



# controller magazin



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

<b>2/84</b>	Deyhle Bezugsgrößen für die Controller-Arbeit	51
	Bozem Controlling in der Versorgungswirtschaft	59
	Biel Controlling im Handel	69
	Männel Wirtschaftliche Fundierung von Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug	75
	Deyhle Sitzerfolg im Bankbetrieb	81
	Bücherecke	85
	Zepin BDE-Systeme	89
	Vellmann Japan-Notizen	93
	Strunz Zur Überwachung der Zahlungseingänge auf noch nicht in Rechnung gestellte Leistungen	97
	Forum Feenland unlimited	99
	Holtmann Deckungsbeiträge und Krankenhaus-Controller	101

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

# controller magazin

ISSN 0343 - 267X

## Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, München

## Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler

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

## Herstellung

Senff-Service, Angerweg 8

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

## Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,  
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer \*)

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

## Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

### Verkauf Österreich:

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

### Verkauf Schweiz:

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

---

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

# BEZUGSGRÖSSEN FÜR DIE CONTROLLER- ARBEIT

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting



Controller-Trainer A. Deyhle (l.) mit Controller D. Grunwald (Berlin) im Workshop Stufe IV

*Navigation kostet auch etwas. Menschen mit Uhr am Handgelenk sind auch etwas teurer als solche, die sich bei der Zeit nur nach Gefühl und Sonne richten. Wieviel darf der Controller kosten? Kennzahlen dazu gibt's wohl kaum. In einem Erfahrungsaustausch des Controller Vereins e. V. wurde einmal genannt: 0,2 bis 0,25 Prozent vom Umsatz. Bloß wo grenzt man ab: den reinen Controller-Service von Rechnungswesen und Datenverarbeitung; was heißt so eine Kennzahl für eine große und eine kleine Unternehmung; was bedeutet sie, wenn man schon Erfahrung hat oder erst anfängt damit? Auch im Controlling gibt es so etwas wie eine Lernkurve.*

## Kostenstelle Controller

Sicherlich ist der Controller – der Zentralbereich wie ein Sparten- oder Werkscontroller – zugleich auch selber ein Kostenstellenleiter. Zwar haben die Schneider häufig die schlechtesten Kleider, weil sie mehr an ihre Kunden denken als an sich. So mag auch der Controller seine eigene Kostenstelle erst später sehen als diejenigen seiner "Kostenstellenleiter-Kunden".

Aber ein Kostenstellenbudget wird ein leitender Controller haben. Das ist kein Problem – wie auch sonst nicht – bei den primären Personalkosten (Salärliste kontiert auf die "Stamm"-Kostenstelle) und den primären Sachkosten (Reiseabrechnungen, Seminarkosten).

Budgetmäßig und kontierungstechnisch schwieriger wird es bei den sekundären Kosten – also denjenigen Kosten, die von anderen Kostenstellen zugeleistet sind. Das betrifft vor allem die Kosten der Datenverarbeitung.

Hat die Datenverarbeitung Bezugsgrößen für ihre Leistungen? Gibt es einen Preis für einen Kostenstellenausdruck mit Istkostennachweis, für die Änderung einer Kalkulation, für das Durch-

proben einer Erwartungsrechnung mit Sensitivitäten im Bildschirm? Oder macht der Controller – wie schon ein paar Mal hier im Controller-Magazin geschildert – aus solchen sekundären Kosten dadurch teilweise primäre Kostenarten in seiner Kostenstelle, indem er sich einen Personal Computer besorgt?

## Der Controller ist "fix"

Klar – Controller sind "fix" im Sinne von schnell. "Wir sind schon da" – las ich kürzlich auf einem Auto, mit dem heiß ersehnte Handwerker am Ort der Tat eintrafen. So einen Slogan könnte der Controller auch für sich einsetzen, wenn es darum geht, Abweichungen schnell zu reparieren.

Aber "fix" heißt natürlich hier "Fixkosten". Und dieses Wort kann leicht eine Dornröschen-Hecke schaffen, so als handle es sich um "Rühr-mich-nicht-an-Kosten". Fixkosten als unvermeidlich gegebene Kosten – als "Eh-schon-da-Kosten"? Oder was immer für Interpretationen da existieren. Bis sie dann durch einen "GWA-Kuß" zum Leben erweckt werden – wie das Dornröschen.

Fixkosten ist ein Wort, das sich nicht selber erklärt. Gemeint ist das Kostengefüge der Organisations- oder Regiestruktur. Bei den Kosten des Controller-Bereichs ist es das Kostengefüge der Controlling-Apparatur ums herzustellen und zum Kunden zu bringende Produkt (als Hardware oder Software) herum. Damit das, was man betreibt - als Problemlösungen für die Kunden - auch nachhaltig wirtschaftlich machbar bleibt, braucht es den Controller als wirtschaftlichen Begleiter; als den Profi für ökonomische Meß- und Regeltechnik.

Aber Fixkosten sind immer auch beeinflussbar. Die dreidimensionale Denkweise des Kostenwürfels zeigt, wie das gemeint ist. Langfristig ist mehr beeinflussbar als auf die kurze Sicht. Das gilt für die Grenzkosten oder "variablen" Kosten ebenso wie für die Fixkosten. Und dann kommt noch die Erfassbarkeit hinzu. Hat die EDV zum Beispiel ein Abrechnungssystem für ihre Leistungen, so rücken diese Kosten im Kostenwürfel von unten hinten nach unten vorne. Aus Fixkosten - und zugleich Gemeinkosten - werden Fixkosten und zugleich (relativ zur Kostenstelle) Einzelkosten. Nutzen darauf: die Kosten werden besser beherrschbar. Also rücken sie im Kostenwürfel auch weiter nach links.

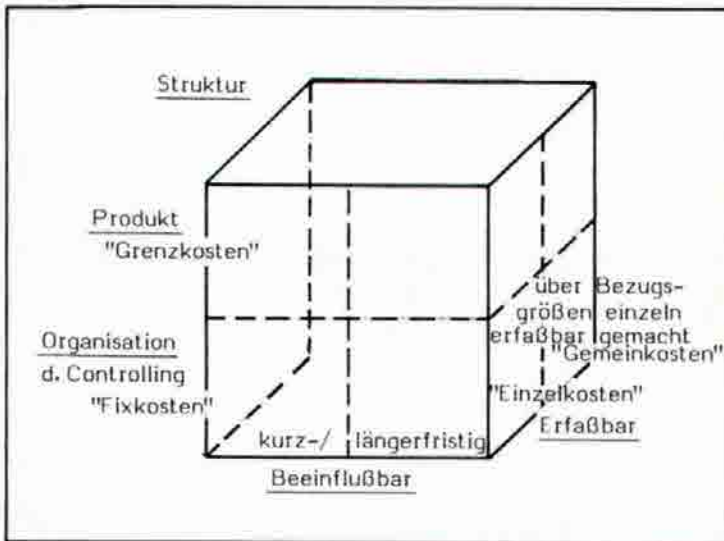


Abb. 1: Controller's Kostenwürfel - angewendet auf sich selber. Aus Fixkosten = Gemeinkosten und nicht so schnell beeinflussbar (unten, rechts, hinten) werden Einzelkosten (unten, rechts, vorne) über Bezugsgrößen.

**Fixkostenstellen mit Bezugsgrößen**

Jahrelang hat man bei der flexiblen Plankostenrechnung gesagt, die Bezugsgröße der Fixkosten sei "DM Fixkostendeckung". Bezugsgröße dieser Kosten ist, daß sie gedeckt werden durch Deckungsbeiträge in der Ergebnisrechnung. Manche Systeme der Plankostenrechnung - zum Beispiel die Plaut'sche Grenzplankostenrechnung - haben Deckungsrechnungen eingebaut etwa für "proportionale Leitungskosten". Dann gibt es eine "Als-ob-Bezugsgröße" in der Form, daß die Leitungsstelle als Herkunftsstelle dieser Kosten von den Auslastungen der Empfänger- oder Hinkunfts-Kostenstellen her mehr oder weniger Budgetvorgabe erhält für die Kosten, die bei ihr im Ist entstehen dürfen. Sinken in diesem System die Auslastungen der zu betreuenden Kostenstellen, so bekommt auch der Meisterbereich, die Arbeitsvorbereitung, die Methodenabteilung weniger "Sollkosten" vorgegeben. So entsteht ein Anlaß, sich bei den Kosten auch von Verwaltungsbereichen über die "Auslastung" Gedanken zu machen.

Nur ist das eine Prozedur aus der Pionierphase der Plankostenrechnung. Solche "proportionalen" Leitungskosten existieren mit dem Ordnungsbild des Kostenwürfels und seiner vernetzten Struktur nicht mehr. Es sind nicht "proportionale" Leitungskosten, sondern beeinflussbar zu machende Fixkosten der Regiestruktur.

Aber warum nicht gleich die relevanten Bezugsgrößen in der Kostenstellenrechnung neben die budgetierten Fixkosten schreiben? Dann kann man doch für einen Meisterbereich Kennzahlen einsetzen wie Zahl zu steuernde Aufträge oder Tage Durchlaufzeit oder Zahl zu betreuende Mitarbeiter oder Reklamationsquote. Dann entsteht auch eine systematische Parallelität aus Bezugsgrößen- oder Leistungsvolumen und dem dafür angemessenen Kostenbudget. Bildlich und formulartechnisch sähe das wie folgt aus:

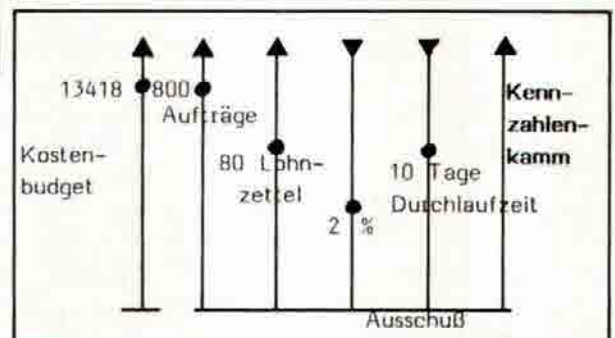


Abb. 2: Fixkostenbudget und Leistungskennzahlen nebeneinander (das Formularbild folgt auf Seite 54).

### Bezugsgrößentypen für Fixkosten

Die Bezugsgrößenarten bei Kostenstellen mit nur fixen Kosten - also solchen im administrativen Gehäuse - lassen sich zu folgenden 5 Typen bündeln:

- Mengenbezugsgrößen wie zum Beispiel Anzahl Aufträge, Anzahl zu suchende Mitarbeiter, Anzahl zu schreibende Briefe, Anzahl Bestellungen - wobei man auch mit Äquivalenzziffern gewichten kann sinngemäß wie bei Stückbezugsgrößen in der Fertigung;
- Leistungsstunden, eventuell sogar Vorgabestunden, bei Revisionsprogrammen, Forschungsprojekten;
- Service-Niveau-Kennzahlen wie zum Beispiel Fluktuationsrate, Fehlzeitquote, Delkredererate, Termineinhaltung, Tage Zahlungsziel, Durchlaufzeit durch die Produktion, Distributionsgrad, Marktanteil;
- Angemessenheitsraten für die Fixkosten wie zum Beispiel Forschungskosten oder Werbekosten in Prozent vom Umsatz oder wieviel Prozent die Personalverwaltung von der Lohn- und Gehaltssumme kostet;
- Skalierende Bezugsgrößen wie Prozent Zufriedenheitsniveau oder Prozent Bearbeitungsstand oder Fertigstellungsgrad bei Projekten.

### Mengenbezugsgrößen für die Controllerarbeit

Klar - die gibt's. Nicht gerade in Form von Kilogramm Berichten oder Quadratmeter Flipchart-Präsentation; obwohl das auch eine Leistung (ein Output) ist.

Aber Mengenbezugsgrößen für typische Controller-Leistung sind etwa "Anzahl zu betreuende Kostenstellen" und "Anzahl durchgeführte Hausbesuche". Gerade in dieser Bezugsgröße zeigt es sich, wie sehr der Controller in seinem Berufsbild dem Verkäufer verwandt ist. Anzahl zu betreuende Kostenstellen im Werk entspricht doch der Anzahl der Kunden im Bezirk; die Hausbesuche entsprechen den Kundenbesuchen, die der Verkaufsaußendienst macht. So ist der Controller im engeren Sinne der Außendienst des Rechnungswesens.

Mengenbezugsgrößen für die Controllerarbeit - und damit für die Beurteilung der Angemessenheit der Controllerkosten - sind sinngemäß "Anzahl zu betreuende Produkte", Anzahl mit Service zu versorgende Profit Centers, "Anzahl aufgeklärte Kontierungsirrtümer", "Anzahl geänderte Kalkulationen" bei Materialsteuerung etwa, "Anzahl beantwortete Anfragen".

Hat es Mengenbezugsgrößen, lassen sich auch Kostensätze bilden. Es sind tarifierte Fixkosten. Was kostet ein Controller's Hausbesuch? Dann könnte man diesen Betrag der betreuten Kostenstelle auch belasten - dort aus "umgelegten" Kosten im Ist erfaßbare sekundäre Kosten machen (aus Gemeinkosten würden Einzelkosten). Möglich wäre es jedenfalls, ob man es macht, ist eine Frage der erfassungstechnischen Zweckmäßigkeit.

### Service-Niveau-Kennzahlen für die Controller-Arbeit

Da sind im Vordergrund die Termine. Kosten sind wie frische Brötchen. Berichte darüber müssen frisch sein. Deckungsbeitrags-Statistiken ebenso. Wann kommen die Monatsberichte? Liegt am zehnten Arbeitstag des Folgemonats alles vor als integrierter Management-Erfolgsbericht? Gibt es Flash-Reports über Mengen, Zeiten, Auftragseingänge, Geldeingänge?

Terminservice des Controllers ist auch die Pünktlichkeit beim Fertigwerden des Budgets. Wann ist nach Planungsterminkalender welcher Teilplan weitergebefähig; wann steht das Jahresbudget endgültig? Termine eingehalten oder Verspätungen produziert?

Eine Service-Niveau-Kennzahl des Controllers ist auch die Abweichung des Ist am 31. 12. eines Jahres vom angekündigten Ist gemäß der letzten Erwartungsrechnung zum Stand 30. 9. Diese Abweichung mißt einen guten Teil von Controller's Reporting Performance. Abweichungen verhindern kann niemand - auch kein Controller. Da müßten wir sonst Hellseher sein oder werden können. Aber Abweichungen beizeiten ankündigen (statt verstecken), das ist echtes Controlling. Angekündigte Abweichungen werden beherrschbar; dienen dem Lernprozeß auch in die Verbesserung der nächsten Fahrplan-konstruktion hinein. Die Stimmigkeit eines angekündigten Ist folgt der Qualität der Hausbesuche, die der Controller macht. Das "V'Ist" (voraus-sichtliches Ist) steht nämlich nicht im Computer, sondern in der Einschätzungsfähigkeit der Manager in dem, was auf uns zukommt, und in der Kraft, ein Commitment einzugehen und Controlling ernst zu nehmen.

Eine andere Service-Niveaue Kennzahl für das Moderations- und Knetenkönnen des Controllers könnte sein die Ergebnis-Differenz zwischen erstem Budgetentwurf (anfangs Oktober fertig) und dem endgültigen Budget (Mitte bis Ende November). Um wieviel DM hat sich das Betriebsergebnis zwischen Entwurf und Beschluß verbessert? Jedenfalls wäre das eine erfaßbare Bezugsgröße.

Monatlicher Kostenplan	Geschäftsjahr:	Kostenstellenbezeichnung: Bereichsstelle Mechan. Werkstatt	Kostenstelle Nr.: 610
4121		Gemeinkostenlöhne Vorarb. Einrichter Vorarbeiter / Einrichter Maier 160 Std. à 12,-- DM	1.920,- Kostensteller- leiter: Dreher
4122		Gemeinkostenlöhne Lager, Transp., Reinigung Transportarbeiter Müller 160 Std. à 9,- Allg. Transport (Abladen) 40 Std. à 10,-	1.440,- 400,-
4123		Spezielle Gemeinkostenlöhne Werkstattschreiberin 160 Std. à 7,- DM	1.120,- 800 Auftr. 80 Lohnz. 4 Bruttolohn- abr.
4131		Lohnzuschläge	-
4200		Gehälter Meister Dreher	3.600,- 2% Ausschuß Durchlaufzeit pro Teil: 10Tg.
4210		Provisionen	-
4301		Kalk. Sozialkosten auf Löhne (4101 - 4131) 68 % auf Löhne	3.318,-
4302		Kalk. Sozialkosten auf Gehälter 45 % auf Gehalt	1.620,-
		∅	13.418,-

Abb. 3: Kostenstellenbild - Auszug - für eine Regiekostenstelle -  
vgl. Merkbild in Abb. 2 auf S. 52.

"If you can't measure it, you can't manage it."

#### Anzahl verhinderte ungünstige Fälle

Diese Zahl steht nirgends im Rechnungswesen oder in den Protokollen des Budgets. Dabei liegt hierin eine ganz bedeutende Leistung und damit Leistungs-Bezugsgröße für den Controller. Vorsorgetherapeutisches Verhindern ist vielleicht die größte Controller-Leistung. Sie ist aber nirgendwo dokumentiert - es sei denn, die Controller schreiben sich das selber auf - fortlaufend in den Terminkalender hinein.

Zum Beispiel: wie groß ist die Summe der verhinderten Rabatte infolge guter Kalkulation und Verkaufsberatung? Die gegebenen Rabatte stehen irgendwo. Aber die gerade noch verhinderten

durch gutes Sparringspartner-Spielen des Controllers? Wo stehen die?

Sinngemäß wieviele Fehlinvestitionen konnten durch Fragezeichenkraft und Drittblick des Controllers vermieden werden? Wieviele Personal-Anforderungen, die man zusätzlich oder als Ersatz zu brauchen schien, konnten verhindert werden? Vorsorgetherapie ist besser als Kostenchirurgie.

Solche Kennzahlen sind nur verfügbar, wenn man sich selber das aufschreibt. Zwangsläufig im Abrechnungsprozeß fallen sie nicht an. Schreibt man's (oft in Bescheidenheit) nicht auf, läßt sich immer nicht sagen, was man eigentlich "bringt" als Controller. Wird man gefragt oder kriegt gesagt so etwa "Sie kosten doch bloß und bringen nichts"... dann müßte jeder Controller antworten können: "Schauen Sie, zum Beispiel da ..." - "Aha; der

bringt auch was". Zumindest kasuistisch in vor-  
kommenden Fällen wäre man als Controller ant-  
wortfähig. Bloß wenn nicht jeder Kollege mit  
Controller-Funktion sich solche Bezugsgrößen für  
seine Leistung notiert, weiß man immer in dem  
Moment, wo man gefragt wird, nicht recht, was  
man antworten soll. Es "fällt" einem gerade  
nichts ein.

**Skalierende Leistungskennzahlen**

Die eigentliche Controller-Leistung, auch der Ver-  
haltensbeitrag des Controllers im Management,  
ist allerdings nicht in herkömmlichem Sinn mit  
Plan- und Istbezugsgröße zu messen. Es ist halt  
kein Umsatz, den der Controller bei seinen Haus-  
besuchen macht. Hat der Controller mit seiner  
Beratung Erfolg, gehört dieser dem zuständigen  
Manager. Der Controller ist jemand, der "durch  
andere hindurchwirkt". Also wie läßt sich dann  
seine Leistung messen?

Skalierend! Auf einer Skala also. So ein Beispiel  
wurde früher schon einmal berichtet und sah da-  
mals (Heft 3/1982) so aus:

Die hier eingetragenen 335 Punkte sind ein "Als-  
ob-Umsatz". Man könnte sagen, daß die  
Kunden Manager dem Controllerbereich  
diesen "Umsatz" geben. Und natürlich könn-  
te der Controllerbereich sich selber einschätzen,  
was er denkt, wie groß sein Service-Umsatz sei  
oder sein müsse.

Das System der Abbildung<sup>4</sup> ist eine Bezugs-  
größenart für eine Controller-Kosten-  
stelle. Soll zum Beispiel die Qualität der Con-  
trollerarbeit gesteigert werden auf 400 Punkte,  
so wäre dies ein Leistungsziel. Da muß aber was  
geschehen - zum Beispiel bei der Frühbeurteil-  
ung oder bei dem betriebswirtschaftlichen Ser-  
vice nach Maß. Oder bei der Koordination der  
Teilpläne? Vielleicht geht das nicht ohne zusätz-  
liche Kosten - etwa zusätzliche Kosten für  
Datenverarbeitung "am point of sale" der Con-  
troller-Leistung; also EDV konferenzbegleitend  
eingesetzt.

Umgekehrt: falls die Kosten abgemagert werden  
müssen und bisher fair gearbeitet worden ist,  
muß sich auch die Leistung abmagern. Von nichts  
kommt nichts. Das was kommen kann oder kommt,

Kriterien an die Service-Qualität des Controlling	Wert	Beurteilung auf einer 5-er-Skala (beurteilter Ist- Zustand als Einstieg in die Diskussion von Ver- besserungen)
Betriebswirtschaftlicher Service nach Maß	10	
Frühbeurteilungshilfen bei Entscheidungen	20	
Kooperation im Team	15	
Bewältigen von Ausnahmen und unvorhergesehenen Situationen	5	
Gründlichkeit und Glaubwürdigkeit bei Analysen	10	
Koordination der Teilpläne	10	
Auswahl-Leistung im Berichtswesen	15	
Inwieweit jeder seine Ziel- kennzahlen hat	15	
	100	

Derzeitiger Dienstleistungs-"Umsatz": 335 Punkte. Wie läßt er sich steigern? Mit oder ohne zusätzliche  
Kosten?

Abb. 4: Derzeitiger Dienstleistungs-"Umsatz": 335 Punkte. Wie läßt er sich stei-  
gern? Mit oder ohne zusätzliche Kosten?

muß aber einzusehen sein. Also müssen wir es zum Sehen bringen. Zum Beispiel in der Art der Abbildung 4. Bloß dieses Bild sieht so einfach aus. Da sitzen eben Punkte auf den Skalen. Wie läuft das aber im lebendigen Fall?

**Skalierender "Living Case"**

Da sitzt firmenintern ein Controller-Kollegium beisammen und sammelt erst einmal auf Karten, was die Controller denken, welche Typen von Leistung die Manager von ihnen wollen.

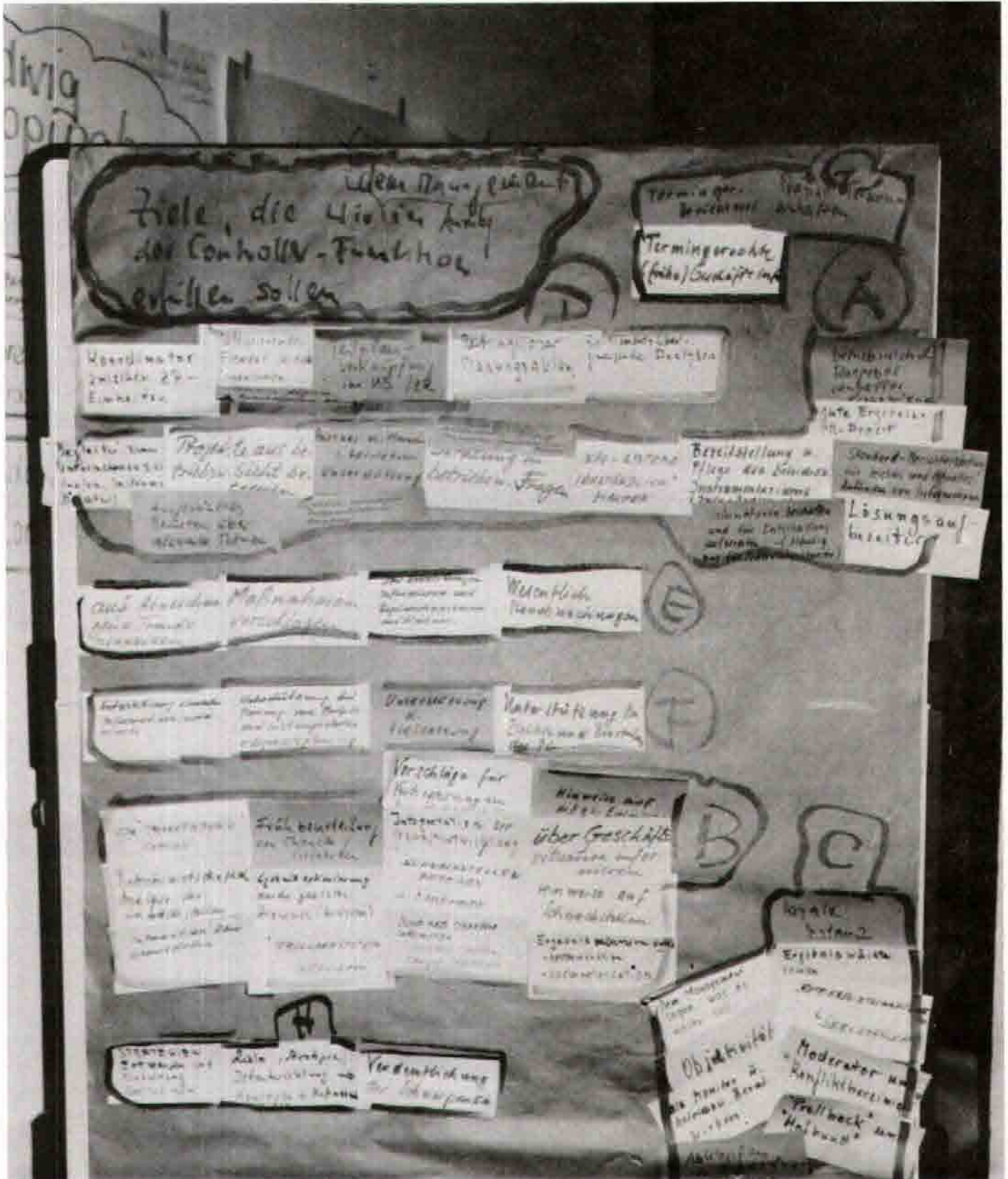


Abb. 5: Pinwand-Protokoll als Workshop-Original



Diese Karten werden auf der Pinwand ausgestellt und dabei unter Mitwirkung des 12 Köpfe starken Kollegiums sortiert. Das sieht aus wie in Bild 5.

Dann geht es um das Bauen der Überschriften. Gewählt wurde gemäß Bild 5 und 6:

- Koordination der Teilpläne,
- betriebswirtschaftliche Beratung,
- Abweichungsanalysen und Maßnahmen-vorschläge,
- Rechtzeitiges Aufmerksam-machen auf Schwachstellen,
- Zielfindungshilfe,
- Terminpräzision,
- Beratung in strategischer Hinsicht,
- Ergebniswächter spielen.

Diese Kriterien für Controller-Leistung waren durch die Anzahl der genannten Karten bereits gewichtet. Die Anzahl Karten wurde auf 100 umgeformt (deswegen, weil in der nächsten Analyse dieser Art vielleicht nicht 12 Kollegen beisammen sitzen, man aber vergleichen können muß).

Jetzt kommt die Einschätzung: Jeder der zwölf nimmt eine Moderationskarte, malt sich selber die 8 Skalen auf und markiert zwischen 0 und 100 Prozent, wie er selber auf Grund seiner Erlebnisse und Erfahrungen die derzeitige Performance einschätzt. Jeder der zwölf (geschworenen) Controller macht das für sich nach Wahlkabinenprinzip.

Dann werden die Karten eingesammelt und angeklebt. Die Punkte, die in Bild 6 zu sehen sind, wurden also nicht so eingeklebt, daß alle vor der Tafel standen und das (unter Erzeugen von Befangenheit) machten. Sondern der Konferenzleiter hat es stellvertretend gemacht - und die Umsitzenden in diesem firmeninternen Controller-Arbeitskreis schauten.

Vor allem schauten sie, als unverhofft der Vorsitzende der Geschäftsführung dazu kam. Der erhielt schnell ein Schema mit den 8 Kriterien in die Hand gedrückt und machte - während die Punkte noch geklebt wurden - still in einer Ecke seine Einschätzung selber. Der "geblümte" Punkt in Bild 6 ist seiner. Der Chef war teilweise mitten drin im Punkte-Nest, teilweise besser und teilweise schätzte er die Controller-Leistung geringer ein - zum Beispiel bei der strategischen Beratung.

Manchmal sehen in Bild 6 die Punkte-Nester ganz eindeutig aus - zum Beispiel bei der Koordination der Teilpläne, bei der Schwachstellensignalisierung und bei der Terminpräzision. Manchmal streuen die Punkte ziemlich - zum Beispiel auf

der strategischen Skala. Manchmal entstanden zwei Nester - beim Ergebniswächter zum Beispiel.

Den Durchschnitt bilden, sollte man nicht so einfach. Aber um eine Meßzahl zu kriegen, ist es gemacht worden. Dabei erhielten die Controller als Bezugsgrößenhöhe durch Selbsteinschätzung 5840 Punkte. Das ist 58 % Performance Level von 10 000 möglichen insgesamt (100 Gewichte bei 100 % erfüllt).

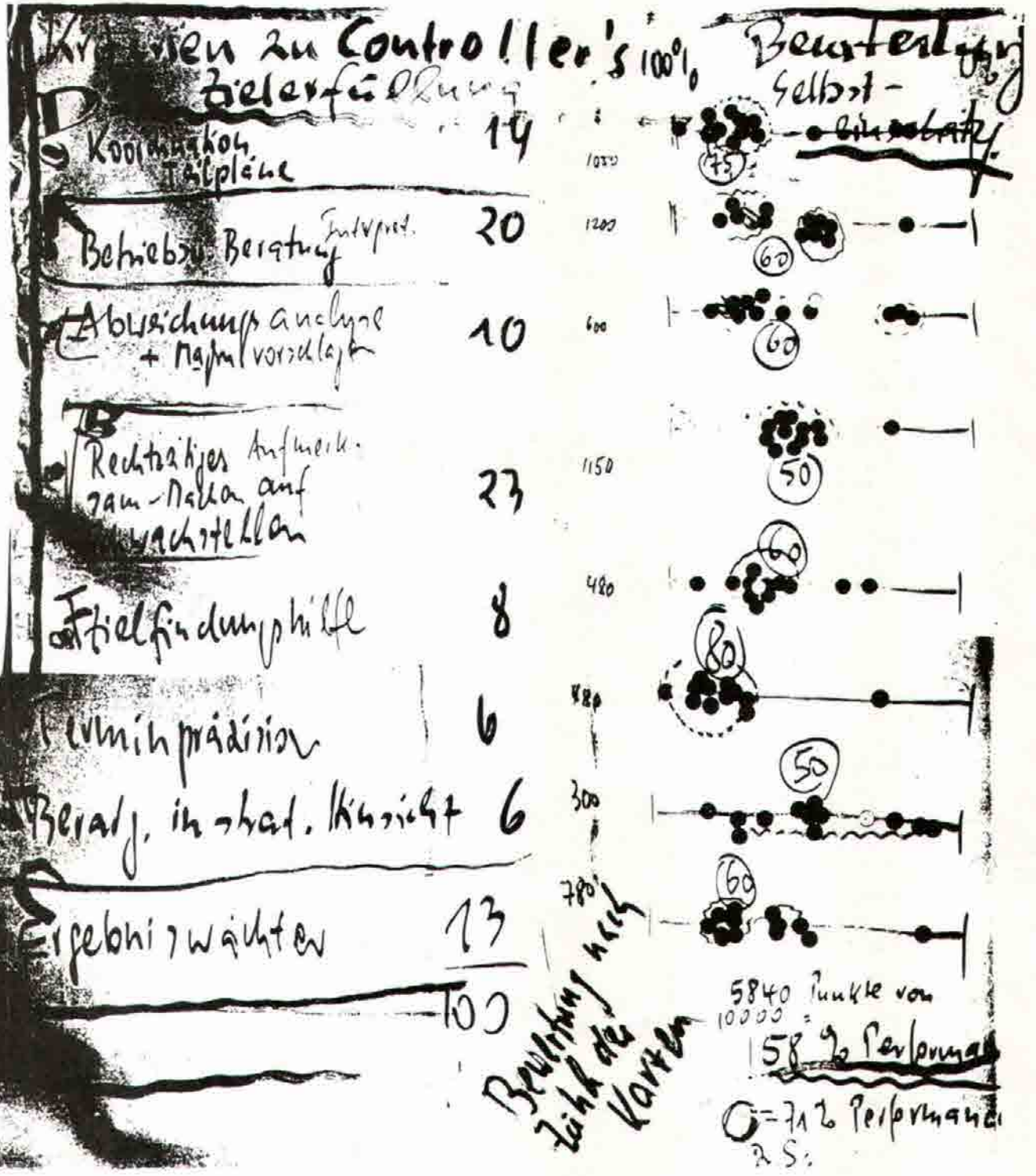
Jetzt darf das aber so nicht stehen bleiben. Sofort ist - ohne Diskussion - die Frage anzuschließen: Was ist es, das geschehen muß, um von 5850 auf 6500 hochzukrabbeln? Nichts sagen - schreiben. Zu den höchst bewerteten Kriterien (die in Bild 6 umrahmt sind) schreibt jeder der 12 Teilnehmer eine Karte. Dabei gibt es wieder ein Tableau mit Bündelung. Das liefert fürs Kostenbudget 1984 eine gewünschte Bezugsgrößenhöhe (6500). An Weihnachten 1984 läuft der Vergleich von Ist und Ziel in demselben Arbeits-Stil. Gespannt darf man sein, was dabei herauskommen wird.

**Arbeits-Stil - strategisch**

Der Stil der Zusammenarbeit, in dem die Skalierung der Abb. 6 entstanden ist, bildet zugleich auch die Arbeitsweise des Sich-heranmeinens im Team, die in der strategischen Planung so dringend nötig und in der Praxis noch so selten erfüllt ist.

Ob nämlich das gezeigte Beispiel den Controller betrifft mit einem "Als-ob-Umsatz" als Dienstleistungsbezugsgröße oder eine Potentialanalyse als Vorstudie für ein Portfolio, unterscheidet sich nur im Anwendungsfall. Die Art des Medikaments ist ziemlich ähnlich. Nur daß man in eigener Sache - wenn man selber "Aktien drin hat", sich noch schwerer tut mit einem fairen Urteil. Umso mehr ist diese Methode auch ein Lernerlebnis der Controller untereinander. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	05	32	G	E	V



# CONTROLLING IN DER VERSORGUNGSWIRTSCHAFT

## Grundlagen und Versuch eines Lösungsansatzes

von Karlheinz Bozem, Wuppertal

*Zum Bereich der Versorgungswirtschaft werden im folgenden alle Unternehmen, die Strom, Gas, Wasser und Fernwärme erzeugen, gewinnen und/oder verteilen - unabhängig von ihrer Rechtsform -, auf kommunaler und regionaler Ebene gerechnet.*

*In diesen Unternehmen wird, wie in allen anderen Unternehmen auch, zielgerichtet gewirtschaftet.*

*Da die Controlling-Funktion geradezu prädestiniert ist, die Zielfindung zu unterstützen sowie die Zielverfolgung und Zielerreichung sicherzustellen, erhebt sich die Frage, ob die Versorgungswirtschaft Ziele verfolgt, die durch das Controlling nicht unterstützt werden können und ob es Besonderheiten gibt, die der Einführung des Controlling entgegenstehen.*



Dipl.-Kfm.,  
Dipl.-Ing. Karlheinz Bozem,  
ist bei der  
Stadtwerke  
Wuppertal AG  
Leiter des  
Controlling

### Die Besonderheiten der Versorgungswirtschaft

Der Versorgungswirtschaft sind Besonderheiten immanent, die signifikant für diese Branche sind. Bei der in § 6 Abs. 1 des Energiewirtschaftsgesetzes festgelegten allgemeinen Anschluß- und Versorgungspflicht handelt es sich um eine wesentliche Besonderheit unserer Branche, die in Verbindung mit der Erkenntnis, daß nur ein Leitungssystem für eine Energieart in einem Versorgungsgebiet volkswirtschaftlich vertretbar ist, im engen Zusammenhang mit den Konzessions- und Demarkationsverträgen zu sehen ist.

Aufgrund der allgemeinen Anschluß- und Versorgungspflicht müssen die Versorgungsunternehmen ihre Erzeugungs-, Gewinnungs- und Verteilungskapazitäten auf den Höchstbedarf abstellen, ohne, wie andere Wirtschaftszweige, sich auf "Lieferfristen" zurückziehen zu können.

Als weitere Besonderheiten können die Leitungsgebundenheit, der Mindestgrundbedarf an Leistungen zur Aufrechterhaltung einer funktionierenden Volkswirtschaft usw. genannt werden.

### Zieldualität

In der Versorgungswirtschaft herrscht eine ausgeprägte Zieldualität (8) zwischen gesellschaftspolitischem und umweltbezogenem Auftrag sowie dem Selbstverständnis der Versorgungsbetriebe einerseits und deren betriebswirtschaftlicher Komponente - die Aufgaben möglichst wirtschaftlich und rentabel zu erfüllen.

Diese Zieldualität spiegelt sich im wesentlichen in der Leistungs- und Finanzkonzeption der Versorgungsbetriebe wider (9).

### Controlling in der Versorgungswirtschaft aus konzeptioneller Sicht

In den Unternehmen der Versorgungswirtschaft ist das zielgerichtete Handeln "entlang der Leitlinie" unverzichtbarer Teil der Unternehmensführung. Damit ist auch die Erkenntnis verbunden, daß "eine klare Formulierung der anzustrebenden Soll-Zustände (Ziele) Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung" (10) ist. Es wird mit Absatzzielen, Ergebniszielen, Budgets usw. gearbeitet. Insofern kann von einer ausgeprägten Zielplanung ausgegangen werden.

Die Steuerungsfunktion im Sinne der Fähigkeit, trotz Abweichungen in einzelnen Fällen die wichtigsten Zielgrößen doch noch zu erreichen, ist je nach Typ und Ebene des Versorgungsunternehmens mehr oder weniger ausgebildet.

Zu einer effizienten Unternehmensführung gehört auch die Zielerreichungskontrolle. Sie ist in den einzelnen Unternehmen der Versorgungswirtschaft unterschiedlich ausgestaltet. In diesem Bereich existieren von der Plankontrolle bis zur Budgetverfolgung die verschiedensten Einzelösungen.

Es zeigt sich, daß die Einzelemente der "Controlling-Philosophie" Planung, Steuerung und Kontrolle, durchaus in der Versorgungswirtschaft ihren Platz haben. Was häufig fehlt, ist jedoch die ganzheitliche Ausgestaltung der Instrumente "aus einem Guß", ausgerichtet an den wachsenden Informations- und Koordinationsbedürfnissen des Managements.

Diesen Anforderungen kann ein nur retrospektiv ausgerichtetes Rechnungswesen nicht gerecht werden. In dieser Situation der Umorientierung der bisherigen Informationsversorgung bietet sich gerade mit dem Controlling und seinen Lenkungsmechanismen der

- systematischen Strategienbildung,
- koordinierten Planung,
- ergebnisbezogenen Kontrolle und
- bedarfsorientierten Berichterstattung

ein in anderen Wirtschaftsbereichen bereits mit Erfolg eingesetztes Führungsinstrumentarium an.

Auch die Wissenschaft geht davon aus, daß die Anpassungs- und Koordinationsprobleme in den Unternehmen zunehmen werden, mit der Konsequenz einer steigenden Bedeutung des Controlling. Da diese Probleme nicht nur in privaten Unternehmen auftreten, wird auch eine verstärkte Realisierung des Controlling-Konzeptes in öffentlichen Unternehmen erwartet (11).

### Controlling aus funktionaler Sicht

In der Versorgungswirtschaft werden wesentliche Controlling-Instrumente, wie Planungsrechnung (12), Analysetechniken, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Auftragswesen (13) usw., häufig als Insellösungen eingesetzt, d. h., sie sind nicht in ein ganzheitliches Controllingkonzept im definierten Sinne eingebunden. Sie laufen teilweise DV-gestützt in modernen Systemen ab (14). Andererseits sind Instrumente, wie die Budgetierung (15), zwar diskutiert, aber nicht oder nur ansatzweise eingeführt worden.

Der Bedarf an controlling-relevanten Instrumenten zeigt sich am Stand der bisher im Einsatz befindlichen Systeme. Es steht deshalb außer Zweifel, daß auch im Bereich der Versorgungswirtschaft eine Controlling-Funktion sinnvoll und effizient einsetzbar ist.

### Controller als Institution im Versorgungsunternehmen

Als Institution und teilweise auch in der dargestellten ausgeprägten Funktion ist das Controlling auf der Ebene der kommunalen Versorgungsunternehmen weitgehend unbekannt. Bei Unternehmen, die auf der kommunalen und regionalen Stufe operieren, gibt es jedoch vielfach Führungskräfte, die zumindest in Teilbereichen Controlling-Funktionen wahrnehmen, ohne die Bezeichnung Controller zu tragen.

Das Problem liegt dabei darin, in den gewachsenen Organisationsstrukturen der Unternehmen die Unterstützung der Führung durch Controlling so zu gestalten und einzubinden, daß die Controlling-Funktion optimal wahrgenommen werden kann.

Da dies nicht ein spezielles Problem der Versorgungswirtschaft ist, sondern ein allgemeines Problem, das mit der Einführung neuer Organisationseinheiten in der Aufbaustruktur verbunden ist, kann eine Lösung dieser Probleme sicher möglich werden, wenn die Unternehmen der Controlling-Konzeption und der Controlling-Funktion positiv gegenüber stehen.

### Wertung des Controlling in der Versorgungswirtschaft hinsichtlich Zweckmäßigkeit und Durchsetzbarkeit

Aufgrund vorstehender Erkenntnisse dürfte die Einführung des Controlling in der Versorgungswirtschaft positive Akzente setzen und daher zweckmäßig sein.

Hinsichtlich der Durchsetzbarkeit scheinen die Probleme auch nicht größer zu sein als in rein privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen. Insofern müßte die Realisierung des Controlling auch in der Versorgungswirtschaft möglich sein.

Wichtig sind dabei die folgenden Fragestellungen:

- In welcher Form soll die Controller-Funktion in die Unternehmenshierarchie der Versorgungsbetriebe bestmöglich eingegliedert werden?
- Welche speziellen Verantwortungsbereiche sollen einer Controller-Instanz zugeordnet werden?
- Wie gestaltet sich die Umsetzung des Controlling-Konzeptes in die versorgungswirtschaftliche Praxis?

Charakteristisch für die nur spärlich publizierten Repliken auf diese Fragen erscheint das Zitat aus einem Übersichtsvortrag des HEW-Vorstandsmitgliedes Dr. R. Meister, gehalten im Mai 1969 auf der VDEW-Tagung in Baden-Baden: "Zu der ... vorgeschlagenen Gründung einer Stelle des Controllers ist es nicht gekommen, da die Ansichten über seine Tätigkeit zu weit auseinandergingen. Zudem schien dieses der amerikanischen Praxis entlehnte Aufgabengebiet nicht unserer Unternehmensstruktur zu entsprechen" (16).

Diese Ratlosigkeit hinsichtlich der Übereinstimmung des "Ideal-Controlling" und des versorgungswirtschaftlich adäquat realisierbaren Controlling-Konzeptes scheint auch heute noch vorherrschend. Es gibt innerhalb der Versorgungswirtschaft noch immer ein "Controlling-Gap".

Dies folgt einerseits aus der unzureichenden Kenntnis dessen, was Controlling ist und andererseits der Unsicherheit über das, was Controlling den Unternehmen der Versorgungswirtschaft bietet. Diese Barriere gilt es durch sachgerechte und problemspezifische Realisierung des Controlling zu überwinden.

### Realisierung des Controlling in der Versorgungswirtschaft

Der Forderung nach einer sachgerechten und problemspezifischen Realisierung des Controlling kann nur nachgekommen werden, indem man sich mit der aufbau- und ablauforganisatorischen Implementierung einschließlich der zugehörigen DV-Unterstützung an den Besonderheiten der Versorgungswirtschaft (17) orientiert.

Insofern macht der bedarfsorientierte Aufbau und Ausbau des Controlling-Systems es notwendig, der eigentlichen Realisierungsphase eine umfassende und durchgängige Analyse dessen vorzuschalten, was an Erwartungen innerhalb des Managements mit der Einführung des Controlling verknüpft ist.

Gleichbedeutend wie die Konzeption des Controlling-Systems auf der inhaltlichen Seite ist auf der formalen Seite ein ausgefeiltes Arbeitsprogramm die Voraussetzung für die reibungslose Einführung des Controlling und die spätere effiziente Handhabung seiner Instrumente. In diesem Zusammenhang erweist es sich als zweckmäßig, zur Aktivbeteiligung der Funktionsträger bei der Analyse und zu ihrer späteren Motivation zur Mitwirkung bei der Realisierung der Controlling-Ziele ein Projektteam zu schaffen, in dem Stelleninhaber aus verschiedensten controlling-relevanten Bereichen - losgelöst vom hierarchischen Stammaufbau der bestehenden Stammorganisation - zusammengefaßt sind, um die unterschiedlichen Controlling-Aspekte zu koordinieren.

Die einzelnen Teammitglieder können zugleich mit dem Ziel geschult werden, als spätere Bereichs-Controller die schrittweise Einführung der bereichsspezifischen und -übergreifenden Controlling-Aspekte in das laufende Tagesgeschäft sicherzustellen, um selbst bereichsbezogene Controlling-Funktionen wahrzunehmen.

Derartige Projektteams führen innovative Aufgaben der Systembildung durch (z. B. Gestaltung eines Budgetierungssystems). Der Projektmanager ist in der Regel der Unternehmens-Controller.

### Institutionalisierung des Controllers

Der richtige Aufbau des Controllingbereiches ist eine zwingende Bedingung für die erfolgreiche Realisierung des Controlling. Dieser Schritt muß im Laufe der Einführungsaktivitäten forciert vollzogen werden. Er ist die "sichtbare Institutionalisierung" des Controlling im Versorgungsunternehmen und zugleich der Zeitpunkt, zu dem für den Unternehmens-Controller die Wertigkeit seiner Funktion in der Unternehmenshierarchie eindeutig bestimmt und die Probleme der Kompetenzabgrenzung, mit den traditionellen Zweigen des Finanz- und Rechnungswesens im weitesten Sinne, geklärt werden.

Hieraus resultieren die aufbauorganisatorische Eingliederung und die verbindliche Zuordnung des Aufgabenumfangs und Kompetenzrahmens zu der Controllerstelle (vgl. Abb. 1), wobei deren Zentralisation bzw. Dezentralisation in Abhängigkeit von der Führungsorganisation insgesamt gesehen werden muß. Von der Aufgabenstellung her - die sowohl Linien- als auch Stabstätigkeiten umfaßt - kommt sowohl eine Linien- als auch Stabfunktion in Frage.

Weiterhin muß in diesem Zusammenhang über die Ausgestaltung der Bereichs-Controller-Stellen entschieden werden.

Lfd.-Nr.	Controlling-Aufgaben	Vorstand	Untern.-Controller	Bereichs-Controller	Bereiche
<b>1</b>	<b>Controlling-Organisation</b>				
1.1	Controlling-Funktionen	▲	□	△	△
	- Verantwortlichkeiten	△	▲	△	(△)
	- Kompetenzen	▲	□	△	△
1.2	Mitarbeiter-Qualifikation		▲	△	
	- Einsatz		▲	△	
1.3	Bereichsübergreifende Belange der (s)				
	- Unternehmensanalyse	▲	▨	(◆)	□
	- Unternehmensplanung	▲	▨	(◆)	□
	- Auftragswesens	▲	▨	(◆)	□
	- Kosten- u. Leistungsrechnung einschl. Budgetrechnung	▲	▨	(◆)	□
<b>2</b>	<b>Controlling-Systeme</b>				
2.1	Planungsrechnung	△	◇	(◆)	△
2.2	Kontrollrechnung	△	◇	(◆)	△
2.3	Berichtswesen	△	◇	(◆)	△
2.4	Controlling-Projekte	▲	▨	◆	◆
<b>3</b>	<b>Bereichsübergreifende Funktionen</b>				
3.1	Betriebswirtschaftliches Informationswesen	△	▨	(◆)	◆
3.2	Koordinationsgruppen	▲	□	(◆)	◆
<b>4</b>	<b>Controlling-Handhabung</b>				
4.1	Erarbeitung von				
	- Unternehmenszielsetzungen	▲	▨	(◆)	◆
	- Bereichs- und Unternehmensstrategien	▲	▨	◆	◆
	- Maßnahmenprogrammen	▲	▨	◆	◆
4.2	Unternehmensplanung				
	- Teilplanungen (Aufstellung, Korrektur)		▨	◆	◇
	- Gesamtplanung/Wirtschaftsplanung/Ergebnisvorschau	▲	◇	△	△
4.3	Investitionsmaßnahmen-/ Aufwandsmaßnahmenplanung				
	- Vorlagen/Anträge		▨	◆	◇
	- Investitionsrechnungen		◆	◆	◇
	- Investitionsmaßnahmen- u. Aufwandsmaßnahmenprogramm	▲	◇	△	◆
4.4	Kosten- u. Leistungsrechnung einschl. Budgetrechnung				
	- Kostenverantwortlichkeiten	▲	□	◆	▲
	- Budgeterstellung	▲	▨	◇	◆
	- Budgetänderung	▲	▨	◇	◆
	- Kostensenkungsmaßnahmen	(▲)	□	□	□
	- Kostenarten-, -stellen und -trägerrechnung	△	◇	△	△
	- Betriebsergebnisrechnung	△	◇	△	△
4.5	Plan-, Investitions- und Budgetverfolgung				
	- Plan/Plan-Vergleiche	△	◇	(◆)	△
	- Soll/Ist-Vergleiche	△	◇	(◆)	△
	- Führen des Deckungsnachweises	△	◇	△	△
	- Abweichungsanalysen	△	◇	◆	◆
	- Kostenbesprechungen	(▲)	□	□	□
	- Trendbeurteilungen (Soll/Wird-Vergleiche)	△	◇	◆	◆
4.6	Ergebnisrechnung				
	- Soll/Ist-Vergleiche	△	◇	△	△
	- Abweichungsanalysen	△	◇	◆	◆
	- Trendrechnungen (Soll/Wird-Vergleiche)	△	◇	△	△
4.7	Berichtswesen	△	◇	(◆)	△

**Legende:**

- ▲ Entscheidungskompetenz
- △ Wird informiert und hat Recht zur Stellungnahme
- Vorschlagsrecht
- ▨ Koordination
- ◆ Mitwirkung
- ◇ Erstellung, Durchführung, Ausführung und Informationspflicht

Abb. 1: Kompetenzrahmen / Unternehmens-Controlling

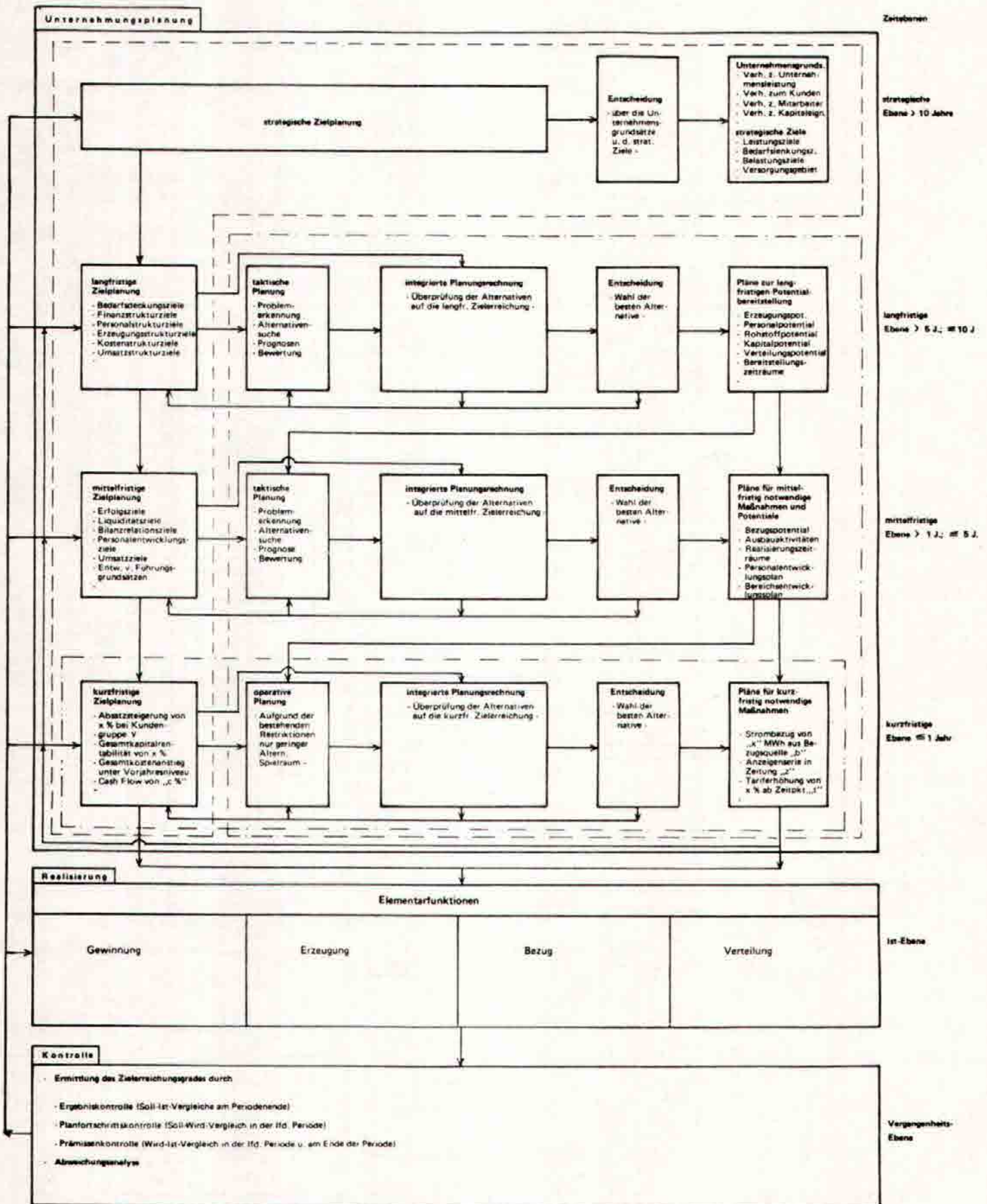


Abb. 2: Zusammenhänge der Unternehmensplanung im Controlling

Eine grundlegende Abhandlung möglicher Gestaltungsvariablen der Controlling-Organisation findet sich z. B. bei Horvath (18), die durch zahlreiche Beispiele aus der amerikanischen und deutschen Praxis sowie durch Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen ergänzt wird.

**Funktionalisierung des Controlling**

Für die versorgungswirtschaftlich adäquate Ausprägung des Controlling bilden die im folgenden angesprochenen Kernaufgabenbereiche unverzichtbare Funktionskomponenten.

**Unternehmensplanung**

Wie eingangs beschrieben, wird in allen Unternehmen der Versorgungswirtschaft geplant, die Unternehmensplanung ist hierbei ein wichtiges Instrument, das auch einen erheblichen Beitrag

zur Erhaltung der Versorgungssicherheit darstellt. In vielen Unternehmen der Versorgungswirtschaft bedarf die Unternehmensplanung jedoch noch einer Weiterentwicklung hinsichtlich der Integration einzelner Teilplanungen und der Rechnerunterstützung (19). Die Abb. 2 zeigt die Einbindung der Unternehmensplanung in das Controlling.

**Auftragswesen**

Die Versorgung soll laut Energiewirtschaftsgesetz jedoch nicht nur sicher, sondern auch kostengünstig erfolgen. Hierzu bedarf es einer Minimierung der Kosten.

Wenn man bedenkt, daß das Anlagevermögen der Versorgungsunternehmen in der Regel zwischen 70 und 80 % der Bilanzsumme beträgt, mit der Konsequenz, daß jährlich erhebliche Ersatzinvestitionen anfallen und Unterhaltungsmaßnahmen in beträchtlichem Umfang notwendig

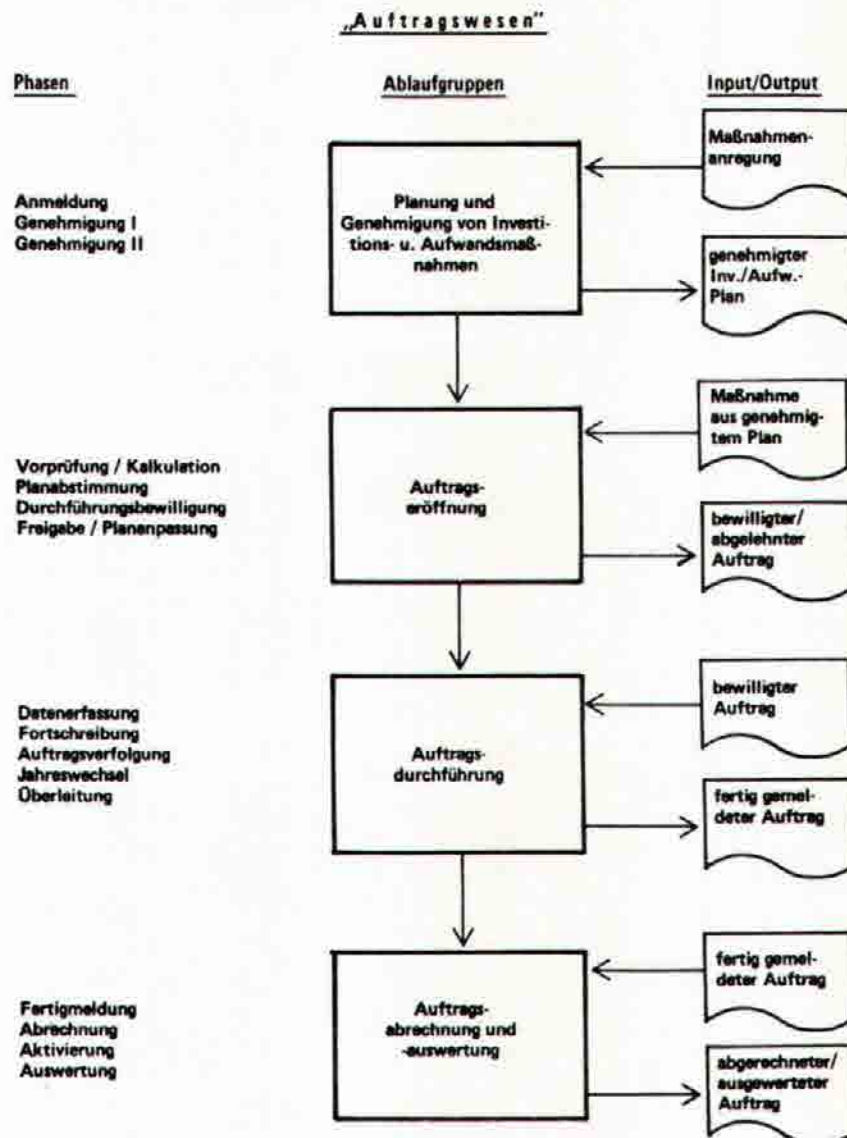


Abb. 3: Schema eines Auftragswesens

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	06	12	22	13



werden, läßt sich unschwer erkennen, daß hier beträchtliche Mittel der Unternehmen gebunden werden, Neben der Unternehmensplanung benötigt der Controller deshalb zur Erreichung einer Kostenminimierung als weiteres Instrumentarium das Auftragswesen.

Wegen seiner Bedeutung sollte das Auftragswesen als ein gesonderter Arbeitsbereich des Controlling geführt werden. Zum Arbeitsgebiet gehören die Investitionsrechnung, die Koordination von Investitions- und Aufwandsmaßnahmenplanung sowie die Verfolgung der aus den Maßnahmen abgeleiteten Aufträge. Damit wird es möglich, genau definierte Leistungen kosten- und zahlungsmäßig von der Auftrags-eröffnung bis zur Abrechnung zu steuern.

Das Schema eines Auftragswesens ist in der Abbildung 3 dargestellt.

#### Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Budgetrechnung

Um die gesamten Kosten bzw. Aufwendungen in den Griff zu bekommen und die Steuerungsmöglichkeiten nach Verantwortungsebenen zu verbessern, setzt der Controller weiterhin das System der Budgetrechnung und der Kosten- und Leistungsrechnung ein. Hierbei werden die Daten nach Kostenverantwortlichkeiten abgegrenzt und je Verantwortungsbereich in der Weise geplant, daß sie mit dem Betroffenen vereinbart werden. Dadurch wird die Controlling-Voraussetzung "Führen durch Ziele" bis zur untersten Verantwortungsebene realisiert.

Im einzelnen verfolgt das Controlling mit der Budgetrechnung folgende Ziele:

- Abstimmung/Koordination der Bereichsziele mit den Unternehmenszielen,
- Erhöhung der Kostentransparenz,
- Abgegrenzte Zuordnung von Mitteln zur Erreichung der Ziele, dadurch eindeutige Regelung der finanziellen Kompetenz entsprechend den "Ebenen der Kostenverantwortlichkeiten",
- Messung der Zielerreichung anhand vereinbarter Budgets,
- Zusammenhänge/Abhängigkeiten im Entstehen der Abweichungen aufdecken und auf die Ursachen zurückführen.

Über laufende Soll/Ist-Vergleiche und Soll/Wird-Vergleiche mit Abweichanalyse und Trendbeurteilung werden den Verantwortlichen im Rahmen der Budgetverfolgung die Möglichkeit gegeben, in einer Art "Selbstüberprüfung" deren Leistungserfolg auch quantitativ zu messen. Dabei bezieht das Controlling die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung, die Kostenträgerrechnung und die Spartenergebnisrechnung, d. h. das

klassische interne Rechnungswesen, mit ein.

#### Unternehmensanalyse

Die Unternehmen der Versorgungswirtschaft unterliegen den Ausnahmeregelungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Danach dürfen Versorgungsunternehmen gegenseitig Demarkationsverträge abschließen und per Konzessionsvertrag sich die Alleinversorgung eines bestimmten Versorgungsgebietes übertragen lassen.

Damit fehlt ihnen auf regionalen bzw. kommunalen Teilmärkten der direkte Wettbewerb und folglich die direkte Kontrolle der Eigenwirtschaftlichkeit ihrer Versorgungsleistung am Markt. Entsprechend müssen die Akzente deutlich auf die Intensivierung der Unternehmensanalyse gelegt werden, um die betriebsindividuelle Wirtschaftlichkeit von Leistungserstellung bzw. -verteilung laufend überprüfen und rechtzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. Das Controlling bildet hierzu interne Standards als Maßgrößen bzw. bedient sich externer Kennzahlen aus überbetrieblichen Vergleichen.

Kennzahlenvergleiche mit gleich oder ähnlich strukturierten Unternehmen und mit oberen/unteren Branchengrenzwerten bestimmen die Wichtigkeit der aus der Unternehmensanalyse abgeleiteten Tatbestände, um sich daraus der hauptsächlichsten Stärken und Schwächen, Potentiale und Risiken bewußt zu werden. Sie dienen letztlich zur Formulierung angepaßter Zielsetzungen und Strategien zur Reorganisation von Strukturen und Abläufen durch Aufgaben- und Ablaufkritik, zur Budgetierung von Projekten und deren Durchführungsüberwachung, Aktionsprogramme und -mittel.

#### Berichtswesen

Mit der Zusammenfassung von Unternehmensplanung, Auftragswesen, Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Budgetrechnung sowie der Unternehmensanalyse unter der Verantwortung des Controllers ist die einheitliche Gestaltung und Führung des Berichtswesens "aus einem Guß" möglich (Abb. 4).

Hierdurch wird der Tatsache Rechnung getragen, daß das Berichtswesen "eine aktuelle, sachgerechte und wirkungsvolle Planung, Durchführung und Überwachung aller unternehmerischen Aktivitäten gewährleisten muß" (20).

Das Controlling-Berichtswesen muß - um den Intentionen des Controlling gerecht zu werden - zeitnah sowie aufgaben- und entscheidungsorientiert sein, denn nur so kann es die Steuerungs- und Überwachungsfunktion des Controlling effizient unterstützen. Grundlage des Berichtswesens ist seine Zukunftsbezogenheit im Sinne der Ausrich-

tung an der Planung. Die Informationsstruktur hat grundsätzlich einen Zukunftsteil, einen Vergangenheitsteil und evtl. einen überarbeiteten Zukunftsteil.

**Fazit**

In den vorliegenden Kapiteln wurde versucht, das wesentliche des Controlling darzustellen und seine Realisierungsmöglichkeiten in den Unternehmen der Versorgungswirtschaft aufzuzeigen.

Das Ergebnis kann wie folgt zusammengefaßt werden:

- Controlling ist eine branchenungebundene Führungshilfe, die Planung, Steuerung und Kontrolle des Prozesses der Leistungserstellung und -verteilung effizienter gestaltet.
- In den Unternehmen der Versorgungswirtschaft ist die Controllingfunktion - ohne diesen Namen zu verwenden - mehr oder weniger stark ausgeprägt.
- Die Institution des Controllers ist im überwiegenden Teil der Versorgungswirtschaft nicht anzutreffen.

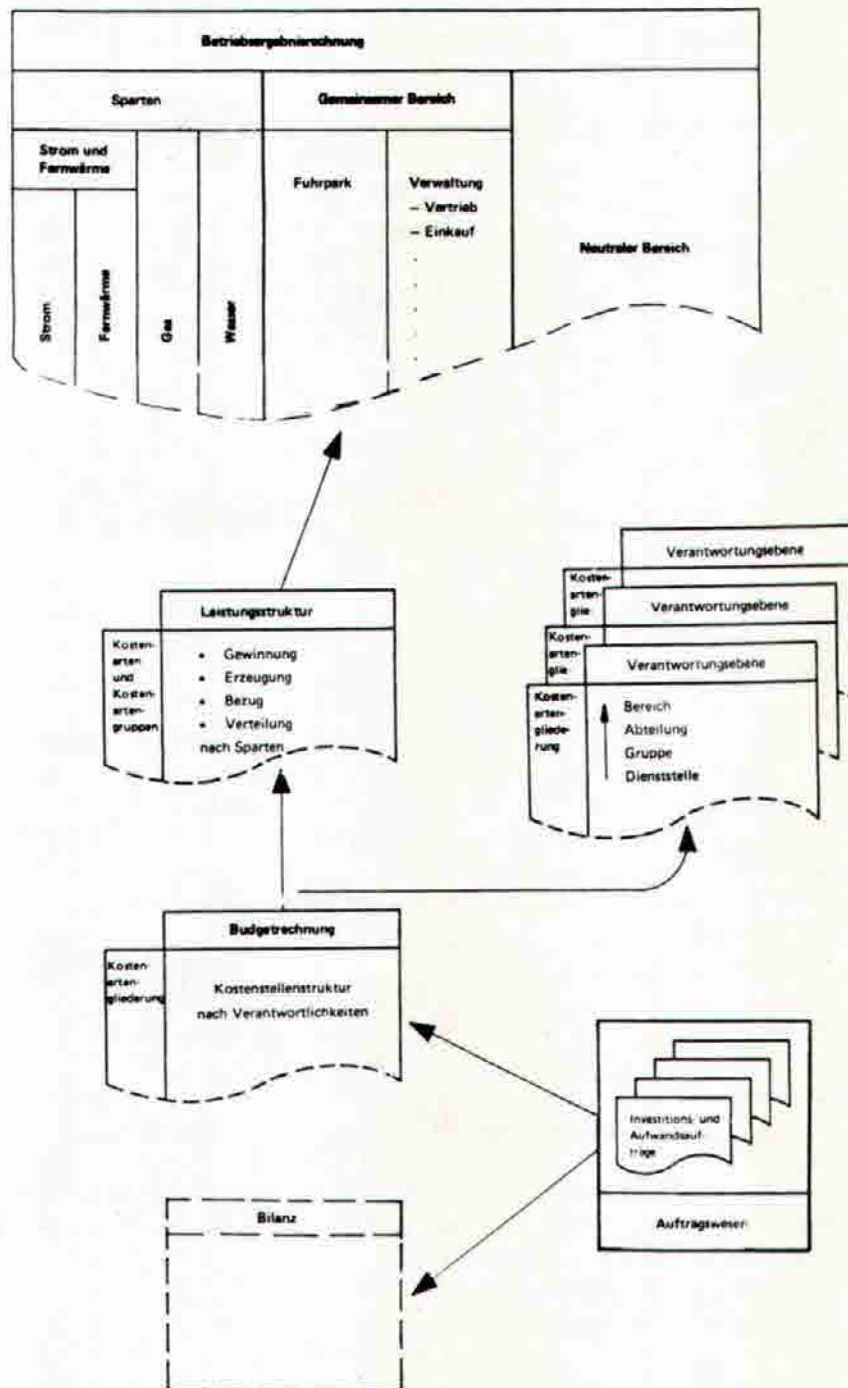


Abb. 4: Controlling-Berichtswesen aus "einem Guß"

- Eine Einführung der Controllingfunktion und -institution in der Versorgungswirtschaft ist zweckmäßig.
- Bei Realisierung der Controllinginstitution sind gewisse Widerstände nicht auszuschließen. Die Realisierbarkeit ist aber gegeben.
- Der Controller sollte im Hinblick auf effiziente und redundanzarme Tätigkeit über die angesprochenen Funktionsbereiche verfügen.
- Aufgrund seiner systembildenden und systemkoppelnden Arbeit ist eine intensive Zusammenarbeit des Controllers mit der Geschäftsbuchhaltung, der kommerziellen Datenverarbeitung und dem Organisationsbereich erforderlich.
- Zur Einführung des Controlling hat das Unternehmen folgende Voraussetzungen zu erfüllen:
  - \* dem Controller muß eine entsprechende Aufgabe und Stellung eingeräumt werden,
  - \* die Einrichtung und das Betreiben eines Controlling-Systems muß ermöglicht und finanziell sichergestellt werden,
  - \* die Geschäftsleitung muß hinter der "Controlling-Philosophie" stehen.

Die Einführung der umfassenden Controlling-Konzeption "aus einem Guß" bedarf, je nach Entwicklungsstand der vorhandenen Systemlösungen und der Unternehmensgröße, eines Zeitraumes von mehreren Jahren.

Bei den Wuppertaler Stadtwerken AG wird seit rd. 2 Jahren an der Realisierung eines Controlling-Systems gearbeitet, das vorstehendem Lösungsansatz weitgehend entspricht.

**Literaturverzeichnis**

(1) Horváth, P.: Controlling; in: Grochla E., Wittmann, W. (Hrsg.); Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB); Poeschel-Verlag, Stuttgart 1978; Spalte 366

(2) Horváth, P.: Controlling; Verlag Franz Vahlen; München 1979; S. 194

(3) Horváth, P.: Controlling; a.a.O.; S. 143

(4) Marner, B.: Kostenrechnungssysteme als Informationsbasis von Controlling-Konzeptionen; in: Controller-Magazin, 2/82

(5) Horváth, P.: Controlling; a. a. O.; Spalte 369  
 Eschenbach, R.: Chancen für Controlling im öffentlichen Bereich; in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Controlling; Service Verlag; Wien 1982, S. 69  
 Eschenbach, R.: Controller und strategische Unternehmensplanung; in: Jahrbuch für Betriebswirte 1979, Stuttgart 1979, S. 283

Hahn, D.: Konzepte und Beispiele zur Organisation des Controlling in der Industrie; in: Zeitschrift für Organisation; 1979; Heft 1, S. 4 - 24

( 6) Horváth, P.: Controlling;a.a.O.; Spalte 370

( 7) Bozem, Kh.: Nicht nur in Krisenzeiten; in: Zeitschrift für kommunale Wirtschaft; Januar 1983; Seite 7

( 8) Eichhorn, P.: "Zwei Ziele kommunaler Unternehmen: Nutzenstiftung und Substanzerhaltung"; in: Kommunale Unternehmen - Auftrag und Selbstverständnis, Dokumentation der VKU-Landesgruppenversammlungen 1978/79; Beiträge zur kommunalen Versorgungswirtschaft; Heft 7; Köln 1979; S.19-32

( 9) Oettle, K.: Grundfragen öffentlicher Betriebe I; Schriftenreihe zur öffentlichen Wirtschaft; Baden-Baden; 1976; S. 27 ff

(10) Flieger, H.: Die Integration der Unternehmensplanung in das Führungsinstrumentarium kommunaler Unternehmen; in: Der Städtetag; Heft 2; 1983; S. 146

(11) Horváth, P.: Controlling; a.a.O.; Spalte 372

(12) Bozem, Kh.: Unternehmensplanung in der Versorgungswirtschaft; in: Schneider, H. K. (Hrsg.); Unternehmensplanung in der Energiewirtschaft; Aktuelle Fragen der Energiewirtschaft; Bd. 19; Oldenbourg-Verlag; München 1982; S. 112 - 153

(13) Bittner, S.; Plüm, H.: Bildschirmunterstützte Bauabrechnung und Investitionsplanüberwachung bei der Hessischen Elektrizitäts-AG; in: Elektrizitätswirtschaft; 1982; Heft 7

(14) Stadtwerke Bielefeld GmbH: Geschäftsbericht 1982; Bielefeld 1983; S. 11

(15) Verband der deutschen Gas- und Wasserwerke: Budgetrechnung in Gas- und Wasserversorgungsunternehmen; Ergebnisbericht des Arbeitskreises "Budgetrechnung"; Frankfurt 1962

(16) Meister, R.: "Unternehmensführung und Organisation in der Elektrizitätswirtschaft"; in: Elektrizitätswirtschaft; 1969; Heft 13; S. 425

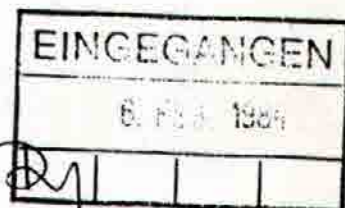
(17) Bozem, Kh.: Unternehmensplanung...; a.a.O.

(18) Horváth, P.: Controlling; a.a.O.; S. 768-821

(19) Bozem, Kh.: Unternehmensplanung ...; a.a.O.; S. 114 ff

(20) Hollenweger, R.; Schwarz, W.: Das führungs-gerechte Berichtswesen im Unternehmen; - ein Instrumentarium der Geschäftsführung; Wibera Sonderdruck Nr. 145; 1983; S. 2

HERMANN HAUSER  
*Buchexperte VSB*



8134 Adliswil, 31. Januar 1984  
 Lebernstr. 18, Tel. 710 77 58

Lieber Herr Doktor Deyhle,

Mein Schmunzeln über den Beitrag "Controlling at home" muss ich Ihnen doch noch bekunden. Vielleicht ist es etwas böse, aber der Autor muss bestimmt ledig, oder dann seine Gattin zum mindesten Buchhalterin sein.

In der Urzeit meiner Karriere habe ich so etwas auch einmal versucht, mit dem Resultat der ehedemlichen Mahnung: Heiratet nie ein Buchhalterknie! Seit damals haben wir Aufgabenteilung, "Er" ist für die Einnahmen- und "Sie" für die Ausgabenseite verantwortlich. Ein Eingreifen der Ertrags- in die Aufwandseite soll tunlichst vermieden werden. Ihr fällt lediglich die Aufgabe zu, für einen genügenden Deckungsbeitrag zu sorgen. Das Haushaltsbuch ist ausschliesslich ein Vergleichs- und Informationsmittel der Soll-Seite, die Haben-Seite soll es geflissentlichst unterlassen, öffentlich die Nase dort hineinzustecken. Das Controllergespräch führt der Fiskus mit der Frage: Ist es möglich, dass... Dieses Controlling-Modell hat sich bei uns erfolgreich durchgesetzt. Mir wäre es ein Graus gewesen, nebst der beruflichen Zahlenbeigerei noch private Haushalts-Zahlenbeigerei als Hobby zu betreiben, da wäre ja die nächtliche Zahlenträumerei unweigerlich noch dazu gekommen. Stellen Sie sich vor wo dies enden würde. Was würde dann wohl auf dem Grabstein stehen, wie ich einmal vor einem solchen sinnierte: Hier ruht ....., Patentanwalt. O heilige Zuversicht! Humor kommt selbst auf dem Friedhof vor.

Liebe Grüsse und Wünsche für Sie und Ihre Familie, und Ihnen weiterhin so grossen Erfolg im Heranbilden von vernünftigen Controllern.

*Gerhard Römer*

Dipl.-Vw. GERHARD RÖMER / BERATUNG und CONTROLLING auf ZEIT

Friedensweg 1a  
 2000 Hanburg 52

Wenn genügend Zeit verstrichen ist,  
 glänzen alle Controlling-Berichte wie Gold.

Die Bedeutung des Controllers:

Die unternehmerische Existenz hängt von Investitionen ab,  
 die Investitionen hängen vom Vertrauen ab,  
 das Vertrauen hängt von der Sicherheit ab,  
 die Sicherheit hängt von den Rechenkünsten des Controllers ab.

Das Leben wäre viel einfacher,  
 wenn das Controlling verboten wäre.

# CONTROLLING IM HANDEL

## ein Erfahrungsbericht

von Alfred Biel, Solingen

*Der Verfasser hatte einen Untersuchungs- und Beratungsauftrag, in einer größeren Großhandlung Controlling einzuführen und zur Behebung eingetretener wirtschaftlicher Schwierigkeiten beizutragen. Dieser Beitrag schildert, losgelöst von den betrieblichen Gegebenheiten oder gar vertraulicher Umstände, praktische Erkenntnisse und Erfahrungen, soweit sie für die allgemeine betriebswirtschaftliche Diskussion von Belang sein dürften.*



### Ausgangssituation

Die Gesamtsituation des Unternehmens war dadurch gekennzeichnet, daß es auf der einen Seite unter einem gewissen Kostendruck stand und auf der anderen Seite sich im Zangengriff unzureichender Umsätze und schlechter Verkaufspreise befand. Durch das Zusammenwirken unzureichender Absatzmengen, schlechter Verkaufspreise und einem hohen Fixkostenblock ergab sich insgesamt eine schlechte Ertragslage.

Es hatte den Anschein, daß es sich nicht um eine vorübergehende Problemstellung handelte, sondern um ein grundsätzliches, strukturelles Problem.

Im Grundsatz ging es darum, durch Einflußnahme auf Betriebsgröße und Betriebsstruktur, auf Beschäftigung und Auslastung sowie auf Kunden- und Auftragsstruktur zu einem neuen Zuschnitt zu finden, der deutlich in der Ertragszone liegen mußte. Kapazitäten, Erlöse und Kosten befanden sich im Ungleichgewicht.

Vorzuschlagen war die Erarbeitung und Durchführung eines umfassenden aufeinander abgestimmten Maßnahmenbündels. So ließ sich die Ertragslage nicht allein über Verkaufspreise oder Kosten nachhaltig verbessern, vielmehr war ein Zusammenwirken der einzelnen Ansatzpunkte geboten.

Im einzelnen wurden nachfolgende Ansatzpunkte zur Ertragsverbesserung und Ergebnissicherung gesucht:

1. Erhöhung der Absatzmengen, dies jedoch unter folgenden Voraussetzungen
  - a) es muß tatsächlich zu einer besseren Auslastung gegebener Kapazitäten kommen, ohne daß ein neuer Kostensprung verursacht wird;
  - b) die erzielten Netto-Verkaufspreise müssen zur vollen Kostendeckung und zur Erzielung eines Ertrages ausreichen;
  - c) es muß sich um wirkliche Zusatzgeschäfte handeln, ohne negative Auswirkungen auf bestehende Geschäfte. Im übrigen darf nicht aus kurzfristigen Ergebniszwängen langfristig wirksame unternehmenspolitische Fehler verursacht werden.

Dann ergibt sich eine Kostendegression und zusätzliche Deckungsbeiträge und damit eine Ertragsstabilisierung.

2. Erhöhung der Spannen bzw. Deckungsbeiträge
  - a) Erhöhung der Verkaufspreise,
  - b) Reduzierung der Erlösschmälerungen,
  - c) Verbesserung der Umsatzstruktur,
  - d) Tätigkeit von Zusatz- oder Nebengeschäften zum bestehenden Hauptgeschäft.

In diesem Zusammenhang ist die Beachtung des Zusammenhangs von Preisstellung und Absatz-

menge besonders wichtig. Es darf nicht dazu kommen, daß der Effekt möglicher Preiserhöhungen durch einen entsprechenden Mengenrückgang kompensiert wird. Die ertragsmäßigen Auswirkungen von Preiserhöhungen oder Preissenkungen müssen sorgfältig bedacht werden.

3. Einflußnahme auf den Wareneinsatz

- a) Senkung der Einstandspreise oder Erhöhung der Rückvergütungen,
- b) Einflußnahme auf Sortiment, Lagerorganisation, Umschlagshäufigkeit,
- c) Begrenzung der Fehlmengen, wie Retouren, Schwund, Verderb.

4. Senkung der Kosten

Senkung des Kostenvolumens in der absoluten Höhe. Wegen des unterschiedlichen Kostenverhaltens ist zu unterscheiden zwischen Fixkosten als Kosten der Betriebsbereitschaft und variablen Kosten, die sich mehr oder minder automatisch mit dem Umsatz unmittelbar verändern, andererseits.

Hierzu bieten sich drei Wege an:

- a) laufende Kostenbeobachtung und Kostenanalyse unter Einbeziehung der Kostenverantwortlichen, dies vor allem in psychologischer Hinsicht.
- b) Erarbeitung und Durchführung von Aktionsprogrammen bzw. Kostensenkungsprogrammen zur Beeinflussung vor allem der Fixkosten über neue Arbeitsabläufe, Organisationsformen, Hilfsmittel und Techniken etc. Dies ist der wirksamste, aber auch der schwierigste Weg. Eine Lösung ist nur im Team sinnvoll.
- c) relative Kostensenkung (Kostendegression) durch höhere Absatzmengen ohne neuen Kostenschub.

**Auf- und Ausbau des Betrieblichen Rechnungswesens**

Das Rechnungswesen bezog sich im wesentlichen auf die bilanziellen Notwendigkeiten, so daß der Aufbau einer funktions- und leistungsfähigen Kosten- und Leistungsrechnung in Angriff zu nehmen war. Hierzu bot sich folgendes Vorgehen an:

- a) Überarbeitung des Kostenartenplanes, um eine zweckmäßige Gewichtung, Gliederung zu erlangen, die eine Aufteilung nicht nur nach Verbrauchsgesichtspunkten vorsah, sondern auch hinsichtlich fix und variabel vorsortierte.
- b) Verbesserung der Kostenstellenrechnung.  
An die Kostenstellen wurden verschiedene Anforderungen gerichtet, die möglichst gleich-

zeitig und gemeinsam zu erfüllen waren, nämlich als Erfassungseinheit für die Kontierung, als Funktionseinheit mit möglichst homogener Kostenverursachung und vergleichbarer Leistungsstruktur, als personale und organisatorische Verantwortungseinheit sowie als geeignete Verrechnungseinheit im Hinblick auf die Kalkulation.

c) Weiterentwicklung der Kalkulation

Hier kam es besonders darauf an, funktionale, verursachungsgerechte Kosten-Verrechnungsschlüssel zu finden, um die herkömmliche Zuschlagskalkulation mit ihrer mehr oder minder pauschalen Beaufschlagung zu verlassen. Besonders wesentlich war auch, die Kapitalbindung und die Umschlagshäufigkeit gebührend zu berücksichtigen. So wurde nach Schlüsseln gesucht, die sich dann z. B. wie folgt ergaben: Grund- oder Auftragskosten pro Position, Kosten pro Volumen/Menge oder Griffeinheit, Sonderzuschläge für aufwendige Lagerung usw. Als praktische Probleme standen im Vordergrund:

- Welche Aussagen sollten erschlossen werden im Hinblick auf kostenrechnerischen Preisvorschlag, Dispositionshilfe, z. B. Mindestauftragsgröße und die Erfolgsrechnung?
- Wie lassen sich die Einheiten, die für die Schlüssel gebraucht werden, z. B. Gewicht, am besten ermitteln bzw. aus welchen Unterlagen können sie entnommen werden, wo sie ohnehin gebraucht werden?
- Können diese Einheiten maschinell nachkalkuliert werden bzw. auch vorkalkuliert werden, welche Beziehungen bestehen zu anderen Arbeitsabläufen wie z. B. Auftragsabwicklung, um die Abwicklung einfach und wirtschaftlich zu gestalten?
- Wie kann die Verbindung zwischen Kostenstellenrechnung, aus der die Kosten verrechnet werden, zur Kostenträgerrechnung hergestellt werden?

d) Aufbau einer Kundenerfolgsrechnung.

Dies erschien besonders wichtig, da die Preisbildung und die Geschäftspolitik in hohem Maße kundenorientiert erfolgte. Hier stellten sich auch zahlreiche praktische Probleme, wie z.B.

- Überarbeitung und Anpassung der vorhandenen Umsatzstatistiken;
- Abstimmung der kundenbezogenen Umsatzstatistiken mit der Erlösseite der Buchhaltung;
- Ermittlung und Zurechnung der individuellen Kostenbelastungen aus den neuen Kalkulationslisten, die wiederum eine Brücke zur Kostenstellenrechnung mit Kostenunter- bzw. Kostenüberdeckung brauchten;
- Ausreichend sachliche und zeitliche Aufeinanderabstimmung aller einschlägigen Listen

der Buchhaltung, der Kostenrechnung und der Verkaufsabrechnung, um genügende Vergleichbarkeit zu sichern;

- Bereitstellung von Interpretationshilfen hinsichtlich Ertragsstruktur, Angemessenheit der Preispolitik, Verhältnismäßigkeit der Kosten, Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Funktionen, allgemeine Verkaufspolitik usw.

e) im kalkulatorischen Bereich

kam es methodisch vor allem auf zwei Fragen an. Einmal auf das z. T. große Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlichem Preisvorschlag, was von den Kosten her sein müßte, und dem Marktpreis, was der Markt hergibt. Zum anderen war das Problem des kalkulatorischen Ausgleichs zu lösen, weil Angebote häufig im Verbund erfolgten und ein ganzes Warenpaket mit unterschiedlicher Zusammensetzung angeboten wurde, wo dann die Einzelpreisbildung hinter dem Gesamtkonzept zurücktrat.

Für das operative Controlling erwies es sich als hilfreich und nützlich, ein Zieldreieck mit den Zielgrößen Umsatz/Absatz, Handelsspanne (Deckungsbeitrag) und Kosten und den verschiedenen Einflußgrößen einzuführen, wie es aus untenstehender Graphik ersichtlich ist. Dieses Zieldreieck wurde dann zum Gegenstand monatlicher Erörterungen zwischen den Fachbereichen. Maßgebend für diese Überlegungen war u. a., daß das Ergebnis durch sehr unterschiedliche Konstellationen dieser drei Größen zustande kommen kann.

Gleichzeitig wurde eine Diskussion zum strategischen Controlling begonnen. Diese langfristige Diskussion richtete sich einmal darauf, den Dienstleistungsakzent neben der Verteilungsfunktion stärker ins Blickfeld zu rücken. Es wurde eine regelmäßige Diskussion vorgesehen über

- Markterweiterung,
- Marktdurchdringung,
- Betriebsgröße und Betriebsstruktur,
- Angebots- und Sortimentspolitik,
- Dienstleistungs- und Servicepolitik,
- Wettbewerbsverhalten.

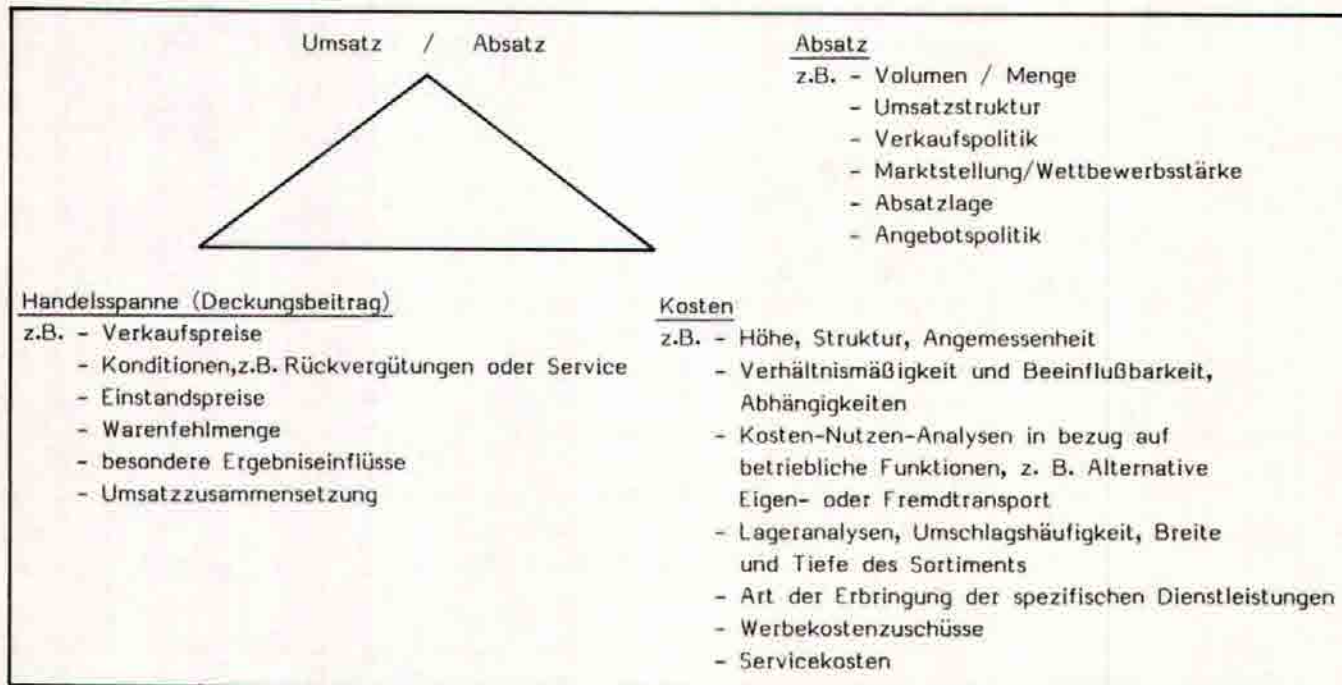
**Aufbau und Anwendung des Controlling**

Nach ausgiebiger Diskussion wurden dem Controlling drei zentrale Aufgaben zugewiesen

- Sicherung des Kurses, Unternehmenssteuerung und -kontrolle.
- Erfolgsermittlung und Erfolgskontrolle.
- Bereitstellung geeigneter Informationen und Entscheidungshilfen, z. B. der relevanten Kosten, für betriebliche Aufgaben und Entscheidungen, z. B. Entscheidung über Eigen- oder Fremtransport.

**Die Analyse des Lagerwesens**

vollzog sich in den Arbeitsschritten, wie sie aus der Tabelle auf der nächsten Seite zu entnehmen sind. Diese Betrachtungen standen in einem Spannungsfeld zwischen einer hohen Lieferbereitschaft und einem leistungsfähigen Kundenservice auf der einen und niedrigem Kapitalbedarf, Kapitalbindung und Kosten auf der anderen Seite.



Zieldreieck operatives Controlling im Handel

So ergab sich u. a.

- Lagerdauer und Umschlagshäufigkeit waren sehr unterschiedlich,
- eine Selbstkostenrechnung unter besonderer Beachtung der Kapitalkosten führte zum Ergebnis, daß verschiedene Produkte wegen ihrer langen Lagerdauer unweigerlich zu ständigen Verlustprodukten wurden,
- die Dispositionspraxis konnte neu geordnet werden, so waren z. B. klare Regeln für den Melde- und Bestellbestand erforderlich,
- Warngrenzen mit Maßnahmenvorschlägen wurden eingeführt,
- ABC-Analysen wurden für die Bestandsüberprüfung und Bestellaufgabe eingeführt,
- Diskussion einer Sortimentsstraffung,
- die Verbindungen zwischen Sonderaktionen und Normalgeschäft und den Rückwirkungen auf Bestand wurden klarer,
- das "Hineinregieren" von Kunden und Lieferanten wurde beeinflusst.

**Wirtschaftlichkeitsanalyse im Fuhrpark**

Die Wirtschaftlichkeit des Fuhrparks wird von drei Komponenten bestimmt:

- \* Leistungskosten bzw. Anfall der variablen Kosten, d. h. die unmittelbaren Kosten der Fahrleistung, wie Kraftstoffe oder Bereifung.
- \* Kapazität und Kapazitätskosten wie Abschreibungen und Zinsen, die durch die vorausgehenden Investitionsentscheidungen beeinflusst werden.
- \* Leistung und Leistungsverhältnisse wie Einsatzzeit und Auslastung, d. h. die Ausnutzung der durch die Investitionsentscheidung gegebenen Bereitschafts- oder Kapazitätskosten mit einem möglichst hohen Maß an Leistung.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen dürfen nicht isoliert auf den Fuhrpark bezogen werden, vielmehr ist der "Verbund" zu Vertrieb, Lager etc. zu sehen, häufig fallen im Fuhrpark Kosten an, die aber in vorgelagerten Bereichen verursacht wurden und daher auch nur dort zu beeinflussen sind. Deshalb müssen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen unternehmensbezogen ange stellt werden.

Der Fuhrpark steht ähnlich anderen Bereichen in einem gewissen Spannungsverhältnis zwischen Lieferfähigkeit und Kundenservice auf der einen und Kosten und Ertragsüberlegungen auf der anderen Seite. Letztlich muß aber jedes betriebliche Verhalten zu einem positiven wirtschaftlichen Ergebnis führen und insoweit betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen sein. Insbesondere ist der Spielraum zu ausschließlich an der Wirtschaftlichkeit orientierten Verhaltensweisen gerade im Fuhrpark sehr begrenzt, so scheidet z. B. eine nur an der Wirtschaftlichkeit orientierte Tourenplanung an den Anlieferungs terminen, wie sie von den Kunden gewünscht werden, oder an schwankenden Liefermengen.

**Kostenanalyse im Fuhrpark**

Unter Leistungskosten, die ausschließlich oder nahezu ausschließlich durch die Fahrleistung bestimmt werden, fallen folgende Kostenarten:

- Kraftstoffe,
- Schmierstoffe,
- Bereifung,
- Wartung / Reparatur / Pflege,
- Personalkosten.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	33	A	S	R

**Lageranalyse**

1. Lagerverwaltung, organisatorischer Aufbau und Gliederung, Schnittstellen, Kooperation
2. Warenbestand, Warensortiment, Umschlagshäufigkeit
3. Personal- und Führungsfragen
4. Warenlagerung und Lagereinrichtung, Lagernutzung
5. Disposition und Bedarfsermittlung
7. Ablauf des Wareneingangs
8. Ablauf des Warenausgangs
9. Ablauf der Kommissionierung
10. Revision und Bestandsüberwachung
11. Beleg- und Datenfluß, Arbeitshilfen
12. Förder- und Hilfsmittel
13. Sonstiges

Anmerkung: Die Analyse kann zwangsläufig nicht überschneidungsfrei sein.



Die Kenntnis und Verfolgung dieser Kosten ist in verschiedener Hinsicht von Belang

- Fahrweise des jeweiligen Fahrers,
- Einsatzweise, ob z. B. unterschiedliche Einflüsse durch die Touren,
- Fahrzeugeigenschaften,
- Qualität von Werkstätten bei Reparaturanfälligkeit.

Die Kenntnis und Analyse der Leistungskosten soll dazu verhelfen, Einfluß zu nehmen auf z. B.

- wirtschaftliche Fahrweise,
- technische Einrichtungen und Fahrzeugausstattung,
- Leistungen von Werkstätten,
- Tourenvorbereitung und Disposition.

Das läßt sich erreichen

- durch einen Vergleich und Beobachtung in verschiedener Richtung,
- Zeitvergleich,
- Vergleich der Fahrzeuge untereinander,
- Vergleich mit externen Werten, soweit greifbar,
- Fremdtransportkosten.

In geeigneter, vor allem aufwandsarmer Art muß eine Kostenerfassung und damit Kostenaufbereitung betrieben werden. Hierzu eignet sich vor allem ein entsprechend gegliederter Kostensammelbogen pro Fahrzeug.

Alternativ hierzu steht die Auswertung über ein Service-Unternehmen, wie sie verschiedene Unternehmungen anbieten. Dies ist aber auch eine Frage des Aufwandes und der Kosten. Mit einfachen manuellen Aufzeichnungen läßt sich im allgemeinen auch ein erheblicher Effekt erzielen. Die Erfassung und Verfolgung der Kosten muß in laufender Diskussion bleiben zwischen Fuhrpark und Rechnungswesen, aber auch erforderlichenfalls unter Hinzuziehung aller anderen Einflußpersonen, z. B. des Vertriebs oder des Lagers bzw. der Disposition. Dabei geht es um die notwendigen Schlußfolgerungen und Maßnahmen.

### Leistungsanalyse im Fuhrpark

Unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit kann die vom Fuhrpark erbrachte Leistung nach folgenden Kriterien beurteilt und gemessen werden:

- Einsatzzeit und Stillstandzeit einschließlich Ausfallzeit,
- Befördertes Gewicht oder Volumen,
- Entfernung / Strecke,
- Entladestellen / Zahl der Kunden.

Eine Verkürzung der Stillstandzeiten einschließlich Ausfallzeiten und eine Erhöhung der Einsatzzeiten und damit eine Verbesserung der Relation beider Größen kann prinzipiell über folgende Wege versucht werden:

- Be- und Entladezeiten beim Kunden, Wartezeiten;
- Ausfallzeiten in Werkstätten;
- Verkürzung der Standzeiten durch Beschleunigung des Tourenablaufs;
- Verbesserte Disposition/Informationsaustausch/Pünktlichkeit;
- Vereinbarungen über Anlieferungszeiten und Bestellmengen;
- Permanente Besprechung mit den Fahrern.

Verschiedene, schwer beeinflussbare Vorgaben, wie bestimmte Anlieferungszeiten und wechselnde Liefermengen, erschweren eine Leistungsoptimierung. Eine Leistungsoptimierung ist um so leichter, je weniger Vorgaben und Einengungen bestehen. Deshalb gehört es auch zur Wirtschaftlichkeitsbeeinflussung, diese Vorgaben und Einengungen so gering wie möglich zu halten, um die Zahl der sogenannten "unelastischen" Aufträge zu minimieren, ohne Beeinträchtigung der wichtigen Verkaufspolitik.

Eine streng an der Wirtschaftlichkeit orientierte Tourenplanung, unabhängig vom Problem der vorgegebenen Anlieferungstermine und der unterschiedlichen Liefermengen, ist an sich nur über EDV-Programme oder mathematische Formeln möglich. Allerdings gibt es auch einige praktische Anhaltspunkte, um einer Leistungsoptimierung nahe zu kommen, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann. Im übrigen sind die genannten Anhaltspunkte, Einsatzzeit, z. B. Mehrfach-Touren pro Fahrzeug, Auslastung der Ladekapazität und Minimierung der zu fahrenden Kilometer brauchbare Anhaltspunkte für die Tourenplanung.

### Kapazität und Kapazitätskosten im Fuhrpark

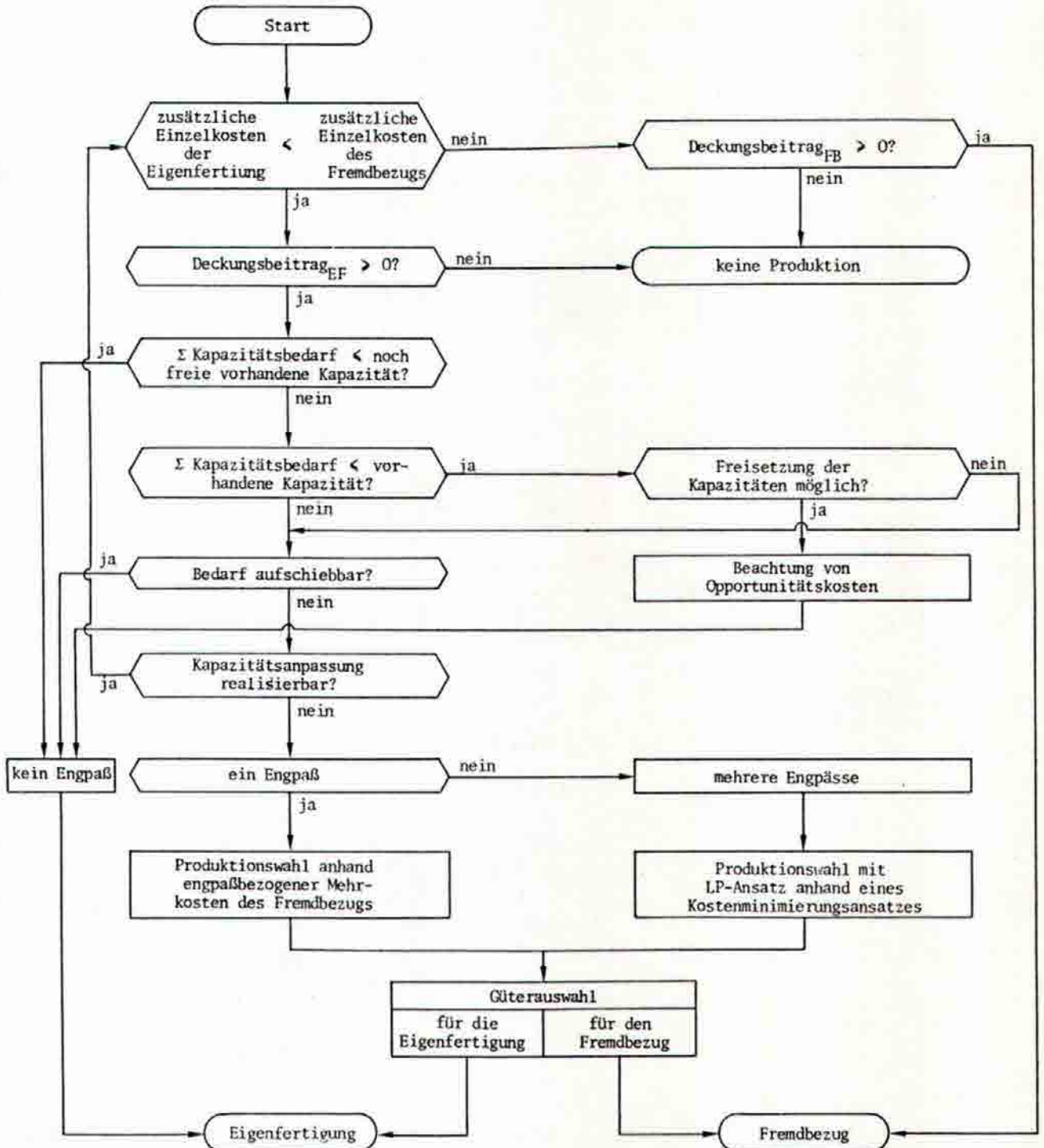
Schließlich wird die Wirtschaftlichkeit des Fuhrparks durch die Investitionsentscheidungen wesentlich beeinflusst. Dies in doppelter Hinsicht. Investitionen verursachen Kapazitäts- oder Bereitschaftskosten in Form von Abschreibungen, Zinsen, Steuern, Versicherungen. Zum anderen wird durch die Art der Investition die Leistungsfähigkeit beeinflusst. Dies bezieht sich z. B. auf den Einsatz geeigneter Fahrzeugtypen hinsichtlich Ladezeit, Aufenthalt beim Kunden, durchschnittlichen Fahrleistung, Art der Ladung.

Die kostenoptimale Größe des Fuhrparks ergibt sich im Prinzip aus einem günstigen Verhältnis von Leistungskosten auf der einen und Leistung bzw. Leistungsverhältnissen auf der anderen Seite. Ferner durch eine hohe Auslastung bzw. Ausnutzung der Kapazitäten.

In diesem Zusammenhang ist stets die Alternative Eigentransport zu Fremdtransport durch Spediteure zu sehen. ■

**Wolfgang Männel**  
Eigenfertigung und Fremdbezug

Abb. 1: Schematische Übersicht des Ablaufs kurzfristiger Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug



# WIRTSCHAFTLICHE FUNDIERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN ÜBER EIGENFERTIGUNG UND FREMDBEZUG

von Professor Dr. Wolfgang Männel, Nürnberg

*Entscheidungen darüber, ob bestimmte Güter und Leistungen selbst erzeugt oder fremdbezogen werden sollen, müssen in nahezu allen Wirtschaftszweigen immer wieder getroffen werden. Eine große praktische Bedeutung erlangt diese Entscheidung in solchen Industrieunternehmen, die zusammengesetzte Erzeugnisse aus einer relativ großen Zahl unterschiedlicher Stoffe oder Teile herstellen. Im Extremfall können sich solche Unternehmen auf die Montage fertig bezogener Teile und somit völlig auf den Zukauf beschränken. Sie können aber auch selbst - unter Ausweitung ihrer Produktionstiefe - stark in die Vorstufen eindringen.*

## Kostenrechnerische Fundierung

Fragen der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug sind jedoch nicht allein auf die Bereitstellung von Stoffen beschränkt, sondern müssen auch hinsichtlich anderer Produktionsfaktoren (Anlagen, Personal, Energie) gestellt werden. Auch müssen solche Entscheidungen nicht nur im Produktionsbereich, sondern ebenso in allen übrigen betrieblichen Funktionsbereichen gefunden werden.

Probleme der geschilderten Art lassen sich scheinbar leicht lösen, indem man den Bereitstellungsweg wählt, der die geringsten Kosten verursacht. Praktisch fällt jedoch die Beantwortung der Frage keineswegs so leicht. So ist zunächst in einer gründlichen Analyse zu prüfen, inwieweit überhaupt die Voraussetzungen beider Bereitstellungswege erfüllt werden können.

Des weiteren ist - bei Vorliegen dieser Voraussetzungen - im Rahmen einer Analyse kosten-

mäßiger Unterschiede zu beachten, daß Kostenvergleiche auf Basis traditioneller Vollkostenrechnungen spezifische Gefahren enthalten. Solche schematischen, scheinbar universell anwendbaren Kalkulationen beinhalten nämlich - insbesondere bezüglich der Eigenfertigungskosten - in der Regel auch (zugehörige) Kostenelemente, die von der anstehenden Entscheidung überhaupt nicht beeinflusst werden.

Zur Vermeidung von Fehldispositionen dürfen daher in den Kostenvergleich allein entscheidungsrelevante Kosten einbezogen werden. Welche Kosten dies sind, wird von dem konkreten Anlaß des Wahlproblems und der spezifischen Wahlsituation - insbesondere von der Fristigkeit der Entscheidung sowie der Beschäftigungslage der für die Eigenfertigung in Betracht kommenden Betriebsteile - bestimmt.

Letztendlich ist im Rahmen einer umfassenden Fundierung von Entscheidungen zwischen Eigen-



Prof. Dr. rer. pol. Wolfgang Männel ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre am betriebswirtschaftlichen Institut der Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg und hat an dieser Hochschule den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere öffentliche Verwaltung und öffentliche Unternehmen inne. Er ist Vorsitzender des Arbeitskreises Anlagenwirtschaft der Schmalenbach-Gesellschaft (DGfB) und fungiert als Herausgeber der Zeitschrift "Kostenrechnungs-Praxis".

fertigung und Fremdbezug zu berücksichtigen, daß nicht nur kostenmäßige, sondern auch andere, nicht oder nur sehr schwer monetär quantifizierbare, ökonomisch relevante Unterschiede bestehen. Ein gangbarer Weg, solche eher qualitativen Unterschiede entsprechend ihrer Bedeutung zu berücksichtigen, besteht darin, diese mit Hilfe von Punktwertsystemen in den Prozeß der Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Im Falle kurzfristiger Dispositionen zwischen Selbstherstellung und Zukauf - deren Ablauf in Abbildung 1 schematisch dargestellt ist - muß zunächst die jeweilige Beschäftigungssituation geprüft werden.

### Kurzfristige Entscheidungen in Zeiten der Unterbeschäftigung

Sind diejenigen Betriebsteile, in denen die Eigenfertigung erfolgen soll, unterbeschäftigt, so dürfen in die Kalkulation der Eigenfertigungskosten nur jene relevanten Kosten einbezogen werden, die von der Entscheidung für den betreffenden Bereitstellungsweg ausgelöst werden. Zu diesen zusätzlichen variablen Kosten zählen neben den einmalig bei Beginn der Eigenfertigung anfallenden Kosten für Sonderwerkzeuge vor allem die Materialaufwendungen einschließlich der Beschaffungsnebenkosten sowie zusätzliche Aufwendungen für Hilfsstoffe und Energien.

Fixe Bereitschaftskosten, wie etwa Raumkosten, zeitbedingte Abschreibungen für Anlagen sowie (allein vom natürlichen Verschleiß verursachte) Anlagenerhaltungskosten, aber auch Fertigungslöhne - die sich auf kurze Sicht als eindeutig fix \* erweisen, da vorhandene Arbeitskräfte schon aus arbeitsrechtlichen Gründen im Falle eines Überganges zum Fremdbezug nicht unverzüglich entlassen werden können - sind bei solchen kurzfristigen Entscheidungen außer Acht zu lassen, da die Kosten auch dann anfallen, wenn man sich für den Fremdbezug entscheidet.

Auch bei der Ermittlung der Fremdbezugskosten ist darauf zu achten, daß nur solche Beträge in die Kalkulation einfließen, die durch die Entscheidung tatsächlich ausgelöst werden. So müssen

*\* Beispiel, wo "fix" gesagt und "beeinflussbar" gemeint ist. Vgl. Kostenwürfel auf Seite 52. Es bedarf wohl ergänzend des Begriffs der Veränderungskosten, um mit dem fertig zu werden, was relevant ist.*

(Red.)

einerseits insbesondere die abzugsfähige Vorsteuer sowie eventuell erzielbare Rabatte, Skonti oder sonstige Erlösschmälerungen des Anbieters aus dem Bruttorechnungspreis herausgerechnet werden. Andererseits sind die beim Fremdbezug anfallenden Bezugskosten (für Transport, Verpackung, Versicherung usw.), gegebenenfalls Zollgebühren sowie die gerade bei der Bereitstellung von Anlagen häufig anfallenden Nebenkosten (etwa für die Montage) hinzuzurechnen.

Diese Überlegungen zeigen, daß Kalkulationen auf Basis traditioneller Vollkostenvergleiche, also etwa Zuschlagskalkulationen oder Maschinenstundensatzrechnungen, verfehlt wären. Solche Vergleichsrechnungen, die stets proportionalisierte fixe Kosten einbeziehen, die von kurzfristigen Dispositionen überhaupt nicht betroffen werden, führen insbesondere bei Orientierung an den jeweiligen Istkosten der betreffenden Fertigungsstelle zu Fehlentscheidungen, da dann mit abnehmender Beschäftigung steigende Verrechnungssätze in Ansatz gebracht werden. Dadurch entsteht die gefährliche Tendenz, daß ohnehin schon schlecht ausgelastete Betriebsteile mit dem Fremdbezug immer weniger konkurrieren können, man somit immer mehr zum Zukauf neigt und dadurch unterbeschäftigte Betriebsteile noch weniger mit Aufträgen eindeckt.

### Kurzfristige Entscheidungen in Zeiten der Vollbeschäftigung

Bestehen in denjenigen Betriebsbereichen, die für die Eigenerzeugung in Frage kommen, Engpässe, so muß im Anschluß an den Vergleich der zusätzlichen variablen Kosten überlegt werden, auf welche Weise man die für die Eigenfertigung erforderlichen Kapazitäten verfügbar machen könnte und welche zusätzlichen Kosten beziehungsweise Erfolgseinbußen hierdurch hervorgerufen würden. Läßt sich etwa die Eigenfertigung nur durch eine Verdrängung anderer Projekte ermöglichen, so müssen die dadurch entgehenden Deckungsbeiträge (Überschüsse der Erlöse über die zusätzlichen variablen Kosten) als "Opportunitätskosten" in die Kalkulation der Eigenfertigungskosten einbezogen werden. Somit lohnt sich in dieser Situation die Eigenfertigung dann, wenn die Summe aus den zusätzlichen variablen Kosten und diesen entgehenden Deckungsbeiträgen niedriger ist als die zusätzlichen Kosten des Fremdbezugs.

Ist eine Freisetzung von Kapazitäten nicht möglich und scheiden auch kapazitätsmäßige Anpassungsmaßnahmen aus, so muß über verschiedene Bereitstellungsprojekte simultan entschieden werden. Dabei ist so vorzugehen, daß zunächst für alle Projekte nach den beschriebenen Prinzipien jener Bereitstellungsweg ermittelt wird, der bei isolierter

Betrachtung optimal wäre. Liegt nun ein einziger Engpaß vor, so müssen in einem weiteren Schritt diejenigen Mehrkosten, die durch den Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug des einzelnen Auftrages hervorgerufen würden, bestimmt und auf die dabei jeweils freigesetzten Engpaßeinheiten bezogen werden. Dadurch erhält man einen Indikator, der die "engpaßbezogenen Mehrkosten des Fremdbezugs" angibt und mithin als relevantes Auswahlkriterium dienen kann. Man wird zunächst jene Aufträge fremdvergeben, bei denen der Wechsel des Bereitstellungsweges die geringsten engpaßbezogenen Mehrkosten verursacht.

Das in Abbildung 2 dargestellte Fallbeispiel eines Industriebetriebes, der in einem zweistufigen Fertigungsprozeß mehrere Zwischenproduktarten herstellt, für die in der Planungsperiode ein festliegender Bedarf besteht und die - aufgrund des Vorliegens eines Engpasses in der Fertigungsstelle II - zumindest teilweise fremdbezogen werden müssen, verdeutlicht die geschilderte Vorgehensweise.

Im Falle des Vorliegens mehrerer Engpässe gelangt man mit Hilfe solcher relativ einfach durchzuführenden Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung nicht mehr zum Ziel; dann sind Verfahren der mathematischen Optimierung heranzuziehen.

#### Fundierung langfristiger Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug

Ist die Entscheidung über Eigenfertigung und Fremdbezug auf längere Sicht zu treffen, so muß berücksichtigt werden, daß langfristig nicht nur das Ausmaß der Betriebsbereitschaft variierbar, sondern über zusätzliche Investitionen oder Desinvestitionen auch eine Erweiterung beziehungsweise Verminderung der Eigenerzeugungskapazität erreichbar ist. Insofern sind bei langfristigen Dispositionen neben den kurzfristig sich verändernden Kosten sowie - in Engpaßsituationen - den zusätzlichen in Kauf zu nehmenden Opportunitätskosten auch die mit dem Auf- bzw. Abbau der Betriebsbereitschaft oder der Kapazität verbundenen Veränderungen der (kurzfristig fixen) Bereitstellungskosten zu berücksichtigen.

Dies erfordert eine genaue Abstimmung der Entscheidung mit der Größe des Bedarfs an bereitzustellenden Gütern oder Leistungen. Häufig besteht jedoch gerade bei langfristigen Dispositionen Unkenntnis darüber, wie lange der Bedarf an bereitzustellenden Einsatzgütern bestehen bleibt. Man kennt allenfalls den Bedarf pro Periode und selbst diesen oft nicht genau. In dieser Situation erweist es sich als sehr zweckmäßig, zur Fun-

dierung der Entscheidung eine Gewinnschwellenanalyse durchzuführen. Dabei werden die Gesamtkosten beider Bereitstellungswege für alternative Bedarfsmengen berechnet, denn nur wenn die Kosten der Eigenfertigung exakt nach ihrer Abhängigkeit vom Produktionsvolumen differenziert werden, wird deutlich, ab welcher Größe des Bedarfs die Selbsterstellung gegenüber dem Fremdbezug rentabel ist.

Schließlich ist im Falle eines Überganges zur Eigenfertigung zu beachten, daß wegen der damit verbundenen notwendigen Errichtung eigener Kapazitäten zusätzliche einmalige Investitionsausgaben entstehen können. In solchen Situationen sollte zunächst eine Amortisationsrechnung durchgeführt werden, die dann zur Ermittlung der effektiven Rentabilität unter Anwendung der bekannten Verfahren zu einer Investitionsrechnung fortzuführen ist.

#### Punktwertsysteme zur Beurteilung von Eigenfertigung und Fremdbezug

Im konkreten Einzelfall sind zunächst - ausgehend von einer sorgfältigen Analyse relevanter Unterschiede zwischen den zu vergleichenden Bereitstellungsalternativen - die erforderlichen Beurteilungskriterien festzulegen. Dabei werden sich nicht immer alle in Abbildung 3 aufgeführten Kriterien als relevant erweisen. Es ist jedoch kaum möglich, generelle Aussagen über Art und Anzahl der zu verwendenden Beurteilungskriterien zu treffen. Einerseits sind zwar möglichst alle entscheidungsrelevanten Unterschiede zu berücksichtigen, andererseits kann jedoch eine zu große Anzahl von Kriterien aufgrund vielfacher Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Teilzielen zu Überschneidungen der Kriterieninhalte und damit zur überhöhten Bewertung von Einzelaspekten führen.

Den einzelnen zuvor als entscheidungsrelevant erachteten Beurteilungskriterien (vgl. Spalte 1 in Abb. 3) werden in einem weiteren Schritt des Punktwertverfahrens unter Orientierung an deren Bedeutung für übergeordnete unternehmerische Zielsetzungen Gewichte zugeordnet (vgl. Spalte 2 in Abb. 3), die den unterschiedlichen Rang der einzelnen Beurteilungskriterien dokumentieren. Dabei ist zu beachten, daß sich die Kriteriengewichte sowohl aus unternehmensinternen Gründen als auch wegen veränderter Umweltbedingungen im Zeitablauf verschieben können; eine ständige Aktualisierung der Gewichte ist insofern unumgänglich.

In einem weiteren Schritt folgt die zweckmäßige Festlegung einer Punktwertskala, damit die einzelnen Bewertungskriterien einer Bewertung

Abb. 2: Fallbeispiel zur kurzfristigen Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in einem vollbeschäftigten Betrieb auf Basis engpaßbezogener Kostendifferenzen

1. Schritt: Überprüfung der Rentabilität der Weiterverarbeitung

Zuerst muß überprüft werden, ob es sich überhaupt lohnen würde, die betreffenden Endprodukte aus fremdbezogenen Zwischenprodukten herzustellen. Dies ist der Fall, wenn die Endprodukte auch bei Verwendung zugekaufter Zwischenprodukte noch einen positiven Deckungsbeitrag erbringen. Im Beispielfall ist diese Bedingung erfüllt.

2. Schritt: Vergleich der kurzfristig variablen (relevanten) Kosten (je LE)

Den Kosten des Fremdbezugs sind die beim Übergang zum Zukauf wegfallenden (kurzfristig variablen) Eigenfertigungskosten gegenüberzustellen. Auf diese Weise werden die effektiven Mehrkosten des Fremdbezugs bestimmt.

bereitstellende Zwischenprodukt-Sorten →		Dim.	b	c	d		
1	in der Planungsperiode bereitstellende Mengen	[LE]	100	75	130		
2-7	Eigenfertigung	Hauptrohstoffe	[DM/LE]	37,20	68,40	15,15	
		Hilfs- und Zusatzstoffe	[DM/LE]	4,35	6,65	5,80	
		beschaffungsbedingte Kosten (z.B. Eingangsfahrt und -verpackung)	[DM/LE]	1,40	1,25	0,60	
		Energiekosten in Stelle I	[DM/LE]	0,92	3,45	4,60	
		Energiekosten in Stelle II	[DM/LE]	1,80	2,25	1,92	
		Σ zusätzliche Kosten der Eigenfertigung	[DM/LE]	45,67	82,00	28,07	Eigenfertigungskosten
		8	Fremdbezug	Einstandspreis	[DM/LE]	172,00	227,00
9	beschaffungsbedingte Kosten	[DM/LE]		14,40	9,80	5,90	
10	Σ zusätzliche Kosten des Fremdbezugs	[DM/LE]		186,40	236,80	142,90	Fremdbezugskosten
11		effektive Mehrkosten des Fremdbezugs	[DM/LE]	+ 140,73	+ 154,80	+ 114,83	Kostenunterschiede

3. Schritt: Analyse der Kapazitäten und ihrer Inanspruchnahme

bereitstellende Zwischenprodukt-Sorten →		Dim.	b	c	d	sonstige	Σ
12	Bedarf an Masch.-Std. bei Eigenfertigung des Gesamtbedarfs:						
12	in Stelle I (verfügbare Kapazität 1.400 Std.)	[Std.]	40	113	260	960	1.373
13	in Stelle II (verfügbare Kapazität 1.200 Std.)	[Std.]	240	150	130	800	1.320

Die Kapazität von Stelle II ist um 120 Masch.-Std. zu knapp bemessen. Ein Teil der Zwischenprodukte muß zugekauft werden!

4. Schritt: Ermittlung der "engpaßbezogenen Mehrkosten des Fremdbezugs"

14	effektive Mehrkosten des Fremdbezugs bei Fremdbezug einer LE in Engpaß-Stelle II	[DM/LE]	140,73	154,80	114,83	
15	freisetzbare Masch.-Std.	[Std./LE]	2,4	2,0	1,0	
16	Auswahlkriterium: "engpaßbezogene Mehrkosten des Fremdbezugs" (= Mehrkosten des Fremdbezugs je freigesetzte Masch.-Std. von Stelle II)	[DM/Std.]	58,64	77,40	114,83	
17	Rangfolge für den Übergang zum Fremdbezug		1.	2.	3.	

Ergebnis: Optimaler Bereitstellungsplan

18	Fremdbezugsmengen	[LE]	50				
19	Eigenfertigungsmengen	[LE]	50	75	130		
20	Bedarf an Masch.-Std. für die Eigenfertigung:						
20	in Stelle I (verfügbare Kapazität 1.400 Std.)	[Std.]	20	113	260	960	1.353
21	in Stelle II (verfügbare Kapazität 1.200 Std.)	[Std.]	120	150	130	800	1.200
22	effektive Mehrkosten gegenüber der Eigenfertigung des Gesamtbedarfs (50 LE x 140,73 DM/LE)	[DM]	+ 7.037				7.037

Von Zwischenprodukt b sind 50 LE zuzukaufen.

Abb. 3: Punktwertverfahren zur Beurteilung nicht unmittelbar monetär quantifizierbarer Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug

1 nicht unmittelbar monetär quantifizierbare Beurteilungskriterien (instandhaltungsspezifische Einflußgrößen)	2 Gewicht der Einflußfaktoren	3 Punktwerte der Einflußfaktoren	4 gewichtete Punktwerte der Einflußfaktoren	5 Vorteile der Eigenfertigung [-]						6 Vorteile des Fremdbezugs [+]		8 Saldo					
				Punktwerte						Punktwerte		9 Punktwerte	10 gewichtete Punktwerte				
				6	5	4	3	2	1	0	1			2	3	4	5
1 QUALITÄT	0,15	3,00	0,45											4,00	0,60	+1,00	+0,15
2 ZEIT	0,15	4,00	0,60											4,00	0,60	± 0	0
3 KAPAZITÄT	0,10	5,00	0,50											3,00	0,30	-2,00	-0,20
4 ELASTIZITÄT	0,10	2,00	0,20											4,00	0,40	+2,00	+0,20
5 GRAD DER PLANUNG	0,10	2,00	0,20											3,00	0,30	+1,00	+0,10
6 INFORMATION	0,05	5,00	0,25											4,00	0,20	-1,00	-0,05
7 ERSATZTEILWESEN	0,05	3,00	0,15											5,00	0,25	+2,00	+0,10
8 FINANZIERUNG	0,05	3,00	0,15											4,00	0,20	+1,00	+0,05
9 SICHERHEIT	0,10	2,00	0,20											5,00	0,50	+3,00	+0,30
10 PERSONALVERHALTEN	0,05	4,00	0,20											3,00	0,15	-1,00	-0,05
11 ORGANISATION	0,05	3,00	0,15											4,00	0,20	+1,00	+0,05
12 SONSTIGES	0,05	4,00	0,20											3,00	0,15	-1,00	-0,05
GEWICHTETE DURCHSCHNITTPUNKTWERTE VON EIGEN- UND FREMDFERTIGUNG BZW. DEREN UNTERSCHIED	[1,00]	-	3,15											-	3,85	-	0,70
KENNZAHL DER VORTEILHAFTIGKEIT VON EIGEN- UND FREMDFERTIGUNG (Prozentsatz des insgesamt maximal erreichbaren Punktwertes)			53%														
				↑ DURCHSCHNITTLICHER RELATIVER GESAMTVORTEIL DES FREMDBEZUGS													

unterzogen werden können. Bei Auswahl und verbaler Beschreibung dieser Beurteilungsskala wird für jeden Einflußfaktor eine Skala mit gleicher Anzahl und Breite der Wertungsintervalle sowie mit gleichen Punktwerten festgelegt. Dem Beispiel (vgl. Spalten 5 und 6 in Abb. 3) liegt die folgende Punktwertskala zugrunde:

- Punkt看wert 0 = nicht ausreichend
- Punkt看wert 1 = sehr schlecht
- Punkt看wert 2 = schlecht
- Punkt看wert 3 = mittelmäßig
- Punkt看wert 4 = gut
- Punkt看wert 5 = sehr gut
- Punkt看wert 6 = ausgezeichnet.

Die vorzunehmende Transformation qualitativer Einflußfaktoren in Punktwerte geschieht auf Basis von Expertenschätzungen.

### Rechnerische Verknüpfung der Beurteilungskriterien

Sollen alle ökonomisch relevanten Beurteilungskriterien ihrer relativen Bedeutung entsprechend in den Entscheidungsprozeß einfließen, so müssen in einem weiteren Schritt alle Einflußgrößen rechnerisch verknüpft werden, um so schließlich zu einem aggregierten Gesamtpunkt看wert zu gelangen. Hierzu muß zunächst die Art der rechnerischen Verknüpfung innerhalb des Punktwertverfahrens festgelegt werden. Prinzipiell lassen sich additive und multiplikative Verknüpfungen unterscheiden. Die multiplikative Verknüpfung führt im Vergleich zur additiven zu einer überproportionalen Berücksichtigung extremer Ausprägungen. Besonders deutlich wird dieser Effekt bei einer Punktwertskala, die den Wert "0" enthält; eine Bewertung mit dieser Größe führt dann unmittelbar zur Aussonderung der zu beurteilenden Bereitstellungsalternative: Dieser Effekt kann allerdings auch bei der additiven Verknüpfung durch Vorgabe von Mindestpunktwerten erzielt werden. Im vorliegenden Beispiel wird die Aggregation aller gewichteten Punkte zu einem Gesamtpunkt看wert durch additive Verknüpfung herbeigeführt.

Die ermittelten Punktwerte der einzelnen Teilziele werden schließlich in zwei Schritten zu einem Gesamtpunkt看wert aggregiert, der als Indikator für die Vorteilhaftigkeit entweder der Eigenfertigung oder des Fremdbezuges gelten kann. Zunächst werden die Kriteriengewichte mit den Punktwerten der einzelnen Einflußfaktoren multipliziert (vgl. Spalten 4 und 8 in Abbildung 3). Zur optischen Verdeutlichung kann eine sowohl zur Gewichtung als auch zur Bewertung flächenproportionale Darstellung (vgl. Spalten 5 und 6 in Abb. 3) dienen, die die einzelnen Vor- und Nachteile beider Bereitstellungsalternativen gemäß ihrer relativen Bedeutung besonders anschaulich aufzeigt.

alternativen gemäß ihrer relativen Bedeutung besonders anschaulich aufzeigt.

Zur Steigerung der Aussagefähigkeit des Punktwertverfahrens kann darüber hinaus noch ein die Vorteile beider Bereitstellungsalternativen unmittelbar verknüpfender Saldo sowohl der einzelnen als auch der gewichteten Punktwerte ermittelt werden (vgl. Spalten 9 und 10 in Abb. 3). Die Einzelsalden der Punktwerte können zudem ebenfalls durch ein entsprechendes Histogramm visualisiert werden, wodurch sowohl Stärken und Schwächen als auch mögliche Ansätze zur Verbesserung beider Bereitstellungsalternativen deutlicher sichtbar werden.

Die einzelnen gewichteten Punktwerte werden dann bei additiver Verknüpfung der Beurteilungskriterien - getrennt für Eigenfertigung und Fremdbezug - zu Gesamtpunkt看werten summiert. Die derart ermittelten Gesamtpunkt看werte können zusätzlich auch als Prozentsätze angegeben werden, die als Kennzahlen der Vorteilhaftigkeit von Eigenfertigung und Fremdbezug anzusehen sind. Im vorliegenden Beispiel ergibt sich - bezogen auf den jeweils maximal erreichbaren Punktwert von 6 - eine absolute Gesamtvorteilhaftigkeit von 53 % im Fall der Eigenfertigung und 64 % im Fall des Fremdbezuges. Demzufolge fällt - so lange die in das Punktwertverfahren nicht einzubeziehenden kostenmäßigen Unterschiede außer Acht bleiben - die Entscheidung im gewählten Beispiel zugunsten des Fremdbezuges aus.

Die vorausgehenden Darlegungen zeigen, daß eine Integration nicht unmittelbar kosten- bzw. erfolgsmäßig quantifizierbarer Einflußfaktoren in quantitative Entscheidungsmodelle eines der Hauptprobleme der Entscheidungsvorbereitung darstellt. Gleichwohl wurde ein Weg dafür aufgezeigt, auch qualitative entscheidungsrelevante Kriterien der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Rahmen von Punktwertverfahren zu berücksichtigen. Allerdings sollten in solche Punktwertverfahren keinesfalls auch kostenmäßige Unterschiede einbezogen werden, da dadurch diese quantifizierbaren Vorteile mit den übrigen, im Grunde stets nur subjektiv erfaßbaren möglichen Vorteilen von Eigenfertigung und Fremdbezug auf eine Ebene gestellt würden. Eine sinnvolle Verwertung der meist sehr gut bestimmaren Kosteninformationen wäre somit kaum gegeben. Kostenmäßige Informationen sind insofern stets - gemäß den vorgestellten Grundprinzipien der Gestaltung von Kostenvergleichsrechnungen - gesondert in einer quantitativen Analyse aufzuarbeiten. Bei der Anwendung von Punktwertverfahren ist darüber hinaus stets zu berücksichtigen, daß insbesondere die Auswahl der Gewichtungsfaktoren, die Bewertung der einzelnen Beurteilungskriterien sowie die Festlegung von Mindestnormen nur subjektiv erfolgen kann. Dies gilt letztlich auch dann, wenn sorgfältige Expertenschätzungen die Grundlage bilden. ■



# “SITZERFOLG IM BANKBETRIEB“

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting



Dr. Albrecht Deyhle, Gründer & Leiter der Controller Akademie, sich auf eine nächste Workshop-Runde vorbereitend

*"Sitz" soll hier sein der Sitz einer Bankfiliale. Der Filialleiter ist von dem her, was er gelernt hat, ein Profi im Bankgeschäft. Er ist zudem ein Kundenkenner in seiner Region und hat sich angewöhnt, daß man Geld auch regelrecht verkaufen muß und nicht die Kunden am Bankschalter "abfertigen" kann. Der Filialchef sieht sich nicht als jemand, der zum Beispiel einen Kredit (hoheitlich) "gewährt". Und dann spielt unser Filialchef - außer für banktechnisches Know how und kundenorientiertes Know who zuständig zu sein - noch die Rolle eines Bank-Subunternehmers "vor Ort".*

Da in die Meßblatten eines Unternehmens der Erfolg in Mark und Pfennig gehört, braucht der Filialleiter zur Planung und Steuerung seines Mini-Bankbetriebs eine passende Ergebnisrechnung im Instrumentenpult. Und wenn er von seinen kreditnehmenden Kunden verlangen muß, daß die gutes Controlling machen und laufend steuernd auf ihre Zahlen schauen, so will er - der Bankier - selber auch dazu ein gutes Beispiel geben.

## Filialergebnisrechnung - wie sie aussieht

In jeder rechnerischen Unterlage kommt zweierlei vor: Arten von Zahlen und Höhen von Zahlen. Die Art der Zahl ist deren logische Verknüpfung. Die Ergebnisrechnung verknüpft Umsatz und Kosten zum Beispiel im Verbund stufenweiser Deckungsbeiträge. Die Höhe der Zahl vergleicht Budget und Ist. Das ist typisch für einen Controlling-Bericht. Er liefert eine Ortsbestimmung, wo wir gerade stehen: im Plan, außerhalb? In welche Richtung außerhalb? Und außerhalb schon bestimmter Toleranzen? Was in der Abbildung der Sitzerfolgsrechnung fehlt, ist die Vorscheurechnung. Controlling ist erst dann erfüllt, wenn aus Abweichungen Folgerungen gezogen und deren Wirkungen nach jetziger Einschätzung der Lage und Entwicklung

als Erwartungsrechnung dargestellt worden sind.

## Umsatz-Analyse

Der budgetierte Umsatz der Filiale ist TDM 14 300. Dies ergibt sich aus einem geplanten Aktivgeschäft an Ausleihungen von MDM 520 und einem Aktivzinsatz nach Plan von 11 %. (Da es eine Quartalsrechnung ist, stehen als Umsatz 1/4 des Jahreszinsumsatzes drin.)

Als weiteren Umsatz hat die Filiale geplant 450 TDM für Provisionserträge - wenn sie also etwas besorgt; z. B. Wertpapiere.

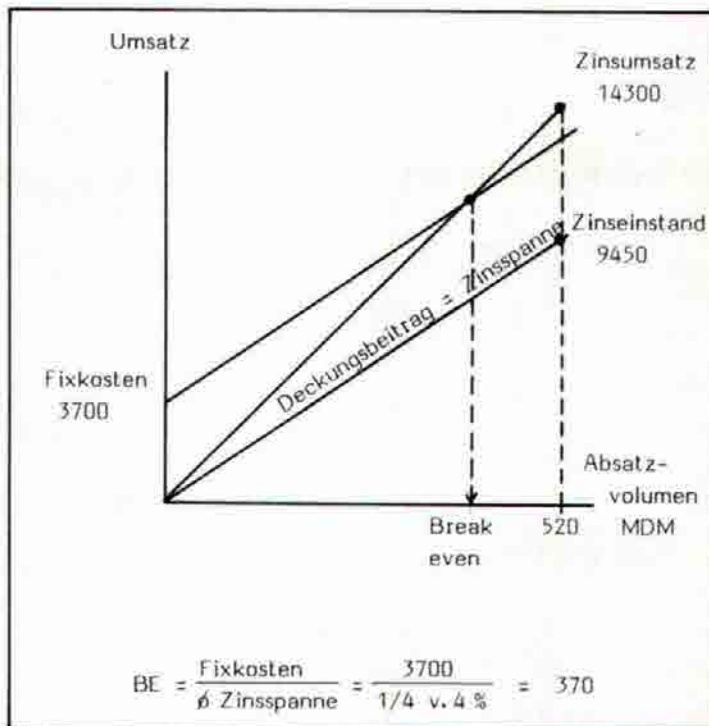
"Umsatz" könnte in der Bank doppelt interpretiert werden. Auch die Bankbilanz selber ließe sich als "Umsatz" apostrophieren. In den Ausdrucksweisen, die wir von der Industrie her gewohnt sind, wäre die geplante Summe des Aktivgeschäfts das Absatzvolumen (mengenmäßig).

Dem entspricht ein geplanter Wareneinstand - Geld aus dem Passivgeschäft - in Höhe von ebenfalls 520, wenn man einmal den Pool wegläßt. Das ist auch in der Bankbilanz so. Mittelverwendung und Mittelherkunft müssen sich entsprechen. Aber auch bei einem materialintensiven Industrieprodukt gibts eine Stoffbilanz - auf

so viele gute Kilo Output kommen soviel Kilo Materialinput. Und im Handel ist die Ware, die abgesetzt wird, auch in demselben Volumen einzusetzen - zu beschaffen.

**Break-even-Darstellung**

Mit den Zahlen des Kernmodells der Sitzerfolgsrechnung läßt sich auch ein Break-even-Bild malen. Da ist auf der waagrechten Achse das verkaufte Aktivgeschäft im Budget in Höhe von 520 Millionen zu finden. Dem entspricht der Zinsumsatz von 14,3 Millionen. Auf das Passivgeschäft entfallen in Summe Zins-Einstände in Höhe von 9450 TDM. Die Zinsspanne - Deckungsbeitragspanne - ist 4 %; im Quartal davon ein Viertel. Also ist das Break-even-Geschäftsvolumen, das die filialdirekten Fixkosten deckt, MDM 370.



Rechts vom Break-even-Punkt beginnt die Gewinnzone - in der Sitzerfolgsrechnung die Deckungsbeitrag II-Zone als die Zielmaßstabs-Zone des Filialleiters als "Profit Center" oder "Contribution Center". Break-even deutschsprachig heißt deshalb vielleicht am besten "Gerade-eben-Punkt". Dann kann man immer definieren, was "gerade eben" gedeckt ist: hier die filialdirekten Kosten, die übrigens keine Verrechnungen aus dem EDV-Belegbearbeitungszentrum des Kreditinstituts enthalten.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
34	36	13	S	V	R

**Flankierende Größen in der Bankfilial-Ergebnisrechnung**

Da ist vor allem der Pool. Die gezeigte Filiale ist nach Planung stärker engagiert im Passivgeschäft als im Aktivgeschäft. Die geplante Mittelherkunft ist 540 MDM, die Mittelverwendung an Kunden, die Geld suchen, MDM 520. Also verkauft der Filialleiter nach Plan 20 Millionen an den zentralen Clearing-Pool. Nach Budget beträgt die Poolrate 9 %. Dies gibt in der Filialerfolgsrechnung einen zusätzlichen Umsatz von 450 TDM. Der Pool ist hier ein "Als-ob-Kunde".

Die Provisionserträge werden als durchlaufender Posten behandelt. Ihnen stehen keine Kosten gegenüber - jedenfalls nicht im Beispiel. Deshalb ist nach dem Deckungsbeitrag I A ohne Provisionen noch ein Deckungsbeitrag I B gezeigt.

**Sortiments-Struktur**

Auch in der Bank gibt es ein Sortiment. Das sind die verschiedenen Kundentypen, die sich Geld ausgeliehen oder die im Passivgeschäft Geld in unterschiedlichen Formen gebracht haben. Wenn man will, könnte man jetzt mit Hilfe der Laufzeiten oder auch der Kundentypen eine Schichtenbilanz aufbauen. Der Filialchef hat das unterlassen. Solche Zusammenhänge oder Plausibilitäten kann er mit seinen Mitarbeitern aus dem Erfolgsrechnungs-Cockpit herausdiskutieren.

Jedenfalls zeigt es sich, daß sich die Sortimentsstruktur verschoben hat. Der Anteil der Industriekredite ist erheblich größer als geplant. Auch kamen mehr Termin- und Sichteinlagen - wohl auch eher von der gewerblichen Kundschaft. Die Kleinkredite und die Spareinlagen sind zurückgefallen.

**Wo die Deckungsbeiträge sind**

Das kann man in der Bank sehen wie im Handel auch. Die Roherträge im Handel sind die Deckungsbeiträge - in der Bank sind es die Zinsspannen. Der beste Deckungsbeitrag wäre nach Budget erzielt, wenn der Filialchef Sichteinlagen mit einem Einstandspreis von 5,3 % Passivzins für einen Kleinkredit verwenden könnte, der nach Budget 12,5 % Aktivzins bringt. Die Zinsspanne oder der Deckungsbeitrag beliefe sich dann auf 7,2 %. Am ungünstigsten wäre es, wenn ein teureres Passivgeschäft wie eine Termineinlage mit 8 % Einstandspreis in den Ankauf von Wechseln gesteckt wird. Dann hätte die Bank nur das Geld gewechselt (wie Verkauf zu Einstandspreisen im Handel).

	Budget	Ist	Abw.	Budget	Ist	Abw.	Budget	Ist
	MDM	MDM	MDM	TDM	TDM	TDM	%	%
<u>Mittelverwendung</u>	<u>520</u>	<u>575</u>	+ 55	<u>14.300</u>	<u>14.375</u>	+ 75	11,0	10,0
Industrie-Kredite	150	220	+ 70	4.487	5.775	+ 1.288	12,0	10,5
Kleinkredite	250	200	- 50	7.813	6.000	- 1.813	12,5	12
Wechsel	50	80	+ 30	1.000	1.600	+ 600	8,0	8,0
Hyp. Darlehen	40	40	-	1.000	1.000	-	10,0	10,0
Mindestreserve	30	35	+ 5	-	-	-	-	-
<u>Mittelherkunft</u>	<u>540</u>	<u>530</u>	- 10	<u>- 9.450</u>	<u>-9.600</u>	- 150	7,0	7,2
Sichteinlagen	70	90	+ 20	925	1.350	- 425	5,3	6,0
Termineinlagen	80	100	+ 20	1.600	2.500	- 900	8,0	10,0
Spareinlagen	350	300	- 50	6.125	4.950	+1.175	7,0	6,6
Pfandbriefe	40	40	-	800	800	-	8,0	8,0
[Deckungsbeitrag IA ohne Pool				4.850]				
Pool	20	- 45	- 65	+ 450	1.125	-1.575	9,0	10,0
Deckungsbeitrag IA				5.300	3.650	-1.650		
Provisionserträge				+ 400	+ 450	+ 50		
Deckungsbeitrag IB				5.700	4.100	-1.600		
Personalkosten				-2.500	-2.400	+ 100		
Sachkosten				-1.200	-1.200	-		
Deckungsbeitrag II (Filialbeitrag)				2.000	500	-1.500		
				=====	=====	=====		

### Filial- (Sitz-) Controlling-Blatt, Quartalsbericht

#### Iso-Deckungsbeitragskurve auch in der Bankfiliale

An die Industrie konnte mehr Geld verkauft werden, als dies geplant gewesen ist. Gelang dies mit dem Vehikel einer Preissenkung? Der Aktivzins auf dem Industriegeschäft ist nämlich auf 10,5 % im Ist gerutscht, während 12 % geplant waren.

Nehmen wir einmal als Einstandsanzins den Durchschnitt des Passivgeschäfts - also 7 % - und halten diesen (ceteris paribus-Regel zur Entscheidungsanalyse) konstant. Dann ist der geplante Deckungsbeitrag 5 % gewesen. Das entspricht einem Deckungsbeitrag auf die Industriekredite von budgetmäßig 150 MDM  $\cdot$  5 % Viertel oder TDM 1.875. Dieser Betrag sei der Besitzstand (isos bedeutet gleich).

Mit dem neuen Preis (Aktivzins von 10,5 %) und dem Standard-Zinseinstand von 7 % fällt der Deckungsbeitrag auf 3,5 % von vorher 5 %. Um den Besitzstand an Deckungsbeitrags-Summe zu wahren, wären demnach 1.875 dividiert durch ein Viertel von 3,5 % = 214 MDM an Aktivgeschäftsvolumen zu erobern gewesen.

Erreicht wurden im Ist 220 MDM. Also hat es sich gelohnt - wenn auch noch nicht so sehr nennenswert.

#### Bankmanager und Controller

Hier stellt sich übrigens die Frage, ob der Bankmanager sich solche Überlegungen - vor der Entscheidung - wohl selber gemacht hat. Oder wäre es dazu nötig, daß ihn der Controller anschiebt?

Man könnte sich doch vorstellen, daß es in der Bank eine Art (dezentralen) Area-Controller gibt, der sich um eine bestimmte Zahl von Sitzen kümmert. Dann hätte der Controller in regelmäßigen Abständen seine Kunden zu besuchen und Fragen durchzusprechen, die gerade anliegen. Außerdem wäre nach den Erfahrungen eines jeden Quartals eine VorschauBerichterstattung zum Jahresende an den zuständigen Regionenvorstand zu verfassen.

#### Analyse und Ideenliste zum Sitzenerfolgsblatt

Auf dem Weg zum Controlling-Gespräch mit dem Sitzleiter könnte sich der Controller auf Grund der Zahlen, die er gesehen hat, folgende Liste zu besprechender Punkte zusammenstellen:

- Das Verhältnis von Aktiv- und Passivgeschäft hat sich umgedreht; der Pool ist nicht beliefert, sondern beansprucht worden. War das angekündigt? Passierte dies auch bei den anderen Sitzen? Ist deshalb die Poolrate heraufgesetzt worden? Geld aus dem Pool wurde teurer (10 % statt 9 %).

- Die Preissenkung bei den Industriekrediten hat sich gelohnt; setzt sich diese Tendenz fort? Wurden größere Risiken finanziert; ist die Kundschaft weniger belastbar und potent?
- Wie groß ist der Marktanteil der Filiale bei den Kleinkrediten? Hat sich der regionale Marktanteil bei den Industriekrediten vergrößert? Oder ist dort der ganze Markt gewachsen? Haben Mitbewerber am Platz auch die Zinsen im Aktivgeschäft gesenkt?
- Wurde um die Termineinlagen besonders intensiv gefightet? Der Passivzins ist dort von 8 % auf 10 % gestiegen.
- Wenn die billigeren Aktivgeschäfte an die Industrie zum guten Teil mit den teurer gewordenen Termineinlagen finanziert worden sind (Schichtenbilanzidee), dann ist die Zinsspanne nur noch 0,5 %. Dann müßte der Controller darauf hinweisen, daß sich das zusätzliche Aktivgeschäft mit dem teurer gewordenen Aktivgeschäft nicht gelohnt hat.
- Was ist es, das dazu geführt hat, daß die Personalkosten in diesem Quartal gesunken sind? Ist ein Mitarbeiter ausgeschieden, der besonders Kontakt zur privaten Kundschaft hatte? Ist das der Grund, daß sowohl weniger Kleinkredite als auch weniger Spareinlagen hereingekommen sind?
- Ist die Tendenz, mehr gewerbliche Kundschaft zu haben statt privater Kundschaft, strategisch gewollt - oder zufällig passiert? Was für ein Typ Bank sind wir, was ist unser Leitbild? Ist diese Tendenz in der Filiale leitbildkonform? Oder müssen wir daran arbeiten, unser Leitbild eventuell zu ändern, wenn sich der Markt um uns herum ändert? Das wäre ein Punkt für den Themenspeicher zur Vorbereitung der nächsten Quovadis-Klausur.

**Sitz-Chef, dessen Mitarbeiter und der Controller machen den Vorschaubericht**

Jedes Controlling-Gespräch folgt dem medizinischen Grundprinzip, daß Anamnese (wo tut's weh?), Diagnose (warum ist das so?) und Therapie (man nehme oder lasse 3 mal täglich) hintereinander geschaltet sind.

Gesprächspsychologisch bewährt es sich aber besser, wenn das Frageverhalten mehr durch die Frontscheibe schaut - also wie geht die geschäftliche Reise am Sitz weiter?

Schrittmacher dafür ist das dargestellte Berichtsbild. Liest man es gegen den Uhrzeiger, ist das die medizinisch-logische Reihenfolge. Erarbeitet im Controlling-Gespräch wird es mit dem Uhrzeiger. Also mit der Suchfrage: "Wie geht es jetzt weiter, was ist zu unternehmen - und wo sind Fragezeichen zu setzen, die nicht vor Ort ad hoc in Maßnahmen umzuformen sind?"

Dieses Papier kann gesprächsbegleitend entstehen - vielleicht auch am Flipchart. Dann ist der Bericht bereits fertig, wenn das Gespräch endet. Der Controller braucht nicht nachher noch etwas zu schreiben - oder der Sitzchef die Besorgnis haben, was jetzt wohl noch über ihn an wen geschrieben wird. Alle sehen, welcher Typ von Commitment von wem einzugehen ist. Vielleicht haben die beteiligten eine Sofortbildkamera bei der Hand und machen für jeden von diesem Protokollbild einen Abzug für's Controlling-Photo- (Poesie-) Album. Im nächsten Quartalsgespräch wäre dann wieder alles da - auch das Erlebnis vom letzten Mal. Die Beteiligten sind - wie es uns die Sprache sagt - besser "im Bilde".

	<u>Budget</u> I	<u>Ist</u> I	<u>Jahr</u>	<u>Erwartung</u>	<u>V' Ist</u>
Industrie-Kredite	150	220	150	+ 80	300
Zins	12 %	10,5 %	12 %	11,2 %	ø 11 %
Spareinlagen	350	300	350		
Zins	7 %	6,6 %	7 %	7,4 %	ø 7,2 %
<b>Diagnose</b> * Industrie (Branche i. d. Region expandiert) * Nicht genug gekümmert um Sparerer			<b>Maßnahmen</b> * Selektivere Konditionen; tougher verhandeln * Sparerer ansprechen mit Zins-Bonus <b>Themenspeicher</b> Überarbeitung Leitbild		

## BÜCHERECKE



Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Der Leser-Service "Bücherecke" verfolgt das Ziel, Ihnen Information und Orientierung über den Fachbuchmarkt zu vermitteln, um

- Sie bei Ihrer persönlichen Aufbau- und Anpassungsbildung zu unterstützen,
- Ihnen bei bestimmten Aufgaben oder Projekten Literaturempfehlungen zu geben,
- Ihre persönlichen Wünsche und Belange in bezug auf Literatur, auch außerhalb der eigentlichen Berufsaufgabe, etwas zu berücksichtigen.

Diese Aufgabenstellung kann natürlich nur recht begrenzt erreicht werden. Gleichwohl ist sie ständige Leitlinie und Aufforderung.

Die heutige Bücherecke bringt im allgemeinen Teil die Vorstellung der Neuauflage der "Management-Enzyklopädie". Im allgemeinen Teil werden Leser angesprochen, denen es um solide Grundlagen oder um ein breites Wirtschaftswissen geht. Im speziellen Teil, dem Berufsteil, wird ein Sammelband über "Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung" besprochen, alternativ für insbesondere Mitarbeiter in kleineren Betrieben "Der praktische Fall" und eine Rezension des "Controlling-Beraters". In der Rubrik persönliche Aspekte erscheint "Gesund im Arbeitsleben".

Der ergänzende Teil mit Rand- und Anschlußgebieten erscheint wieder in einer späteren Bücherecke.

Verlag Moderne Industrie (Hrsg.):

Management-Enzyklopädie - Band 1, Landsberg 1982, 960 Seiten

Balacronausgabe mit Schutzumschlag DM 248,- - Halbleder-Repräsentativ-Ausgabe DM 298,-

- bitte Subskriptionspreis erfragen -

Der Verlag bringt hiermit eines seiner bekanntesten Werke in völlig überarbeiteter, dem neuesten Stand der Wissenschaft und Managementpraxis angeglichenen Neuauflage heraus, die auf 10 Bände ausgelegt ist und bis 1984 komplett vorliegen soll.

Der erste Band, der dieser Besprechung zugrunde liegt, handelt modernes Management-Wissen in 77 Beiträgen ab. Der Bogen reicht von der ABC-Analyse über Aktienanalyse, Arbeitsbewertung, Arbeitsschutz, Arbeitstechnik, Arbeitsvorbereitung Büro, Auskunfteien, Außenhandel, Automatisierung im Betrieb, Bauplanung, Berichtswesen, Bestandsabbau bis zur Betriebsgröße.

Bezogen auf die herausgegriffenen Buchstaben erfaßt das Handbuch nahezu alle wesentlichen Stichworte der modernen managementpraxis. Die Beiträge geben - hinsichtlich der Intensität der Bearbeitung - einen fundierten Einstieg und einen qualifizierten Überblick über die jeweilige Themenstellung, ohne abschließend oder vollständig zu berichten. Das Gesamtwerk ist auf über 600 Beiträge konzipiert. Es will Probleme der modernen Unternehmensführung darstellen und geeignete und erprobte Planungs- und Organisations- und Kontrolltechniken anbieten und aufzeigen. Es ist nach der Art eines

Handwörterbuches konzipiert, dessen Beiträge in alphabetischer Reihenfolge angeordnet und in sich geschlossene Darstellungen des jeweiligen Themas beinhalten. Es will das Fachwissen von über 500 namhaften Autoren aus Wissenschaft und Praxis erschließen. Die Enzyklopädie will durch Literaturempfehlungen am Ende der Beiträge eine Vertiefung des entsprechenden Stoffgebietes ermöglichen. Gleichwohl halten sich die Literaturempfehlungen im vorliegenden Besprechungsband in engen Grenzen. Im letzten Band, dem 10. Band, ist ein ausführlicher Registertell mit einem Verzeichnis aller Autoren und Beiträge, Querverweise, eine Sachgliederung usw. zur besseren Handhabung vorgesehen.

Die Sprache des ersten Bandes ist sachlich, knapp und verständlich, so daß in der Regel keine besonderen Vorkenntnisse erforderlich sind. Übersichtlichkeit, Anschaulichkeit und fachliche Kompetenz sind dem Werk zu bescheinigen. Es läßt sich nicht erkennen, wie die Akzente gesetzt sind, die laut Verlagsankündigung gegenüber der früheren Auflage verschoben sind. Ein Werk, das besondere Ansprüche erhebt und hinsichtlich Umfang, Bedeutung aber auch Preis aus dem Rahmen fällt. Es bleibt abzuwarten, wieweit das Sammelwerk das Managementwissen und die Managementprobleme unserer Zeit widerspiegelt. Eine Enzyklopädie, die mit Interesse verfolgt werden sollte.

**Chmielewicz, Klaus (Hrsg.):** Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung  
 Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1983 - 244 Seiten, Preis DM 68,--

---

Der vorliegende Band stellt eine Veröffentlichung der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. dar. Nach einem kurzen Vorwort des Herausgebers werden folgende Referate mit anschließender Diskussion wiedergegeben:

Thesen zur Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung von Paul Riebel,  
 Grenzplankostenrechnung von Wolfgang Kilger,  
 Betriebsmodelle von Gert Laßmann sowie  
 Gestaltung der Erlösrechnung von Wolfgang Männel.

Es schließt sich die Aufzeichnung der Podiumsdiskussion und der Plenumsdiskussion an. Eine Teilnehmerliste ergänzt das Werk. Ein Personenverzeichnis sowie ein Sachverzeichnis beschließen die Arbeit.

Auf einer Tagung der Kommission Rechnungswesen (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft) wurden von führenden Fachvertretern die unterschiedlichsten Kostenrechnungssysteme vorgestellt und diskutiert, das Ergebnis dieses Bemühens wird in diesem Sammelband aufbereitet. Die Entwicklung der Kostenrechnung war in den letzten Jahren z. T. geprägt vom kontroversen Ansatz "Voll-/Teilkostenrechnung". Der gegenwärtige Zustand, daß in der Literatur die Teilkostenrechnung dominiert, die Praxis aber überwiegend die Vollkostenrechnung anwendet, führte zu dieser Grundsatzdiskussion. Im Rahmen dieser Tagung wurden Probleme der Vollkosten-, Teilkosten- und Einflußgrößenrechnung diskutiert und auf ihre Brauchbarkeit und Entwicklungsfähigkeit geprüft.

Dieser Sammelband spiegelt Stand und Entwicklung wesentlicher Fragen moderner Kosten- und Erlösrechnung wider, ohne Vollständigkeit oder Systematik beanspruchen zu können. Er bietet hervorragende Beiträge zu Einzel- oder Gesamtfragen auf hohem akademischem Niveau. Die Fragen werden kontrovers, pointiert und zum Teil etwas polemisch behandelt. Dem kritischen Praktiker wird das Spannungsfeld zwischen theoretischem Anspruchsniveau sowie Anwendungsbezug und Praktikabilität bewußt. Es wird klar, daß es in der Kostenrechnung keinen einhelligen Meinungsstand gibt und mitunter unterschiedliche Wege zum Erfolg führen können. Bedeutung und Nutzen der Veröffentlichung liegen in hohem Maße für Studierende und Lehrende. Aber auch für Praktiker, die in der betriebswirtschaftlichen Methoden- und Verfahrensentwicklung tätig sind. Das Buch stellt Fragen, gibt Widersprüche auf, vermittelt Anstöße und ist letztlich ein Meilenstein in der weiteren Entwicklung. Eine sehr anspruchsvolle, lohnende Lektüre.

Vielleicht wäre es für die Zukunft ratsam, in diese Diskussion in der einen oder anderen Weise Praktiker einzubeziehen, um die Bestrebungen um Weiterentwicklung des Rechnungswesens auch von den Anforderungen her noch stärker in die betriebliche Realität einzubinden.

**Schöning/Lembcke:** Der praktische Fall  
 Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1982 - 594 Seiten, Preis DM 98,- gebunden

---

Dieses Handbuch der Buchführungsorganisation, Bilanzierung und Kostenrechnung steht in einer langen Tradition. Es wurde von Dr. Julius Greifzu begründet und in der achten Auflage von den jetzigen Autoren neu herausgegeben.

# BÜCHERECKE



Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Der Leser-Service "Bücherecke" verfolgt das Ziel, Ihnen Information und Orientierung über den Fachbuchmarkt zu vermitteln, um

- Sie bei Ihrer persönlichen Aufbau- und Anpassungsbildung zu unterstützen,
- Ihnen bei bestimmten Aufgaben oder Projekten Literaturempfehlungen zu geben,
- Ihre persönlichen Wünsche und Belange in bezug auf Literatur, auch außerhalb der eigentlichen Berufsaufgabe, etwas zu berücksichtigen.

Diese Aufgabenstellung kann natürlich nur recht begrenzt erreicht werden. Gleichwohl ist sie ständige Leitlinie und Aufforderung.

Die heutige Bücherecke bringt im allgemeinen Teil die Vorstellung der Neuauflage der "Management-Enzyklopädie". Im allgemeinen Teil werden Leser angesprochen, denen es um solide Grundlagen oder um ein breites Wirtschaftswissen geht. Im speziellen Teil, dem Berufsteil, wird ein Sammelband über "Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung" besprochen, alternativ für insbesondere Mitarbeiter in kleineren Betrieben "Der praktische Fall" und eine Rezension des "Controlling-Beraters". In der Rubrik persönliche Aspekte erscheint "Gesund im Arbeitsleben".

Der ergänzende Teil mit Rand- und Anschlußgebieten erscheint wieder in einer späteren Bücherecke.

Verlag Moderne Industrie (Hrsg.):

Management-Enzyklopädie - Band 1, Landsberg 1982, 960 Seiten

Balacronausgabe mit Schutzumschlag DM 248,-- - Halbleder-Repräsentativ-Ausgabe DM 298,--

- bitte Subskriptionspreis erfragen -

Der Verlag bringt hiermit eines seiner bekanntesten Werke in völlig überarbeiteter, dem neuesten Stand der Wissenschaft und Managementpraxis angeglichenen Neuauflage heraus, die auf 10 Bände ausgelegt ist und bis 1984 komplett vorliegen soll.

Der erste Band, der dieser Besprechung zugrunde liegt, handelt modernes Management-Wissen in 77 Beiträgen ab. Der Bogen reicht von der ABC-Analyse über Aktienanalyse, Arbeitsbewertung, Arbeitsschutz, Arbeitstechnik, Arbeitsvorbereitung Büro, Auskunfteien, Außenhandel, Automatisierung im Betrieb, Bauplanung, Berichtswesen, Bestandsabbau bis zur Betriebsgröße.

Bezogen auf die herausgegriffenen Buchstaben erfaßt das Handbuch nahezu alle wesentlichen Stichworte der modernen managementpraxis. Die Beiträge geben - hinsichtlich der Intensität der Bearbeitung - einen fundierten Einstieg und einen qualifizierten Überblick über die jeweilige Themenstellung, ohne abschließend oder vollständig zu berichten. Das Gesamtwerk ist auf über 600 Beiträge konzipiert. Es will Probleme der modernen Unternehmensführung darstellen und geeignete und erprobte Planungs- und Organisations- und Kontrolltechniken anbieten und aufzeigen. Es ist nach der Art eines

Handwörterbuches konzipiert, dessen Beiträge in alphabetischer Reihenfolge angeordnet und in sich geschlossene Darstellungen des jeweiligen Themas beinhalten. Es will das Fachwissen von über 500 namhaften Autoren aus Wissenschaft und Praxis erschließen. Die Enzyklopädie will durch Literaturempfehlungen am Ende der Beiträge eine Vertiefung des entsprechenden Stoffgebietes ermöglichen. Gleichwohl halten sich die Literaturempfehlungen im vorliegenden Besprechungsband in engen Grenzen. Im letzten Band, dem 10. Band, ist ein ausführlicher Registerteil mit einem Verzeichnis aller Autoren und Beiträge, Querverweise, eine Sachgliederung usw. zur besseren Handhabung vorgesehen.

Die Sprache des ersten Bandes ist sachlich, knapp und verständlich, so daß in der Regel keine besonderen Vorkenntnisse erforderlich sind. Übersichtlichkeit, Anschaulichkeit und fachliche Kompetenz sind dem Werk zu bescheinigen. Es läßt sich nicht erkennen, wie die Akzente gesetzt sind, die laut Verlagsankündigung gegenüber der früheren Auflage verschoben sind. Ein Werk, das besondere Ansprüche erhebt und hinsichtlich Umfang, Bedeutung aber auch Preis aus dem Rahmen fällt. Es bleibt abzuwarten, wieweit das Sammelwerk das Managementwissen und die Managementprobleme unserer Zeit widerspiegelt. Eine Enzyklopädie, die mit Interesse verfolgt werden sollte.

**Chmielewicz, Klaus (Hrsg.):** Entwicklungslinien der Kosten- und Erlösrechnung  
 Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1983 - 244 Seiten, Preis DM 68,--

---

Der vorliegende Band stellt eine Veröffentlichung der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. dar. Nach einem kurzen Vorwort des Herausgebers werden folgende Referate mit anschließender Diskussion wiedergegeben:

Thesen zur Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung von Paul Riebel,  
 Grenzplankostenrechnung von Wolfgang Kilger,  
 Betriebsmodelle von Gert Laßmann sowie  
 Gestaltung der Erlösrechnung von Wolfgang Männel.

Es schließt sich die Aufzeichnung der Podiumsdiskussion und der Plenumsdiskussion an. Eine Teilnehmerliste ergänzt das Werk. Ein Personenverzeichnis sowie ein Sachverzeichnis beschließen die Arbeit.

Auf einer Tagung der Kommission Rechnungswesen (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft) wurden von führenden Fachvertretern die unterschiedlichsten Kostenrechnungssysteme vorgestellt und diskutiert, das Ergebnis dieses Bemühens wird in diesem Sammelband aufbereitet. Die Entwicklung der Kostenrechnung war in den letzten Jahren z. T. geprägt vom kontroversen Ansatz "Voll-/Teilkostenrechnung". Der gegenwärtige Zustand, daß in der Literatur die Teilkostenrechnung dominiert, die Praxis aber überwiegend die Vollkostenrechnung anwendet, führte zu dieser Grundsatzdiskussion. Im Rahmen dieser Tagung wurden Probleme der Vollkosten-, Teilkosten- und Einflußgrößenrechnung diskutiert und auf ihre Brauchbarkeit und Entwicklungsfähigkeit geprüft.

Dieser Sammelband spiegelt Stand und Entwicklung wesentlicher Fragen moderner Kosten- und Erlösrechnung wider, ohne Vollständigkeit oder Systematik beanspruchen zu können. Er bietet hervorragende Beiträge zu Einzel- oder Gesamtfragen auf hohem akademischem Niveau. Die Fragen werden kontrovers, pointiert und zum Teil etwas polemisch behandelt. Dem kritischen Praktiker wird das Spannungsfeld zwischen theoretischem Anspruchsniveau sowie Anwendungsbezug und Praktikabilität bewußt. Es wird klar, daß es in der Kostenrechnung keinen einhelligen Meinungsstand gibt und mitunter unterschiedliche Wege zum Erfolg führen können. Bedeutung und Nutzen der Veröffentlichung liegen in hohem Maße für Studierende und Lehrende. Aber auch für Praktiker, die in der betriebswirtschaftlichen Methoden- und Verfahrensentwicklung tätig sind. Das Buch stellt Fragen, gibt Widersprüche auf, vermittelt Anstöße und ist letztlich ein Meilenstein in der weiteren Entwicklung. Eine sehr anspruchsvolle, lohnende Lektüre.

Vielleicht wäre es für die Zukunft ratsam, in diese Diskussion in der einen oder anderen Weise Praktiker einzubeziehen, um die Bestrebungen um Weiterentwicklung des Rechnungswesens auch von den Anforderungen her noch stärker in die betriebliche Realität einzubinden.

**Schöning/Lembcke:** Der praktische Fall  
 Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1982 - 594 Seiten, Preis DM 98,- gebunden

---

Dieses Handbuch der Buchführungsorganisation, Bilanzierung und Kostenrechnung steht in einer langen Tradition. Es wurde von Dr. Julius Greifzu begründet und in der achten Auflage von den jetzigen Autoren neu herausgegeben.



Das Werk stellt sich als ein Übungswerk und Repetitorium dar. Es verfolgt das Ziel, die für die Praxis relevanten Hauptgebiete des Rechnungswesens in vielen Beispielen und Übungen systematisch darzustellen. Autoren und Mitarbeiter dieser Veröffentlichung waren bestrebt, besonders solche Stoffgebiete auszuwählen, die die jeweilige Problematik erhellen und dem Praktiker handfeste Hilfen für seine Tätigkeit geben. Verschiedene Fachprüfungen, insbesondere die Bilanzbuchhalterprüfung wurden ausgewertet und aufbereitet. Das Buch ist keine Publikation zum Lesen. Es ist vielmehr ein Arbeitswerk zum Üben, zum rechnerischen Nachvollziehen, zur übenden Anwendung und zur Kontrolle des erworbenen Wissens- und Fertigungsstandes.

Der erste Teil des Handbuches gilt der Buchführungsorganisation, wie z. B. der Filialbuchführung oder der Umstellung einer Buchführung auf EDV. Schwierigen Buchungsfällen ist der zweite Teil gewidmet. Da geht es u. a. um den Warenverkehr, um Eventualverbindlichkeiten, Rücklagen für Ersatzbeschaffung usw. Der dritte Teil behandelt die Bewertungspraxis mit Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz, der statischen Bilanzergänzung oder der steuerlichen Ergänzungsbilanz. Das umfangreichste Kapitel bezieht sich auf Sonderbilanzen und Finanzierungen. Hier werden behandelt u. a. die Gründung, die Sanierung, die Verschmelzung, die Umwandlung oder der Konkurs. Im fünften Kapitel kommt die Kosten- und Leistungsrechnung mit einigen Fällen zur Bearbeitung, u. a. die Teilkostenkalkulation und die Plankostenrechnung. Ein weiteres Kapitel hat das Rechnungswesen als Führungsinstrument zum Inhalt. Hier geht es u. a. um Gewinnplanung mit linearer Programmierung, der Break-even-Analyse usw. Das letzte Kapitel dreht sich um den praktischen Fall in der Bilanzbuchhalterprüfung mit acht Fällen. Ein Stichwortverzeichnis beschließt die Arbeit.

Die Konzeption des Buches und die didaktische Aufbereitung mögen zu gefallen. Ein Buch, das einen vergleichsweise hohen Lerneffekt sichert. Der Anspruch, das ganze Rechnungswesen-Wissen aufzubereiten, ist sicher zu hoch gegriffen, da das Buch nur eine begrenzte Auswahl der möglichen praktischen Fälle bietet, zudem erfahren Kostenrechnung und Controlling eine bescheidene Berücksichtigung. Ein Buch zur Selbsthilfe und Selbstkontrolle mit Schwerpunkt bilanzieller Vorgänge.

#### **Mann/Mayer:** Der Controlling-Berater

Loseblatthandbuch für die Unternehmenspraxis, Verlag Rudolf Haufe, Postfach 740, 7800 Freiburg  
Preis DM 98,- - Es erscheinen jährlich 4 Ergänzungslieferungen mit ca. 120 Seiten zum Seitenpreis von DM 0,25

Dieser Besprechung liegen drei Ergänzungslieferungen zum Grundwerk zugrunde. Es soll versucht werden, ein weiteres Resümee zu ziehen, nach dem das Grundwerk bereits besprochen wurde. Die beiden Herausgeber haben angekündigt, innerhalb der nächsten zwei Jahre insbesondere die Bausteine des operativen und strategischen Controlling mit den einzelnen Werkzeugen auf dem neuesten Stand zusammenzufassen und darzustellen. So ist es die Absicht, ein umfassendes Grundlagenwerk zu schaffen und ein geschlossenes System vorzulegen. Lobenswert ist das Bestreben, vor allem Bereiche und Gebiete für das Controlling zu erreichen, die bislang mehr oder minder abseits standen, wie z. B. die öffentliche Verwaltung, die Dienstleistungsbetriebe oder die Klein- und Mittelbetriebe. Insoweit sind Herausgeber und Autoren innovativ tätig.

Die drei Nachträge brachten neben diversen Kurzinformationen und verschiedenen Benutzerhilfen folgende Beiträge: Ein Controller im Bundesverteidigungsministerium - kein Vorteil?, Investitionsplanung und strategische Planung, Deckungsbeitragsrechnung im 90-Betten-Hotel, Effektive strategische Planung im mittelständischen Unternehmen, Verrechnungspreise als Steuerungsinstrument, Grenzen des Marktanteilwachstums, Reduzierung des Materialbestandes, Controlling in Beteiligungsunternehmen des Bundes, Einstieg ins Controlling, Die Vorteilmatrix, Controlling im Bankbetrieb, Insolvenzursachen im Handwerk sowie Der Lebenslauf einer Unternehmung.

Die Veröffentlichungen stehen auf einem anspruchsvollen Niveau und lassen ein beachtliches Potential erkennen, das hinter dem Werk steht. Es bietet wichtiges, modernes Praxiswissen.

Das Werk will die Controlling-Entwicklung beschreiben und festhalten und den Leser bei der Einführung und Anwendung von Controlling unterstützen. Es richtet sich an eine umfangreiche Zielgruppe. Ein interessanter Versuch. Gleichwohl dürfte die Reichweite und die fachliche Durchdringung in gewisser Weise begrenzt sein. Es wird notwendig sein, den Controlling-Berater durch andere, weitere allgemeine und spezielle Literatur zu ergänzen, zu modifizieren, zu verbreitern oder auch zu interpretieren und zu korrigieren. So lassen die bisherigen Beiträge den Eindruck zu, daß das Werk in einem besonderen Spannungsverhältnis zwischen Wünschbarkeit und theoretischem Anspruchsniveau einerseits und Praktikabilität und Anwendbarkeit andererseits steht. Insgesamt läßt sich feststellen, daß das Werk eine recht begrüßenswerte Bereicherung, aber kein Ersatz manch anderer Arbeiten und Veröffentlichungen darstellt. Eine sehr interessante Veröffentlichung.

**Allgeier, Kurt:** Gesund im Arbeitsleben - München: Droemer Knauer Verlag 1983  
254 Seiten, geb. Preis DM 26,--

Dieses Buch, erschienen in der Reihe "Die Bücher der Lebensharmonie", steht unter dem Untertitel "Wie man erfolgreich abwehrt, was krank macht". Eingangs stellt der Verfasser fest, die Arbeit, so scheint es, sei das, was unsere Gesundheit zerstöre. Sie zwingt nicht nur zu immer noch besserer Leistung, zu aufwendiger Ausbildung, zu Disziplin und Pünktlichkeit, mit ihr seien auch Karriere-streben und Angst um den Arbeitsplatz verbunden.

Nach einer allgemeinen Einleitung geht der Autor der Themenstellung in sieben Kapiteln nach. Zunächst schreibt er zu der Aussage: Hauptsache, ich werde nicht krank. Dann leitet der Verfasser über zu der Frage, was nützt das alles? Ich habe nun mal den falschen Beruf. Es schließt sich eine Ab-handlung an über: der gute Tag beginnt am Vorabend. Das zentrale Kapitel gilt dem Streß - die Tür zu allen Leiden. Zwei weitere kleinere Kapitel beziehen sich auf das Ökosystem im Körper und Kreislaufstörungen als Berufskrankheit. Das Abschlußkapitel steht unter der Aufforderung: Der Weg zur Gesundheit, eins werden mit sich selbst.

Der Verfasser will dem Leser nahebringen, daß er wieder vertraut werden müsse mit seiner Natur, um wenigstens zu erahnen, was bei Streß und Bedrängnis im Körper vor sich geht, auch gerade bei der Arbeit, um natürlich zu reagieren und unsere innere Natur mit der Natur des Kosmos in Einklang zu bringen. Der Journalist Kurt Allgeier versucht deutlich zu machen, daß die wirklichen Ursachen für unsere Hinfälligkeit und unsere Anfälligkeit gegenüber den sogenannten Volkskrankheiten, wozu nach der Statistik u. a. Herz- und Kreislaufschäden, Krebs, Depressionen usw. zählen, in uns selbst steckt. Es geht ihm darum, daß der Leser lernt, auf die Signale, die der Körper aussendet, sensibler zu werden. Deshalb kommt er zu dem Ergebnis, wir brauchen eine ganz neue Einstellung zum Leben, zum Leiden, zu Glück und Pech, zu den Pflichten und Freuden. Vor allem aber müßte das verloren-gegangene Vertrauen in die Heilkräfte unseres Körpers zurückgewonnen und die Angst vor dem Krank-werden abgeschüttelt werden.

Das Buch zeichnet sich dadurch aus, daß es nüchtern, realistisch und scharfsinnig Bereiche und Er-scheinungen des modernen Lebens mit seinen mitunter krankmachenden Folgen kritisch aufgreift und analysiert. Die medizinischen Aussagen des Fachjournalisten mögen z. T. selbst in dem einen oder an-deren Punkt in der Kritik der Fachwelt stehen, vor allem wenn er zu gewissen Vereinfachungen greift. Nutzen und Bedeutung des Buches liegen darin, daß es Tabus bricht, zur kritischen Selbst-reflexion anregt und eine hoffentlich weitergehende Fachdiskussion anregt. Kritisch ist anzumerken, daß der Verfasser stärker herausarbeiten sollte, daß Arbeit unter gewissen Voraussetzungen der Ge-sundheit dienen kann, anstatt krankzumachen. Auch wäre zu wünschen, daß die Empfehlungen, um krankmachenden Einflüssen besser zu begegnen, ausführlicher, systematischer und etwas gründlicher erfolgten, um den Leser Umsetzung und Anwendung zu erleichtern.

Ein Buch, das insgesamt gefällt und der Beachtung wert ist.

So, das war's für heute. Es wäre schön, wenn Ihnen die Bücherecke etwas gebracht haben würde.

Freundliche Grüße  
Ihr

*Alfred Biel*

Alfred Biel

# Projekt- Controlling

Denken und Handeln in Projekten zur  
Verwirklichung der Selbstkontrolle

240 Seiten, 52 Abbildungen

Preis DM 38,--



Lassen Sie  
sich's einfach  
schicken ...  
MS-Verlag  
Postfach 1168  
8035 Gauting

## BDE-SYSTEME

### Konkurrenz aus dem technischen Bereich oder Hilfe?

von Dipl. Ing. Dr. Jürgen Zepplin, Berlin; Geschäftsführer des Controller Verein e. V. und Arbeitskreisleiter Berlin

*Die 7. Sitzung des Arbeitskreises Berlin befaßte sich mit BDE-Systemen. Was können sie und was bringen sie dem Controller? Zu dieser Sitzung wurden zwei Hersteller - NCR und Dietz Computer - eingeladen, die ihre Systeme vorstellten. Diese Veranstaltung war sehr aufschlußreich und ist zur Nachahmung empfohlen.*

#### Warum haben wir dieses Thema gewählt?

Ursprünglich wollten wir einige Mitgliedsfirmen des Arbeitskreises bitten, über ein Themenbündel zu referieren, welches sich um die Grenzkosten rankt. Wir wollten die Fragen beantworten:

- Wie werden die Grenzkosten bei Ihnen erfaßt?
- Wie bilden Sie Ihre Standards?

Als Abfallprodukt sollte die Frage beantwortet werden, inwieweit die Art und Organisation der Fertigung einen Einfluß auf die Ermittlungsmethode und Erfassung der Grenzkosten hat. Gibt es hier Gemeinsamkeiten? Aber es kam anders!

#### Ausgangslage

In der Regel rechnet die Buchhaltung mit Werten (also DM, ÖS, SF). Sie bildet damit auch Mengen (also kg, Meter, Stück usw.) ab. Der Einkauf verfügt über Mengen und Werte. Die Technik rechnet nur noch mit Mengen. Werte vermitteln ihr Unbehagen. In vielen Unternehmen überwiegen die DV-Anwendungsgebiete im kommerziellen

Bereich. Im technischen Bereich dominiert noch der "Geist von Ormig". Das dokumentiert sich am besten daran, daß die Räume der Arbeitsvorbereitung manchmal schlicht "Ormig-Zimmer" genannt werden.

Wie kann hier der Controller eine Brücke schlagen und Werte und Mengen aus den genannten Bereichen verklammern. Kann hier ein BDE-System helfen?

#### Fragestellung ans BDE-System (Betriebsdatenerfassung)

Die Fragestellung für die Arbeitskreissitzung wurde nun neu formuliert.

- Welche Daten kommen aus einem BDE-System und können fürs Controlling genutzt werden?
- Ist BDE eine Domäne des Produktionsbereichs, oder kann und muß der Controller hier "mischen?"
- Entsteht mit dem BDE-System aus dem Produktionsbereich eine autonome Datenkonkurrenz oder eine wirkliche Hilfe?

**Zur Prozedur der Arbeitskreissitzung**

Um die Fragen zu beantworten, haben wir zwei Hersteller und Einrichter - NCR und Dietz Computer - gebeten, uns ihre Systeme vorzustellen. Die Veranstaltung fand im Hause Schering AG statt und war gut besucht.

Die Vorstellung des Dietz Computer-Systems zeigte uns die Funktionen:

- \* Erfassung aller Daten:
  - online über Geber/Terminal
  - offline über Terminal
- \* Abweisung von Fehleingaben
  - Plausibilitätsprüfungen formal und inhaltlich
- \* Auskünfte
  - Betriebsprotokoll
  - Arbeitsplatzbelegung
  - Schichtprotokoll
- \* Auftragsüberwachung
  - Priorität
  - Zeit
  - Menge
- \* Kurzfristige Disposition
  - aus Planungssystem
  - per Dialog (Schnellschüsse)
- \* Rückübertragung aller Istdaten an Planungsebene

Die Verkoppelung mit CAD/CAM sowie PPS-Systemen ist gegeben. Im Raum blieb allerdings die Frage nach dem Aufwand für die Erstellung der entsprechenden Software.

Die Präsentation der Firma NCR beschränkte sich im wesentlichen auf Systeme der Zeiterfassung und des Personalwesens. Hier wurde den Anwesenden auch eine praktische Demonstration geboten. Einziger Haken ist, daß zur Zeit die Gewerkschaften gegen die Installation dieser Systeme Sturm laufen.

**Resumee**

1. Die Vorstellung der Systeme konnte glaubhaft vermitteln, daß es möglich ist, die für den Controller wichtigen Daten zu erfassen.
2. Der Aufwand für den Controller, sich in die Handhabung dieser Systeme einzuarbeiten, ist noch zu hoch. Die Ausnahme dürfte ein spezialisiertes Werks-Controlling sein.

3. Die Frage der notwendigen und schon vorhandenen Software blieb offen. Insbesondere die Kosten für die Erstellung oder Anpassung vorhandener Software-Pakete.
4. Die Verknüpfbarkeit der BDE-Systeme mit den vorhandenen kommerziellen Anlagen ist nicht ohne Probleme.

**Was nun?**

Es wäre falsch, aus den Ergebnissen die Konsequenz zu ziehen, daß es noch verfrüht wäre, BDE-Systeme einzusetzen. Im Gegenteil, der Controller sollte sich darum kümmern, wenn die Fertigungsplanung und -steuerung BDE-Systeme einsetzt, daß Möglichkeiten geschaffen werden für den Erhalt seiner Daten. Wie anders soll er z. B. in einem Unternehmen mit mittel- bis langfristiger Individualfertigung (Werften, Großanlagenbau u. ä.) seine Aufgabe erfüllen?

Die Gefahr besteht auch, daß diese Systeme zur Spielwiese für technisch "Verliebte" werden und er aus Kostengründen dann den Rotstift schwingen muß.

**Arbeitskreisbilder (Personen von links)**

<u>Bild 1</u>	Dr. Rausch Ulrich Herrath Pieper Herrmann Mathæas Behrens Dr. Ernst Hennig	Reinicke International Flohr-Otis Tornado Flohr-Otis Dietz Computer Gewobag Daimler Benz Schering AG Gillette
<u>Bild 2</u>	Pieper Herrath Kobold Schmidt	Flohr-Otis Tornado Berliner Kindl Berliner Kindl
<u>Bild 3</u>	Jakobi Pieper Schumann	Kaiser Aluminium Flohr-Otis Coffea Kaffee
<u>Bild 4</u>	Dr. Rausch Dr. Zeplin  Hendrix	Reinicke International Dr. Zeplin & Frische Unternehmensberatung Schering AG
<u>Bild 5</u>	Kratzenstein	NCR
<u>Bild 6</u>	Heckel	Dietz Computer

**9. Controller - Congreß  
28. Mai 1984  
in Berlin**

1



2



3





4



5



6

# JAPAN-NOTIZEN

von Dr. Karlheinz Vellmann, Düsseldorf



Dr. Karlheinz Vellmann, Mitglied der Geschäftsleitung der Henkel KGaA

Institut/Vortrag: Mr. S. Muto, Managing Director, Japan Productivity Center  
 Firma/Besichtigung:

Datum: 11.11.81  
 Ort: Tokyo

Partizipation/Sozialpartner/Betriebs-  
 Gewerkschaften/Dach-Gewerkschaften  
 Löhne/Sozial-Leistungen

Technologie/Produktivität/Qualität/  
 Innovation/Verbesserungs-Vorschläge

Allgemeines/Zielsetzungen/Management/  
 Organisation/Finanzierung Zulieferer/  
 Logistik

In Japan Entwicklung vom Patriarchalismus zum Zusammenwirken von Unternehmern, Arbeitnehmern und Wissenschaftlern.

Aus japanischer Sicht ist die Produktivität in Japan nicht sehr hoch. Sie steigt zu langsam.

In den 50er Jahren war das deutsche Wirtschaftswunder das Vorbild für Japan. Heute herrscht der Eindruck vor, daß deutsche Unternehmer zu konservativ denken und zu wenig produktivitätsbewußt sind.

Die Gewerkschaften waren zunächst gegen die Produktivitäts-Bewegung. Mißtrauen der gewerksch. Dachorganisationen (rechts und links orientiert) gegen Unternehmer (Personal-Abbau). Seit 1955 3 Grundsätze:

Nur in einzelnen Branchen (Eisen-Ind., Elektronik, Autos, Kameras) ist sie höher als in anderen Ländern. Die dort produzierten Güter sind preiswerter und qualitativ besser.

Wahrscheinlich ist die japanische Marketing-Politik zu einseitig mengenorientiert. Das Ziel ist nicht, Europa und die USA hierdurch in ernste Schwierigkeiten zu bringen. Japan möchte sich mehr als bisher an den internationalen Handelsgepflogenheiten ausrichten.

1. Keine Entlassungen
2. Unternehmer und Arbeiter müssen ständig zusammenwirken.
3. Ertrags-Teilung zwischen Unternehmer, Arbeiter und Verbrauchern.

In der Eisen-Branche vor dem Krieg 5 Mio. to, heute 100 Mio. to Stahl.

Steinkohle: 1955: 60 Mio. to, heute 25 Mio. to. (Arbeiter von 200.000 auf 20.000 reduziert.)

Bei höherer Produktion müssen auch modernere Management-Techniken eingesetzt werden (Innovation).

Die Gewerkschaften wurden mit sehr viel Geld überzeugt. Die freien Gewerkschafts-Dachorganisationen helfen mit, die anderen linksgerichteten Arbeiter zu überzeugen. Delegations-Reisen, Seminare etc. zeigen große Wirkung.

Nur durch Produktivität gibt es Ertrag und hieraus Einkommen-Erhöhungen. In den USA geht die Produktivität nur die Unternehmer an, nicht die Arbeiter. In Japan praktizieren 90 % der großen und 80 % der kleinen und mittleren Unternehmen Partnerschaft in Sachen Produktivität. Hieraus entsteht technische Innovation und Ertrag.

Englische Sprachkenntnisse wurden erforderlich, um die neuen Management-Techniken zu verstehen/zu beherrschen. In Japan verdient der Top-Manager nur 7 x mehr als der Stamm-Arbeiter.

1955 - 60 Durchsetzung des Partnerschafts-Prinzips. Von den Gewerkschaften wurde die angestrebte Harmonisierung zwischen Produktivität, Arbeits-Einkommen und Verbraucher-Preisen akzeptiert. Heute fühlen sich 75 % der Bevölkerung der Mittelschicht zugehörig.

Das Produktivitäts-Bewußtsein zeigt sich auch in den "quality control circles". Hier gibt es eine spontane Mitwirkung der Arbeiter auch nach Feierabend (ohne Überstunden-Behaltung).  
 Erst kommt der Erfolg, dann die Verteilung.

Japanische Großfirmen sind AG. Keine einzige Person hat mehr als 10 % Kapital-Anteil. Das deutsche Handelsrecht ist Vorbild.

In Rezessions-Zeiten (Verluste) werden in erster Linie die Dividenden gekürzt, und die Vorstände verzichten auf ihren Bonus.

Die Hauptaufgabe des Top-Managers ist es, die Firma in bestem Zustand an seinen Nachfolger weiterzugeben. Das kann nicht durch kurzfristige Gewinn-Maximierung erreicht werden, sondern nur durch eine langfristige Betrachtungsweise.

Institut/Vortrag: Mr. Tanji, Ministry of International Trade and Industry (MITI)  
 Firma/Besichtigung:

Datum: 11.11.81  
 Ort: Tokyo

Allgemeines/Zielsetzungen/Management/  
 Organisation/Finanzierung Zulieferer/  
 Logistik

Aufgaben des MITI: Förderung der Unternehmestätigkeit durch Industrie-Politik. Dabei Ausrichtung nach der jeweiligen Situation. Prinzip: Aufrechterhaltung der Wettbewerbs-Fähigkeit der japanischen Wirtschaft.

Von 1945 bis in die 50er Jahre hinein Entwicklung der japan. Wirtschaft in die Breite. Nach dem Krieg wurden die großen Unternehmen/Konzerne aufgelöst.

Der Übergang auf die neuen Formen wurde von MITI mittels Empfehlungen gesteuert.

Zunächst Umstellung der Energie-Versorgung von Kohle auf Öl (heute muß das gesamte Öl eingeführt werden). Dadurch besonderer Druck auf die Export-Aktivitäten. Erzielung von Überschüssen in der Handels- und Leistungsbilanz.

Für die Finanzierung der Prioritätsmaßnahmen wurde eine Regierungs-Bank gegründet. 1955 beteiligt sich Japan am GATT.

1960 Liberalisierung des Kapitalmarktes.

1964 Liberalisierung 93 %.

1973 Kartell-Liberalisierung.

In der 2. Hälfte der 60er Jahre starke

Steigerung der Anlage-Investitionen (steuerl. Begünstigung/Aufbringung durch den Banken-Apparat).

Wachstums- und Rezessions-Politik

Langfristige Perspektiven wurden von MITI erarbeitet, insbesondere für die Elektro- und Maschinen-Industrie. Qualitätsverbesserung oberstes Ziel. Für risikoreiche Entwicklungen gibt MITI besondere Begünstigungen. Für energiesparende Investitionen vermittelt MITI niedrigere Zinsen.

Für rezessive Industriezweige (Petrochemie, Kohle) müssen für die Arbeitnehmer in anderen Industrien neue Arbeits-Möglichkeiten gefunden werden. Die durch den Verlust von Arbeitsplätzen geschädigten Gemeinden erhalten von MITI Zuschüsse. Auch die Unternehmen selbst werden in der Rezession von MITI subventioniert.

MITI institutionalisiert sog. Industrie-Struktur-Gremien mit Arbeiter-Beteiligung. Diese Gremien erarbeiten eine langfristige Vorausschau für die Entwicklung der einzelnen Industriezweige.

Die Stärke der japan. Unternehmen beruht auf schnellen Reaktionen auf Markt-Veränderungen, auf langfristige Marketing- und Rentabilitäts-Konzeptionen, auf Flexibilität in der Informations-Verarbeitung und Unternehmens-Führung.

Prinzip des Wettbewerbs der Zulieferanten führt zu Kosten-Reduzierungen im Materialeinsatz, hohes Leistungs-Niveau der Arbeiter, Motivation durch gute Information. Innerbetriebliche Flexibilität und Mobilität durch Umsetzungen, gegen die sich die Gewerkschafter nicht sträuben.

Der Staatsanteil am Brutto-Sozialprodukt beträgt 1977 in Japan 30,5 %, in der BRD 44 %. Grund: Geringe Beteiligung der öffentlichen Hand an Industriebetrieben, dafür mehr gezielte Stützungs- und Entwicklungshilfen für Unternehmen.

Der Aufschwung der japanischen Wirtschaft wurde getragen vom

- a) Aufschwung der gesamten Weltwirtschaft
- b) liberalen Außenhandel
- c) billigen Einfuhren
- d) know-how-Erwerb auf Gebieten der Spitzen-Technik.



Datum: 12.11.81	Institut/Vortrag:	
Ort: Kashima (2 Std. Bahnfahrt ab Tokyo)	Firma/Besichtigung: Kashima/Iron Works/Sumitomo Metal Industry Ltd.	
Allgemeines/Zielsetzungen/Management/Organisation/Finanzierung Zulieferer/Logistik	Technologie/Produktivität/Qualität/Innovation/Verbesserungs-Vorschläge	Partizipation/Sozialpartner/Betriebs-Gewerkschaften/Dach-Gewerkschaften Löhne/Sozial-Leistungen
Neuestes Stahlwerk (Hochöfen bis Walzwerk und Röhren-Fertigung) 80 % Auslastung.	Erhöhung der Mengen-Produktivität und der Arbeits-Sicherheit stehen im Vordergrund. Ober 100 Computer im Einsatz für die Prozess-Steuerung.	Enge Verbindung zwischen Management und Belegschaft. Prinzip der lebenslangen Beschäftigung vom 55. auf das 60. Lebensjahr erhöht. Das Lohn- und Gehaltssystem richtet sich nach der Betriebszugehörigkeitsdauer aus. Die Betriebsgewerkschaften fördern die Firmen-Treue der Belegschaft (Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft).
Weitgehende Delegation von Management-Aufgaben an die jeweiligen Gruppen.	Je besser die Firma ausbildet, um so besser die Motivation und die Produktivität. Die Selbstverwirklichungs-Möglichkeit am Arbeitsplatz, in der Gruppen-Gemeinschaft, macht das Leben erst lebenswert.	Das Unternehmen ist eine Familie (nicht kurzfristig mehr Lohn, sondern langfristig gesehen besser leben).
50 % des Jahreseinkommens besteht aus einem Bonus, der 2 x im Jahr ausgezahlt wird. Die Vorstands-Bezüge sind 8 x größer als die eines Facharbeiters (jeweils ohne Bonus gerechnet).	Für 'faule' Arbeitnehmer gibt es nach mehreren Ermahnungen durch die Gruppe eine sog. "Abschiedsempfehlung". Eine derartige Empfehlung wird als Schande empfunden. Deshalb so lange wie möglich die gegenseitige Erziehung innerhalb der Gruppe in Richtung höhere Leistung/höhere Produktivität.	Lohnerhöhungen werden vom Verband der Stahlindustrie als Richtzahlen vorgegeben. Bei den Verhandlungen zwischen den Unternehmungsleitungen und Betriebs-Gewerkschaften geht es dann nur noch um Variationen.
Das Zins-Niveau beträgt z. Z. 6,75 % für langfristige Darlehen.		
In Japan und Deutschland sind die Grundlöhne auf gleichem Niveau, die Kosten pro Std. sind jedoch wegen der längeren Arbeitszeit um 20 % niedriger.		

Institut/Vortrag: Mr. R. Harada, President  
 Firma/Besichtigung: Thasima Pump MFG Co. Ltd.

Datum: 17.11.81  
 Ort: Osaka

Allgemeines/Zielsetzungen/Management/  
 Organisation/Finanzierung Zulieferer/  
 Logistik

Mittelständiges Familien-Unternehmen mit ho-

her Eigen-Kapital-Quote (39 %).

871 Beschäftigte/3700 Shareholders mit

28 % Dividende.

Programm: 94 % Pumpen

3 % mech. Ventilator

3 % Kondens.-/Entstauber

Umsatz 1980: 162 MDM

Netto-Gewinn 1980: 12,3 MDM

Bilanz (ca. 9.81)

Aktiva

Umlauf-Vermögen

Anlage-Vermögen

Beteiligungen etc.

MDM  
 204  
 35  
 23  
262

Passiva

Eigenkapital

Langfr. Schulden

Kurzfr. Schulden

Rückstellungen

101  
 7  
 153  
 1  
262

G+V-Rechnung (Halbjahr 81)

Netto-Erlöse

- Produkt-Kosten

= Deckungsbeitrag

- Blockkosten

= Operatives Ergebnis

+ Neutrales Ergebnis

= Ergebnis vor Steuern

- Steuern

= Netto-Gewinn

90 MDM  
68 MDM  
 22 MDM  
14 MDM  
 8 MDM  
3 MDM  
 11 MDM  
5 MDM  
 6 MDM

Der 80jährige Präsident hat sein gesamtes Vermögen mit Zustimmung seiner Kinder in eine Stiftung eingebracht. Seine tägliche Arbeitszeit in der Firma: 8.00 Uhr - 19.00 Uhr.

Partizipation/Sozialpartner/Betriebs-  
 Gewerkschaften/Dach-Gewerkschaften  
 Löhne/Sozial-Leistungen

Zum Thema Partizipation sind die folgenden Ausführungen bemerkenswert:

1. Der Fleiß hat Japan und Deutschland geformt. In beiden Ländern heute mehr Ansprüche und weniger Verantwortungsgefühl.
2. Der Arbeitsplatz ist eine Verlängerung der Familie. Wenn man fleißig arbeitet, lebt man lange.
3. Das Management ist immer noch patriarchalisch. Einen schlechten Einfluß üben die Dachorganisationen der Gewerkschaft aus.
4. Eine Firma mit 1000 Beschäftigten ist ideal für Verbesserungen.
5. Kapitalismus und Sozialismus sind nur Methoden. Das Ziel ist das Leben.
6. Im Leben muß der Schmerz geteilt und die Freude verdoppelt werden.

1980:  $\frac{\text{p-Gehälter}}{\text{MDM}}$  34,9 p.a.  
 incl. Boni  
 $\frac{\text{p-Löhne}}{\text{MDM}}$  39,6 p.a.  
 incl. Boni

# ZUR ÜBERWACHUNG DER ZAHLUNGSEINGÄNGE AUF NOCH NICHT IN RECHNUNG GESTELLTE LEISTUNGEN

von Dipl. Volkswirt Willi Strunz, Steuerberater, Siegeldorf

*- Bedeutung und Einflußmöglichkeiten, dargestellt anhand eines Falles aus der Bauindustrie -*

Bei einer Gegenüberstellung der Halbfabrikate mit den darauf eingegangenen Zahlungen ergibt sich in einem Unternehmen der Bauindustrie eine Differenz von ca. DM 10 Millionen aufgrund folgender Rechnung:

Bei voller Bewertung der Halbfabrikate standen diese zum 30. Juni 1982 mit einem Werte von DM 42,8 Millionen zu Buche. Die Zahlungseingänge hierauf betragen bis zum 31. August 1982 DM 32,5 Millionen. Hieraus ergibt sich eine Differenz an fehlenden Zahlungseingängen von rd. 10,3 Millionen DM = 28 % des Wertes der Halbfabrikate.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, daß zwischen dem Bauunternehmer und den Bauherrn folgender Zahlungsplan vereinbart wurde:

- 30,0 % nach Beginn der Erdarbeiten
- 28,0 % nach Rohbaufertigstellung
- 17,5 % nach Fertigstellung der Rohinstallation einschließlich Innenputz, ausgenommen Beiputzarbeiten,
- 10,5 % nach Fertigstellung der Schreiner- und Glaserarbeiten, ausgenommen Türblätter,

- 10,5 % nach Bezugsfähigkeit und Besitzübergabe,
- 3,5 % nach vollständiger Fertigstellung.

Die Leistung des Unternehmens wurde somit nur mit 72 % durch eingegangene Zahlungen von Seiten der Kunden honoriert.<sup>1)</sup> Die Ursachen für dieses "Defizit" sind vielfältiger Natur. Die drei Hauptursachen lassen sich jedoch wie folgt umschreiben:

*1) Mit den Kunden wurde - darauf sei hier noch hingewiesen - die Geltung der VOB/B (Verdingungsordnung für Bauleistungen, Teil B) vereinbart. Für die Abnahme gilt damit der § 12 VOB. Teilabnahmen erfolgen gem. § 12 Nr. 2 für (a) in sich abgeschlossene Teile der Leistung, (b) andere Teile der Leistung, wenn sie durch die weitere Ausführung der Prüfung und Feststellung entzogen werden;*



*Dipl.-Volkswirt  
Willi Strunz,  
seit 1975 selbst-  
ständig tätig  
als Steuerbe-  
rater und  
Rechtsbeistand;  
Erfahrungen in  
deutschen und  
amerikanischen  
WP-Gesellschaf-  
ten.*

**Ursachen und Einflußmöglichkeiten auf den schleppenden Zahlungseingang**

- Ursache Nr. 1: Bis die Zahlungsanforderung erfolgt, vergeht Zeit. Es kann im Durchschnitt bis zu vier Wochen dauern, bis im Einzelfalle die Zahlungsanforderung das Unternehmen verlassen hat.
- Ursache Nr. 2: Bis die Zahlungsanforderung endgültig bearbeitet und auch angewiesen wird, vergehen erfahrungsgemäß weitere vier Wochen.
- Ursache Nr. 3: Die angeforderte Summe wird nicht in ihrer vollen Höhe angewiesen, sondern im Durchschnitt nur mit ca. 90 %.

Dies bedeutet im einzelnen zu:

- Punkt 1 Das Unternehmen muß ca. 3 Millionen vorfinanzieren;
- Punkt 2 Bis zum Geldeingang sind weitere vier Wochen drei Millionen vorzufinanzieren;
- Punkt 3 Wären von den 32,5 Millionen 10 % mehr eingegangen, so hätte das Unternehmen rd. 3,2 Millionen mehr als Zahlung vereinnahmt.

Somit ergeben die Auswirkungen der Punkte 1 bis 3 insgesamt rd. neun Millionen.

**Einflußmöglichkeiten**

Die Unternehmensführung kann auf die soeben erwähnten Ursachenfaktoren in unterschiedlicher Weise wie folgt einwirken:

Auf Ursache Nr. 1:  
Dieser Grund kann von der Unternehmensleitung in vollem Umfang beeinflußt werden. Zu diesem Zweck müssen die Zahlungsanforderungen von den Außenstellen noch schneller erstellt werden. Wenn diese das Unternehmen nur 10 Tage früher als bisher verlassen, so bewirkt dies bereits, daß die Differenz von rd. neun Millionen um rd. eine Million DM vermindert wird.

Auf Ursache Nr. 2:  
Die Verantwortlichen können durch ein verstärktes Nachstoßen beim Bauherrn oder auch Architekten doch in dem einen oder anderen Falle bewirken, daß die Zahlung schneller angewiesen wird. Auch hier müßten dann ca. 0,5 Millionen DM früher herein zu holen sein.

Auf Ursache Nr. 3:  
Wenn die Unternehmensführung ferner noch erreicht, daß die Zahlungsanforderungen im Durchschnitt nur um fünf Prozent gekürzt werden, so

könnten auf diese Weise noch weitere 1,5 Millionen DM hereingeholt werden.

Insgesamt können also durch entsprechende Einflußnahme rd. 3 Millionen um 4 Wochen früher hereingeholt werden.

**Auswirkungen**

Die geschilderten Aktionen des Bauunternehmens können sich auf das betreffende Unternehmen vor allem in der folgenden Weise positiv auswirken:

- 1) Es könnten alle Bankkonten ein erhöhtes Guthaben aufweisen;
- 2) Der Zinsgewinn (keine Sollzinsen mehr bzw. erhöhte Habenzinsen) könnte sich bis auf ca. DM 400.000,-- belaufen;
- 3) Durch eine verstärkte Skontierung von Lieferantenrechnungen wären zusätzliche Gewinne noch zu erzielen;
- 4) Wechseldiskonte könnten ebenfalls entfallen, da Wechselzahlungen dann nicht mehr nötig wären;
- 5) Es wäre möglich, in manchen Fällen bessere Einkaufsbedingungen zu erzielen;
- 6) Die Bilanzoptik wäre auch wesentlich verbessert (durch niedrigere Verbindlichkeiten gegenüber den Lieferanten, keine Wechselverbindlichkeiten, keine Bankschulden - bzw. niedrigere -, höheren Ertrag).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
37	33	-	F	V	A

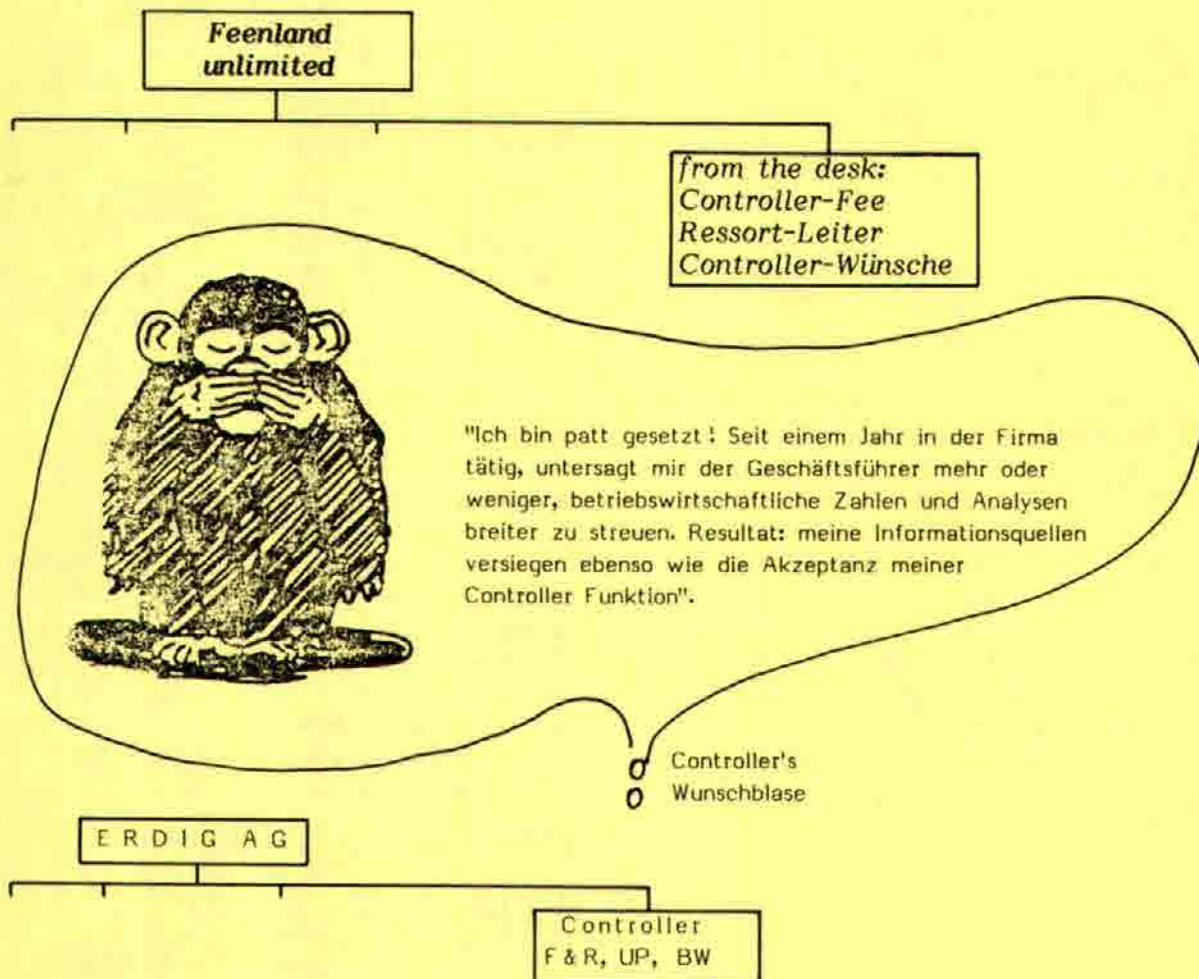
**Register**

Bei diesem CM-Heft liegt die "normale" Inhaltsübersicht zum Jahrgang 1983 nach Autoren und Themen.

Die CM-Computergliederung erscheint wieder Anfang 1985 mit dem vollständigen Themen- und Anwendungs-Stand incl. Heft 6/84.

Wenn Sie diese Gliederung nicht kennen, bitte anfordern (kommt gratis).

# FORUM



Lieber Controller!

Ein Teufelskreis, meint die Controller Fee, in den Sie da geraten sind. Oder eine Verhaltenskette: Sie holen sich Informationen aus den Fachbereichen, die erst einmal bereitwillig liefern. Auf dieser Basis erstellen Sie Analysen, die dann aber nicht zurückgekoppelt werden dürfen, weil der Geschäftsführer denkt, daß ein jeder sich ausschließlich um die eigenen Belange zu kümmern habe und integrale Betrachtungsweisen unnütz seien. Holen Sie aber nur von den Fachbereichen, ohne etwas Handfestes zurückzubringen, erzeugen Sie

- \* Mißtrauen - was macht der da eigentlich mit den Zahlen?
- \* Abwehr - ich laß' mich doch nicht ausnutzen!

Dadurch dürfte es für Sie zunehmend schwieriger werden, ein Informationsknotenpunkt für's Unternehmen zu sein. In dieser Situation können Sie nicht "schwingen", die breite Resonanz also auf Ihr Tun bleibt aus und man muß kein Prophet

sein, um Ihr Verhungern vorauszuahnen - denn nur was schwingt, lebt.

Jetzt meinte Ihr Chef ja kürzlich, daß der Erfolg der letzten Jahrzehnte seine Einstellung zur Informationspolitik wohl stütze, worauf Sie als Controller an das "!" einen Fragezeichen-Bogen fügten: "?".

Ist es wohl auch die richtige Einstellung für die kommenden Jahre?

Das erste Fazit wäre, daß zwei unterschiedliche Einstellungen zur Informationspolitik aufeinanderprallen. Damit Ihre Controller-Funktion etwas bewegen kann, wäre es nötig, daß Ihre Einstellung Allgemeingut wird, "siegt".

Im MOVE-Schema (Methode, Organisation, Verhalten, Einstellung), beigezogen als Orientierungsraster für Problemart, ist die Schwierigkeit dort lokalisiert, wo Problemlösungen am schwierigsten sind und ihre Auflösung oft Jahre in Anspruch nehmen. Erfordert es doch, Vor-Urteile zu revi-

dieren und eingefleischte Verhaltensprogramme auf ihre Tauglichkeit für die Zukunft zu überprüfen.

Jedoch: "Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt" - welcher könnte das sein?

Beispiel 1: Sie verabreden für einen aller Voraussicht nach für den Geschäftsführer ruhigeren Tag einen Gesprächstermin. Und da erzählen Sie ihm frank und frei von Ihrem "patt-Gefühl", diagnostiziert als Unterschied in der Auffassung, ob der obere Führungskreis betriebswirtschaftlich und funktionsübergreifend auf dem Laufenden gehalten werden soll. Vor dem Gespräch überlegen Sie sich fünf positiv formulierte Faktoren, die gleichzeitig 2 Bedingungen gehorchen:

- \* in den Augen des Geschäftsführers sind es Mißstände, die beseitigt werden sollten, um ihm das Leben leichter zu machen.
- \* Ihre offenere Informationspolitik ist ein Werkzeug, das höchstwahrscheinlich bei den obigen fünf Indikationsgebieten therapeutisch wirkt.

Während des Gesprächs schreiben Sie die fünf Faktoren auf ein Blatt Papier, und lassen den Geschäftsführer die gegenwärtige Situation (x) einschätzen, z. B.:

Jetzt wäre etwas nötig wie ein informeller Vertrag. Der Geschäftsführer gesteht Ihnen, lieber C, einen weiteren Informationsrahmen für den OFK zu und trägt im Schema ein, welcher Effekt dabei binnen 2 Jahren eintreten müßte, damit es sich für ihn subjektiv lohnt (o). Ein Soll-Ist-Vergleich, mit Korrekturzündungen wenn nötig, müßte dabei halbjährlich gleich in den Terminkalender aufgenommen werden. Sie wären jetzt legitimiert, informierende Maßnahmen zu ergreifen, die Ihnen zielgerichtet und zielgerecht erscheinen.

Beispiel 2: Sie haben es auf den Maria-Theresia-Orden abgesehen, der ungehorsamen, aber erfolgreichen Offizieren verliehen wurde. Nach dem Dasein-Prinzip würden Sie in diesem Fall dort solche zusätzlichen Informationen einspeisen, wo und wie sie gerade zum aktuellen Entscheidungsfall passen. Mit kleinen Informationshäppchen an den OFK stiften Sie Nutzen im Sinne ganzheitlicherer Entscheide, was sich in einer gesteigerten Akzeptanz Ihrer Funktion auswirken dürfte. Mit dem Effekt, daß, sollte ein unmutiges Murren Ihres Geschäftsführers Ihr Lohn sein, sich die Abnehmer Ihrer Informationen vor Sie stellen im Sinne von: er ist einer von uns, weil er uns hilft. Mit dieser Taktik würden Sie quasi das Berichternetz immer engmaschiger knüpfen können, und zwar nicht gleichmäßig-systematisch, sondern da und dort, wo eben gerade Spezialwissen nötig ist und von Ihnen vermittelt werden kann.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> <span>ja, stets, sehr häufig</span> <span>trifft im Großen und Ganzen zu</span> <span>teils, teils</span> <span>trifft im Großen und Ganzen zu</span> <span>ja, stets, sehr häufig</span> </div>					
(1) ich muß mich selbst um den kleinsten Dreck kümmern, damit's klappt	x				o	ich kann mich um die Generallinie kümmern und muß nur in Einzelfällen wirklich ins Detail gehen.
(2) mit meinen Mitarbeitern erlebe ich Unordnung; einmal hü, einmal hot		x		o		mit meinen Mitarbeitern erlebe ich Ordnung; es ist eine Richtung da
(3) wir laufen dem Geschehenen hinterher und reagieren				x o		wir bestimmen das Geschehen und agieren
(4) jeder sieht nur seine Probleme, und dann nicht einmal über den Tag hinaus		x		o		jeder sieht auch die Probleme bei den anderen, ist auf dem Laufenden und stimmt sich selbständig ab
(5) .....						

Bild 1

Bei diesem Vorgehen müßte dann der Erfolg und die Leute, die den Erfolg mit Ihren Nachrichten erzielen, für Sie und Ihre Einstellung sprechen; Rückschläge wären dabei einzukalkulieren und wegzustecken. Bitte achten Sie darauf, daß Ihre Zusatzinfos immer mehr in die rechte untere Ecke von Bild 2 rücken. Dafür nötig ist das Gespräch, in dem Sie mit Ihrer Kundschaft zu den bloßen Zahlen die Rahmenbedingungen hinzufügen, unter welchen Umständen also die Zahlenhöhe gerade so und nicht anders ausgefallen ist. In einem weiteren Schritt wären gemeinsam Konsequenzen zu interpretieren und Aktionen zu destillieren. Kurzum: den Weg abschreiten vom Zahlen- über den Informations- zum Nachrichtendienst. Dabei würden auf der vertikalen Achse die Inputs immer satter und nützlicher, auf der horizontalen Achse zunehmend subjektiver und mit wachsenden Unsicherheiten behaftet.



Bild 2

Jetzt wägen Sie doch selbst ab, welche Vorgehensweise Ihrer Persönlichkeit am besten entspricht, damit Sie Ihr Material erfolgreich an den Mann/die Frau bringen können. Und vielleicht gibt es noch andere Möglichkeiten!

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

Es grüßt Sie die Controller-Fee  
(Ressortleiter Wünsche)

# DECKUNGSBEITRÄGE UND KRANKENHAUS-CONTROLLER

von Josef Holtmann, Daun

Sollte die vom Wirtschaftsprüfer festierte Gewinn- und Verlustrechnung nach der Verordnung über die Rechnungs- und Buchführungspflichten von Krankenhäusern - KHBV - mit dem Vermerk "gute Wirtschaftsführung" die Grundlage für die Pflegesatzrechnung für jeweils zwei Kalenderjahre zwischen dem Krankenhaus und den Krankenkassen bilden, so sind die Erträge und Aufwendungen dieser Erfolgsübersicht mit die wichtigsten Zahlen für die ständige Basisarbeit des Krankenhaus-Controllers. Nachstehend nun eine Krankenhaus-Gewinn- und Verlustrechnung:

Löhne und Gehälter (KGr.60)	DM 20,0 Mio
Gesetzliche Sozialabgaben(KGr. 61)	DM 3,0 Mio
Aufwendungen für Altersversorgung (KGr. 62-64)	DM 1,2 Mio
Sachaufwendungen (KGr. 65-73, KUGr. 740 und KGr. 78)	DM 11,0 Mio
Zinsen (KUGr. 741)	DM 0,3 Mio
Abschreibungen (KGr. 76)	DM 2,8 Mio
Sonstige außerordentliche Aufwendungen (KGr. 79)	DM 0,3 Mio
Betriebliche Aufwendungen	DM 38,6 Mio
Deckungsbeitrag III	DM 0,6 Mio

Erträge aus stationärer Behandl.(KGr.40)	DM 36,0 Mio
Erträge aus sonst.gesondert berechenbaren Leistungen nach § 6 BpflV (KGr.41)	DM 0,6 Mio
Erträge aus Ambulanz (KGr.42)	DM 0,4 Mio
Erstattung der Ärzte (KGr.43)	DM 1,4 Mio
Rückvergütungen, Vergütungen und Sachbezüge (KGr. 44)	DM 0,4 Mio
Sonst.ordentl. Erträge (KGr.45,57)	DM 0,4 Mio
Betriebliche Erträge	DM 39,2 Mio

Der erwirtschaftete Deckungsbeitrag III - auch Gewinn genannt -, steht dem Krankenhaus neben den vom Land gezahlten Fördermitteln nach § 10 KHG - abgestuft nach der erreichten Verweildauer - für Krankenhaus-Investitionen zur freien Verfügung. Nach der jetzt vorliegenden Krankenhaus-Gewinn- und Verlustrechnung errechnet sich der Zweijahrespfllegesatz für das Krankenhaus nun wie folgt:



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

Bis auf die Erstattungen der Ärzte und der Rückvergütungen, Vergütungen und Sachbezüge bleiben alle Erträge der Gewinn- und Verlustrechnung für die Pflegesatzerrechnung außer Betracht. Dagegen kommen alle betrieblichen Aufwendungen zur Anrechnung.

Betriebliche Aufwendungen	DM 38,6 Mio
./. Erstattung + Rückvergütungen	DM 1,8 Mio
Pflegesatzrelevante Aufwendungen	DM 36,8 Mio

Die kostengleichen Berechnungstage des Krankenhauses liegen bei 163.900. Der Zweijahrespfllegesatz stellt sich damit auf:

$$36.800.000 : 163.900 = \text{DM } 224,53.$$

Was nun die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit dieser Pflegesatzerrechnung betrifft, so kann auf folgende Punkte verwiesen werden:

1. Bei Vorliegen des Vermerks "gute Wirtschaftsführung" bestätigen die Krankenkassen den errechneten Zweijahrespfllegesatz aufgrund der vom Krankenhaus eingereichten Pflegesatzerrechnungsunterlagen.
2. Fehlt bei der testierten Gewinn- und Verlustrechnung der Vermerk "gute Wirtschaftsführung", so muß eine Pflegesatzverhandlung zwischen dem Krankenhaus und den Krankenkassen stattfinden mit dem Ziel, sich auf einen für beide Seiten tragbaren Zweijahrespfllegesatz zu einigen.
3. Die Krankenhäuser werden mit Hilfe eines gut funktionierenden Controlling-Systems alles versuchen, Aufbau und Ablauf ihrer Primär- und Sekundärleistungen so zu planen und zu steuern, daß Gewinnerzielung neben der Heilung von erkrankten Menschen gleichwertiges Ziel des Krankenhauses ist.
4. Die Krankenhaus-Beschäftigten werden sehr schnell erkennen, daß nur selbst erarbeitete Deckungsbeiträge ihre Arbeitsplätze langfristig absichern helfen und so ihrer Arbeitswilligkeit und Arbeitsfähigkeit andere Wertigkeiten geben.
5. Was nun die Finanzierung des zweijährigen Pflegesatzes betrifft, so wird diese ausschließlich von den Krankenkassen als Kostenträger der Krankenhäuser vorgenommen. Die Beitragsätze der Krankenkassen werden um je 1 % für Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen eines Investitionsbeitrags für die Gesundheit (IG) erhöht.

Um die beiden genannten wichtigsten Ziele des Krankenhauses auch erfolgreich erreichen zu können, ist der Verwaltungsdirektor des Krankenhauses durch den Krankenhaus-Controller als Direktionsmitglied zu ersetzen. Die Zeit des Verwaltens im Krankenhaus dürfte endgültig vorbei sein.

Welches sind nun die Hauptaufgaben des Krankenhaus-Controllers im Rahmen des Krankenhaus-Direktoriums (Ärztlicher Direktor - Leitende Krankenpflegekraft - Krankenhaus-Controller) ?

1. Die Steuerung der kurz-, mittel- und langfristigen Krankenhausziele.
2. Die Überwachung und Sicherung der Liquidität des Krankenhauses.
3. Die Verwertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen des Krankenhauses.
4. Die Schwierigkeiten, Zielabweichungen und Mängel im Krankenhaus erkennen, analysieren und verwerten.
5. Die Motivation der für die Zielerreichung erforderlichen Mitarbeiter.
6. Innovations- und Marketingstrategien vorschlagen und mitentwickeln.

Und hohe Deckungsbeiträge sichern leistungsfähige Krankenhäuser; machen sie unabhängig von nicht vorhandenen Staatsgeldern und negativen politischen Einflüssen. ■



# Nutzen Sie PLAUT-SOFTWARE

... Sie sind in bester  
Gesellschaft!



## PLAUT-SOFTWARE

für ein integriertes Rechnungswesen

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

### DIALOG- und BATCH-Systeme.

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

In den Programmiersprachen RPG II, RPG III und COBOL;

umfangreich dokumentiert und installiert auf allen gängigen Hardware-Systemen.

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

**PLAUT SOFTWARE GMBH**

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

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

GPR sichert die permanente  
Transparenz für Manage-  
mententscheidungen

GPR zeigt rechtzeitig Schwach-  
stellen

GPR ermöglicht aktives Con-  
trolling durch rechtzeitige  
Maßnahmenvorgabe

GPR die moderne Gewinn-  
planungsrechnung im  
Dialog

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

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

GPR Erfahrung in allen  
Branchen

**Organisationspartner**

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

*Rechnungswesen à la carte*

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

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

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

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

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

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

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