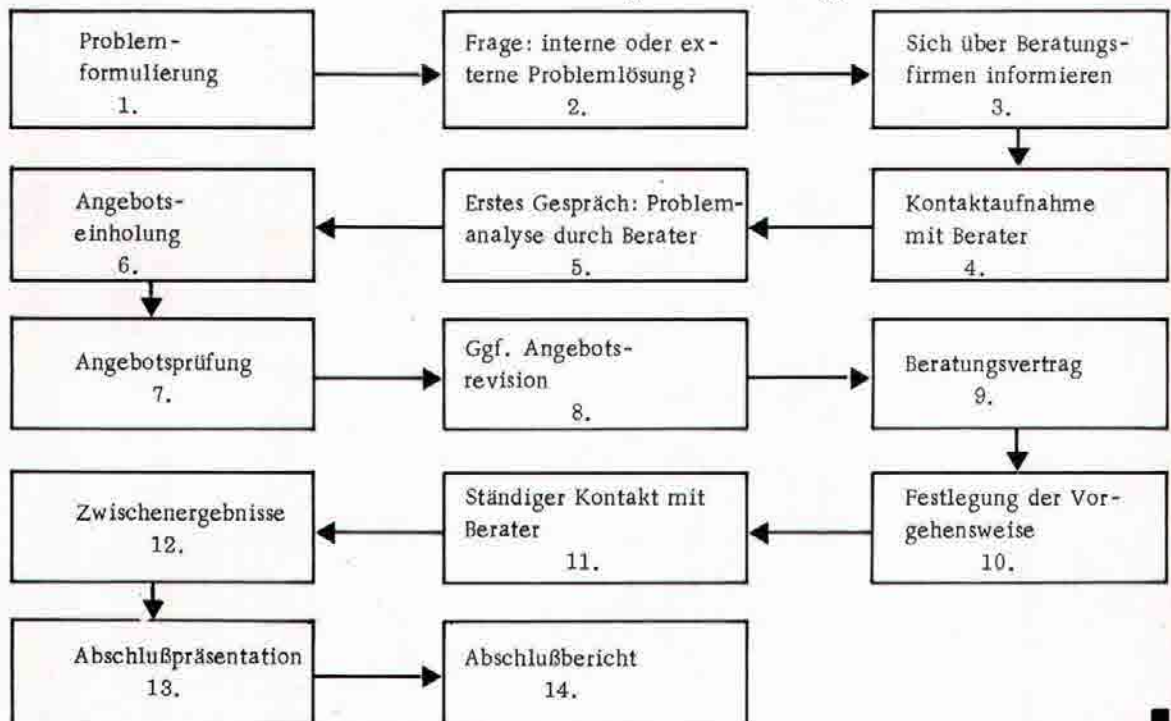


Bild 4: Schritte beim Engagement eines Beraters

STRATEGISCHES CHANCEN- MANAGEMENT

von Professor Dr. Hardy Wagner, Speyer

Die folgenden Ausführungen sind ein Protokoll von Vortrag und Aussprachen anlässlich des Controller-Congresses im Mai 1980.

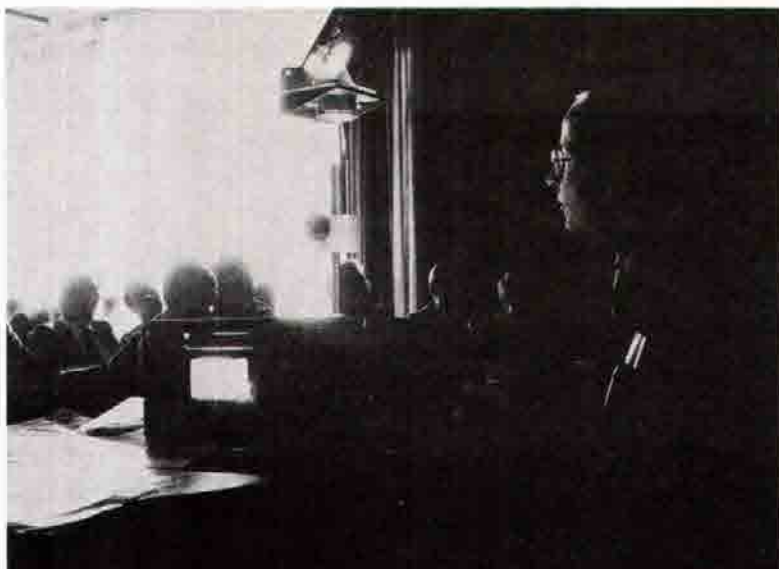
Ich möchte Sie informieren, provozieren und motivieren! Zunächst informieren: was verstehe ich unter strategischem Chancen-Management, indem ich die Begriffe auseinandernehme. Warum Management by bottleneck sollte dann der Abschluß sein. Ich möchte Sie zugleich auch motivieren, eine Vollständigkeitsprüfung Ihres eigenen Controlling vorzunehmen.

Bezeichnungen und Begriffe

Nun zu den Definitionen. "Managen": ich darf mich da an die Definition der Deutschen Management Gesellschaft anlehnen, die gerade jetzt vor wenigen Monaten neu angepaßt worden ist, nämlich: Managen ist Menschen so zu führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden; und zwar ökonomisch und gesellschaftlich verantwortlich. Ich glaube, diese Einfügung ist sehr wichtig.

Probleme sind Chancen

Wenn Sie in einem Lexikon nachsehen, wie beispielsweise im Herder, finden Sie unter "Chancen" den möglichen und günstigen Fall. Wenn er möglich und möglichst günstig sein soll, liegt er also in der Zukunft. Wir haben damit den Unterschied zwischen dem Soll, dem Wunsch und dem Ist. Damit ist auch zugleich die operationale Definition von Problem angesprochen, nämlich die Abweichung zwischen einem Soll und einem Ist. Deshalb komme ich zu dem Ergebnis, daß also Chancen potentielle Probleme sind. Ich meine aber auch, daß Probleme Chancen sind. Darauf komme ich noch zurück.



Dr. Hardy Wagner ist Professor an der Fachhochschule des Landes Rheinland-Pfalz, Abt. Ludwigshafen/Worms; er ist Direktor des Forschungsinstituts für angewandte Betriebswirtschaft FAB.

Strategisches Management

Nun die Strategie - im Sinne von Clausewitz die Ökonomie der Kräfte - bezieht sich auf die grundsätzlichen Entscheidungen der obersten militärischen oder Unternehmensführung. Es ist in diesem Sinne also die Lehre vom Gesamtplan des Feldzugs, wobei durchaus eine Schlacht verloren sein kann; die Hauptsache, der Sieg ist unser. Nun ich darf hier, um das Wort zu verdeutlichen, den Ihnen sicherlich bekannten Ausspruch zitieren "Die Suppe, die wir uns strategisch einbrocken, müssen wir operativ auslöffeln". Das ist glaube ich eine der Wahrheiten, die oft als Binsenweisheit bezeichnet werden, die man aber dann nicht oft genug betonen kann.

Als Controller kommt man nicht umhin, sich auch um das Leitbild des Unternehmens zu bemühen. Und damit ist die Zielsetzung verbunden. Man kann es so sehen, wie das Mark Twain sagt: "Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen". Ich möchte es aber lieber mit dem römischen Philosophen und Politiker Seneka halten, der sagt - und das ist wieder eine dieser tiefgehenden Weisheiten, die man oberflächlich oft als Binsenwahrheiten abtut - "Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger".

MbO und Controlling

Wir wollen Ziele nicht setzen, sondern vereinbaren. Wir versuchen als Controller, bei der Planung zu helfen und wollen operationale Ziele vereinbart wissen, die neben anderen Operationalitätskriterien vor allem

meßbar, realistisch und motivierend sind. Hier kommt wieder der Sach- und der Personenbezug zur Geltung.

Ich stelle die These auf: Controlling funktioniert nicht ohne MBO, ohne Management by objectives, und zwar in der Version nicht Führen durch Zielsetzung, sondern Führen durch Zielvereinbarung. Ich meine aber auch, MBO funktioniert erst durch Controlling! Ich kann mir ein MBO-System eigentlich nicht vorstellen, das nicht auf einem Controlling-System basieren kann.

Management im Regelkreis

Wie das gemeint ist, illustriert Abb. 1. Das Leitbild ist mit drin. Dies wäre die Sollvorstellung, die sich an den Absatz- und Beschaffungsmärkten orientiert; d. h. also Umweltanalyse, zu der die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gehören; dann Unternehmensanalyse zur Vorkoppelung mit Wertvorstellungen, Zielsetzung, Planung.

Es folgt die Entscheidung und die Durchführung, aus der sich das Ist ergibt, das mit dem Soll verbunden wird. Daraus entsteht ein Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse, wobei die Rückkoppelung die Vorkoppelung verstärkt.

Erfolg ist Zielerreichung

Erfolg ist der Grad der Zielerreichung. Nur dann, wenn ich Ziele gesetzt habe, kann ich auch durch Soll-Ist-Vergleich das Erreichen messen und kann einen Erfolg feststellen. Ich stelle weiter die These auf, Erfolg ist lernbar. Erfolg ist auch ein Maßstab für die Führungsqualität. Ohne Ziele keine Kontrolle, ohne Kontrolle kein Erfolg, zumindest kein meßbarer. Ich meine, Controlling ist ein Service zum Erfolg.

Engpaßkonzentrierte Strategie

Ausgangspunkt ist das Marketing-Leitbild. Und wenn man in diesem Zusammenhang noch einmal die Strategie formulieren würde, dann könnte man sie - das darf ich vorweg sagen und werde es auch gleich ausführen - so definieren: Die Strategie ist die Lehre von der Art und Weise, seine Ressourcen in umfassendem Sinne derart einzusetzen, nämlich mit der Absicht, bei einer bestimmten Zielgruppe für eine spezielle Problemlösung als bester Partner zu gelten.

Basis ist die Unternehmens-Analyse, die aber nicht isoliert neben der Umwelt-Analyse steht, sondern

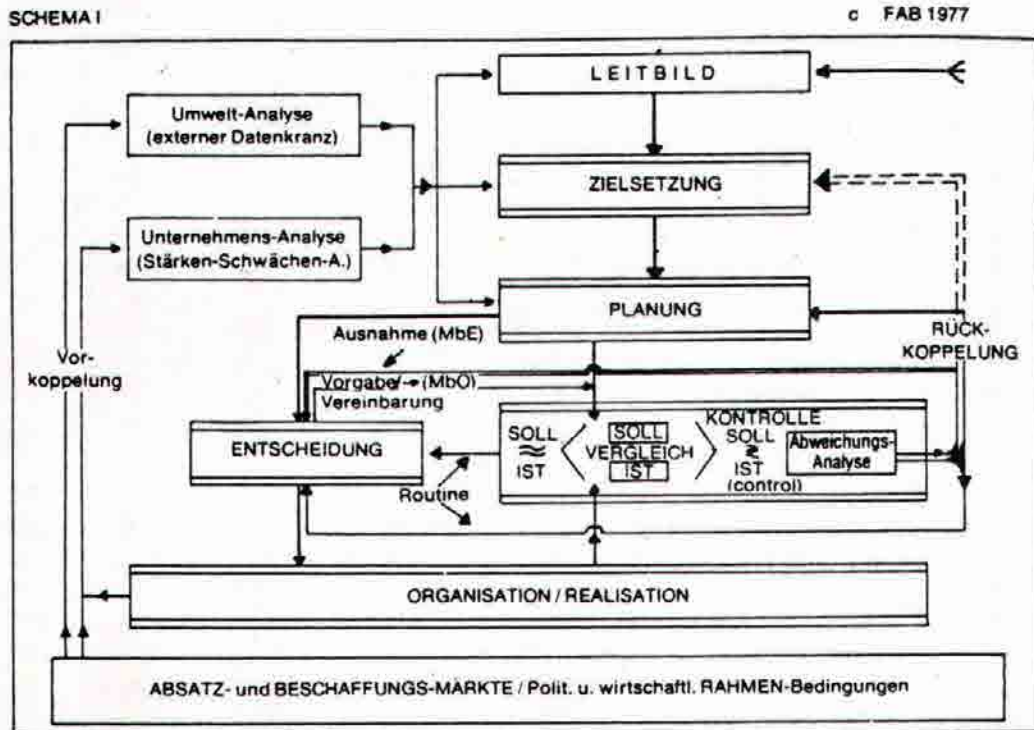
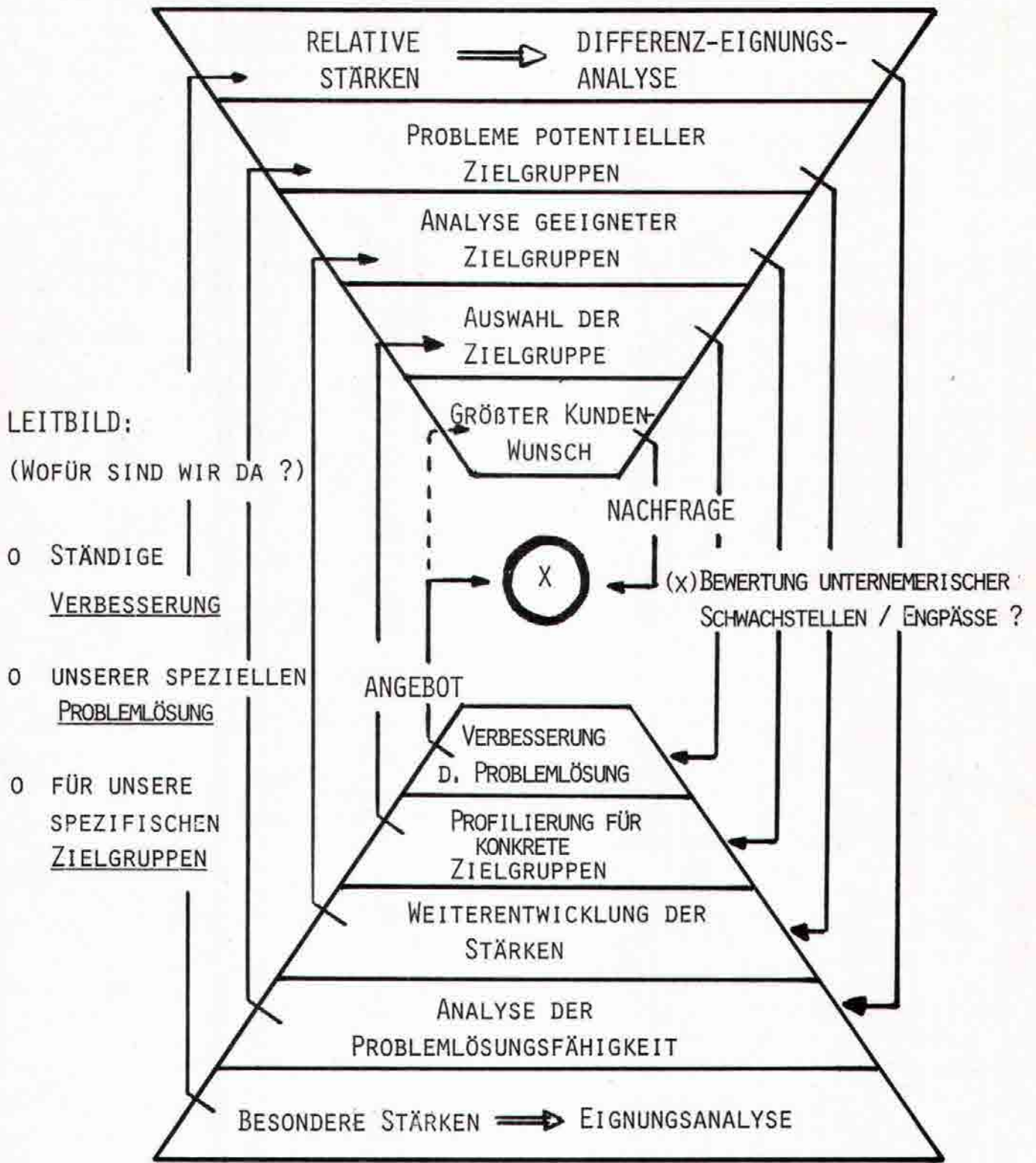


Abb. 1: Selbst-Kontrolle im Management-Regelkreis

U M W E L T - A N A L Y S E (I)

ABSATZMÄRKTE - KUNDEN/ WETTBEWERB



U N T E R N E H M E N S - A N A L Y S E

(= STÄRKEN-ANALYSE)

M A R K E T I N G - L E I T B I L D

Abb. 2: Umwelt-Analyse / Marketing-Leitbild

integriert werden muß; d. h. wir koppeln von der Eignung, den besonderen Stärken des Unternehmens in den Markt und fragen: Wodurch unterscheiden wir uns denn in unseren Stärken vom Wettbewerb? Das wäre die Differenz-Eignungs-Analyse, die einen Anhaltspunkt für die Problemlösungs-Fähigkeit meines Unternehmens gibt.

Von dort her wird wieder in den Markt zurückgekoppelt, nämlich: Welche Zielgruppen haben denn solche Probleme, für die ich in besonderer Weise geeignet bin? Dann kommt die Profilierung für konkrete Zielgruppen. Dann kommt die Frage nach dem drängendsten Problem und dem größten Kundenwunsch; deshalb auch Marketing-Leitbild.

"Bottle-Neck-Frage"

Und jetzt kommt die entscheidende Frage, die in der Tat sehr hilfreich ist, wie ich immer wieder auch gerade bei firmen-internen Seminaren feststelle, wenn man eine ganze Vielzahl von Problemen (Engpässen) hat. Was hindert unsere Zielgruppe am stärksten, unser Problemlösungsangebot, was für sie besonders intensiv weiterentwickelt worden ist, überhaupt oder noch mehr anzunehmen? Und die Antwort auf die Frage ist der zur Zeit wichtigste interne Engpaß, die wichtigste Schwachstelle.

Leitbild und Gewinnziel

Das ist ja sehr schön auch von Dr. Deyhle in seinen Büchern dargestellt worden als qualitativer Aspekt. Dahinter steht die Auffassung, die heute, meine ich, in der Betriebswirtschaftslehre immer stärker vertreten wird; daß ein Unternehmen vor allem dazu da ist, Probleme für Zielgruppen zu lösen; nicht so sehr Produkte zu verkaufen, sondern Problemlösungen anzubieten. Und daß nicht das eigentliche Ziel die Gewinnmaximierung, vielleicht noch nicht einmal die Gewinnerzielung ist, sondern eben dieser qualitative Aspekt.

"Wir müssen atmen, um zu leben; wir leben aber nicht, um zu atmen". D. h. der Gewinn ist unabdingbar notwendig, um unsere Aufgabe auf dem Markt erfüllen zu können. Die entscheidende Frage ist nur, betrachten wir den Gewinn als das primäre Ziel oder betrachten wir die Aufgabenerfüllung als das Entscheidende, aus der sich dann konsequenterweise als Ergebnis nachher auch der angemessene und notwendige Gewinn ergibt. Man muß sich die richtige Aufgabe stellen und sie effizient, d. h. gewinnbringend erfüllen.

Engpaßkonzentration

Ich darf Ihnen folgende Thesen ins Gedächtnis zurückrufen. Wir sprechen einmal von der ABC-Analyse, die aber sehr stark ähnelt der sogenannten Lorenz- oder Konzentrationskurve, die wir ja auch im Controlling-Bereich benutzen, die dann so aussieht, daß etwa 80 % des Wertes sich auf 20 % der Teile etwa des Lagers erstrecken, was dann zur ABC-Organisation des Lagers führen kann und sollte. Letzten Endes wissen wir, daß die A-Teile eben die sind, die unsere Priorität erfordern; und wenn man das einmal an einem konkreten Beispiel, wie ich es gemacht habe, für ein Unternehmen aufbereitet, dann ergibt sich, daß beispielsweise in diesem konkreten Fall 8 1/2 % der Anzahl der Kunden rund 60 % des Umsatzes ausmachen und daß mit 52 % der Kunden fast 95 % des Umsatzes getätigt wird.

Viel interessanter ist allerdings noch der nächste Schritt, wenn man diese Kunden, unabhängig ob A oder B oder C, unterteilt nach Zielgruppen. Denn wer weiß, ob nicht ein B-Kunde von heute A-Kunde von morgen und ein C-Kunde von morgen A-Kunde von übermorgen sein wird. Insofern darf ich wieder auf das Zielgruppenproblem zurückkommen.

Es geht darum, daß der Sektor, der jeweils Minimumsektor ist, die größte Aufmerksamkeit verdient. Wenn alle anderen Bereiche im Überfluß vorhanden sind, dann nützt es nichts, sich dort zu engagieren. Es lohnt sich nur, dort die Kräfte einzusetzen, wo der jeweilige Minimumsektor liegt.

Und gestatten Sie ein Beispiel aus dem philosophisch-dialektischen Bereich: Wenn ein Prozeß mehrere Widersprüche enthält, muß einer von ihnen der Hauptwiderspruch sein, der die führende und entscheidende Rolle spielt; während die übrigen nur eine sekundäre untergeordnete Stellung einnehmen. Infolgedessen muß man sich beim Studium eines zwei oder mehr Widersprüche enthaltenden komplizierten Prozesses die größte Mühe geben, den Hauptwiderstand herauszufinden. Sobald dieser festgestellt ist, kann man alle Probleme leicht lösen.

Engpaßkongruente Zielhierarchie

Hier ist meine Zielgruppe, möglichst meine differenzierte Pilot-Zielgruppe. Hier sind die Kundenwünsche. Hier ist der größte Wunsch der Zielgruppe. (Vgl. Abb. 3) Ich muß dann fragen, welcher interne Engpaß - mein Engpaß, mein Hauptproblem - hindert mich an der besseren Lösung des Zielgruppenproblems. Dann stoße ich auf einen internen Engpaß, auf den ich meine Kräfte konzentrieren muß.

Es kann aber durchaus sein, daß dieser interne Engpaß extern liegt, d. h. daß es eine Minimum-Gruppe gibt, etwa Lieferanten, Rohstoff- oder Know-how-Geber oder Arbeitskräfte oder Berater, die mir hier helfen können. Dann muß ich mich fragen, wie kann ich diese externe Minimum-Gruppe veranlassen, mir die Verfügungsgewalt über diesen, für die bessere Lösung des Problems der Zielgruppe notwendigen Minimum-Faktor zu verschaffen. Und dann entwickle ich die neue Problemlösung, die den größten Wunsch der Zielgruppe erfüllt.

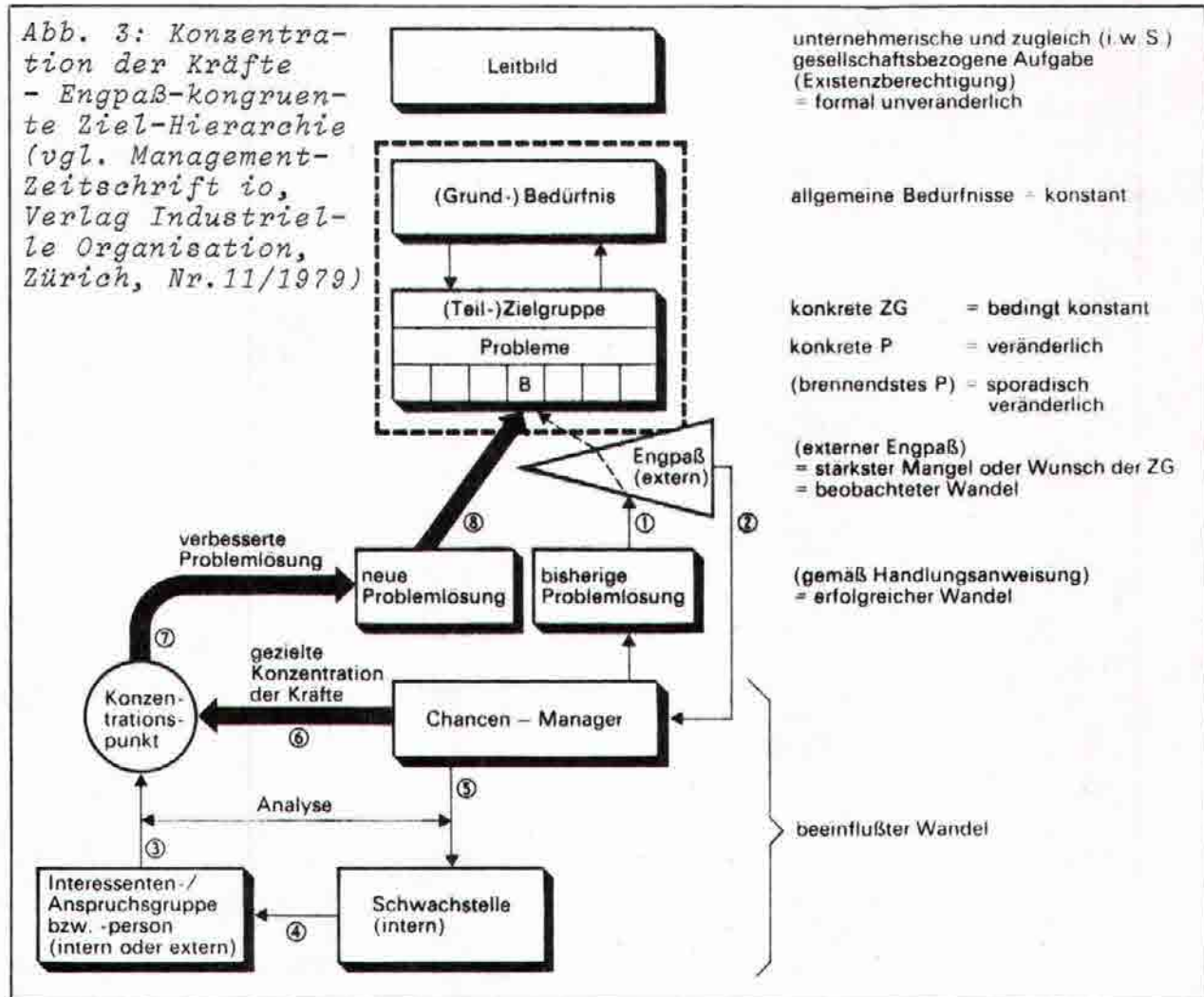
wird diesmal vom Mangel an Stickstoff begrenzt. Folgt der Landwirt seiner Erfahrung gemäß der Extrapolation und düngt er Phosphorsäure, dann bleibt der Dünger diesmal wirkungslos, denn die Entwicklung der Pflanze hängt ja eben vom Mangel an Stickstoff ab. Im Gegenteil: der Überschuß an Phosphor übersäuert und vergiftet den Boden. Wirkt nun die Düngung auf den neuesten Engpaß konzentriert, setzt sich das Wachstum der Pflanze automatisch fort und ebenso wird die Phosphorsäure als Überschuß, als Umweltvergiftung, in Wachstum verwandelt und aufgebraucht.

Wie in der Landwirtschaft beim Düngen

Dies modellartige Denken führt bei konsequenter Anwendung erfahrungsgemäß zu sehr guten Resultaten. Das kann man mit der Düngung illustrieren. Z. B. seien Kali, Stickstoff und Kalk ausreichend vorhanden, aber die Entwicklung der Pflanzen wird durch Mangel an Phosphorsäure begrenzt. Nachdem Phosphorsäure nachgedüngt wurde (Düngung I), wächst die Pflanze automatisch weiter. Ihre Entwicklung

Diese wiederum modellartige Darstellung läßt sich übertragen auf die Wirtschaft. Wir haben den potentiellen Bereich Engpaß Kapital, wir haben dann nach dem Kriege die Nachfrage als großen zentralen Engpaß gehabt, dann kam der Arbeitsmarkt, dann kamen die Rohstoffe und so kann jeder Bereich potentieller Engpaß sein. Zur Lösung der Zielgruppenprobleme ist der Kapital-, der Material-, der Personal- und der Know-how-Bereich in gleicher Weise notwendig. Aber die schlimmste Krankheit ist die, die man grad hat, ob das nun Bauch- oder Kreuzschmerzen sind. Das heißt also, wir müssen erkennen, in welchen Bereichen liegen die jeweils zentralen Probleme, die Haupt-

Abb. 3: Konzentration der Kräfte - Engpaß-kongruente Ziel-Hierarchie (vgl. Management-Zeitschrift 10, Verlag Industrielle Organisation, Zürich, Nr.11/1979)



probleme, der Hauptwiderspruch? Und von dort her ist der Einsatz der Kräfte, der Ressourcen, der ökonomischste.

Das heißt also nicht beispielsweise Investitions-sitzungen nach dem Motto des Gießkannenprinzips, jeder muß etwas haben, sondern unter dem Aspekt: Was ist für das Unternehmen das wichtigste; und das ist wiederum abhängig von der Zielgruppe und ihren Wünschen.

Das heißt also These: "Ich muß die internen Schwachstellen auf die Mittelverteilung mit den Augen der Zielgruppe beurteilen. Von dort her ergeben sich die strategisch interessantesten Perspektiven.

trag in Davos erinnern: "Ein Unternehmer soll nicht nur mit, sondern von den Änderungen unserer unternehmerischen Umwelt leben". In dem Moment, wo wir uns auf unsere Schwachstellen konzentrieren und wirklich die Kräfte konzentrieren und nicht verzetteln; in dem Moment ist die Chance, daß dieser Minimum-Faktor, daß diese Schwachstelle beseitigt wird, doch unheimlich groß. In dem Moment, wo wir Erfolg haben, ist aber auch dieser Engpaß beseitigt. Damit tritt automatisch der bis dahin von der Priorität her zweitrangigste Engpaß an die erste Stelle. Das heißt, der Wandel ist vorprogrammiert, der geplante Wandel. Das heißt, wir wollen ja den Wandel. Deshalb finde ich die Aussage "Chancenmanagement statt Krisenmanagement" ausgezeichnet.

Chancen-Management

Nun, damit habe ich zugleich das Chancen-Management dargestellt. Ich darf vor allem an dieses Zitat von Klaus Schwarz auf seinem Vor-

trag in Davos erinnern: "Ein Unternehmer soll nicht nur mit, sondern von den Änderungen unserer unternehmerischen Umwelt leben". In dem Moment, wo wir uns auf unsere Schwachstellen konzentrieren und wirklich die Kräfte konzentrieren und nicht verzetteln; in dem Moment ist die Chance, daß dieser Minimum-Faktor, daß diese Schwachstelle beseitigt wird, doch unheimlich groß. In dem Moment, wo wir Erfolg haben, ist aber auch dieser Engpaß beseitigt. Damit tritt automatisch der bis dahin von der Priorität her zweitrangigste Engpaß an die erste Stelle. Das heißt, der Wandel ist vorprogrammiert, der geplante Wandel. Das heißt, wir wollen ja den Wandel. Deshalb finde ich die Aussage "Chancenmanagement statt Krisenmanagement" ausgezeichnet.

Wir können gegen Veränderungen leben, das ist dumm. Die meisten leben mit den Veränderungen. Wir können aber auch gerade von und durch diese Veränderungen leben.

KERN-ELEMENTE DES ERFOLGS (ENGPAB-KONZENTRIERTE STRATEGIE)

(1) MARKETING-LEITBILD

- o PROBLEM-LÖSUNG (UNTERNEHMENS- UND MARKT-ANALYSE - SCHLÜSSEL)
- o ZIELGRUPPEN-SELEKTION / DIFFERENZEIGNUNGS-SPEZIFISCHE
MARKT-SEGMENTIERUNG (NISCHEN - SCHLOß)
- o STEIGERUNG DES KUNDEN-NUTZENS
ALS QUALITATIVE ZIELSETZUNG

(2) KONZENTRATION DER KRÄFTE

- ENGPAB-KONGRUENTE ZIEL-HIERARCHIE (QUANTIFIZIERTE ZIELE)
- o SCHWACHSTELLEN-ANALYSE
PRIORITÄTEN "MIT DEN AUGEN DER ZG" BEURTEILEN!
- o INTERESSEN-AUSGLEICH - SITUATIVE FÜHRUNGS-AUFGABE UND
SYNERGIE-POTENTIAL
- o NICHT KLECKERN, SONDERN KLOTZEN!

(3) WANDEL - PROBLEM UND CHANCE

- o NICHTS IST BESTÄNDIGER ALS DER WANDEL - ALLES FLIEBT (SCHNELLER)!
- CHANCEN- (STATT KRISEN-) MANAGEMENT (KLAUS SCHWAB)
- o WO LIEGT DIE URSACHE DER URSACHE ?!

(4) SPANNUNGS-(ORIENTIERTE FRÜH-)INDIKATOREN

- o GRUNDLAGEN EINES "STRATEGISCHEN CONTROLLING" (RUDOLF MANN)
- o EINBEZIEHUNG INTERDISZIPLINÄRE ERKENNTNISSE
(VERHALTENS- UND NATURWISSENSCHAFTEN)
- o ERFOLGS-POTENTIAL DURCH ANZIEHUNGSKRAFT

CLAUSEWITZ UND KEIN ENDE

von Gerhard Hessel, München

"Die Clausewitz-Resonanz während des Jubiläumsjahres trägt Früchte. Das Management ist auf den alten Kriegsphilosophen aufmerksam geworden. Die Denker entdecken Parallelen und ziehen daraus ihre aktuellen Schlüsse. Da liegt es auf der Hand, die Unternehmensphilosophie neu zu überdenken. Eine Aufgabe für den Controller und zugleich eine Chance für das Controlling, das Unternehmen dem Wandel der Zukunft anzupassen. Oder doch die Hilfen dazu bereitzustellen. Solch ein Prozeß kann kein gewaltsamer Akt sein. Dazu zeigt die evolutionäre Erkenntnistheorie Ansätze auf. Aus der neuen Verbindung beider Disziplinen kann eine Evolutionsstrategie zur Entfaltung gelangen ..." schreibt Gerhard Hessel zum Entrée.

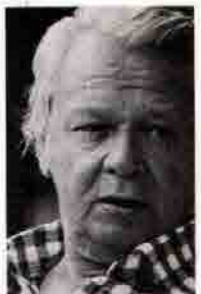
Selten ist einem Preußen solche Reverenz erwiesen worden, wie dem General Carl von Clausewitz in seinem 200. Geburtsjahr 1980. Seltsam immerhin, hat er doch zu Lebzeiten nichts bewirkt. Er hat ein umstrittenes Werk hinterlassen, "Vom Kriege", das - nach 150 Jahren - die Gemüter noch heute erregt. Für Rudolf Augstein liegen "Clausewitz und Wahnwitz" eng beieinander ("Der Spiegel" Nr. 24/1980 S. 18). Im anderen Deutschland, der DDR, zierte das Titelblatt eine Sondermarke der Post. Das Werk hat 18 Auflagen gehabt und ist im Jubiläumsjahr vergriffen; was dem ketzerischen Gedanken Spielraum läßt, wer es wohl wirklich zur Hand hatte. Reclam hat es wohlfeil ermöglicht. Ulrich Marwedel hat sich durch Herausgabe einer Auswahl konkret verdient gemacht (Reclam Universal-Bibliothek Nr. 9961, Stuttgart 1980). Die von Günter Dill vorgelegten "Materialien zu Clausewitz" waren bei Erscheinen flugs vergriffen.

Clausewitz und Management-Philosophie

Keine Ausrede, nun kann man Clausewitz selbst wieder lesen. Dem praktischen Sinn der Amerikaner

mochte es liegen, ein "Marketing by Clausewitz" zu creieren. Die New-Yorker Agentur Trout & Ries hat damit Furore gemacht (s. "Die Presse", Wien, 14.8.80, S.13). Deren Agentur-Strategen erkannten die Affinität militärischer Prinzipien zu wirtschaftlichem Handeln (wozu Clausewitz die Spur übrigens selbst gelegt hat, man muß ihn halt nur lesen). Da hatte sich der Schweizer Hans Widmer im Hause McKinsey auch schon bei Clausewitz bedient: "Was Militärstrategen im Unternehmen vermögen" ("Bilanz", Zürich, Nr. 12/79 S. 106 f.). Davon geht manches auf Prof. Dr. R. Höhn zurück, der anfangs der 60er Jahre im Vorwort zu "Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft" auf "Clausewitz und seine Bedeutung" hinwies (Bad Harzburg, o. J., S. 5 f.).

Die Militärs mögen sich um 'ihren' Clausewitz streiten. Das Management ist jetzt dabei, seinen Philosophen zu entdecken, da erweist der Autor sich als zeitlos gültig. Doch muß man unterscheiden: "Beim Handeln folgen die meisten einem bloßen Takt des Urteils, der mehr oder weniger gut trifft." Der im täglichen Geschäft Handelnde, der Chef der Exekutive, entscheidet sich spontan



Gerhard Hessel hat den beruflichen Alltag hinter sich, vormals Mitglied der Geschäftsleitung der Alkor-Werk Karl Lisemann KG, München; Ressort Unternehmensplanung. Schreibt, hier über "Clausewitz & Co.", findet Paralleltäten zwischen militärischen und wirtschaftlichen Kategorien, auf die Clausewitz bereits hinwies.

nach Lage der Dinge. "Aber wenn es darauf ankommt, nicht selbst zu handeln, sondern in einer Beratung andere zu überzeugen, dann kommt es auf klare Vorstellungen, auf das Nachweisen des inneren Zusammenhanges an."

Controller als Chef-Ideologe ?

Dieser Clausewitz weist dem Controller die Kompetenz zu, die Unternehmensziele zu formulieren und zu belegen; er wird - die Führung der Exekutive beratend - die Grundlagen der Strategie erarbeiten und darlegen. In diesem Sinne ist der Controller, nach heutigem Sprachgebrauch, der Chefideologe des Unternehmens. Er verkörpert die Unternehmensphilosophie, er hat sie - seine vornehmlichste Pflicht - zu vertreten. Das ist aber auch seine schwierigste Aufgabe.

Unternehmensphilosophie als Leitbild zum Handeln

Auch heute noch, unabhängig von Größe und Bedeutung des Hauses, findet Unternehmensphilosophie in der Chefetage nicht überall die ihr gebührende Resonanz. Das völlige Versagen des amerikanischen Fahrzeugbaues bietet ein drastisches Beispiel (T & R haben es aufgezeigt). Die Energiewirtschaft hat es lange versäumt, sich mit ihrem Problem auseinanderzusetzen. Die Multis profitieren, gibt wieder ein Unternehmer die Selbständigkeit auf; hätte er nur eine eigene Philosophie gehabt. Die Ratlosigkeit in Krisenlagen läßt fundamentale Grundsätze, die eben in einer Unternehmensphilosophie liegen, oftmals vermissen. Und last not least, das Unbehagen des Unternehmers, sich als Buhmann der Nation - weil unverstanden - zu fühlen, findet seine Ursache in der Schwäche philosophischer Prinzipien; besäße er sie, bräuchte er die Auseinandersetzung nicht zu fürchten.

In jedem Fall ist das Unternehmen gut beraten, welches sich mit den axiomatischen Grundlagen seiner Existenz bis auf die Wurzeln selbst auseinandersetzt und daraus eine ihm gemäße Philosophie entwickelt und formuliert. Es ist dies umso vorteilhafter, als im fließenden Wandel der Wertvorstellungen dieses Jahrzehntes der Stellenwert des Unternehmers, des Managements, im gesellschaftlichen System neu fixiert werden wird. Auch - aber nicht nur - eine Frage des Images, des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit. Mehr noch eine Frage des persönlichen Engagements der Führungshierarchie, der Mitarbeiter, - und ein Problem des Generationenwechsels. Die

wirkliche Sorge um das eigene Haus findet darin ihre ursächlichen Ansätze.

Controller als Anstoß-Geber

Dem Controller zugesprochen, ist's ihm ein schwieriges Problem, den Anstoß zu geben, das Gespräch einzuleiten, einen Prozeß in Gang zu bringen. Sein Thema - besteht nicht ohnehin eine latente Bereitschaft - kreist um die Frage nach einem Wertsystem, um eine weltanschauliche Ausrichtung, um eine eigene Unternehmensphilosophie. Drei Kräfte wirken darauf ein: das Menschenbild, das Gesellschaftsbild, das Unternehmensbild. Hierüber wird er sich vorerst Klarheit verschaffen, dabei sollte jedes Wunsdenken ausgeschlossen bleiben. Er muß sich dessen bewußt werden, welche tatsächlichen Wertvorstellungen dem Unternehmen in seinen Handlungen adäquat sind. Das wird unter Umständen Korrekturen herausfordern. Hierin tritt die Richtlinien-Kompetenz für die Unternehmenspolitik der Unternehmensführung zutage. Immer, wenn auch unbewußt, liegt jedem Handeln eine Philosophie zugrunde. Und diese, will er mit seinen Bemühungen Erfolg haben, muß er herausfinden; gewiß ein heikles Unterfangen, das eines angemessenen Taktes bedarf.

Unternehmensphilosophie und Gewinnziel

Gewinn zu erzielen, eine angemessene Rentabilität zu erwirtschaften, ist das legitime Ziel des Managements. Erst der Gewinn ermöglicht es, andere Zielvorstellungen ins Auge zu fassen, sie zu realisieren. An diesem Axiom ist nicht zu rütteln, solange von einer freien Wirtschaft die Rede ist. (Daß ohne Rentabilität nichts läuft, weiß man inzwischen in der sozialistischen Hemisphäre auch).

Eine wertende Betrachtung und kritische Auseinandersetzung mit den sich wandelnden gesellschaftlichen Realitäten aber könnte dazu führen, dem Unternehmen einen daran orientierten, der Zeit und ihren Veränderungen gemäßen, ideellen Standpunkt zu geben. Es käme dies einer Anpassung an die sich unaufhaltsam entwickelnden gesamtgesellschaftlichen Bedürfnisse entgegen. Ein solcher Prozeß wird mit absoluter Sicherheit in der Folge im Unternehmen schlummernde, creative Kräfte frei machen. Das allein wäre solcher Bemühungen wert. Der Horizont weitet sich und neue Strategien treten an Stelle der ausgetretenen Routinen.

Vgl. Hessel, Strategie - Operation - Taktik; Controller-Magazin Nr. 2/80, Seite 79 ff

Strategien zur Zielerreichung

Strategien zu entwickeln, setzt Ziele voraus. Die Zielsprachen zu finden - und zwar im vorangehend bedachten Sinn der Einbeziehung partieller Veränderungen und generellen Wandels - erfordert eine neue überdachte Orientierung mit flexiblem Denken, die Abkehr von Klischees und Routinen, vom lieb gewordenem Althergebrachten.

Clausewitz - nach wie vor - gibt a priori die Regeln:

"Es ist also nach unserer Einteilung ... die Strategie die Lehre ... zum Zwecke des Krieges" (in unserem Fall der wirtschaftlichen Auseinandersetzung, des Konkurrenzkampfes). Daraus erklärt sich der beharrliche, langfristige Charakter der Unternehmensstrategien. So kann auch die Gewinnerzielung nur langfristig gesehen werden. Der Zweck - und das ist wortwörtlich das Schwarze im Zentrum der Zielscheibe - kann im Wachstum des Unternehmens gesehen werden, das, um "echt" zu sein, über der Zuwachsrates der Branche liegt.

Dann liegt im Angriff, und zwar auf die Marktanteile, die gemäßige Strategie. Sie kann sich aber auch auf den Fortbestand des Unternehmens, also darauf, die Lage zu konsolidieren und den Besitzstand zu halten, dies gleichrangig neben dem Gewinnziel, konzentrieren. Dann liegt in der Verteidigung die bessere Strategie. Andernfalls kann es das Ziel sein, technisch-organisatorisch durch besonders gute Produktqualität zum Markt- oder Branchenführer aufzusteigen. Dann liegt der Schwerpunkt auf den inneren Verhältnissen des Unternehmens, in den technologischen Prozessen.

In zunehmendem Maße aber spielen in die strategischen Überlegungen die nicht-ökonomischen, persönlichen Zielvorstellungen als Ergebnis verschiedenartiger Interessen des Managements und der Mitarbeiter ein, nämlich die, heute und künftig an der "richtigen" Stelle eines gesamtgesellschaftlichen Wertgefüges zu stehen, sich im eigenen Engagement bestärkt zu fühlen.

Eine solche immaterielle Zielsetzung überträgt in psychologischem Sinne die Qualität des Managements auf die Produkte und das Unternehmensimage. Dieser Überlegung nachzugeben, kann im Unternehmen ungeahnte Kräfte freisetzen. Das ergibt eine ganz eigene, dann unnachahmliche Strategie. Zu solchen Punkten der Auseinandersetzung drängt der bessere Teil der qualifizierten Arbeitskräfte, solches Klima wirkt ungemein anziehend, es verbürgt die Freiheit der Kreativität.

"Mit dem Teil muß das Ganze gedacht werden ..."

Es kann davon abgesehen werden, die allgemein bekannten, oft diskutierten Regeln für die Methoden der Erarbeitung von Strategien und Langfristplanungen zu rekapitulieren, wie z.B. den Grundsatz der Ökonomie der Kräfte, die Technik der Entscheidungsfindung, die Anwendung der Mittel etc. Das ist bei Clausewitz im ersten Buch "Über die Natur des Krieges" nachzulesen (und dieser Beitrag bezweckt ja nichts anderes als daraufhin zu führen).

Mahnend, das Ganze in seinen Teilen zu erkennen, leitet Clausewitz ein: "Wir denken die einzelnen Elemente unseres Gegenstandes, dann die einzelnen Teile oder Glieder desselben und zuletzt das Ganze in seinem inneren Zusammenhang zu betrachten, also vom Einfachen zum Zusammengesetzten fortzuschreiten. Aber es ist hier mehr als irgendwo nötig, mit einem Blick auf das Wesen des Ganzen anzufangen, weil hier mehr als irgendwo mit dem Teil auch sogleich immer das Ganze gedacht werden muß." Wohlgedenkt: Clausewitz gibt keine Patentrezepte, keine Lehrsätze oder Regeln.

"Nichts was wir gedacht haben, halten wir um einen Verdienst für die Theorie, sondern die Art wie wir gedacht haben."

Strategie-Typen

Statt einer Nachlese richten wir den Blick auf neuerliche, in der Clausewitz-Rezeption auftauchende Aspekte. Der erste ergibt sich aus dem Strategie-Dilemma. Es kann ja nicht übersehen werden, daß mit der zunehmenden Komplexität der Systeme, zufolge der immer weiter um sich greifenden Interdependenzen zwischen den Fachbereichen, aber auch unter einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb zwischen den Informationsfluten, manch rational gut durchdachte Strategie versagte, weil die ihr zugrunde liegenden Prognosen den eintretenden Realitäten einfach nicht standhielten. Darauf wies bereits Carl Friedrich von Weizsäcker hin: "Die Tendenz ins Große, Zentralisierte, macht unsere Gesellschaft in vieler Hinsicht effizienter als ihre in viele lokale Teilsellschaften aufgespaltenen Vorläufer; sie macht sie aber auch anfälliger gegen Katastrophen, die das zentrale System betreffen."

Zu weit ausgreifende, zu perfektionierte, zu zentralistisch dirigierte Globalstrategien laufen Gefahr zu ermatten oder auseinander zu brechen. Kurt Lorenz weist in der Verhaltensforschung auf die evolutionären Prozesse hin, die Strategie, deren sich die Natur bedient. Ingo Rechenberg überträgt das Prinzip auf eine Evolutionsstrategie, die er mit Erfolg bei technologischen Ent-

wicklungen anwendet. Max Woitschach und Werner Hess verfolgen die daraus gewonnenen Anregungen weiter. Die Evolutionsstrategie beruht auf der bewußten Nutzung des Zufalls. Und auch darauf verweist bereits Clausewitz: "Es fehlt also nur noch der Zufall, um ihn zum Spiel zu machen, und dessen entbehrt er am wenigsten ... Mit dem Zufall aber nimmt das Ungefähr und mit ihm das Glück einen großen Platz ein."

Woitschach beschreibt das Vorgehen wie folgt: "Eine Möglichkeit, den Zufall einzuschalten, besteht darin, durch 'Versuch und Irrtum' (trial and error) viele unterschiedliche Lösungen eines Problems zufallsabhängig auszuprobieren, um unter den vielen Lösungen dann einfach die beste auszuwählen. Auch die biologische Evolution geht ähnlich vor, doch geht sie noch einen Schritt weiter. Auch sie stellt zunächst zufallsabhängige Versuche an und läßt das Ergebnis dieser Versuche im Wettbewerb mit bereits Bestehendem und im Wettbewerb mit allen anderen Versuchsergebnissen beweisen, ob sie zu besseren Ergebnissen führen oder nicht. Wenn aber eine solche Mutation erfolgreich war, dann werden von dieser Basis aus immer weitere Versuche unternommen, ob sich nicht 'noch was Besseres' finden läßt. Wenn dies der Fall ist ... dann wiederholt sich das gleiche Spiel, so schrittweise aber unaufhaltsam die Evolution weitertreibend." Das erklärt das Prinzip. Die Methode ist als Simulation mittels Datenverarbeitung bei technischen Prozessen mit Erfolg durchgespielt worden. Fragt sich, läßt sich eine solche Strategie auch auf die Märkte übertragen?

Evolutions-Strategien erproben

Erste Voraussetzung dazu ist der Mut zu experimentieren, die ausgereizten Systeme konventioneller "Erfolgsstrategien" zu verlassen.

Zweite Voraussetzung ist die erhöhte Risikobereitschaft, auch mit Luschen zu spielen, heißt mit Mißerfolgen zu rechnen, sie ins Kalkül zu ziehen, ohne die Verantwortung dem Letzten aufzubürden, den die Hunde beißen.

Dritte Voraussetzung ist ein taktisches Verhalten, sich dem gestellten Problem in kleinen Schritten zu nähern, sich gleichsam anzuschleichen: "Je langsamer aber der kriegerische Akt abläuft, je häufiger und länger er zum Stehen kommt, umso eher wird es möglich, einen Irrtum gut zu machen, umso dreister wird also der Handelnde in seinen Voraussetzungen, umso eher wird er damit hinter der Linie des Äußersten zurückbleiben und alles auf Wahrscheinlichkeiten und Vermutungen bauen. Was also die Natur des konkreten Falles an sich schon erfordert, einen Wahr-

scheinlichkeitskalkül nach den gegebenen Verhältnissen, dazu läßt der mehr oder weniger langsame Verlauf des kriegerischen Aktes mehr oder weniger Zeit." Schon wieder Clausewitz.

Evolutionsstrategie zu erproben, empfiehlt sich in Perioden wachsender Unsicherheiten, auf unbekanntem Terrain, gegenüber den mächtigen Oligarchien wirtschaftlicher Kolosse in ihrer Ohnmacht zu reagieren. Sie bedingt aber zuerst die Besinnung auf die geistigen Kräfte und Wirkungen.

Es war von einem Aspekt die Rede, der Hinweis genügt. Es wäre gegen alle Erwartung, wenn man nicht schon in nächster Zukunft auf Beispiele praktizierter Evolutionsstrategien stieße. Da heißt es, die Augen offen zu halten,

"Values" als Topmanagement-Aufgabe

Ein zweiter Aspekt, den der Amerikaner Nowotny aufgreift, liegt zwar auf der gleichen Linie einer Überprüfung der Unternehmensphilosophie in Hinsicht auf die gesamtgesellschaftlichen Bedürfnisse, wendet sich aber mehr den Methoden des Topmanagements zu. Ihm empfiehlt er, sich mehr auf eine fundamentale Unternehmensphilosophie zu konzentrieren und die "Facts", die Tatsachen, dem Lower- und Middlemanagement zu überlassen, will es nicht zu bloßem Koordinator der Experten degenerieren, das sich dann in den Routinen der Administration erschöpft. Vornehmliche Aufgaben des Topmanagements sind die "Values", die wertende Betrachtung und ihre Einordnung in das Wertsystem des Unternehmens und seiner Leitbilder. Die Priorität der wertenden Betrachtung obliegt der Führung des Unternehmens, ihre "Values" müssen die Funktion des Unternehmens und seinen Beitrag für die Gesellschaft in einer aktiven Auseinandersetzung mit den sich wandelnden gesellschaftlichen Realitäten deutlich werden lassen.

Legitimation des Gewinnstrebens

Dabei werden Gewinnerzielung und Rentabilität auch weiterhin an erster Stelle der Prioritäten stehen, doch wird die Legitimation des Gewinnstrebens von der Erfüllung echter gesamtgesellschaftlicher Bedürfnisse abhängig gesehen werden.

Diese Legitimität ist eine der moralischen Größen und die moralischen Größen sind es, die in ihren Wirkungen den psychischen Kräften ganz und gar gleichrangig sind. Der Geist erst, im Unternehmen

der Corps d'esprit, beflügelt das Ganze. "Leider suchen sie (die moralischen Größen) sich aller Bücherweisheit zu entziehen, weil sie sich weder in Zahlen noch in Klassen unterbringen lassen oder empfunden sein wollen." Noch einmal Clausewitz.

Hier scheint eine Mahnung an den Controller angebracht, hinter den Zahlenwerken auch die Kräfte zu sehen, die sich unzurechenbar und unberechenbar im Hintergrund halten. Wenn der Controller bereit ist, sich aus seiner Kurztakt-Rechenapparatur zu lösen, und seine intellektuellen Fähigkeiten es ihm gestatten, sofern er auch das Glück hat, einen ansprechbaren Partner zu finden, dann kann er freilich zum Nutzen des Ganzen einen Philosophie-Prozeß in Gang setzen.

Schwelle überwinden zwischen heute und morgen

Wo von Kräften die Rede ist, sind auch immer Polaritäten wirksam; neben den positiven bestim-

men auch negative Einstellungen das Geschehen, den Takt, das Klima. Die bestgemeinten Überlegungen, philosophischen Ansätze, verpuffen, die Leitbilder verblassen, fehlt es an geistiger Bereitschaft, den Einsatz zu wagen. Es hieße den Kopf in den Sand stecken, übersähe man die um sich greifende materialistische Einstellung vieler Leute ohne Rücksicht auf ihren hierarchischen Rang. Diese Lebenshaltung, die damit verbundenen Erwartungen, und auch die bequeme Gedankenlosigkeit, sind schon sehr weit fortgeschritten. Man gäbe sich einer Täuschung hin, würde man glauben, mit immer weiteren und größeren materiellen Anreizen Zustimmung und Bereitschaft für Wandel zu finden. So lange das 'living up to the Jones', der Amoklauf der persönlichen Eitelkeiten, die Sucht nach immer komfortableren Besitz, der einzige Antrieb ist, wird keine Philosophie die Schwelle überwinden, die zwischen heute und morgen Zukunft eröffnet. Dies ist zu bedenken. Die Evolution hat darauf ihre Antworten. ■

CONTROLLER'S TERMINKALENDER

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting/München

Haben Sie "Ihr 1981" schon terminiert? In der Annahme, daß Ihr Geschäftsjahr das Kalenderjahr ist, bringt die folgende Seite einen Vorschlag. Er beginnt mit dem Aufbereiten des Themenspeichers aus der Verabschiedung des Budgets 81. Dann sind vielleicht Prolöts einzurichten für bestimmte Quo-Vadis-Fragen. Die Strategieklausur ist für die Woche vor Ostern angesetzt.

In die Ausarbeitung des 5 Jahres-Grob-Budgets fließt dann auch die erste Erwartungsrechnung nach dem 1. Quartal ein. Verfestigt wird das durch die 2. Erwartungsrechnung zum 31. 5. 81. Dann ist das Mehrjahresbudget vollends - auch nach Prüfung von Engpässen - zu kneten. Es folgen die Orientierungsdaten und Planungsbriefe für die Planung "bottom up".

Das Detailbudget fürs Folgejahr startet im September. Wenn die Entwürfe stehen, kommt die 3. Erwartungsrechnung mit den Istzahlen des 30. 9. Jetzt startet der Knet-November. Dabei können entweder noch verbesserte Lösungen gefunden (die operative Lücke noch geschlossen) werden; oder einzelne unerfüllte Fragen sind auf den (die strategische Lücke notierenden) Themenspeicher für die 5 Jahresplanung 1982 bis 1986 vorzutragen.

Man wird bei Terminen fleißig. Niemand reklamiert, wenn nicht geplant wird. Also muß man sich diesen Typ von Reklamation selber erteilen. Vereinbarte Termine sind auch Eintrittskarten. Das ist für die Controller-Rolle besonders wichtig. Außerdem: wenn in Ihrem Unternehmen so ein Planungsterminkalender existiert: haben sich Ihre Herren Manager (und deren Sekretärinnen) diese Termine auch in das persönliche Tagebuch übernommen?

DAS KASSENSYSTEM AUF FESTBESTAND

(Cash-Fund on Imprest-Basis)

von Dipl. -Volkswirt Willi Strunz, 8501 Siegelsdorf

An Mitarbeiter in der Praxis der internen und externen Revision wenden sich diese Zeilen über das "Kassensystem auf Festbestand" in erster Linie, um ein Kassensystem vor Augen zu führen bzw. zu erläutern, das hier zu Lande - im Gegensatz zum angloamerikanischen "Revisionsraum" - uns noch nicht in wünschenswertem Umfang literarisch erörtert zu sein scheint; ja in manchen Standard- und Handbüchern für Prüfungsmitarbeiter gar nicht als eigenständiges Organisationssystem herausgestellt wird.

Eine systematisch aufgezugene Prüfung beginnt im allgemeinen mit der Prüfung des Internen Kontrollsystems der Gesellschaft. Dieses "umfaßt sowohl den Organisationsplan als auch sämtliche aufeinander abgestimmte Methoden und Maßnahmen in einem Unternehmen, die dazu dienen, sein Vermögen zu sichern, die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Abrechnungsdaten zu gewährleisten und die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik zu unterstützen".*) Entsprechend dem bei der Prüfung

des Internen Kontrollsystems gefundenen Ergebnis, d. h. nach dem Umfang der dabei ermittelten Schwachstellen in diesem System, bestimmen sich dann Umfang und Ausmaß der weiteren Prüfungshandlungen.

Kassensystem im Rahmen des internen Kontrollsystems

Bereits bei den hier anstehenden Prüfungsschritten und Fragen in Bezug auf das Interne Kontrollsystem muß man sich vorweg darüber im klaren sein, welches spezifische Organisationssystem in dem untersuchten Bereich jeweils installiert ist, d. h. z. B. bei dem internen Überwachungssystem im Bereich "Forderungen aus Lieferungen und Leistungen", ob die betreffende Gesellschaft eine sog. "Offene Posten-Buchhaltung" oder noch ein traditionelles Kontokorrentsystem hat; oder in jenem Bereich, der uns hier interessiert, dem des Kassenverkehrs, müssen wir uns vorweg darüber klar werden, ob das Kassenwesen der geprüften Gesellschaft nach dem System des variablen Kassenbestandes oder ob sie

*) *INTERNAL CONTROL, Elements of a coordinated system and its importance to management and the independent public accountant, Special Report by the Committee of Auditing Procedure, American Institute of Accountants, New York 1949, S. 6, übersetzt und übernommen von NEUBERT, Helmut: Internal Control, Kontrollinstrument der Unternehmensführung, Düsseldorf 1959, Seite 9.*

das Kassensystem auf Festbestand führt (on imprest basis). Derartige Unterscheidungen bei der Prüfung des internen Überwachungssystems werden jedoch noch keineswegs generell gemacht.

Wir hingegen sind der Auffassung - und wollen dies deshalb nochmals betonen - daß der Prüfer des internen Kontrollsystems im Bereich Kassenverkehr, wenn er ein gutes und brauchbares Prüfungsergebnis erzielen will, bereits in diesem Prüfungsstadium sein Wissen um die Funktionsweise des Kassensystems auf Festbestand parat haben muß und entsprechend einsetzen sollte.

Funktionsweise des Kassensystems auf Festbestand

Das Kassensystem auf Festbestand läßt sich mit folgenden fünf Punkten darstellen und umschreiben:

1) Bei der Einführung dieses Systems wird der Kassenbestand auf einen runden Betrag gebracht, z. B. DM 1000,- oder 5000,-. Die Höhe dieses Festbetrages richtet sich nach dem jeweiligen Ausgabenumfang, der in einem bestimmten Zeitraum - also wöchentlich oder monatlich - zu bewältigen ist. Die richtige Bemessung dieses Festbetrages ist betriebswirtschaftlich von besonderer Bedeutung. Denn ein zu hoher Betrag in der Kasse, d. h. wenn wesentlich weniger Ausgaben im Durchschnitt anfallen als Geld vorhanden ist, bedeutet Zinsverlust für das Unternehmen und sollte eine Senkung des Festbetrages zur Folge haben. Ein zu niedriger Betrag in der Kasse auf Festbestand hingegen, d. h. wenn die Ausgaben mit dem ursprünglich festgesetzten Festbetrag in mehreren Fällen nicht bewältigt werden können, bedeutet Reibungsverlust bei der Abwicklung des notwendigen Kassenverkehrs, da zu viele Kassenauffüllungen anfallen.

2) Die Kasse auf Festbestand darf im weiteren Ablauf keinerlei Zahlungseingänge (mittels Scheck oder Bargeld) aufnehmen. Falls jedoch Schecks oder Bargelder vereinnahmt werden, müssen diese möglichst am Tage der Einnahme, spätestens am darauf folgenden Tage, der Bank zur Gutschrift auf dem Bankkonto der Firma übergeben werden.

3) Für jede Kassenausgabe muß ein Beleg vorhanden sein, sei es ein Originalbeleg oder ein Ersatzbeleg. Der Grundsatz "Keine Buchung ohne Beleg" könnte hier also "umfunktioniert" werden in die Maxime: "Keine Ausgabe ohne Beleg". Die betreffenden Ausgabebelege bleiben dann solange in der sich auf Festbestand befindenden Kasse, bis diese wieder auf ihren

ursprünglichen Festbetrag aufgefüllt wird. Jede Kassenausgabe muß unverzüglich - auch bei diesem Kassensystem - und chronologisch in einem Kassenbuch eingetragen werden.

4) Ist der Bargeldbestand in der Kasse auf Festbestand aufgrund der getätigten Ausgaben so niedrig geworden, daß eine Wiederauffüllung notwendig ist, so ist folgendermaßen vorzugehen:

a) Die sich in der Kasse befindenden Ausgabebelege werden nach den zu belastenden Hauptbuchkonten geordnet (mit einer Zwischensumme pro Konto), und über die Gesamtsumme der Ausgaben wird dann ein Scheck von der zuständigen Stelle ausgeschrieben.

b) Demjenigen, der diesen Scheck unterzeichnet, werden die Ausgabebelege mit dem Additionsstreifen und dem Kassenbuch vorgelegt, und er soll hierbei die Richtigkeit und die Angemessenheit dieser Belege überprüfen.

c) Gleichzeitig wird ein Buchungsbeleg ausgestellt, auf dem die unter 4 a) festgestellten verschiedenen Hauptbuchkonten (jeweils mit der Summe der für sie angefallenen Ausgabebelege) belastet werden sollen; ein Bankkonto wird dann mit der Gesamtsumme der Ausgaben erkannt.

5) Durch das geschilderte Verfahren wird erreicht, daß in der betreffenden Kasse zu jeder Zeit ein gleichbleibender Bestand vorhanden ist (Siehe Punkt 1). Dieser ergibt sich immer aus der Summe des vorhandenen Bargeldbestandes und der sich in der Kasse befindenden Ausgabebelege.

Vorteile des Festbestandssystems

Die wesentlichen Vorteile des Kassensystems auf Festbestand gegenüber jenem mit variablem Bestand lassen sich wie folgt skizzieren:

1) Der Kassenbestand kann jederzeit exakt und ohne großen Aufwand überprüft werden. Es sind lediglich das vorhandene Geld und die Ausgabebelege zu ermitteln und zusammenzuzählen. Der Kassierer muß dann immer den Festbestand in seiner Kasse haben.

2) Der für die Kasse auf Festbestand zuständige Kassierer kann etwaige Fehlbeträge in seiner Kasse niemals durch Kasseneingänge aus dem laufenden Geschäft ausgleichen und so vorübergehend verschleiern, da die Kasse auf Festbestand keinerlei Zahlungseingänge aufnehmen darf.

3) Es besteht bei dem Kassensystem auf Festbestand ein Verfahren, wodurch in bestimmten Zeitabständen die Kassenausgabebelege durch einen Vorgesetzten überprüft werden, da dies jeweils spätestens bei der Kassenauffüllung auf den ursprünglichen Festbestand zu geschehen hat. Dieser Aspekt ist unter dem Gesichtspunkt der Erhöhung der internen Kontrolle in dem Unternehmen von besonderer Bedeutung.

4) Das Kassensystem auf Festbestand hat weiterhin den Vorteil, daß während des Geschäftsjahres keinerlei Buchungen auf dem Hauptbuchkonto "Kasse" erforderlich sind. Auf diesem Konto bleibt vielmehr immer der festgesetzte Festbestand unverändert bestehen und kann unbesehen am Jahresende in die Hauptabschlußübersicht bzw. die Bilanz übernommen werden. Eine eventuell zeitraubende Abstimmungsprüfung zwischen Konto und dem Kassensystem, bei dem sich die Kassen auf variablem Bestand befinden.

5) Als letzten wesentlichen Vorteil wollen wir

schließlich hervorheben, daß bei der Wiederauffüllung der Kasse auf Festbestand die Ausgabenbelege nicht einzeln gebucht werden, sondern für jede Kostenart nur jeweils in der Totalen und auf dem Bankkonto in der Gesamtsumme. Damit wird die oft zeitraubende Verbuchung von den Kopien der einzelnen Kassensystemseiten, wie sie normalerweise und traditionellerweise durchgeführt wird, hinfällig. Der Aufwand an Buchhaltungsarbeit in diesem Bereich wird damit gleichzeitig erheblich verringert.

Nachteile des Festbestandensystems

In Abwandlung des Slogan "No body is perfect" müssen wir auch hier analog eingestehen "No system is perfect", da auch das Kassensystem auf Festbestand ein "Manko" in sich birgt:

Die Bareingänge und Scheckeingänge, die eventuell anfallen, müssen täglich zwecks Gutschrift zur Bank gebracht werden. ■

Grüezi Herr Dr. Deyhle

In der Aufgabe 4/80 schreiben Sie unter "Fixkosten":

"Die 'einen' (Grenzkosten) schlüpfen ins Produkt; die 'anderen' (Fixkosten) bemühen sich ums Produkt".

Da es offenbar leichter ist, einen Pudding an die Wand zu nageln als diese beiden Begriffe zu definieren, schlage ich Ihnen vor, zur endgültigen Bereinigung dieses Problems die beiden folgenden Begriffe zu verwenden:

Statt Grenzkosten = Schlüpfkosten

Statt Fixkosten = Bemühkosten !!!

Vielleicht fragen dann einmal auch Nicht-Controller, was diese Begriffe eigentlich bedeuten.

Dr. Victor Bataillard

28. Juli 1980

Noch weiterhin einen warmen Sommer

Dr. V. Bataillard

„TREASURING-ECKE“:

AKTIEN

- vielgeschmähte, überlegene Kapitalanlage

von Rudolf S. Pinke, Frankfurt/Main



Rudolf S. Pinke, 41, gelernter Bankkaufmann, bevät seit 1973 Firmen und Privatpersonen in den Bereichen Geld- und Kapitalanlage. Schwerpunkt: Vermögensaufbau mit Aktien. Als freier Autor publiziert er Geld- und Börsenthemen.

An Bankschaltern drängen sich nach Anlage-Rat suchende Sparer: Alternativen mit mehr Ertrag bei möglichst gleichem Risiko sind gefragt. Den Hinweis auf Aktienanlagen mit lohnender Dividendenrendite plus möglichem Kursgewinn quittieren sie entweder mit dem müden Lächeln Enttäuschter oder mit dem erstaunten Aufschrei ertappter Spieler: Sparer und Aktien passen nicht zusammen.

Aktien sind hierzulande zwar eine ziemlich bekannte, aber wenig beliebte Anlageform. "Die Ursache dafür liegt im Auf und Ab der Kurse", erläutert Norbert Fischer vom US-Broker Hornblower, Fischer & Co. "Anders als in den USA, England oder Frankreich wollen die Leute bei uns jedes Risiko von ihren Ersparnissen fernhalten. Lieber nehmen sie einen steten Substanzverlust in Kauf. Auf geduldigem Papier bleibt Mark gleich Mark und da stecken viele den Kopf beharrlich in den Sand."

Hinzu kommt die Verketterung allen Profitstrebens und jeglicher Spekulation durch große Teile der politischen Parteien. Aus der Gartenzweckperspektive des Neides wird die preisregulierende, risikoglättende Funktion der Spekulation schlicht verkannt. "Die Börse tut immer das, was sie Freunde kostet", sekundiert Hans-Jochen Neubauer, Finanzberater in Hannover und Gesellschafter der FIBA, eines Zusammenschlusses von führenden Vertretern der wirtschaftsberatenden Berufe.

Warnende Skeptiker stehen auch hinter den Bankschaltern: Aus Mangel an fundierten Anlageempfehlungen wird die Launenhaftigkeit der Börse vorgeschoben, um eigene Sparbriefe und Festverzinsliche abzusetzen, selten zum uneingeschränkten Nutzen der Anleger.

Sicher: Vordergründig ist die Börse unzuverlässig. Da bricht ein langerwarteter Trend plötzlich ab, ehe man sich auf ihn eingestellt hat. An nachträglichen Deutungen mangelt es selten, aber die prophetische Gabe der Trendvorhersage ist äußerst selten. Allerdings wiederholen sich zyklische "Großwetterlagen", während eine Konjunkturrunde zwangsläufig und eine Reihe von Indikatoren erlauben dem

aufmerksamen Beobachter, daraus Entwicklungen abzuleiten. Aber: Allein aus den analytischen Daten der Geld- und Kreditpolitik ergeben sich noch keine exakten Prognosen.

Was die Kurse beeinflusst, ist schließlich eine bunte Mischung aus Erwartungen, politischen und wirtschaftlichen Ereignissen sowie der psychologischen und emotionalen Einstellung der Marktteilnehmer und der vorhandenen Geldmenge.

Die fünfziger Jahre waren das goldene Zeitalter für den Aktionär. Nach Zerstörung und Währungsreform kamen die Kurse im wahrsten Sinne aus dem Keller. Kaum jemand hatte Mut und Geld, um einzusteigen. Wer es dennoch tat - und sei es mit geborgtem Geld - der wurde reichlich belohnt.

In den sechziger Jahren löste der erste Immobilienboom die Dauerhaussiege der Aktien ab. An der Börse kam es noch zu Übertreibungen, doch in der Folge bildeten sich die überzogenen Kurse wieder zurück.

Die siebziger Jahre waren die Jahre der Goldgurus und Devisenhasadeure. Die Aktionäre aber verbuchten ein trauriges Jahrzehnt: Die meisten von ihnen verloren viel Geld. Der Traum vom Volksaktionär war endgültig ausgeträumt.

Die achtziger Jahre beginnen mit großen Problemen: Superinflation, Energiekrise und Währungsunsicherheit. Der Planet Erde steht an vielen Stellen in Brand und ein gewaltiges Vernichtungspotential wird einsatzbereit gehalten. Führende Industrieländer kämpfen um ihre Zahlungsfähigkeit. Die Vision einer Wüste "Bundesrepublik" wird durch arabische Ölrechnungen hervorgezerrt, die das Leistungspotential der Deutschen übersteigen. Die Frage 'Steinzeit oder Atomkraft' ist jetzt entscheidungsreif.

Mit enormem Innovations- und Forschungsaufwand, einem Milliarden Schub neuer Investitionen wehrt sich die angeschlagene Industrieländerwelt gegen die erdrückende Übermacht der Rohstoffbesitzer. Es sollen gangbare Wege gefunden werden, die Erpreßbarkeit der westlichen Welt zu verringern und allmählich abzubauen.

Das aber könnte die Renaissance der Aktie, wenn nicht ihre größte Zeit überhaupt bedeuten. Als Finanzierungsinstrument - jahrzehntelang vernachlässigt - wird die Aktie jetzt mehr gebraucht als jemals zuvor. "500 Milliarden DM Spargelder stehen zur Verfügung. Schon 10 % dieser Summe würden ausreichen, um den Markt leerzufegen", meint Hans-Jochen Neubauer. "Das Problem ist, daß zu wenig potente Unternehmen an die Börse gehen."

Und Niedersachsens Finanzminister Walter Leisler-Kiep sekundiert: "Es wäre wünschenswert, wenn mehr mittelständische Unternehmen die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft wagen würden. Das wäre ein Weg, den wachsenden Kapitalbedarf für Investitionen und Innovationen in den achtziger Jahren zu decken."

Freilich, eine starke psychologische Hürde ist zu überwinden. Denn mehr Vertrauen in die Aktie setzt mehr Publizität der Gesellschaften voraus. Aber Offenlegungsprinzipien, wie sie beispielsweise in den USA üblich sind, stoßen hierzulande immer noch auf größte Zurückhaltung.

Fest steht: In der soeben angebrochenen Dekade wird man auf den Aktionär-Sparer und sein Geld nicht verzichten können. Denn die Regierungen können allein die gewaltigen Innovationsprogramme nicht durchpauken. Mehr als zuvor sind Pioniergeist und Kreativität wieder gefragt. Diese Attribute könnten der Aktie das zurückgeben, was sie in den fünfziger Jahren ausgezeichnet hat: Mehr Schwung, mehr Gewinnphantasie und größere Kurschancen.

Freilich: Die Aktie bleibt ein Risikopapier. Geschäftsentwicklung, Kursentwicklung, die Gefahr der Enteignung und politische Unwägbarkeiten beinhalten Verlustpotentiale. Andererseits verkörpern Aktien Sachwerte, die - das zeigt die Vergangenheit - weniger leicht zu vernichten sind, als Geldwerte und Forderungsrechte wie Schuldverschreibungen und ähnliches. Wägt man die verschiedenen Punkte, so ergibt sich ein klares Votum für eine Anlage in Aktien.

Fazit: Vieles spricht für eine Renaissance der Aktie. Aber die Skepsis der Sparer und Anleger liegt noch zentnerschwer vor den Portalen der deutschen Börsensäle. Denn wer sich dort engagiert, der will auch wissen, wie er es erfolgreich tun kann. Doch für die meisten ist die Börse ein Buch mit sieben Siegeln, die zu öffnen sich kaum jemand zutraut.

"Ich wähle meine Aktien nach den Leuten aus, die an der Spitze stehen", pflegte Hermann Josef Abs, ehemals Vorstandssprecher der Deutschen Bank AG zu sagen. Welcher gewöhnliche Anleger aber kennt diese Leute schon?

'Man muß kaufen, wenn die Kurse fallen und verkaufen, wenn sie steigen', sagt eine alte Börsenregel. Doch solcher Rat ist kaum geeignet, dem Anleger die Angst zu nehmen. Eins sagen beide Sprüche aber deutlich: Information ist nötig. Ohne zuverlässige Information geht gar nichts.

Für das Aktiengeschäft relevante Informationen liefern die großen Tageszeitungen, anerkannte Informationsdienste und vor allem professionelle Berater. "Am aufwendigsten ist letztlich das regelmäßige Studium der Tageszeitung, und selbst gute Info-Dienste geben nicht auf alle Fragen Antwort. Der persönliche Berater hingegen ist aufgrund seines unmittelbaren ständigen Kontaktes zu den Geschehnissen des Marktes am ehesten geeignet, das Informationsproblem zufriedenstellend zu lösen", erläutert Dr. W. Seipel, Geschäftsführer des FIBA-Verbundes für wirtschaftsberatende Berufe.

Vor dem Gang zur Börse hat der Sparer also seine erste und wichtigste Einzelentscheidung zu treffen: Die Auswahl des persönlichen Beraters. Fragen, wie die Höhe des einzusetzenden Kapitals, die Auswahl der Branchen und Titel und die Art der Kauf- und Verkaufsstrategie lösen sich dann von selbst.

Wer glaubt, diesen Weg nicht gehen zu können, der kann sich einem Investmentfond anvertrauen. Vorteil: Der Informationsvorsprung der Fond-Profis. Nachteil: Oft sind diese Fonds schwerfällig und wenig flexibel. Trotzdem: Die langfristigen Ergebnisse führender Fonds liegen deutlich über dem, was mit Sparbriefen oder Rentenpapieren zu erzielen ist.

Aber dem deutschen Anleger, der bereit ist, ins Aktiengeschäft einzusteigen, bleibt die Möglichkeit, an die Märkte in New York, Tokio oder London zu gehen. Das, was auf den ersten Blick exotisch anmutet, ist in Wirklichkeit nicht mehr als ein Auftragsformular einer Bank oder eines Brokers. Der zunehmende Trend zu supranationalen Wirtschaftsräumen hat längst eine deutliche Internationalisierung der Kapitalmärkte gebracht. So werden alle großen Standardwerte der Welt amtlich oder im Freiverkehr an deutschen Börsenplätzen gehandelt.

Daß an der Börse weder Roulette noch Lotto gespielt wird, muß einer breiten Anlegerschicht erst klar gemacht werden. Daß die Vermögensanlage in Aktien keine Geheimwissenschaft ist, in der sich Banker und Bosse in geschlossenen Zirkeln üben, sondern eine allen anderen Anlageformen überlegene Sachbeteiligung, das beweist allein ein Vergleich der Kurszettel von 1930 und 1980. Das Aktiengeschäft vollzieht sich erfolgreich, wenn es auf sicherem Urteil über wirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungen fußt. ■

Aus dem Korrespondenzkasten...

in den Podiumsgesprächen wird viel über die Schwierigkeiten der Controllerarbeit gesprochen. Sie haben die Situation so dargestellt:

... der Controller fragt: "Warum nicht so gekommen wie geplant?"

Diese Frage erweckt bei einem das Gefühl, daß er sich hier rechtfertigen sollte.

Und dann sagen die Manager, so einen Controller wollen wir eben nicht.

Nach meiner Erfahrung kann nur dann eine solche Situation entstehen, wenn die Manager durch die Geschäftsleitung nicht laufend daran erinnert werden, daß wir in einer arbeitsteiligen Arbeitswelt leben. Managertum ist nicht identisch mit Allweisheit.

Jeder muß sich spezialisieren. Controlling ist vor unseren Augen als Beruf jetzt entstanden.

Als Controller braucht man ein Jahrzehnt betriebswirtschaftliche Erfahrung. Ein Techniker braucht nicht auch Jurist, Chemiker etc. zu werden.

Wenn die Geschäftsleitung die Manageraufgabe nicht immer so definiert, daß alle Aufgaben mit der Brille der Wirtschaftlichkeit (mit Hilfe des Controllers) zu prüfen sind, kann auch der beste Controller die Aufgaben eines Lotsen nicht erfüllen.

Also wenn die Geschäftsleitung vergißt, daß wir alle auf die Spezialisten angewiesen sind (und wir sind alle Spezialisten, Informationsträger innerhalb eines kybernetischen Systems), gehen die Manager zwangsweise den Weg des kleineren Widerstandes und es nistet sich Mr. Parkinson ein.

Im 18. - 19. Jahrhundert lernten die Wissenschaftler Probleme mit zwei Variablen zu bewältigen. Unsere Zeit bedient sich mit Systemanalyse, mit vielen aufeinander wirkenden Variablen.

Die heutigen Manager müssen die Wechselwirkung aller Faktoren (incl. Controller-Wirtschaftskennnisse) immer vor Augen halten.

Janos Csango
Chlaffentalstraße
CH-8212 Neuhausen/Rhf.

Sparten- Controlling

Als Hersteller von Schul- und Bürobedarf, Schreibgeräten, Freizeit- und Hobby-Artikeln zählen wir zu den führenden Unternehmen unserer Branche. Wir sind expansiv, zukunftsorientiert und auf vielen Märkten der Welt zu Hause.

Für den weiteren Ausbau des Sparten-Controllings „Schule/Freizeit“ suchen wir zum 1.1.1981 qualifizierte Mitarbeiter für mehrere interessante und entwicklungsfähige Positionen mit folgenden Schwerpunkt-Aufgaben:

- Management-Erfolgsrechnung
- Ergebnis- und Bilanzplanung
- Kostenbudgetierung
- Artikel-Erfolgsrechnung
- Standardkostenrechnung
- Kostenanalysen
- betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben

Wir denken an Diplom-Kaufleute oder graduierte Betriebswirte mit mindestens zweijähriger Berufserfahrung, selbständiger Arbeitsweise und analytischer Denkfähigkeit, die in der Lage sind, sich auf dem Wege natürlicher Kontakt-

freudigkeit gegenüber inner- und außerbetrieblichen Gesprächspartnern durchzusetzen. Englische – vielleicht auch spanische – Sprachkenntnisse sind erwünscht.

Bitte bewerben Sie sich schriftlich mit aussagefähigen Unterlagen. Wir schicken Ihnen aber auch gern vorab unsere Firmen-Information, wenn Sie uns anrufen. Pelikan Aktiengesellschaft
Personalwirtschaft
Postfach 103 · Podbielskistr. 141
3000 Hannover 1
Telefon (0511) 6969-850

Pelikan



FRAUEN ALS CONTROLLER

Graz, 1980-09-29

Lieber Herr Doktor Blazek!

Schrecklich, wie die Zeit verrinnt! Angesichts der Tatsache, daß seit unserem letzten Seminar in Feldafing nahezu ein Jahr verging, bin ich versucht, mit einer solchen Platttheit zu beginnen. Gerne erinnere ich mich der lebhaften Diskussionen um die zum Teil sehr interessanten Themen, wovon eines, nämlich "Frauen als Controller", mich zu dem Versprechen hinriß, Ihnen dazu etwas zu schreiben. Leider waren Zeit und Muße nicht immer gleichermaßen vorhanden, so daß ich eben nicht früher dazu kam, dies zu tun. Auch beim letzten Controller-Kongreß in Frankfurt im Mai d. J., bei dem Sie ja leider nicht anwesend waren, gab es am Nachmittag des ersten Tages in unserem PRO(blem)-LÖ(sungs)-T(eam) einen ähnlichen Themenvorschlag.

Meiner Ansicht nach geht es allerdings nicht nur darum, ob sich Frauen für den Beruf eines Controllers eignen, sondern vielmehr um Frauen im Berufsleben bzw. um die Mann-Frau-Beziehung schlechthin. Denn diese ist - trotz unserer Fortschrittlichkeit - gestört. Anders ist es nicht zu erklären, daß man (= Mann) zwar zugibt, ohne das weibliche Arbeitspotential in der Wirtschaft nicht mehr auszukommen, andererseits es jedoch höchst selten vorkommt, daß ein weibliches Wesen in das "mittlere" Management vordringt, geschweige denn sich einen Platz am (Berufs)-Olymp erobert.

Argumente, wie etwa "Frauen sehen alles emotionell", "Frauen können nicht logisch denken", "Frauen sind nicht wie Männer belastbar", "Frauen bekommen dauernd Kinder" - ich weiß nicht, was es noch alles aufzuzählen gäbe - lasse ich nicht gelten und sind leicht zu entkräften: Neigen nicht auch Männer zu Emotionen, wenn sie Bewerbern, die Anhänger des eigenen Fußballclubs sind, den Vorzug gegenüber anderen geben? Denken denn Männer immer absolut logisch, wenn ja, warum passieren dann Fehler? Zeugen nicht eine Vielzahl von Herzinfarkten und anderen Krisen davon, daß der Mann, ja der Mensch schlechthin, eben nur bis an eine bestimmte Grenze belastbar ist? Und last, but not least: ich glaube, daß Frauen, die Kinder haben wollen, dem Beruf ohnedies nicht den ersten Rang einräumen und daher selbst keine besonderen Ambitionen in Bezug auf ihre Karriere haben.

Ohne für die Emanzipation auf die Barrikaden steigen zu wollen, denke ich doch, daß es an der Zeit wäre, zu verstehen, warum die Frauen in den vergangenen Jahrzehnten soviel Selbstbewußtsein entwickelt haben: haben sie doch bewiesen, daß sie sehr wohl in der Lage sind - vor allem während des letzten Weltkrieges und kurz danach - sich und ihre Kinder zu ernähren und dies ohne männlichen Beistand! Um nochmals auf die Belastbarkeit zurückzukommen - immerhin stellen Hunderttausende von Frauen täglich unter Beweis, daß sie Beruf und Haushalt auszufüllen in der Lage sind. Auf Grund der Ausbildungsvielfalt haben auch Frauen die Möglichkeit, sich ihren Interessen entsprechend fortzubilden. Ist es denn ein Sakrileg, daß Frauen eine Freude daran haben, sich mit kaufmännischen oder technischen Fragen auseinanderzusetzen? Man läuft oft Gefahr, als Blaustrumpf oder gar als verkappter Mann zu gelten, wenn man auf Gebieten, die bisher hauptsächlich der Männerwelt vorbehalten waren, als Frau nicht nur



Hannelore Zechtl
p.A. Fuohs & Co.AG.
Puntigamerstraße 127
A-8055 Graz
(Bildmitte stehend)

mitreden will, sondern sogar konstruktive Beiträge leistet. Aber es kann doch nicht so unmöglich sein, zu verstehen, daß weibliche Wesen z. B. ihre berufliche Befriedigung darin finden, sich mit Zahlen und deren Aussagekraft zu beschäftigen, schließlich findet es man auch nicht abwegig, daß es gerade Männer sind, die z. B. als Köche durch das Kreieren neuer Spezialitäten unseren Gaumenfreuden neue Impulse geben.

Ich selbst versuche immer wieder, mich als Frau, die die berufliche Leiter ein paar Sprossen emporgeklettert ist, aber auch als Partner von Männern zu behaupten, ohne deshalb auf meine Weiblichkeit zu verzichten (für ein Lächeln und nette Worte bin ich durchaus empfänglich), doch habe ich mittlerweile gelernt, im Umgang mit Männern während des Berufsalltages eher ein "Neutrum" zu sein, denn zuviel (natürliche) Freundlichkeit wird oft falsch verstanden und als Schwäche ausgelegt - daher auch meine Äußerung "lieber arrogant als charmant" während unserer Diskussion zu diesem Thema. Da ist nichts "verschüttet" worden, wie Dr. Kühle schon befürchtete, das ist nur die logische Konsequenz!

Als vor etlichen Jahren der damalige Leiter unserer Kalkulationsabteilung unvorhergesehen kündigte, wurde kein Ersatz eingestellt, sondern die Arbeit mir übertragen (nicht aber die Leitung). Nachdem ich über ein halbes Jahr wie wild und scheinbar zur Zufriedenheit aller geschuftet hatte - ich wollte ja zeigen, daß auch eine Frau dies kann - , wurde mir mitgeteilt, daß man es mit mir "probeweise" als Leiter der Kalkulation versuchen werde. Noch heute werde ich beim Gedanken daran wütend - was sollte das heißen "probeweise"? Hätte man einen Mann eingestellt, so hätte man von ihm auch nicht gewußt, wie er im Endeffekt für diese Arbeit geeignet ist, doch von einer Frau wird von vornherein einfach zu wenig erwartet. Nun, ich bin noch heute Leiter der Kalkulationsabteilung (mittlerweile auch Sparten-Controller), doch hat es viel Anstrengung gekostet, mich in der Männerwelt zu etablieren, die, wie ich glaube, mich nunmehr als "vollwertig" akzeptiert.

Daß man bei diesen Anstrengungen, es den Männern "zeigen" zu wollen, manchmal über das Ziel hinausschießt, führt bei Männern vielleicht zur Ansicht, daß ehrgeizige Frauen ein Schreckgespenst sein müssen. Solch eine falsche Einschätzung könnte jedoch vermieden werden, wenn der Eignung der Frau auch für typisch männliche Berufe mehr Vertrauen entgegengebracht würde. Vielleicht wird auch zu wenig über diese Problematik miteinander gesprochen, man hegt nur einen schwelenden Groll aufeinander. Es könnte wohl eine gesunde Konkurrenz zwischen Frau und Mann auf beruflicher Ebene bestehen, aber man sollte unbedingt versuchen, bestehende Vorurteile abzubauen!

Es gäbe sicherlich noch viele andere Aspekte, über die man schreiben könnte, doch will ich's für heute bei dem Gesagten belassen, vielleicht ergibt sich wieder einmal die Gelegenheit, in einem größeren Kreise weitere Gedanken zu diesem Thema kennenzulernen und zu diskutieren.

Herzliche Grüße an Sie und Herrn Dr. Deyhle.

Flannelste Zechtl

Wie finden Sie das, was Frau Zechtl schreibt? Das Seminar, das sie erwähnt, war übrigens eine Stufe V - "Controller's Führungs- und Kooperations-Workshop". Wer Stellung nehmen möchte ... Controller-Magazin täte sich freuen.

EIN ANSPRUCHSVOLLES TÄTIGKEITSFELD AUF KONZERNEBENE

Leiter des Controlling

Wir gehören zu den Spitzenunternehmen mit europäischem Zuschnitt in der textil- und kunststoffverarbeitenden Industrie mit mehr als 2000 Mitarbeitern. Unsere Marken machen Märkte. Sie sind zukunftsorientiert und haben aufgrund ihres vielseitigen Nutzens und ihrer Qualität Weltruf erlangt. Namhafte Firmen aus Handel und Industrie zählen zu unseren Kunden.

Für die Position des Controlling-Leiters sollten Sie außer fundierten Fachkenntnissen, die Sie während Ihres Studiums zum Betriebswirt oder Diplomkaufmann erworben haben, mehrjährige Erfahrungen im Rechnungswesen/Controlling eines Industriebetriebs mitbringen. Sie erfordert Verantwortungsbewußtsein, Initiative, flexibles Durchsetzungsvermögen und Führungsqualitäten. Gleichzeitig bietet sie Ihnen die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich zu profilieren. Unser Standort: Im reizvollen Land der Burgen, der Wälder und des Weins, bei Künzelsau verkehrsgünstig zu den Autobahnen Heilbronn - Nürnberg bzw. - Würzburg.

Senden Sie uns bitte Ihre Bewerbung, damit wir Sie über alle Einzelheiten und unsere vorteilhaften Unternehmensleistungen in einem persönlichen Gespräch ausführlich informieren können. Sollten Sie zuvor Fragen haben, wenden Sie sich bitte an unseren Personalchef, Herrn Walter unter Telefon 07947/81-414

skai laif d-c-fix so.ool smail



Hornschuch-Marken

weltweit erfolgreich

KONRAD HORNSCHUCH AG, Personalabteilung, 7119 Weißbach, Tel. (07947) 81-414



Luitpoldhütte AG
ein Unternehmen der Salzgitter-Gruppe

Für unsere flexible Plankostenrechnung suchen wir einen

K O S T E N I N G E N I E U R

zur analytischen Ermittlung und laufenden Überwachung von Kostenvorgaben.

Wir stellen uns für diese interessante Aufgabe einen Mitarbeiter mit mehrjähriger Tätigkeit in einem Industrieunternehmen und fundierten theoretischen Kenntnissen auf diesem Gebiet vor. Erfahrungen im Gießereiwesen wären von Vorteil, sind jedoch nicht Voraussetzung.

Für diese Stelle, die in unserem Hause neu geschaffen wird, sollten Sie Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, die Fähigkeit zu selbständiger Arbeit sowie den Willen zu einer konstruktiven Zusammenarbeit besitzen.

Interessierte Herren werden gebeten, vollständige Bewerbungsunterlagen, bestehend aus tabellarischem Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisabschriften, Angabe des Gehaltswunsches und des frühesten Eintrittstermins einzureichen an die

PERSONALABTEILUNG DER LUITPOLDHÜTTE AG,
Postfach 264, 8450 Amberg



Bringen Sie Ihr Rechnungswesen zum Reden und stellen Sie die Fragen, die Ihre Buchhaltung offen läßt

? in welchen Unternehmensbereichen (und Verantwortungsbereichen) Abweichungen vom Gewinnziel verursacht worden sind

? wo die wichtigsten Unwirtschaftlichkeiten auftreten und aus welchem Grund

? ob Ihre Fertigungskoststellen wirtschaftlich arbeiten. Natürlich unter Berücksichtigung der schwankenden Beschäftigung

? ob Ihre Kalkulationen noch stimmen. Die Kostensätze. Die geplanten Fertigungskosten. Die Materialpreise. Die vorgesehenen Materialmengen

? wie Ihre Produkte und Aufträge zum Gewinn beitragen (Favoriten-Reihenfolge)

? wie das Verkaufsprogramm gewinnsteigernd verändert werden sollte

? wie Ihre Fertigungseinrichtungen ausgelastet sind

? mit welchen Fertigungsverfahren Sie Ihre Produkte am wirtschaftlichsten fertigen und welche Teile Sie lieber zukaufen sollten

? in welchen Vertriebsbereichen die Preise und Erlösschmälerungen nicht gehalten worden sind und

wieviel Gewinn dadurch verloren-ging (oder gewonnen wurde)

? welche Preise nicht unterschritten werden dürfen auch nicht bei Sondergeschäften (z. B. auf Exportmärkten)

? ob Ihre Vertreter und Außenstellen gewinnoptimal arbeiten (und welche gewinnorientierte Provision dafür gezahlt werden kann)

? wie hoch der Gewinneinfluß aus Änderungen des Sortiments ist (sales-mix-Abweichung)

? ob Ihre Entwicklungs-, und Verwaltungs- und Vertriebskosten eingehalten und gedeckt werden

? welche Kosten für innerbetriebliche Leistungen entstehen (und für Aktionen – Projekte, Messen usw.)

? wieviel Fixkosten Sie in den einzelnen Bereichen und Produktsparten abdecken müssen und welcher Umsatz dazu erforderlich ist

? wie hoch sind Ihre Halbfabrikate für die Bilanz zu bewerten

? welche Kosten für öffentliche Aufträge abzurechnen sind

Viele dieser Fragen sind auch in Ihrem Unternehmen wichtig. Die Antworten gibt Ihnen unsere „Gewinnplanungsrechnung (GPR)“ *)

Ein modernes Rechnungswesen-System mit Bausteinen für die einzelnen Kontrollbereiche eines Unternehmens. Ein System, das nicht nur der Abrechnung dient, sondern auch für die Planung und Steuerung genutzt werden kann. Damit Sie Ihre Fragen à la carte wählen können.

Die Einführung können Sie stufenweise durchführen. Von einer einfachen Auslegung als „Istkosten- und Ergebnisrechnung“ bis hin zu einer flexiblen Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. Teil- und Vollkosten können parallel verrechnet werden.

* Die betriebswirtschaftliche Konzeption und die modulare EDV-Software sind als Förderungsprojekt des Bundesministeriums für Forschung und Technologie entwickelt worden. Branchenneutral und in zwei Versionen für unterschiedliche Betriebsgrößen.

**Organisationspartner
GmbH** 2060 Bad Oldesloe – Postfach 1428
Tel. 045 31/80 42 14 – Frl. Sturtz/CM
Rechnungswesen à la carte