

Management Service Verlag  
Gauting/München  
ISSN 0343-267X



# controller magazin

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

2/90

<b>Albrecht Deyhle</b> Personal-Controlling	51
<b>Jürgen Nielsen</b> Informations-Controlling heute	58
<b>Reiner Wiest</b> Controllers Rolle im Wertanalyse-Geschehen	62
<b>Carl Otto Mertin</b> Grundlagen für Kostenrechnung und Controlling	67
<b>Helmut Hoppe</b> Probleme der Datenbasis bei der Erstellung der GuV	71
<b>Fridolin Spaar</b> Geschäftspolitik im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz	77
<b>Eberhard Mülhaupt</b> Dezentralisierte Kostenrechnung auf Personal-Computern	79
<b>Uwe Hannig</b> Corporate Identity mit Controlling	84
<b>Ervin Szentes</b> Organisation und Funktion von Controlling	88
<b>Impressum</b>	92
<b>Frank Oliver Lehmann / Jürgen Weber</b> Strategische Budgetierung	93
<b>Literaturforum</b>	98

Die fortschreitende Automatisierung der Produktionsverfahren führt dazu, daß der Anteil des Betriebsmitteleinsatzes – also des Anlagevermögens – an den produktiven Faktoren ständig zunimmt. Gleichzeitig zeigen neue gesetzliche Vorschriften die Grenzen der meisten Anlagenwirtschaftssysteme auf.

# Wie man bei allen Anlagen zu jeder Zeit den Überblick behält.

Nicht so für INAS. Bei dem integrierten Anlagenwirtschaftssystem der ADV/ORGА steht die Zusammenführung aller betriebswirtschaftlicher und technischer Aufgaben der Anlagenwirtschaft im Vordergrund. Als flexibles Anlagen-Managementsystem umfaßt INAS die vollständige Darstellung und Bewertung von Sach- und Finanzanlagen. Frei bestimmbare Abschreibungsmethoden vermeiden zukünftige Programmänderungen.

Als flexibles Informationssystem ermöglicht INAS ein übergreifendes Anlagencontrolling einschließlich Berichtswesen. Die individuelle Konfiguration des Systems ist ebenso selbstverständlich wie die Integration zur Finanzwirtschaft und zur Kostenrechnung.

Die ADV/ORGА konzentriert sich auf die Erarbeitung ganzheitlicher Lösungen. Zum Leistungsspektrum zählen Planung, Vorbereitung und Einführung betriebswirtschaftlicher Anwendungs-Informationssysteme. Wir entwickeln Informationssysteme in Gesamtverantwortung. Zur Erfolgssicherung der Anwender tragen wir durch die Einführung innovativer Informations- und Kommunikationstechniken bei. Sprechen Sie mit uns über das Mehr an intelligenter Leistung.

# sUR/PC: strategisches Unternehmens-Radar.

sUR/PC: ist eine aus den Bedürfnissen der Praxis entstandene PC-orientierte Software zur Früherkennung von Risiken und Chancen im Wettbewerb.

sUR/PC: besticht nicht nur durch den Bedienungskomfort und die Flexibilität für den Anwender; es werden keine EDV-Kenntnisse vorausgesetzt.

sUR/PC: ermöglicht umfassende betriebliche Erkenntnisse auf einen Blick und legt somit den Grundstein für die weitere strategische Unternehmensplanung.

# sUR/PC

*...und Sie haben die Zukunft im Griff.*

Controlling Beratungs GmbH St.-Paul-Strasse 9, 8000 München 2, Telefon 089/5 32 80 44 Fax 089/53 40 67



STEINBEIS STIFTUNG FÜR  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

TRANSFERZENTRUM  
CONTROLLING & MANAGEMENT  
FREIBURG

LEITER: PROF. DR. THOMAS HUTTEGGER  
PROF. DR. FRANK-JÜRGEN WITT

## Tagung: Handelscontrolling

Strategische Erfolgspotentiale liegen im Handel häufig noch brach. Daneben fehlt es oft auch an konkreten Umsetzungshilfen für das "Detailcontrolling" im Handel. Die Tagung behandelt daher zwei Schwerpunkte:

- **Strategisches Handelscontrolling**  
(z. B.: Handelsportfolios, PLZ-Controlling, Rechnungswesenwahl).
- **Filialcontrolling**  
(z. B.: Kunden- und Verkäufereinschätzung, Erlöscontrolling, Servicecontrolling, Kennzahlen, Software).

Bewußt einfach und grundsätzlich werden die Bausteine des Handelscontrolling vorgestellt, um auch Neueinsteigern in das Handelscontrolling Orientierungshilfen und Controllingperspektiven zu geben.

Teilnehmer: Geschäftsführung, Controller, Filialleiter

Referent: Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt

Ort und Datum: Freiburg, 3. Mai 1990

Weitere Informationen und Anmeldung:  
Transferzentrum "Controlling & Management Freiburg"  
Talhaide 46, D-7832 Kenzingen 4, Telefon (07644) 7787

## Probleme mit Engpässen ?

**Wir berechnen Ihr optimales Produktionsprogramm und die Opportunitätskosten für die Kalkulation der Mindest-Deckungsbeiträge in den Preisuntergrenzen.**

Sie schicken uns auf einer PC-Diskette die Daten Ihrer Kapazitäten und Produkte oder Kundenaufträge anonym und verschlüsselt. Wir antworten auf dieser Diskette mit einer Ergebnisdatei, die Sie selbst am Bildschirm oder zum Drucker ausgeben. Die Programme zur Erfassung und Auswertung überlassen wir Ihnen kostenlos.

**Fordern Sie weitere Informationen und unser Angebot !**

**SYSTEMBERATUNG GmbH, Herr H.-H. Böhm**

Elsa-Brändström-Str. 13, 7500 Karlsruhe 41, 0721/47 22 78

Anzeigenwünsche im Controller Magazin erfüllt:

Frau Ingrid Rubin  
c/o KreativBeratung Peter Rubin  
Postfach 60 06 30  
8000 München 60

Tel. 089 / 83 08 51  
Fax 089 / 88 87 03

**Ab Pfingsten 90**

Neues  
**Controller-  
Handbuch**

von Albrecht Deyhle

Enzyklopädisches Lexikon  
für die Controller-Praxis

6 Bände

- \* ABC-Analyse bis Controller's Thement Teppich
- \* Controlling & Controller bis Hauslexikon
- \* Hilfskostenstellen bis Leitbild
- \* Management bis Profit Centers
- \* Prognosen bis Unternehmensplanung
- \* Unternehmensplanung: Formular-Set bis Ziele

1200 Seiten - 263 Abbildungen

Preis DM 168,-- (konstant wie früher)

*Bestellungen an:*

*Management Service Verlag - Postfach 1168 - D-8035 Gauting  
Tel. 089 / 850 35 51 - Fax 089 / 850 81 72*

# PERSONAL-CONTROLLING

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting



Dieses Thema wird gerne kontrovers diskutiert. Das liegt daran, daß Personal-Controlling matrixartig arrangiert ist.

## Controlling-Themen-Teppich

Wie in Abbildung 1 gezeigt, ist der Controlling-Stoff vernetzt geordnet. Zeigt man es tabellarisch, so sind die Spalten die Controller-Systeme - die Werkzeuge oder Denkzeuge im Sinne der Methodenversorgung aus der Hand des Controllers. Die Zeilen der fachlichen Gliederungstabelle sind die Einsatzgebiete oder Anwendungsgebiete für das Controlling; also in den verschiedenen Management-Anwendungen sowie in der Bewältigung des Tagesgeschäfts (Controlling-Kasuistik).

Personal-Controlling gehört in dieses Schema doppelt herein. Einmal geht es - zeilenmäßig - um die **Anwendungen des Controlling im Bereich des Personalwesens**. Das hieße, daß auch der Personalbereich seine Themenstellung betriebswirtschaftlich durchformuliert anzuschauen hätte. In der Zeilenanwendung ist unterzubringen, daß der Personalleiter Kostenverantwortlichkeit hat und daß in Verbindung mit Aufgaben, Maßnahmen und Kosten bestimmte Ziele zu erreichen sind (Standards of Performance).

Gleichzeitig ist Personal-Controlling aber auch ein - spaltenorientiert zu sehendes - Versorgungsangebot. Im Komplex der Unternehmensplanung ist eingefügt der Personalplan für die gesamte Unternehmung. Hier hätten sich **Personalleiter und Controller/ Betriebswirtschaft die Hand zu geben** in der methodischen Betreuung. Dasselbe gilt für Führung durch Ziele. Diese Themenstellung ist ohne Zusammenarbeit mit dem Personalbereich von der Controllerfunktion allein nicht gut genug zu bewältigen. Was z. B. sollen sein **Incentives bei Zielerfüllung oder „Sanktionen“ bei Nichteinhalten von Zielen?** Das ist Personalführung-Systematik und Salärssystem/ Gehaltsfindung.

## Funktionsbereichs-Controlling Personal

Schaut man in die Zeile und überlegt, daß auch der Personalbereich Controlling anwenden soll, so mag zuerst einmal die Frage auftreten, ob auch der Personalchef Kostenstellenverantwortlichkeit hat. Da gehört ein Ja hin. Die folgende vereinfachte Funktionsbeschreibung (Abb. 2) für einen Personalleiter liefert zugleich Anhaltspunkte für das Kostenbudget.

Ist der Personalchef zuständig für die Suche nach Mitarbeitern, so liegt es nahe, daß ein Budget für

Controller's Systeme/ Denkzeuge	Rechnungswesen	Unternehmensplanung: Personalplan	Führung durch Ziele: Personal-Controlling
Controlling/ Einsatzgebiete			
Vertriebsleitung			
Produktionsleitung			
Personalleitung: Personal-Controlling			

Abb. 1: Personal-Controlling in Controller's Thement Teppich

Stellenanzeigen sowie für sich vorstellende Bewerber zentral beim Personalbereich eingefügt ist. Hinter dem Budget stehen die geplanten Maßnahmen des Suchens nach Mitarbeitern. **Sicherlich ist dieses Budget auch abhängig von der Zahl der vorkommenden Fälle als ein Standard of Performance.**

Oder wenn der Personalbereich zuständig ist für einen Bildungsplan - bedarfs- und projektgeplant mit Auswahl von Referenten und Tagungsstätten, so liegt es auch wieder nahe, ein zentrales Bildungsbudget einzurichten. Zwar braucht dies der Personalbereich nicht für sich selber; er macht es für die anderen als Service.

Aber er - der Personalleiter oder der Bildungsbeauftragte - ist der Entscheider über die Abläufe. Also wäre es sinnvoll, die Konsequenzen des Entscheidens - nämlich Budget und Istzahlen - einsehbar zu machen für die Entscheidungsträger im Personal- und Bildungswesen.

**Kostenstellenbudget des Personalleiters, aufgabenverzahlt**

Dies ist von der Art der Zahl her kein besonderes Problem. Im Rahmen der Struktur der Ergebnisplanung handelt es sich um ein Strukturkostenbudget - frais de structure - oder um ein Fixkostenbudget. Zu fragen ist, wie viele Kostenstellen im Personalbereich existieren sollen. Wesentlich ist wie bei jedem Fixkostenbudget, daß hinter den Budgetzahlen eine Aufgabenstruktur des Personalbereichs steht in der Betreuung der Belegschaft und ein Maßnahmenplan. Und dann kann es im Rahmen dieses Budgets auch den Posten geben „Allfälliges“, der beim Aufbau des Jahreswirtschaftsplans noch nicht detailliert mit Maßnahmen durchstrukturiert ist, sondern fallweise definiert wird im Zuge des „daily business“. So ein „Reptilien-Fonds“ ist über die dispositive Steuerung zu erschließen und in der Erwartungsrechnung - latest estimate - zu berichten.

Wie bei jedem Fixkostenbudget/Strukturkostenbudget müßten hinter den Zahlen die Aufgabenstrukturen stehen. Vielleicht lassen sie sich nach folgenden großen Komplexen ordnen:

- A) Führungsgrundsätze definieren und dafür sorgen, daß sie praktiziert werden.
- B) Stellenbesetzungsplan verwirklichen.
- C) Mitarbeiterentwicklungsplanung betreiben; gleichzeitig Potentialentwicklung des Unternehmens thematisieren.
- D) Personalverwaltung absolvieren.

Daraus mag ein Aufgabenverteilungsplan im Personalbereich resultieren. Daraus ergibt sich auch die Frage, ob eine angemessene Verhältniszahl besteht zwischen Zahl der Mitarbeiter des Personalwesens und der Zahl der zu betreuenden Mitarbeiterköpfe im Unternehmen. Sind es z. B. 1,5 Prozent, so müßten auf tausend zu betreuende Mitarbeiter fünfzehn Mitarbeiter im Team der Personalleitung resultieren. Dies ist ein „Standard of performance“ - eine Angemessenheitskennzahl.

Firma:	Code:
<p><b>Aufgabe Personalleiter:</b> Beschaffung, Auswahl und Bereitstellung der für Erfüllung des Unternehmensziels erforderlichen Mitarbeiter. Aus- und Weiterbildung bereits im Unternehmen tätiger oder neugewonnener Mitarbeiter, so daß sie in der Lage sind, die ihnen gestellten Aufgaben wirkungsvoll und rationell zu erfüllen.</p> <p><b>Der Funktionsinhaber berichtet an:</b> Leiter kaufmännischer Geschäftsbereich</p> <p><b>Der Funktionsinhaber erhält fachliche Weisungen von:</b> juristischer Abteilung in vertrags- und arbeitsrechtlichen Fragen Zentralbereich Controller in Methodik und Integration der Personalplanung</p> <p><b>Funktionsbezeichnungen der direkt unterstellten Mitarbeiter (z. B.):</b> a) Personalleiter Verwaltung b) Personalleiter Werke c) Leiter Personalentwicklung</p> <p><b>Funktionsinhaber gibt fachliche Weisungen an:</b> Zentralbereich Controller in der Methodik der Leistungsbeurteilung = Zielerfüllungsbeurteilung</p> <p><b>Beschreibung wesentlicher einzelner Tätigkeiten und Kompetenzen:</b> Formulierung der Planungsziele auf dem Gebiet Personalbeschaffung und Personalentwicklung Auswahl von Bewerbern Durchführung von Vorstellungsgesprächen Gehaltsfestsetzung (gemeinsam mit dem jeweiligen Vorgesetzten) Richtlinien der Lohn- und Gehaltspolitik festlegen / für Einhaltung sorgen Erstellen eines Aus- und Weiterbildungsprogramms Auswahl der internen / externen Referenten Auswahl der Tagungsstätten Übernahme von Referaten innerhalb des Bildungsprogramms Beratung der einzelnen Unternehmensbereiche in personellen Fragen, insbesondere auch arbeitsrechtlichen Problemen Kontaktpflege zum Betriebsrat (einschließlich Information) Kontaktpflege zum Arbeitsamt, Ausländerbehörde, Schulen, Handelskammern, öffentliche Behörden Koordination der Personalplanung zusammen mit dem Controller-Arbeitskreis</p> <p><b>Zielsetzung, die während eines Budgetjahres in Ausübung der Funktion erreicht werden soll:</b> Standards of performance-Bericht</p> <p>Die in Ausübung der Funktion <b>entstehenden Kosten</b> sind budgetiert unter: Kostenstelle Nr. ....</p>	

Abb. 2: Funktionsbeschreibung für Personalleiter (Beispiel)

---

## Standards of Performance für den Personalchef

---

Womit also das Thema der SOPs erreicht ist. Diese Standards of Performance oder Einflußgrößen auf die Fixkosten sind Maßstäbe für Effektivität und Effizienz des sich Bemühens um . . . Die Bezugsgrößen der technischen Kostenstellen „schlüpfen“ in die physische Existenz des zu verkaufenden Produkts gemäß Arbeitsplan. Die SOPs der Servicefunktionen und administrativen Dienste sind Produktivitätskennzahlen für das sich Bekümmern „drumrum“. Bei diesen SOPs gibt es einmal Mengen. Das sind

- \* Anzahl zu betreuende Mitarbeiter des Unternehmens,
- \* Anzahl neu zu suchende Mitarbeiter (neu zu besetzende Stellen),
- \* Anzahl nicht besetzte Stellen,
- \* Anzahl Bewerber je Anzeige,
- \* Anzahl Vorstellungsgespräche absolviert,
- \* Anzahl Teilnehmer in Bildungsveranstaltungen des Personalbereichs,
- \* Anzahl Besprechungstage mit dem Betriebsrat,
- \* Anzahl verhinderte arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen,
- \* Anzahl durchgeführte Abgangs-Interviews für ausscheidende Mitarbeiter.

Die Schwierigkeit mit den SOPs ist, daß man zwar zunehmend die Mengenerfassung budgetieren und im Ist nachvollziehen kann.

Je mehr mit Hilfe von Datenverarbeitung gearbeitet wird, desto eher ist es auch möglich, arbeitsbegleitend Zählungen für Anzahl Vorgänge zu erreichen. Nur könnte die Verwaltung schneller arbeiten und einen größeren Output an Vorgängen je Arbeitstag bewerkstelligen, wenn man eben etwas schlampiger arbeitet.

In den technischen Prozessen zu erzeugender Produkte ist ein Qualitätsmangel schneller sichtbar. So kann die Folgestation z. B. nicht weiterarbeiten, wenn die Vorstufe etwas übersehen hat. Oder die Reklamation vom Kunden über den Kundendienst kommt schnell. In der Verwaltung ist dagegen Qualität etwas „soft“. Natürlich kann auch der Personalbereich etwas schneller eine Einstellprozedur absolvieren. Warum so lange Interviews veranstalten? Daß es ein Irrtum war, gerade diesen Mann oder diese Frau zu engagieren für die ausgeschriebene Funktion - oder intern umzusetzen, merkt man erst später. Dabei müßte man eigentlich den Personalentscheidungen größere Aufmerksamkeit noch widmen als den Investitionsanträgen. Eine Maschine, die falsch eingekauft ist, steht nachher herum. Ein Mitarbeiter, der falsch engagiert ist, bringt die anderen noch durcheinander.

Umso wichtiger ist deshalb die zweite große Kategorie von SOPs neben den Mengen; das sind die Serviceniveau-Kennzahlen, in denen sich die Qualität der Dienstleistungsbereiche ausdrückt.

Um beispielhaft zu beantworten, an was dabei zu

denken ist, ließen sich vielleicht Qualitätskennzahlen einfügen gemäß der vier Aufgabenpakete. So könnte für

- A) Führungsgrundsätze die Kennzahl passen: Fluktuationsrate oder eine skalierend gewonnene Meßlatte für . . . % Zufriedenheitsniveau der Mitarbeiter im Sinne des sich Aufgehobenfühlers im Unternehmen.
- B) Für die Stellenbesetzungsarbeit könnte die Qualitätskennzahl maßgeblich sein, zu wieviel Prozent die zu besetzenden Stellen innerbetrieblich besetzt werden konnten. Ist diese Rate klein, wird vielleicht keine systematische Verwendungsplanung für die Mitarbeiter betrieben. Oder man traut den eigenen Mitarbeitern nicht genug zu und hält die von außen Gekommenen allein deshalb für besser, weil sie von außen hereingewandert sind. Es wäre das Prinzip mit den Propheten im eigenen Lande . . . Serviceniveaukennzahlen für dieses Aufgabenpaket könnten auch wieder Fluktuationsrate oder Fehlzeitquote sein.
- C) Bei der Mitarbeiterentwicklung könnten SOPs auch Quoten sein - z. B. Altersstrukturen, Frauenquote im Management, Ausländerquote auch in höheren Kaderstufen im Sinne internationaler Managementkompetenz.
- D) In der Verwaltung dürften die SOPs hauptsächlich Mengen sein; die Qualität bezöge sich auf das fehlerfreie Arbeiten. Meßbar vielleicht gemacht im Sinn von Anzahl Reklamationen bei einer Lohnsteuer- oder Sozialversicherungsprüfung.

---

## Kostenstellenbudget-„Torso“ mit Sop's parallel

---

Die folgende Abbildung 3 zeigt das Prinzip der Parallelität von Kosten und Kennzahlen am Beispiel des Personalleiters. Schon der genannte Zielwert von z. B. 1,5 % Mitarbeiter des Personalbereichs auf die Summe der zu betreuenden Mitarbeiter ist ein Einstieg in die betriebswirtschaftliche Logik und führt zur Personalbedarfsrechnung im Personalbereich. Angenommen, die Kennzahl sei bestätigt im Erfahrungsaustausch der Personalleiter-Kollegen, dann läßt sich abschätzen, ob die Personalausstattung des Personalwesens angemessen erscheint. Liegt man drüber - gibt es Gründe dafür, die in der Eigenart der Branche liegen? Liegt man drunter, könnte auch die Qualität der Personalarbeit verbesserungsfähig sein.

In Abbildung 3 sind zwei Arbeitspakete zu sehen. Eines ist eher Durchführungsarbeit und mengenorientiert. Ein Referent ist nötig, um im Durchschnitt 50 neu zu suchende Mitarbeiter im Jahr zu bewältigen - also durchschnittlich einen Platz pro Woche neu zu besetzen. Bei den Personalanzeigen - die Zahl 50.000 ist so gemeint, daß zwei Stellen in einer Ausschreibung genannt sind und jede Ausschreibung in zwei Zeitungen geschaltet wird - besteht sogar eine ziemlich unmittelbare Bezogenheit (Nicht sagen „Proportionalität“! Das wäre wieder mißverständlich innerhalb dieses Komplexes der Fixkosten/Strukturkosten des Unternehmens.) zwischen der zu

bewältigenden Zahl der Fälle und dem Package für die Kosten. Es ist eine unmittelbare **Absichtlichkeit** zwischen Kostenhöhe (Fixkosten) und Leistungshöhe (SOP).

aus und es läge nahe, spontan so zu entscheiden, daß Ersatzbedarf klar bewilligt ist. Auch wieder einsteigen mit der Frage „Konsequenzen, falls nicht ...?“

Kostenart, Aufgabe/ Maßnahme	TDM <sup>1)</sup> Kosten (Jahr)	Standards of Performance
A) Offene Stellen besetzen		50 in 1982 <sup>2)</sup> <sup>3)</sup>
a) Personalkosten: 1 Referent	80	
b) Maßnahmen: 2 Anzeigen je 2 Mitarbeiter à DM 1000	50	
B) Führungsklima verbessern		18 % Fluktuationsrate auf 12 % reduzieren in 1982
a) Interviewer bei ausscheidenden Mitarbeitern	60	
b) Training-Maßnahmen	30	
	220	

<sup>1)</sup> Es handelt sich um Fixkosten (Strukturkosten); also um Arbeitsgänge im organisatorischen Gehäuse.  
<sup>2)</sup> Mengeneinflußgröße; evtl. gewichtet.  
<sup>3)</sup> Es ließe sich ein Tarif je Vorgang errechnen. Zum Beispiel: das Suchen eines neuen Mitarbeiters kostet TDM 130, bezogen auf 50 Fälle; also Fixkosten-Tarif je Inanspruchnahme 2600,-.

Abb. 3: Kostenbudget-Torso und SOP's fürs Personalwesen

Das zweite Arbeitspaket ist mehr „philosophischer“ Art. Das Führungsklima ist zu verbessern mit dem Ziel, den SOP „Fluktuationsrate“ von derzeit 18 % auf 12 % herunterzubringen. Dazu bedarf es der Diagnose mit Interviews bei ausscheidenden Mitarbeitern. Was wird gesagt als Grund, warum man geht, und was ist gemeint. Die meisten sagen, es liege am Geld. Vielleicht fühlt man sich aber im Unternehmen als Mitarbeiter nicht ganz so recht „aufgehoben“ und hat deshalb **Befindlichkeitsstörungen**. Die Tatsache, daß Abgangsinterviews gemacht werden, könnte dann selber schon therapeutisch wirken!

**Konsequenzen, falls nicht . . .**

Macht man ein Budget innerhalb der Strukturkosten, so geht man als Controller am besten so vor, daß erst einmal der bestehende Zustand in die Formularform der Abbildung 3 eingefangen wird. Das ist zwar gegen die Spielregeln von „Zero Base Budgeting“, geht aber praktisch schneller und erhöht die Akzeptanz.

Dann wären **Anlässe zu nutzen bei der Personalplanung**, um Verbesserungen herauszuarbeiten. Der Personalbereich selber könnte dazu, zusammen mit dem Controller, gute Beispiele setzen. Die Arbeit wächst über den Kopf; das Thema sollte vergrößert werden. „Was ist, wenn nicht ...?“ Jemand scheidet

Manchmal bewährt es sich, wenn der Controller künstlich solche „Wenn . . . , dann . . .“-Fragen erzeugt - also Not synthetisiert. Dies ginge etwa mit der Frage: „Was würden Sie heute tun, wenn gestern einer Ihrer Mitarbeiter nicht gekommen wäre?“ Wie ginge die Arbeit dann heute? Was wäre zu ändern, wegzulassen, anders zu organisieren?

**Der Personalchef im Sinne eines Als-ob-Profit-Center**

Dort, wo es Mengenmaßstäbe gibt, ließen sich auch Kostensätze bilden. Diese Kostensätze sind Planfixkosten je SOP-Einheit - sozusagen tarifierte Fixkosten. Oder - im Laufe der Zeit besser gesagt - Strukturkostentarife. Mit diesen ließe sich eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung machen. So könnte der Personalbereich das Gefundenhaben eines Mitarbeiters der auftraggebenden Fachabteilung in Rechnung stellen. Dadurch würde das Anspruchsdenken besser beherrschbar gemacht. Der Auftraggeber sieht besser ein, was er an Kosten auslöst, geht dann vielleicht behutsamer mit den Diensten um. Das liefernde Service-

Center hat ein größeres internes Erfolgserlebnis, in dem ein Nachweis plausibel gemacht wird, daß man sein Geld wert sei.

Natürlich hat es nicht viel Sinn, mit Gewalt so etwas einzuführen. Das könnte zusätzlichen Aufwand und Ärger erzeugen. Aber wo es sich anbietet und Aufschreibungen sowieso via job count anfallen oder leicht als Projekt erfaßbar sind wie z. B. die „Ablieferung“ eines neuen Mitarbeiters: warum da nicht probieren? Es würden interne Marktplätze geschaffen. Wenn dann infolge sorgfältigeren Umgehens der Auftraggeber mit den Personaldiensten die Auslastung des Bereichs zurückgeht, so müßte der controlling-anwendende Personalleiter entweder seine Serviceleistung besser verkaufen oder seine Kosten abbauen oder seine Leistung nach draußen anbieten (dürfen).

Beim Verkauf der Leistung nach draußen würde ein echtes Profit Center entstehen. In diesem Moment wäre es notwendig, den Bemühtarif als Grenzkosten-satz auszuformulieren, der - zusammen mit dem extern erzielten Umsatz - einen Deckungsbeitrag erzeugt, von dem die Firma echt leben kann. Also hängt die Kostendefinition immer wieder mit der Definition der dem Markt zu erbringenden Leistung zusammen.

Solange der Personalchef im Sinne des Als-ob-profit-



Center intern geführt wird, sind die „Umsätze“ intern noch mehr eine Art „Spielgeld“. Aber die Umlagen-Knallkosten für die Betroffenen werden kleiner, die Zusammenarbeit fairer, das gegenseitige Verständnis größer - es wird bei-spiel-gebend.

Soweit einmal das Thema im Personal-Controlling, daß der Personalchef ein controlling-anwendender Manager ist - also im fachlichen Gliederungs-Netz des Controllers eine Anwendungs-Zeile darstellt - Abb. 1.

---

### Controller und Personalchef als Controlling-Service

---

Die andere Seite des Personal-Controlling ist die Zusammenarbeit mit dem Personalbereich bei der Verwirklichung der Führung durch Ziele - des Management by Objectives. Nach Abbildung 1 geht das Thema jetzt aus der Zeile - Controlling-Anwendungen im Personalbereich - hinüber in die Spalte der Versorgungsarbeit des Gesamtmanagement mit Controlling-Methodik.

Jeder Manager hat als typische Managementkompetenz zu erfüllen Führungs- und Planungsaufgaben. Dabei geht es auch um Führung von Mitarbeitern, die etwas anderes von Haus aus gelernt haben, als man dies vielleicht selber gelernt hat. Wie führt man dann? Nicht einfach dadurch, daß man etwas fachlich besser kann und die Mitarbeiter es nachmachen können. Sobald Mitarbeiter Tätigkeiten erfüllen, die fachlich der jeweilige Chef so nicht beherrscht, ist zu spüren, daß Führung ein Thema eigener Art wird. Auf der Sachsebene ist in die Planung der Abläufe einzubeziehen, ob dies auch wirtschaftlich ist. Bei dem, was man leitet als Fachbereich, müssen auch die Zahlen stimmen. Also muß jeder Manager sich betriebs-wirtschaftlich orientieren bzw. sich darauf hin informieren lassen. Das heißt Controlling für jeden Manager. Auf was hin soll controlled werden? Das sind die Ziele. Dazu gehört Iststand und Vorschau.

Ein Spartenleiter in seiner Managerfunktion würde betriebswirtschaftlich betreut durch den Controllerdienst. Soll dies hautnah geschehen, wäre das die Aufgabe eines Spartencontrollers. Dies sichert die permanente, auch ungefragt geleistete arbeitsbegleitende Controllingberatung. Der Spartenmanager, vielleicht von Haus aus ein Techniker oder ein Chemiker, ein Verkäufer, ergänzt sich auf diese Weise durch Controller's Service auf der betriebswirtschaftlichen Sachseite seines Tuns. Dazu gehört die Struktur der Ergebnisplanung und Ergebnisrechnung, der Kalkulation, der Kostenstellen, der Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung.

**In Sachen Führung begleitet den Manager das Personalwesen. Wie formuliert man Aufgaben, organisiert eine Aufgabenverteilung, wie ist eine Eignungsbeurteilung zu machen, wie ist ein Beratungs- und Förderungsgespräch zu führen?**

Also hätten Controller und Personalchef den Manager Hand in Hand zu betreuen. Keine Frage ist, daß

der Controllerdienst zuständig ist für die Organisation des Berichtswesens nach Iststand, Ziel und Vorschau. Was aber ist nun, wenn am Ende des „Rennens“ zu vergleichen ist das Ist mit dem Ziel und hinzuzufügen wäre die Frage, ob eine Abweichung angekündigt gewesen ist? Jetzt geht dieser Soll-Ist-Vergleich doch über in eine Beurteilung der Zielerfüllung. Gibt es Sanktionen, wenn Ziele nicht erreicht werden konnten - gibt es auch Sanktionen, wenn Ziele überschritten worden sind? Dieses „Sanktion“ muß etwas sein, was man nicht kriegt, wenn man ein Ziel verpaßt. Was ist das? Ist es eine Bezahlung, eine Prämie, ein Incentive, das einem dann nicht zusteht? Wie paßt dieses in die Gehaltsfindung herein? Hilfe bei der Gehaltsfindung - bei der Einstufung von Mitarbeitern in eine Gehaltsstruktur - leistet der Personalbereich. Natürlich hat dies wieder rückkoppelnde Wirkung auf das Personalkostenbudget. Das thematisiert der Controller.

---

### Personal-Controlling bei der Erstellung des Personalplans

---

Controller's Betreuung beim Personalplan wäre zunächst einmal die Frage, ob ein entsprechendes Personalantragsblatt vorliegt. Ein Beispiel zeigt folgende Abbildung 4. Die Controllerseite hätte einzufügen, aufgrund welcher Meßdaten z. B. zusätzliche Mitarbeiter nötig sind. Geht es um größere Mengen, die man bewältigen muß? Ist die Servicequalität zu vergrößern? Dies beträfe die Standards of Performance, die der Controller methodisch versorgt.

Der Personalbereich hätte zu formulieren, welches Anforderungsprofil zur Funktion gehört, die da besetzt werden soll und bestimmte SOPs erreichen müßte, und hätte behilflich zu sein bei der Auswahl von Bewerbern, deren Eignung am ehesten zu dieser Anforderung paßt. Ferner ist der Personalchef aufgeboten bei der Frage, in welche Gehaltsstufe die Funktion herein soll. Die Gehaltsfindung müßte sich nach dem Anforderungsprofil richten. Aufgabenbeschreibung und Aufgabenbewertung hätten sich da zu ergänzen.

Die vorsorgetherapeutisch eingefügte Frage „Was ist, wenn nicht“ könnten Controller und Personalchef gemeinsam praktizieren. Dies wäre die Frage der Kostenverhinderungsplanung. Was ist, wenn der neue Bedarf nicht erfüllt wird? Läßt sich dies zum Anlaß nehmen, Arbeitsabläufe und Aufgabenverteilung neu zu untersuchen? Auch bei Ersatzbedarf wird ja oft so entschieden, daß man sagt „Klar, der Besitzstand muß gewahrt bleiben“. Aber auch da ist ja berechtigt die Frage, was ist, wenn nicht jemand engagiert wird für einen Kollegen, der ausscheidet? Dies sind die Einstiegsfragen in das Zero-Base-Budgeting.

Und hier sind Personalsysteme mit den betriebswirtschaftlichen Denkweisen oft nicht konform. So spricht man normalerweise jemandem daraufhin an, „wie viele“ Mitarbeiter er habe. Die Umgangssprache sagt nicht „wie wenige“ haben Sie in Ihrer Abteilung,

sondern eben wie viele. Sagt jemand dann viele, zählt er als größerer Chef; als wenn jemand antwortet, daß er hier allein „herummache“. Also ist es kein Wunder, wenn man eher die Tendenz hat, sich mit mehr „Untergebenen“ auszurüsten, als vielleicht unbedingt für die Aufgabenerfüllung notwendig ist. Dann gibt es eine höhere Dienstpostenbewertung, eine

höhere Gehaltsbandbreite und vielleicht einen höherrangigen Titel dazu. Hier wären die Denkweisen umzudrehen durch Personal- und Controllerservice Hand in Hand. Einen Mitarbeiter als nicht nötig anzusehen, müßte in der Dienstpostenbewertung einen zusätzlichen Punkt auslösen.

**Bezeichnung der offenen Stelle**

Kurzzeichen: \_\_\_\_\_ KST: \_\_\_\_\_ „Produktiv“:  „Administrativ“:

**Ersatzbedarf**

für: \_\_\_\_\_ geleistete Std. pro Woche \_\_\_\_\_

ausgetreten/  
pensioniert am: \_\_\_\_\_ versetzt am: \_\_\_\_\_ versetzt nach: \_\_\_\_\_

zu besetzen ab: \_\_\_\_\_ Wochenstundensoll neu: \_\_\_\_\_

WAS IST, WENN NICHT?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Zusatzeinstellung**

zu besetzen ab: \_\_\_\_\_ Wochenstundensoll: \_\_\_\_\_

WIE BEGRÜNDET?

Höhere Leistung (Service Qualität)?  Größeres Volumen zu bewältigen?

Meßgrößen \_\_\_\_\_ (Kennzahlen) \_\_\_\_\_ (Anzahl Vorgänge)

WAS IST, WENN NICHT?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Erhöhung des Wochenstundensolls**

für: \_\_\_\_\_ um Anzahl Std.: \_\_\_\_\_

	Zeichen	Datum
Anfordernde Stelle:		
Vorgesetzte Stelle:		
Personalleitung		
Controller <input type="checkbox"/> i. O.	<input type="checkbox"/> Analyse- vorbehalt	

Abb. 4: Personalanforderungsblatt

**„Braucht man den überhaupt“ ?**

Diese Formel - Idee von Erwin Kühle - ist für das Thema Personalplanung und für die Überlegung der Zusammenarbeit Personalwesen und Controllerdienst ganz brauchbar. Man kann diesen Satz an drei Stellen betonen. Auf dem Wort „braucht“ beträfe es den Bedarfsfall eines zusätzlichen Mitarbeiters. Wie ist der begründet? Die Leistungsbasis dafür zu formulieren, ist professionell Servicehandwerk des Controllers.

Betont man den Satz auf „den“ oder natürlich auch auf „die“, so ist gemeint, ob die richtige Frau oder der richtige Mann hier ausgewählt sind. Dies wäre Service-Handwerk des Personalbereichs.

Dann kann man den Satz noch auf dem Wort „überhaupt“ betonen. Dies beträfe die Frage, ob die ganze Abteilung nötig ist. Dies ist die eigentliche Zero-Base-Frage. Was ist, wenn es die ganze Gruppe nicht gäbe? Also nicht allein der Ergänzungsbedarf wäre zu begründen, sondern die gesamte Funktion von Null her. Vielleicht ist da auch wieder der Controller der Erst-Thematisierer.

**Der Personal-Controller**

Um die Zusammenarbeit zu erfüllen und hautnah betriebswirtschaftlichen Service zu leisten im Personalbereich, ließe sich ein Funktionsbereichs-Controller Personalwesen einrichten. Dies wäre ein Controller-Kollege, der z. B. dem Personalleiter als ein betriebswirtschaftlicher Stab dienstlich unterstellt ist und über die fachliche Richtlinienkompetenz mit dem Zentralbereichs-Controller zusammenarbeitet.

Der dezentrale Controller im Personalwesen wäre typisch der Zwei-Sprachen-Kenner, der Personalsystematik und Betriebswirtschaft vernähen helfen kann. Er - der Personal-Controller, hätte die personalisierte Schnittmenge zu sein zwischen Personalleiter als Manager des Personalwesens und dem Controllerdienst als Manager des Controlling. Der Personal-Controller würde auch erfüllen können die arbeitsbegleitend herübergeholte DV-Versorgung des Personalwesens im Sinne eines Personal-Informations-Management.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	13	32	P		



**Franz Philip**

Prokurist

Wien, 1990-01-22

Sehr verehrter Herr Dr. Deyhle!

Es ist jetzt ca. 20.00 Uhr, die Wohnung ist ruhig (meine Tochter schläft bereits) und ich komme nach einem 12-Stunden-Tag und neunzig Jänner-Überstunden dazu, das heute eingelangte CM 1/90 zu lesen. Ihr Wirken als Lehrer hat doch etwas bewirkt; **Sie sollten nicht so pessimistisch wie im „Leitartikel“ des Einserheftes sein.** Ich war optimistisch und bin als neugebackener Lexikonbesitzer fündig geworden (**Die große Bertelsmann Lexikothek, Band 3, Seite 237**).

*Controlling*: (engl.) der Teilbereich der Unternehmensführung, dem die Steuerung und Kontrolle des Unternehmensgeschehens durch die Bereitstellung geeigneter Informationen, insbes. aus dem Bereich des betriebl. Rechnungswesens, obliegt. Das C. wird vom Controller geleitet.

Unter Controller findet man folgende Begriffsinhalte:

*Controller* (engl.) ein betriebl. Funktionsträger, der als Mitglied der Unternehmensführung auf die Unternehmensziele, insbes. auf die Gewinnerzielung hin die Unternehmenspläne zu entwickeln und zu koordinieren, das Betriebsgeschehen zu kontrollieren sowie das betriebl. Rechnungswesen zu organisieren und auszuwerten hat. Der C. ist meist Leiter des Rechnungswesens, der Planung und Organisation sowie des Informationswesens.

Ist doch nicht schlecht für ein Lexikon, oder?!

Mit herzlichen Grüßen aus Wien

Ihr

# „INFORMATIONSCONTROLLING HEUTE“

## Eine Bestandsaufnahme

von Dipl.-Kfm. Jürgen Nielsen, Hamburg



Jahrgang 1941; zuletzt Kaufmännischer Geschäftsführer des Hoffmann und Campe Verlages in Hamburg, zuvor Tätigkeit im Heinrich Bauer Verlag mit der Verantwortung für das Beteiligungs-Controlling (Einzelhandel, technische Gebrauchsgüter). Jetzt Unternehmensberater „marketing service brigitt nielsen“, Tinsdaler Heide-  
weg 40 d, Hamburg 56

*Unbestritten ist, daß sich das Controlling heutzutage in deutschen Firmen einen nicht mehr wegzudenken- den Platz unter den modernen Unternehmensführungsprinzipien erworben hat. Aber ebenso unbestritten ist, daß die fachliche Ausrichtung des Controlling auf den Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie noch nicht den Stand erreicht hat, wie dies beispielsweise in den betrieblichen Funktionen Marketing, Vertrieb, Finanzen, Produktion etc. der Fall ist. Über die Gründe für diesen Rückstand läßt sich streiten. Tatsache ist jedoch, daß für das Controlling im Bereich der Informationstechnologie ein erheblicher Nachholbedarf besteht.*

Dieser läßt sich aus der nicht zu widerlegenden Erkenntnis ableiten, daß Investitionen in zeitgemäße und zukunftsgerichtete Informationstechnologien „hochkritische“ Investitionen sind. Sie zeichnen sich u. a. dadurch aus, daß sie

- \* sehr kostenintensiv sind, und zwar mit steigender Tendenz (ca. 3 - 4 % des Umsatzes von Unternehmen werden von IS-Investitionen beansprucht);
- \* ein Unternehmen auf lange Zeit binden (speziell im Software-Bereich 10 - 15 Jahre);
- \* außerordentlich abschreibungsintensiv sind (wegen des raschen Preisverfalls speziell bei Hardware-Investitionen);
- \* durch Mißbrauch gefährdet sind.

Das Risiko einer unternehmerischen Fehlentscheidung speziell im Bereich der Informationstechnologie ist also sehr groß. Dieses Problem wird zusätzlich noch dadurch verstärkt, daß traditionell kaum ein Bereich wirtschaftlicher Tätigkeit den handelnden Personen eines Unternehmens (Eigentümern, Vorstand, Geschäftsleitung, Aufsichtsrat) so **verschlossen ist** wie eben das Gebiet der Informationstechnologie. Andererseits hat die rapide Entwicklung in der DV- und Informationstechnologie in den letzten beiden Jahrzehnten einen derartigen Fortschritt erzielt, daß die mit dieser Thematik befaßten Mitarbeiter, namentlich die DV-Manager, eine **wissensmäßige Monopolstellung** aufgebaut haben, die in Einzelfällen durchaus zu „kritischen“ Abhängigkeiten geführt hat. Dies wird insbesondere dann

deutlich, wenn Investitionsentscheidungen zu treffen sind. Hier kann das Controlling eine wichtige „**Brückenfunktion**“ ausüben, nämlich einerseits das Top-Management mit planungs- und zielgerichteten Informationen aus dem Bereich der Informationsverarbeitung versorgen und andererseits den verantwortlichen IS-Bereich mit fachbereichsübergreifenden Informationen zu unterstützen.

### CONTROLLING - LOTSENFUNKTION FÜR DAS INFORMATIONSMANAGEMENT

Faßt man die Motive unternehmerischen Handelns zusammen, so lassen sich diese im wesentlichen durch 3 Faktoren kennzeichnen. Es sind dies die drei Faktoren:

- Gewinn
- Wachstum
- Entwicklung.

Allen diesen Faktoren ist gemeinsam, daß sie eng miteinander verknüpft, d. h. voneinander abhängig sind. Auf die heutige Unternehmenslandschaft übertragen zeigt sich, daß die Transparenz dieser Ziele, deren Erreichen über Erfolg oder Mißerfolg entscheidet, abnimmt, je größer die Wirtschaftseinheiten werden. Mit diesen Parametern untrennbar verbunden ist das Handeln und Tun aller Bereiche eines Unternehmens, unabhängig davon, auf welcher Ebene bzw. Hierarchiestufe einer privatwirtschaftlich organisierten Unternehmung man sich befindet. Im betrieblichen Alltag wird diese Verpflichtung, die o. a. Unternehmensziele einzuhalten bzw. in das eigene Tun und Handeln mit einzubeziehen, jedoch

oft übersehen - um nicht zu sagen verdrängt. Insbesondere von Führungskräften wird aber erwartet, sich dieser Problematik ständig bewußt zu sein, ansonsten betriebliche Problemstellungen „aus dem Ruder“ laufen können.

Das mit Anfang der 70er Jahre in immer stärkerem Maße durchgesetzte Führungsprinzip des Controlling konnte hier für größere Sicherheit sorgen, da auf diesem Wege dem management ein Instrumentarium in die Hand gegeben wurde, das nicht nur langfristig, sondern auch im operativen Geschäft wirksam zur Zielerreichung beitragen kann.

Diese Gegebenheiten machen deutlich, daß das Controlling im Sinne der Zielerreichung des Unternehmens bzw. der Unternehmensteileinheiten ein **betriebswirtschaftlicher Lotsendienst** ist, der dem manager ein ständiges Feedback über seinen „Kurs“ vermittelt. Fälschlicherweise wird der Begriff „Controlling“ aber immer noch mit „Kontrolle“ oder „Revision“ verwechselt. In der Tat unterscheiden sich diese Begriffe grundlegend, da **Controlling eine zukunftsgerichtete Führungsphilosophie**, „Kontrolle“ oder „Revision“ jedoch vergangenheitsorientiert ist.

Controlling, sprich „Informationscontrolling“, bedeutet also Planung und Steuerung (auf die Unternehmensziele ausgerichtet!) der die Informationsversorgung eines Unternehmens bestimmenden Leistungsfaktoren, im wesentlichen getragen von der Kommunikationstechnologie und -organisation, durch die dafür Verantwortlichen (IS-Management). Controlling baut auf einem „Fahrplan“ auf, anhand dessen im täglichen Geschehen die jeweilige „Ortsbestimmung“ erfolgt.

---

#### IS-CONTROLLING / IS-CONTROLLER?

---

Entscheidend für den wirkungsvollen Einsatz des Controlling ist, daß sich ein Unternehmen als Ganzes zum Führungsprinzip des Controlling bekennt. Es reicht also nicht, einen IS-Controller zu benennen, wenn nicht auch das übrige Management ein **klares Bekenntnis zum Führen durch Zielsetzungen abgelegt** hat; m. a. W. „IS-Controlling“ darf nicht die Rolle einer Institution einnehmen, sondern ist eine alle Führungskräfte verpflichtende „Denkweise“. Nur aus dieser Sicht heraus kann der IS-Controller als „Berater“, „Unterstützer“ und „ökonomischer Lotse“ des IS-Managements im speziellen und des Top-Managements generell, das Selbstverständnis für sein Tun und Handeln ableiten.

---

#### VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN EINSATZ DES IS-CONTROLLING

---

Führen mit Informations-Controlling setzt voraus, daß im Unternehmen Strukturen vorhanden sind, die ein Handeln im Rahmen von Planung und Steuerung ermöglichen. Zu den wichtigsten Voraussetzungen zählen u. a.:

- \* **Informatik-Plan / IS-Budget.** Beides ergibt sich aus der lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmenszielsetzung. In der Regel bestimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens den Weg, auf dem die jeweiligen Teilpläne aufbauen. Die Orientierung der Aufgaben des Informatik-Bereiches muß sich aus klar definierten, operativen Teilzielen ergeben;
- \* **Führungsverhalten des Managements** i. S. der Akzeptanz von Controlling bzw. des Controllers als „Lotse“;
- \* **aussagefähiges Finanz- und Rechnungswesen;**
- \* **Aufbau und Ablauforganisation.** Für den Informatik-Bereich wie auch die übrigen Teilbereiche müssen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt sein. Dies gilt auch für die Ablauforganisation, die das Regelwerk aller innerbetrieblichen Informationen darstellt.

Informations-Controlling ist in das Netzwerk der Unternehmensorganisation mit einbezogen. In Abstimmung mit dem IS-Management wie auch den Trägern der Aufbau- und Ablauforganisation gibt IS-Controlling Anregungen, Hinweise und Empfehlungen für eine Optimierung der Informationsprozesse.

---

#### Aufgaben des Informations-Controllers

---

Aus der besonderen Aufgabenstellung, die der Bereich „Informationssysteme“ für ein Unternehmen hat, lassen sich die Schwerpunkte für die sich daraus ergebende unterstützende Tätigkeit des Informations-Controllers ableiten. Sie können wie folgt zusammengefaßt werden:

- > Unterstützende Mitwirkung beim Prozeß der Informationssysteme-Planung (Projekt-Management) sowie der Informationssysteme-Budget-Planung durch Datenbereitstellung über Rahmenbedingungen und deren Veränderungen. Zu diesen Rahmenbedingungen sind u. a. Informationen über das Unternehmen, Produkte, Markt, Organisation und Personal zu rechnen.
- > Bereitstellung von Informationen zur Einhaltung genehmigter Informations-Systeme-Budgets. Auf der Basis von der Geschäftsführung verabschiedeter IS-Budgets stellt der Informations-Controller sicher, daß die Budgetverantwortlichen laufend mit Informationen versorgt werden, die im Falle von Abweichungen trotzdem die Einhaltung von Etats gewährleisten.
- > Sicherstellung einer wirtschaftlichen Mittelverwendung hinsichtlich Auswahl und Einsatz von Informationssysteme Hard- und Software-Projekten.
- > Mitwirkung bei der Entwicklung/Anpassung von Verfahren zur Planung und Kontrolle von Kosten für Informationsdienstleistungen. Mit der zunehmenden Bedeutung des Produktionsfaktors

„Information“ und den damit einhergehenden gestiegenen finanziellen Anforderungen besteht auch die Notwendigkeit, Informations-Leistungen in den innerbetrieblichen Prozeß der Leistungsverrechnung mit einzubeziehen.

> „Impulsgeber“ für Datenschutz und Datensicherheit. Investitionen in Informationssysteme stellen für jedes Unternehmen einen zu „schützenden“ Aktivposten in dessen Vermögensrechnung dar. Datenmißbrauch bzw. -verlust kann beim betroffenen Unternehmen zu erheblichen Vermögensverlusten führen.

---

### Instrumente des Informations-Controllings

---

Die Qualität der Arbeit des Informations-Controllers wird durch die Faktoren

- Aussagefähigkeit
- Umsetzbarkeit (Praxisnähe!)
- Transparenz

bestimmt. Nicht theoretische Abhandlungen sind gefragt, sondern „Impulse“ für die praktische Arbeit des Informationsmanagers. Hier hilft dem Informations-Controller ein **standardisiertes Berichtswesen**, das in seinem Kern auf „**Plan-Ist-Vergleichen**“ aufbaut. Sie sind die Grundlage für „**Abweichungsanalysen**“, die Ursachen von Fehlentwicklungen aufzeigen. Diese wiederum sind der Ansatzpunkt für zu ergreifende Maßnahmen.

Mit dem IS-Management und der Geschäftsleitung müssen bei der Gestaltung des Berichtswesens Vereinbarungen über folgende Fragen getroffen werden:

- \* Wozu soll berichtet werden?
- \* Worüber soll berichtet werden?
- \* Wann soll berichtet werden?  
(routinemäßig / ad hoc)

Die Gestaltung des Controller-Berichtswesens ist nicht statisch, sondern unterliegt, den jeweiligen Problemstellungen angepaßt, entsprechenden Veränderungen.

---

### Informations-Controlling sichert die Wirtschaftlichkeit von Investitionen im Informatik-Bereich

---

Die mit der zunehmenden Durchdringung aller betrieblichen-Bereiche mit Informationstechnologie einhergehenden gestiegenen finanziellen Aufwendungen zwingen die Unternehmensleitung in immer stärkerem Maße zur Beachtung der Wirtschaftlichkeit. **Als „ökonomischer Lotse“ des Informations-Management muß der Informations-Controller** deshalb von Beginn an in den Prozeß der Leistungserstellung der Informationsversorgung mit einbezogen werden.

In der Praxis haben sich vor diesem Hintergrund u. a. folgende Schwerpunkte für die Tätigkeit des Informations-Controllers herauskristallisiert:

### \* **Begleitung von Informations-Systeme-Projekten**

Da die Entwicklung und Realisierung von Projekten im Informatik-Bereich sehr zeit- und kostenintensiv ist - Software-Entwicklungs-Projekte von 1000 und mehr Manntagen sind keine Seltenheit - , läßt sich deren Wirtschaftlichkeit nur durch Festlegung klar umrissener Ziele erreichen:

- Hohe Entwicklungsproduktivität (Anzahl Software-Elemente/geleistete Manntage)
- Hohe Software-Qualität
  - > Zuverlässigkeit
  - > Sicherheit
  - > Benutzerfreundlichkeit
  - > Wartbarkeit
  - > Änderbarkeit;

### \* **Unterstützung des Informations-Systeme-Bereiches hinsichtlich der Einhaltung kostenleistungsbezogener Ziele.**

Hierunter sind folgende Fragestellungen zu verstehen:

- Welche Leistungen stellt der IS-Bereich unter Einsatz seiner Techniken dem Unternehmen zur Verfügung?
- Welche Leistungen verkauft der IS-Bereich?
- Welches sind die kostenverursachenden Faktoren?
- In welchem Verhältnis stehen veränderbare und nicht veränderbare Kosten zueinander?
- Welches sind die Leistungen, die sich der Kunde/Fachabteilung wünscht?
- Mit welchen Investitionen in IS-Dienstleistungen muß das Unternehmen rechnen, um für die Zukunft gewappnet zu sein?

---

### Kosten-Nutzen-Überlegungen bei IS-Investitionen

---

Da die Zeit der großen Rationalisierungs-Investitionen der Unternehmen in DV-Techniken, die Mitte der 60er Jahre ihren Anfang genommen hatte, als abgeschlossen betrachtet werden kann, stellt sich heute und in der Zukunft in immer stärkerem Maße die Frage nach dem Nutzen entsprechenden Kapitaleinsatzes im Bereich der Informations- und Kommunikationstechniken.

Die Probleme, die sich in Zusammenhang mit dieser Fragestellung auftun, sind vielfältiger Natur, insbesondere deshalb, weil es keine abgesicherten Maßgrößen für die Nutzenermittlung gibt. Dennoch muß ein Unternehmen, das vor der Entscheidung steht, Kapital in neue Informationstechnologien zu investieren, einen „Einsparungs- bzw. Leistungs-Steigerungseffekt“ verzeichnen können. Erschwert wird diese Tatsache noch dadurch, daß neben der mittleren und großen Datentechnik die individuelle Datenverarbeitung (Arbeitsplatz-PC's) beachtliche Umfänge angenommen hat. Speziell dieser Bereich bietet noch keinen schlüssigen Ansatz, einen meßbaren wirtschaftlichen Nutzen zu ermitteln.

Dennoch gibt es Nutzenfaktoren, die bei Kosten-Nutzen-Betrachtungen herangezogen werden sollten. H. M. Sneed („Software-Management“) faßt sie folgendermaßen zusammen:

- Personal optimaler einsetzen!
- Besser informieren!
- Schneller informieren!
- Genauer informieren!
- Arbeit erleichtern!

Vereinfacht ausgedrückt sollte deshalb eine **Kosten-Nutzen-Analyse**, sprich „Wirtschaftlichkeitsberechnung“ von **IS-Investitionen**, z. B. in ein neues Software-Paket, folgendermaßen aussehen:

- Gesamtkosten „Neue Software“	=	TDM X
./ . Kosten alter Software	=	TDM X
= Mehrkosten „Neue Software“	=	TDM X
- Einsparungen (Personal z. B.)	=	TDM X
<b>Gesamteinsparung p. a.</b>	=	<b>TDM X</b>

### Informations-Controlling und Projekt-Management

Die Notwendigkeit einer engen Verzahnung von Projekt-Management und Informations-Controlling muß vor dem Hintergrund der vielfältigen Probleme gesehen werden, die bei der Realisierung von Informations-Systeme-Projekten auftreten können:

- Projektfortschritte schwer erkennbar;
- Projekt-Phasen überlappende Arbeit;
- Einleitung von Korrekturmaßnahmen erst dann, wenn der Projekt-Endtermin überschritten oder das Budget überzogen ist.

Welche Funktionen soll der Informations-Controller im Rahmen der Projekt-Arbeit ausüben? Immer ist der Informations-Controller der „kritische/ökonomische“ Begleiter des Projektablaufes und des Projektteams. Dies bedeutet nicht, daß er Projektleiter ist, sondern stets dessen „Lotse“. Dabei hat er neben den schon angesprochenen Zielen „Entwicklungs-Software-Qualität“ auf folgende Größen zu achten:

- Aufwand
- Kosten
- Termine

Als empfehlenswert hat sich gerade in Unternehmen, die an der Realisierung mehrerer parallel laufender Projekte arbeiten, die Abfassung einer „Richtlinie für Informations-Projekte“ als sinnvoll erwiesen. Sie sollte unternehmensverbindlich und standardisiert sein. Die Inhalte dieser Richtlinie

- Kriterien für die Definition von Projekten und Pflichtenheften;
- Beschreibung der anzuwendenden Werkzeuge und Methoden;
- Standards für die Anwendungsdokumentation;
- Regelung der Mitwirkung der Fachabteilungen

bieten vielfältige Ansatzpunkte für die unterstützende Tätigkeit des Informations-Controllers.

### Das Berufsbild des Informations-Controllers

Die Breite und die Vielfalt der Informationsverarbeitung und die besonderen Aufgaben, die sich hieraus für das Controlling ergeben, führen zu der Frage, welche beruflichen Anforderungen der Informations-Controller erfüllen sollte. Neben der persönlichen Integrität und der Fähigkeit, ganzheitlich und systematisch zu denken, sollten folgende Merkmale sein Berufsbild prägen (nach Prof. Dr. Heilmann, „Wie wird man dezentraler Informations-Controller?“):

- \* Breite, aktuelle Kenntnisse der Informationsverarbeitung;
- \* Strategisches Informationsmanagement, Planung der Informationsverarbeitung;
- \* Neue Informationstechnologien;
- \* Technische Integration (Zusammenwachsen von Büroautomation, Datenverarbeitung, Nachrichtentechnik);
- \* Hardwarekenntnisse, Markt;
- \* Systemsoftwarekenntnisse;
- \* Software-Engineering-Verfahren, Methoden, Tools, deren Integration für Neuentwicklung und Wartung;
- \* Dienstleistungsmarkt;
- \* Informationsbezogene Kennzahlensysteme.

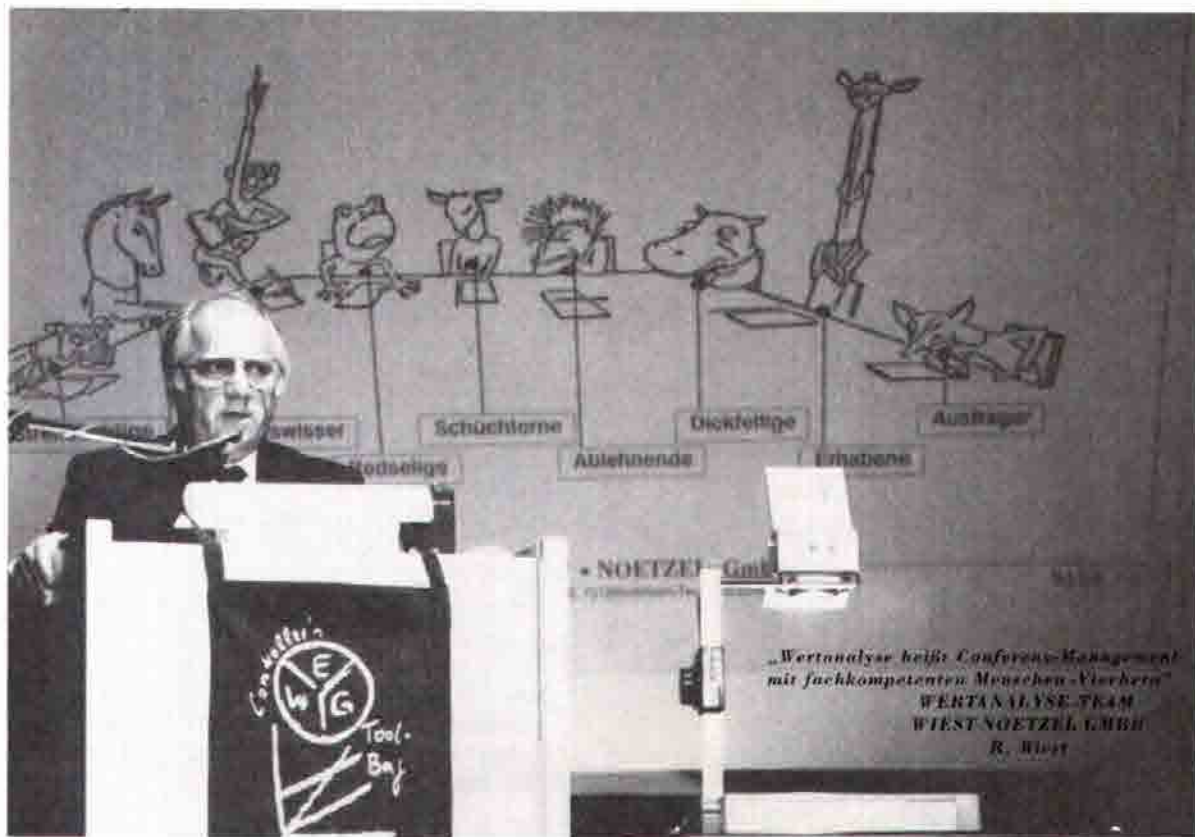
Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die Anforderungen an den Informations-Controller nicht standardisiert werden können. Diese schwanken in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und auch von der jeweiligen Branche (produzierendes Gewerbe oder Dienstleistungssektor).

### Ausblick: Organisatorische Einordnung des IS-Controllers

Die Frage, wie das Informationscontrolling organisatorisch eingebunden werden soll, ist in erster Linie von der Unternehmensgröße abhängig. Bei kleineren und mittleren Unternehmen wird diese Funktion von anderen Mitarbeitern „kommissarisch“ wahrgenommen.

In den Fällen, in denen Unternehmen über eine Controllingorganisation verfügen, ist der Informations-Controller disziplinarisch dem Zentral-Controlling unterstellt. Fachlich hingegen ist der Informations-Controller in der Nähe des Informations-Managements angesiedelt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	06	31	L	F	S



## CONTROLLERS ROLLE IM WERTANALYSE- GESCHEHEN

von Dipl.-Ing. Reiner **Wiest**, Geschäftsführender Gesellschafter der WERTANALYSE-TEAM WIEST-NOETZEL GMBH, Kirchheim/Teck - Vortrag am Controller Congress 89.

### Controlling und Wertanalyse haben falsche Namen

Controlling und Wertanalyse haben mindestens eine sehr offenkundige Gemeinsamkeit:

Beide Begriffe haben in ihrer heutigen direktwörtlichen Bedeutung den falschen Namen. Controlling hat nicht mehr sehr viel mit „Kontrolle“ und Wertanalyse nur noch teilweise mit der „Untersuchung von Werten“ zu tun.

Controlling und Wertanalyse sind also von der gleichen Namens-Krankheit gezeichnet. Sie müssen eine Selbsterklärungs-Kur durchmachen, um nicht eines Tages wegen divergierender Interpretationsphilosophien schwindsüchtig zu werden.

Wenn wir - Sie, die Controller und wir, die Wertanalytiker - unsere Philosophien, Methoden, Praktiken oder Denkrichtungen eindeutig verständlich machen und damit gesund predigen wollen, müßten wir eigentlich neue Namen aus der Taufe heben und nicht mehr Pseudo-Amerikanismen ver-

wenden, die im Prinzip nichts anderes als mißverständlicher „Schall und Rauch“ sind.

Ein Werbe-Profi würde uns allerdings für nicht mehr zurechnungsfähig erklären, wenn wir klangvolle Namen mit guter corporate identity und mit hohem Bekanntheitsgrad nur wegen fehlender Stimmigkeit über Bord werfen wollten. Unterwerfen wir uns also den Gesetzen des Marktes **und halten unsere Markennamen weiterhin hoch**, auch wenn sie definitionmäßige Mißverständnisse verursachen und in ihrer Aussage keinesfalls logisch sind.

Lassen Sie mich deshalb den Versuch unternehmen, die Begriffe „Controlling“ und „Wertanalyse“ wie folgt zu erläutern:

„**Controlling**“ ist eine fachübergreifend wirkende Steuer- und Regelfunktion mit strategischer Sicht auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsdenken, von Planungssystemen und von Überzeugungskräften für Menschen und deren Verhaltensweisen.



„Wertanalyse“ ist eine Methode zur Lösung von fachübergreifenden Problemen alternativ in betriebs- oder volkswirtschaftlichen Einheiten stets mit ganzheitlich vernetzter und strategischer Blickrichtung.

Diese Definitionen lassen erkennen, daß Controller und Wertanalytiker keinesfalls konträr zueinander gepolt sind. Im Gegenteil, viele Gemeinsamkeiten sind deutlich erkennbar, die nicht wie die Faust aufs Auge passen, sondern vielfach in Abhängigkeit voneinander stehen und eigentlich auf gegenseitige Unterstützung angewiesen sind.

Um eine solche These, die vielleicht nach scheinheiliger Verbrüderungs-Eloge aus Anlaß des Congresses der Controller riechen mag, genauer zu erläutern, will ich einige Ausführungen zum sogenannten Wertanalyse-Geschehen aus meiner Sicht machen.

**Was spielt sich im Wertanalyse-Geschehen ab?**

Wir, die praktizierenden Wertanalytiker, sehen unsere Methode keinesfalls allein punktuell in der Welt der Kosten-Demontage und des kurzfristigen Rationalisierungsdenkens mit dem berühmten Brett vor dem Kopf, das den strategischen Blick in die Zukunft verhindert. Bevor wir uns mit unserer Methode an die Arbeit machen, setzen wir keine Kurzsicht-, sondern eine möglichst scheuklappenbefreite Weitsichtbrille auf, die das zu lösende Problem möglichst ganzheitlich betrachtet (Bild 1, Seite 64).

Unser wertanalytisches Auge ist auf alle Wertkriterien gerichtet (Bild 2), die einem Problem zugemessen werden müssen. Es sorgt von Anfang an und durchgängig über alle methodischen Vorgehensphasen dafür, daß wir weder die Rentabilität, noch die Qualität, noch die Marktfunktion (Bild 3), noch die Aktualität, noch die Ökologie, noch die Politik, noch das menschliche Verhalten vergessen. (Seite 64)

Das Haus der Wertanalyse (Bild 4) ist für die Unwetter der rauen Wirklichkeit auf in der Praxis erprobten Bausteinen gebaut. Langjährige Feld-Erfahrung bei weit über 10.000 Projekten hat bewiesen, daß die Bausteine des Wertanalyse-Hauses auf einem erdbebensicheren Fundament stehen, das den unzähligen Anfechtungen kurzlebiger Kontra-Theorien dann sicher standhält, wenn konsequent der logische, schrittweise methodische Weg des Wertanalyse-Arbeitsplanes (Bild 5) eingehalten wird.

Gerade in den vergangenen fünf bis acht Jahren hat sich gezeigt, daß das wertanalytische Vorgehen durchaus dazu geeignet ist, sich dem Stand der Technik anzupassen und sich neuen Anwendungsbereichen zuzuwenden, die aufgrund neuer Markttrends immer komplexer werden (Bild 6).

So zwingt uns beispielsweise die Verdopplung des naturwissenschaftlichen Wissens in ca. 5 Jahren dazu, die damit einhergehenden Informationslawinen verdaubar zu machen, den Denkhorizont zu erweitern und die bewährte Methode in passende Organisationsstrukturen so zu verankern, daß sie bei der Problembewältigung hilfreich bleibt.

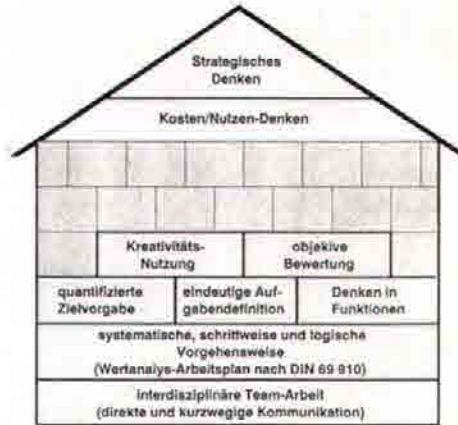


Bild 4: Bausteine des Wertanalyse-Gebäudes



Bild 5: Wertanalyse-Arbeitsplan

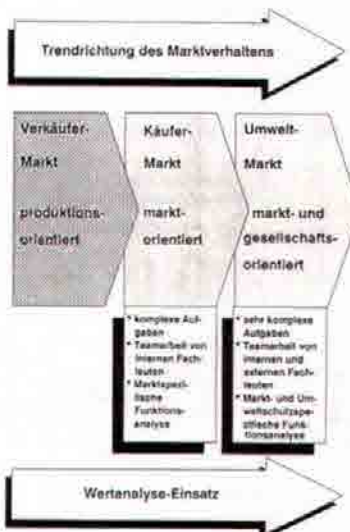


Bild 6: Veränderung der Markt-Bedingungen

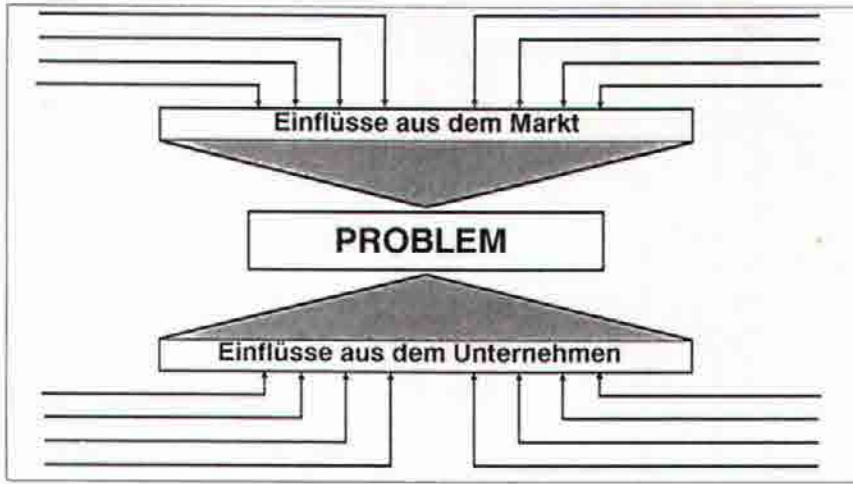


Bild 1: Ganzheitliche Betrachtungsweise

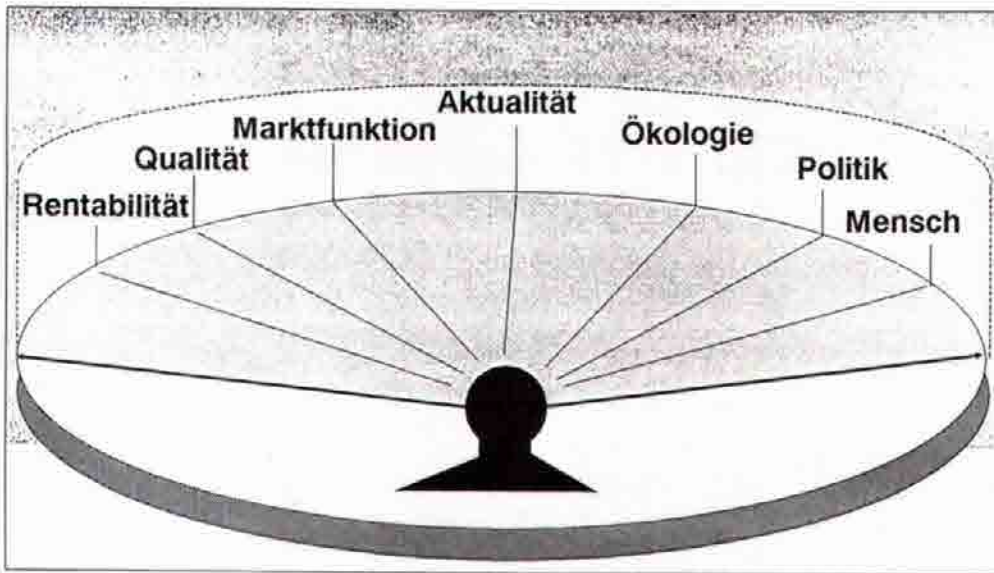


Bild 2: Das Blickfeld der Wertanalyse - Bereich der stets beachteten Wertkriterien

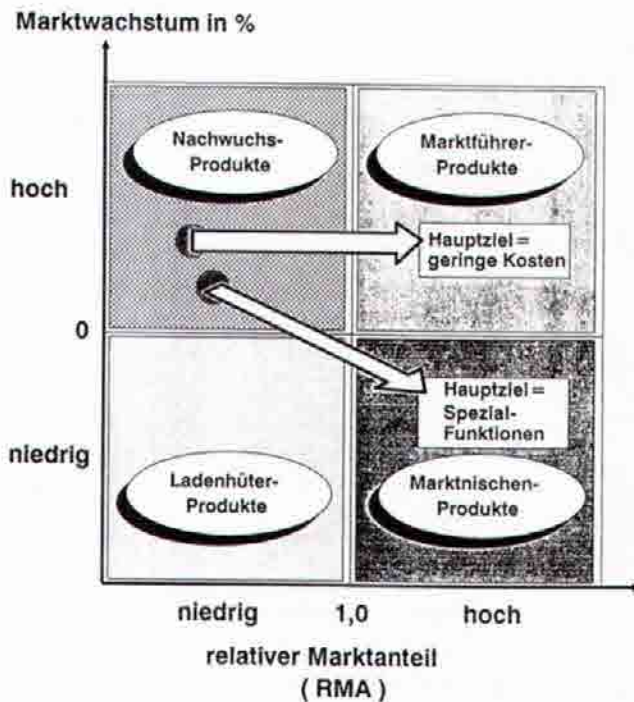


Bild 3: Ableitung der strategischen Produktziele aus der Portfolio-Betrachtung

Eine entscheidende Schwachstelle in diesem Geschehen ist, den richtigen Kommunikationsweg zwischen den Sendern und den Empfängern (Bild 7) zu finden. Wenn die Informationsmengen für die bisher sich bietenden Kommunikationswege zu voluminös werden und dadurch die Gefahr von Blockaden und Staus hervorgerufen wird, muß es ein dringendes Gebot sein, Auswege zu finden, die Kollapse rechtzeitig verhindern.

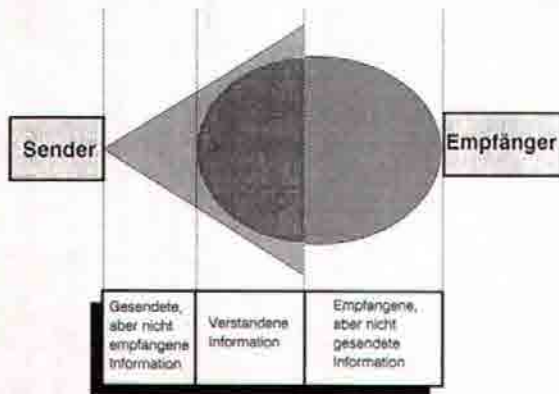


Bild 7: Schwierigkeiten der Kommunikation

Und hier bin ich an der Stelle meiner Ausführungen angekommen, wo ich die entscheidende Verbindungsfunktion im Rollenspiel des Controllers mit dem Wertanalyse-Geschehen sehe.

### Der Controller in der Rolle des Wertanalyse-Projektmanagers

Bekanntermaßen vollzieht sich das Wertanalysegeschehen immer in projektbezogener interdisziplinärer Teamarbeit (Bild 8), d. h. für komplexe Aufgabenstellungen, z. B. im Erzeugnisbereich, in der Ablauforganisation oder in der Aufbauorganisation (Bild 9), wird auf Zeit eine Projektorganisation eingerichtet, die der traditionellen, meistens hierarchisch vertikal ausgerichteten Linien-Organisation überlagert wird.

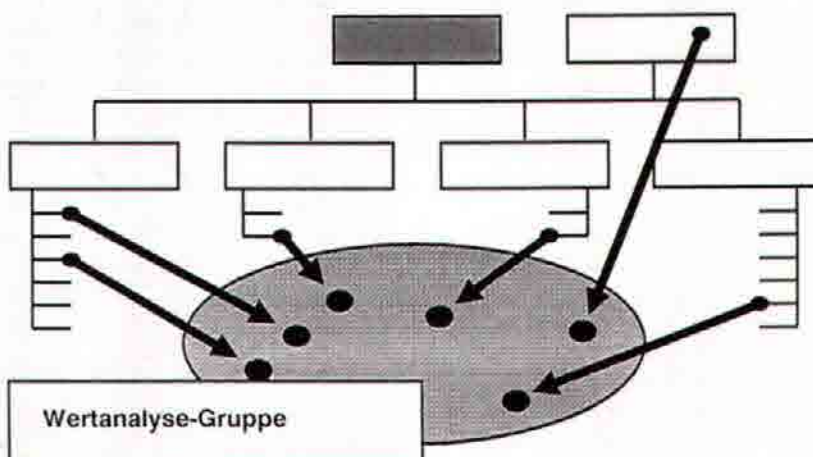


Bild 8: Eigenständige Projektarbeit

- ➔ 1. PRODUKTE aller Art bestehende und zu entwickelnde
- ➔ 2. ABLAUFORGANISATION bestehende und neu zu gestaltende, z. B.
  - \* Auftragsabwicklungen
  - \* Materialflüsse
  - \* Informationsflüsse
- ➔ 3. AUFBAUORGANISATION bestehende und neu zu gestaltende, z. B.
  - \* Instandhaltung
  - \* Kundendienst
  - \* zentrale Analytik
- ➔ 4. KONZEPTE Entwicklungen neuer Konzepte bzw. Erstellung von Planungen aller Art, z. B.
  - \* Produktplanung (Innovation)
  - \* Fabrikplanung
  - \* Marketing-Konzept
  - \* Logistik-Konzept
  - \* Management-Informationskonzept

Bild 9: Mögliche Aufgaben-Bereiche für Wertanalyse-Projekte

Eine solche strukturelle Überdeckung (Bild 10) von zwei unterschiedlichen Organisationssystemen kann aber nur dann funktionieren, wenn die erforderlichen Informationsflüsse in jeder Richtung nicht unterbrochen werden oder aufgrund menschlicher Schwächen (Bild 11) zum völligen Erliegen kommen. Da eine Projekt-Organisation ausschließlich von einer reibungslosen Kommunikation unter den beteiligten Menschen existieren kann, wird es immer erforderlich sein, für entsprechendes **projektorientiertes Management** zu sorgen.

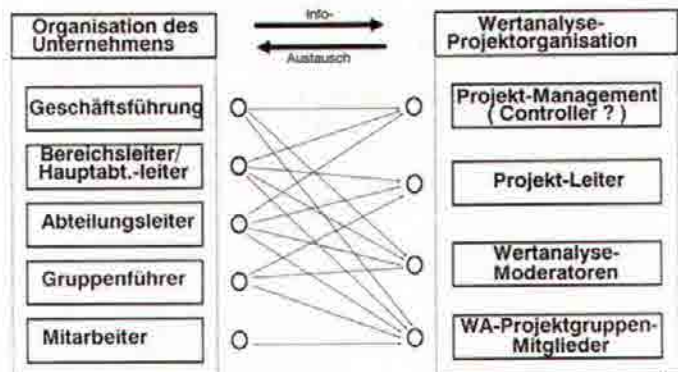


Bild 10: Parallel-Strukturierung von Linien- und Wertanalyseprojekt-Organisationen



Bild 11: Positive Auswirkungen von Gruppen-Konflikten

Für mich steht außer Zweifel, daß nur allein der Controller für die Übernahme einer solchen Projektmanagement-Funktion in Frage kommt. Zu dieser Erkenntnis komme ich aus folgenden Gründen:

- \* Er kennt die Schwachstellen aus übergeordneter Sicht;
- \* Er sieht die Aktivitäten des Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis;
- \* Er weiß, welche Planungshorizonte erreicht werden müssen;
- \* Ihm sind die strategischen Reiseziele in eine erfolgreiche Zukunft bekannt.

Wenn ich nun an sogenanntes Projektmanagement denke und darüber spreche, so meine ich nicht damit die Leitung von einzelnen Wertanalyse-Projekten. In meiner Sprachregelung von Projektmanagement verstehe ich die tatsächlich übergeordneten Chef-Funktionen, die erforderlich sind, um eine Projekt-Organisation zu aktivieren, in Szene zu setzen und effektiver werden zu lassen.

Im Sinne der Wertanalyse muß deshalb der Projektmanager folgende Aufgaben übernehmen:

- \* Projekt-Themen definieren, eindeutig beschreiben und in den Schnittstellenbereichen abgrenzen;
- \* Projekt-Ziele quantifiziert (Bild 12 und 13) vorgeben und für eine Plausibilität der Zielvorgaben sorgen;
- \* Projekte organisieren in bezug auf
  - Besetzung der Projektgruppen mit Fachkompetenz
  - Personelle Kapazität
  - Zeitliche Ablaufplanung und
  - Moderationsbetreuung;
- \* Projekt-Arbeit steuern, unterstützen und den Hierarchien der Linien-Organisation anpassen;
- \* Projekt-Ergebnisse steuern und überwachen.

Die Aufzählung dieser Aufgaben liest oder hört sich an wie der Arbeits-Katalog eines Managers, also eines Menschen, der aus übergeordneter Sicht die Probleme eines Unternehmens kennt und mit Kreativität und Systematik die entsprechenden Lösungsprozesse einleitet und betreut.

- o Kostensenkung
- o Funktionsverbesserungen
- o Qualitätsverbesserungen
- o Reklamationsreduzierung
- o Terminverbesserung
- o Kapazitätssteigerung
- o Produktivitätserhöhung
- o Ablaufzeitverkürzung
- o Designverbesserung
- o Neue Anwendungsmöglichkeiten
- o Vorteile gegenüber Konkurrenz

Bild 12: Mögliche Zielrichtungen für Wertanalyse-Projekte

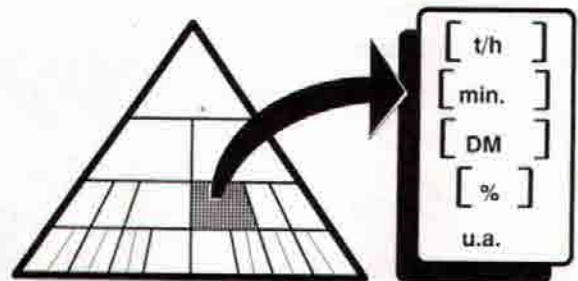


Bild 13: Quantifizierte Zielvorgaben

Wer wollte, könnte oder sollte für die Übernahme eines solchen Aufgaben-Katalogs eigentlich besser geeignet sein als der **Controller**?

Deshalb meine ich, wo immer es in einem Unternehmen machbar erscheint, sollte sich der Controller die Schuhe eines solchen Projektmanagements in der Art anziehen, wie ich gerade zum Ausdruck gebracht habe.

Aufgrund meiner langjährigen Erfahrung bei der Betreuung von vielen Wertanalyse-Projekten weiß ich, daß interdisziplinäre Projektarbeit in einem organisatorischen Umfeld mit einem Controller als verantwortliche Persönlichkeit für das Wertanalyse-Projektmanagement eine reichhaltige positive Ergebnis-Saat bringt. Wenn der Controller zu den geschilderten Managementfunktionen auch noch die Fähigkeiten eines guten Moderators insbesondere als Steuermann für die Wogen der menschlichen Verhaltensprozesse in die Waagschale legen kann, dann kann das Bett für eine positive Motivation der im Wertanalyse-Geschehen Beteiligten nicht besser aufbereitet sein. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	24	31	T	L	E

# GRUNDLAGEN FÜR KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING MIT MÖGLICHEN REGELKREISEN VERKAUF, PRODUKTION, EINKAUF, FINANZEN als Muster-Lösungen mittels MS-Multiplan Version 3 oder 4



COM: Carl Otto Mertin,  
Computer Organisation für  
den Mittelstand,  
Hofstetter Straße 1,  
D-7612 Haslach i. K.

von Carl Otto **Mertin**, Haslach

... „Während meiner intensiven Tätigkeit im Bereich Satzherstellung für europäische Zeitungsdruckereien in den 70er Jahren habe ich feststellen können, daß Setzer mit ihren Kenntnissen der Satzgestaltung die typografischen Befehle der zutreffenden Satzbefehlssprachen so anwenden konnten, daß die Ergebnisse dieser gewollten Satzherstellung entsprachen. Die berufliche Fachkenntnis und Erfahrung sind meines Erachtens wichtiger für die Verwirklichung von EDV-Lösungen, wenn den Sachbearbeitern ein einfaches und leicht zu handhabendes Instrument in die Hand gegeben wird, als das zusätzliche Erlernen von Programmiersprachen mit dem damit verursachten Umstand der Herstellung und Programmpflege. Als 'Instrument' habe ich nach eingehender Prüfung die Tabellenkalkulation Multiplan von Microsoft Corp. dafür vorgesehen, weil dieses Standardprogramm den geringsten Bedarf an EDV-Wissen voraussetzt.

Bei der Gestaltung der Multiplan-Arbeitsbogen ist größter Wert auf einfache, übersichtliche und sachgebietsbezogene Form und Handhabung sowie auf komfortable Ergebnisziele und umfassende Aufgabenabwicklung gelegt worden.“ ...

aus Korrespondenz Carl-Otto Mertin

Die MUSTER-Lösungen sind auf die Darstellung ausgerichtet, WIE EDV-Lösungen von fachkundigen Sachbearbeitern ohne EDV-Kenntnisse, aber mit Beherrschung des jeweiligen Aufgabenbereiches, selbst oder mit geringer Unterstützung hergestellt und verwirklicht werden können.

## Tabellenkalkulation

Tabellenkalkulations-Programme arbeiten mit **Arbeitsbogen (Spreadsheets)**, die man sich am besten als riesige Bogen kariertes Papier vorstellt, in die sämtliche Eintragungen statt handschriftlich über die Tastatur mit Sichtkontrolle im Bildschirm vorgenommen werden können.

Damit sind im Gegensatz zu EDV-Programmen alle Inhalte von Arbeitsbogen (AB's) über Positionsanzeiger (Cursor) erreichbar und sofort erkennbar. Ein Multiplan-AB ist in 4.095 feste Zeilen und 255 Spalten eingeteilt, wobei Spalten mit einer Breite von 1 bis 64 Zeichenstellen auch während der Verarbeitung einzustellen sind. Die eingestellte Spaltenbreite in der

jeweiligen Zeile bildet ein Feld, welches über Z(eilennummer) und S(paltennummer) oder auch Namensvergabe adressierbar ist. Zusätzlich bietet die Spaltenbreite 0 (Null) die Möglichkeit zum 'Verstecken' von Feldern. In die einzelnen Felder können beliebig Texte, Zahlenwerte, Formeln mit sofortiger Anzeige des Ergebnisses, Sonderzeichen (wie für Menürahmen einfach oder doppelt) usw. eingetragen werden.

## Arbeitsbogen (Spreadsheets) - AB's

Damit ist ein AB eine flexible, bewegliche Aufzeichnung, die unter einem zu vergebenden Namen als 'Datei' gespeichert und aufgerufen werden kann. Mittels bestimmter Befehle können Daten zwischen einem in Arbeit befindlichen (aktuellen) AB und gespeicherten AB's übertragen werden. Ebenso können Daten aus anderen Aufzeichnungen im ASCII-Format und weiteren, für Multiplan fremden Formaten in AB's übernommen und an andere Aufzeichnungen übergeben werden. Diese Möglichkeiten sind Voraussetzungen für umfassende und

leistungsfähige EDV-Abläufe, die hier mit Multiplan-AB's als MUSTER-Lösungen verwirklicht sind.

Bei der Gestaltung der Multiplan-AB's ist größter Wert auf einfache, übersichtliche und sachgebetsbezogene Form und Handhabung, auf komfortable Ergebnisziele und umfassende Aufgabenabwicklung gelegt worden. Mit den vorliegenden AB's sollen die Grundlagen eines 'Controlling-Systems' im Unternehmen geschaffen werden können, die den höchstmöglichen Genauigkeitsgrad gewährleisten.

Zusätzlich ist berücksichtigt, daß die AB's der MUSTER-Lösungen ausreichende Erweiterungs- und Änderungsmöglichkeiten enthalten. Es können z. B. im Kostenartenverzeichnis und damit in den Betriebsabrechnungsbogen (BAB's) beliebig viele Kostenartenzeilen hinzugefügt oder auch herausgenommen werden, wobei für Hinzufügungen alle Rechenformeln zeilenweise nach unten zu kopieren sind. Die Adressen aller Felder verändern sich automatisch, so daß die Formelwirkungen erhalten bleiben.

---

#### Datenübernahme- und Weiterleitungs-AB's

---

**KOSTENARTENKONTEN** zur Übernahme aktueller Stände z. B. aus den Summen- und Saldenlisten der Finanzbuchhaltung. Dieser AB enthält Funktionen für die Kostenaufteilung nach festen und/oder variablen Anteilen von Umlage- oder Einzelkosten mit Zuordnungen zu allen, mehreren oder einzelnen Kosten- bzw. Funktionsstellen. Für den Beginn eines neuen Jahres sind Formeln vorhanden, die aus den Wertständen zum 30. 11. eine Hochrechnung auf die Jahreswerte bis Dezember mit einem jeweils festzulegenden Faktor durchführen. Zusätzlich ist ein Steigerungsfaktor zugegeben, um die Kostenerhöhungen des Folgejahres in etwa vorzugeben. Diese Faktoren sind je Kostenartenzeile eingerichtet.

Die Kostenartenbeträge können bereits in diesem AB nach fixen und variablen aus den Gesamtkosten ganz oder teilweise festgelegt werden. Die Kostenfestlegungen auf der Basis des Vorjahres sind als „SOLL-Kosten“, die zu wahlfreien Aktualisierungsterminen übernommenen Kosten des laufenden Jahres als IST-Kosten ausgewiesen. Einmalig und periodisch anfallende Kosten werden über das Jahr nivelliert. Die SOLL- und IST-Kosten sind jeweils auf den gleichen Zeitraum bis zum letzten Aktualisierungsdatum mit Anzahl der Arbeitstage umgerechnet. Der MUSTER-AB enthält 22 Kostenartengruppen mit 138 Kostenarten und 220 Freizeilen; diese Aufteilung kann zu jeder Zeit verändert werden.

**KOSTENSTELLENAUFBEREITUNG** zur Festlegung von Kosten- bzw. Funktionsstellen anhand ermittelter Arbeitszeiten der für mehrere Bereiche und Aufgaben tätigen Mitarbeiter. Anhand dieser Tätigkeitszeiten können Umlageanteile für entsprechend zu verteilende Kostenarten je Kosten- bzw. Funktionsstelle automatisch ermittelt werden. Damit wird die Bildung von Kosten- bzw. Funktionsstellen wesentlich erleichtert.

**ERLÖSKONTEN** zur Übernahme aktueller Stände aus den Erlöskonten für Produkte bzw. Produktgruppen der Finanzbuchhaltung mit Aufteilungs- und Zuordnungsfunktionen zur Ermittlung der Erlöse je Produkt. Aus Rechnungsstellung und dem erfolgten Zahlungsausgleich werden die damit teilweise verminderten Rechnungsbeträge je Produkt umgerechnet und als möglichst genaue Erlöse herangezogen. Die Erlöse aus dem Vorjahr als SOLL und aus dem laufenden Jahr als IST werden jeweils bis zum Aktualisierungsdatum auf den gleichen Zeitraum umgerechnet.

**ARBEITS- UND LEISTUNGSZEITEN** aus der Betriebsdatenerfassung (BDE) mittels Belegführung oder Datenträgeraufzeichnung. Automatisch erfolgt die Abstimmung und Prüfung auf Übereinstimmung der Arbeitszeit mit Summen der Fertigungs-, Hilfs- und Ausfallzeiten. Die Bewertung der Leistungszeiten kann nach wirklichen Personalkosten des Leistenden zuzüglich der Arbeitsplatzkosten je Kostenstelle oder nach den Stundensätzen der Kostenstelle vorgenommen werden. Die Arbeitszeiten und Leistungszeiten sowie deren Werte sind aus dem Vorjahr als SOLL und aus dem laufenden Jahr als IST vorgesehen und sind auf den gleichen Zeitraum bis zum jeweiligen Aktualisierungsdatum ausgewiesen.

**MATERIALVERBRAUCH** aus Materialbelegen für Lieferungen an die Kostenstellen und für Rücklieferungen von Kostenstellen an andere Kosten- bzw. Funktionsstellen. Daraus Ermittlung der Verbrauchsmengen und deren Bewertung aus der jeweiligen Bestandsmenge ggf. je Auftrag, auch für vom Auftraggeber beigestellte Materialien. Die Materialverbräuche und deren Werte können aus dem Vorjahr als SOLL und aus dem laufenden Jahr als IST festgelegt und auf den gleichen Zeitraum bis zum Aktualisierungsdatum ausgewiesen werden.

Diese Gruppe der AB's muß einer Anpassung an die Organisation vorhandener und organisatorischer Zustände im Unternehmen unterzogen werden, deren Zeitaufwand sich nach dem jeweiligen Organisationsgrad richtet. Die Unterstützungsleistung durch COM enthält die Einweisung in Multiplan anhand der genannten praktischen Einrichtung der AB's.

---

#### Als Hilfs-AB's stehen zur Verfügung:

---

**KOSTENSTELLENVERZEICHNIS** mit festzulegenden und/oder vorhandenen Kostenstellennummern und -bezeichnungen, jeweils bis 20 Fertigungszeiten (1 - 20), Hilfszeiten (21 - 40) und Ausfallzeiten (41 - 60) mit Nummern und Bezeichnungen als Arbeitsgänge je Kosten- bzw. Funktionsstelle. In dieses Verzeichnis können auch Leistungsfaktoren entsprechend der unternehmensspezifischen Anforderungen je Arbeitsgang aufgenommen werden. Der AB reicht für 500 Kostenstellen.

**MATERIALVERZEICHNIS** mit festzulegenden und/oder vorhandenen Materialnummern und -bezeichnungen. Vorgesehen sind in diesem Verzeichnis

auch Bestands-, Bestellmengen ggf. je Auftrag, verfügbare und verfügte Bestands- und Bestellmengen sowie die zutreffenden Preise nach unterschiedlichen, festzulegenden sowie einzeln anfallenden Preisarten. Der AB reicht für 20.000 Materialsorten.

#### Verarbeitungs-AB's

**KOSTENRECHNUNG MIT SOLL-/ IST-KOSTEN UND -ERTRÄGEN ALS BETRIEBSABRECHNUNGSBOGEN (BAB) GESAMT UND JE KOSTEN- BZW. FUNKTIONS-STELLE EINSCHLIEßLICH DECKUNGSBEITRAGS- UND GRENZKOSTENRECHNUNG:** Dieser AB übernimmt automatisch die Kostenarten und deren Werte aus dem AB Kostenartenkonten. Die Umlagekosten können auf beliebig viele Bezugsgrößen bezogen werden; vorhanden sind Flächen-qm, Raum-cbm, Arbeitszeitstunden, Mitarbeiterzahl, Prozentanteile an Gesamtkosten. Die BAB's für Kosten- bzw. Funktionsstellen enthalten Formeln für die Umrechnung auf deren Bezugsgrößen sowie für die zutreffenden Summenbildungen und Stundensätze, sämtlich für SOLL und IST. Jeder BAB reicht für 2.000 Kostenarten einer Kosten- bzw. Funktionsstelle.

**AUFTRAGSSAMMELBOGEN MIT AUTOMATISCHER EINGLIEDERUNG DER ZEIT- UND MATERIAL-AUFWENDUNGEN JE KOSTENSTELLE UND AUFTRAG:** Der AB Auftragsammelbogen nimmt jeweils 100 Fertigungs-, Hilfs- und Ausfallzeiten mit Nummer, Bezeichnung, Datum, Stunden und DM aus Zeit und Stundensatz sowie die damit angefallenen Fertigungs- und Ausschußmengen je Kosten- bzw. Funktionsstelle für einen Auftrag auf. Innerhalb der Aufzeichnung sind zusätzlich 200 Materialsorten mit Nummer, Bezeichnung, Entnahme- oder Verbrauchsdatum, Menge und Mengenwert je Kostenstelle vorgesehen. Diese Daten stehen in Spaltengruppen je Kostenstelle, womit die Summen je Auftrag gebildet werden. Der AB ist für 100 Kosten- bzw. Funktionsstellen für einen Auftrag eingerichtet. Aus der spaltenweisen Anordnung je Kosten- bzw. Funktionsstelle können die gleichen Daten in einen Kostenstellensammelbogen automatisch übernommen werden, wobei in diesem die Bewertung mit Stundensätzen SOLL und IST vorgesehen werden könnte. Die AB's Kostenstellensammelbogen enthalten damit alle Daten, die als Erträge IST in die BAB's übernommen werden. Auch die Spezifikation variabler Einzelkosten aus den Kostenstellen, der Kosten innerbetrieblicher Leistungsverrechnung usw. sind damit bestimmt.

**PRODUKTSAMMELBOGEN ALS ZUSAMMENSTELLUNG DER AUFTRAGSSAMMELBOGEN FÜR DAS GLEICHE PRODUKT MIT DECKUNGSBEITRAGS- UND GRENZKOSTENSTUFEN:** Der AB Produktsammelbogen stellt die Summen der Auftragsammelbogen je Kostenstelle zusammen. Die Werte je Kosten- bzw. Funktionsstelle für Fertigungs-, Hilfs- und Ausfallzeiten, der Fertigungs- und Ausschußmengen sowie der für Materialverbräuche werden aus den Auftragsammelbogen gleicher Produkte in die AB's Produktsammelbogen

automatisch übernommen. Die zusammengestellten Kosten werden je Einheit Fertigungsmenge als Gesamtkosten und Ausschußmenge als besondere Ausschußkosten ausgewiesen. Die Hinzufügung von Gewinnzuschlägen und Provisionen ggf. mehrfach ist in diesem AB vorgesehen.

**ERLÖSSAMMELBOGEN ALS ZUSAMMENGESTELLTE ERLÖSE AUS DEM ZAHLUNGS-AUSGLEICH:** Dieser AB übernimmt die Erlöse aus dem vorgenannten AB Erlöskonten. Zusätzlich werden die Rechnungsdaten und die Zahlungsausgleichsdaten aufgezeichnet. Die Genauigkeit der Wertebildungen und deren Weiterverwendung für Aufgaben des Controlling erfordern auch hier echte und zuverlässige Daten. Die Erlöskontenstände der Finanzbuchhaltung ggf. nach Produkt- und/oder Warengruppen sind im AB Erlöskonten bereits nach einzelnen Produkten aufgeteilt und hierfür als Rechnungsdaten bereitgestellt. Die Produktfakturierung mit allen Rechnungspositionen als Lieferwert, die Zuschläge für Verpackung, Transport sowie die gesetzliche Mehrwertsteuer, das Datum, Kunden- und Rechnungsnummer werden im Erlössammelbogen geführt. Ebenso wird der Rechnungsausgleich mit Zahlungsbetrag und Datum aufgenommen. Über eine vom Zahlungsbetrag ausgehende Rückrechnung werden zutreffende Skonto- und/oder Zahlungsdifferenzbeträge sowie die neuen Mehrwertsteuerbeträge ermittelt; Zuschläge für Verpackung und Transport werden laut Rechnung berücksichtigt. Der sich ergebende Restbetrag als neuer Lieferwert wird im Verhältnis der Rechnungswerte je Produktzeile umgerechnet und steht damit als echter Erlös je Produkt zur Verfügung. Diese Produkterlöse werden mit ihren Stückzahlen zusammengestellt und weisen über den jeweils abgelaufenen Zeitraum als Arbeitstagsanzahl die wirklichen Produkterlöse aus. Ein AB nimmt etwa 3000 Rechnungen und deren Zahlungsausgleich (je 50 Zeilen und 6 Spalten) auf.

#### GEGENÜBERSTELLUNG KOSTEN UND ERLÖSE MIT GEWINNERMITTLUNG JE PRODUKT:

Die Gegenüberstellung Kosten und Erlöse bezieht die erforderlichen Daten aus vorgenannten Produktsammelbogen und Erlössammelbogen; die Übertragung erfolgt automatisch. Je nach Ziel des Controlling, hier beispielsweise ein Verkaufsplan, sind die Daten entsprechend zusammenzustellen. Dabei ergeben sich aus den Fertigungskosten und der Zahl 'guter' und 'schlechter' Produkte die wirklichen Aufwendungen für verkaufbare Produkte. Die Erlöse der 'guten' Produkte, in einigen Fällen auch der 'schlechten' Endprodukte zum Sonderpreis, führen in dieser Gegenüberstellung zur Gewinnermittlung je Produkt. Daraus können dann alle Daten aus genannten Wertebildungen für die jeweils erforderlichen Zwecke in den einzelnen AB's im Bildschirm angesehen, ausgedruckt bzw. in anderen AB's aufgezeichnet, umgewandelt, verdichtet, aufgelöst und irgendwie anders bearbeitet werden. Erst mit dieser Gegenüberstellung werden die Deckungsbeiträge der Produkte ermittelt und als Deckungsbeitragsstufen in Prozentsatzengruppen 1 bis 10 je Produkt ausgewiesen. Automatische Rückrechnungen aus diesem AB

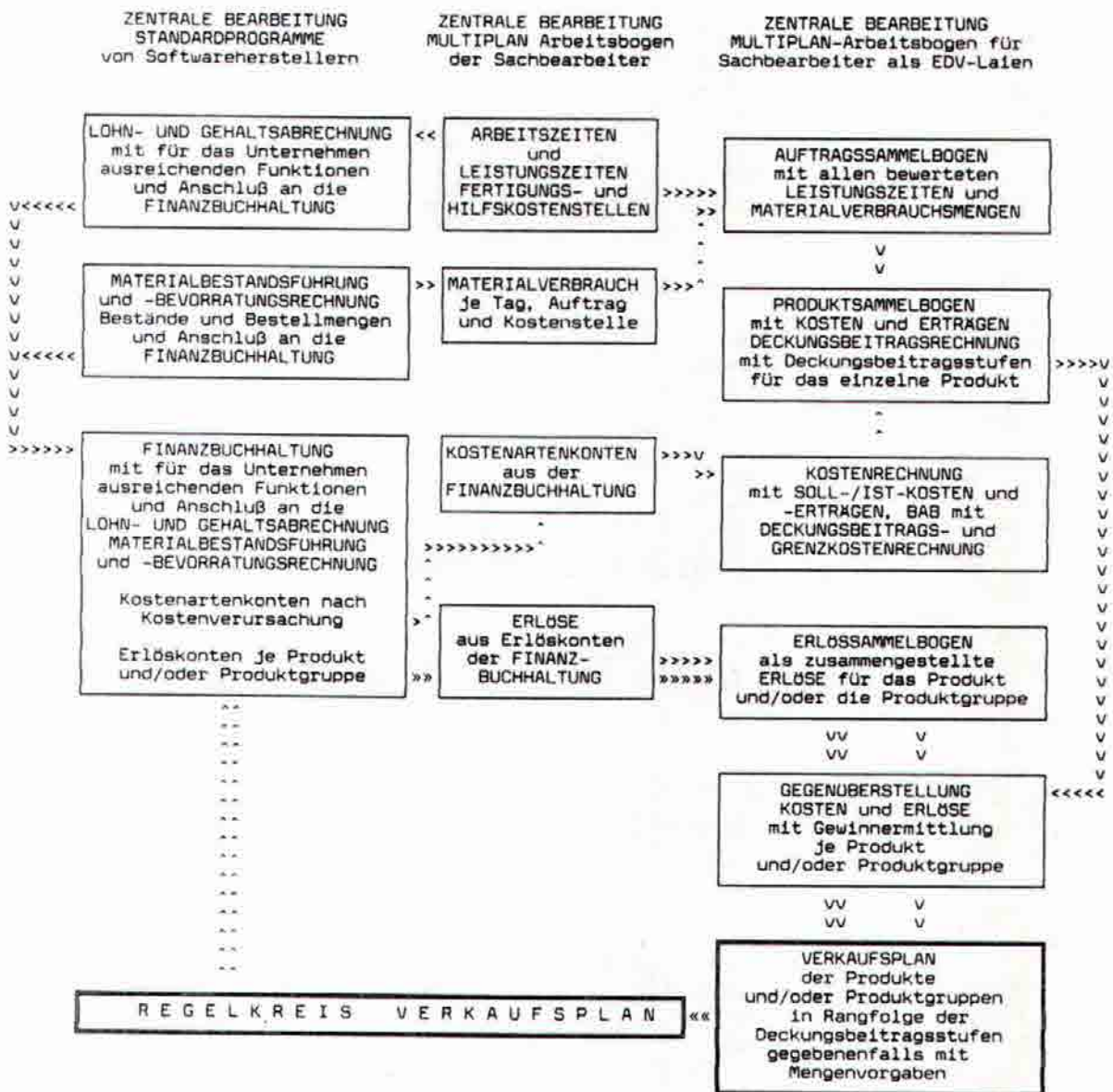
stellen die durch Zahlungsausgleich veränderten Erlöse über die Werte der Produkt- und Kostenstellen-Sammelbogen den dort nachgewiesenen und angefallenen Kosten gegenüber. Aus der sich damit ergebenden Kostensumme je Kostenstellen-AB werden die angefallenen Beträge der einzelnen Kostenarten entsprechend ihres Anteils an den Gesamtkosten je Kostenstelle umgerechnet und mit dem Deckungsprozentsatz in zutreffende Spalten des BAB's je Kostenart und deren Summenbildungen eingetragen. Damit ist der „Deckungsbeitrag“ je Kostenstelle ersichtlich.

Ebenso werden die Erlösanteile der beteiligten Kostenstellen-BAB's kumuliert und in den Gesamt-BAB je Kostenart übernommen. Deren Summe aller Kostenstellen weist den Deckungsbeitrag je Kostenart aus, die im Gesamt-BAB als Betrag und Deckungsprozentsatz automatisch eingesetzt wird. Mit den vorhandenen Summenformeln bilden sich die Werte des „Deckungsbeitrags“ für das gesamte Unternehmen mit der dargestellten Genauigkeit. Dieser Bereich des Gesamt-BAB ist für die Bildschirmanzeige eingerichtet und kann für die Druckausgabe ein- oder ausgeschaltet werden.

Damit sind die Grundlagen geschaffen, um die zusammengestellten Daten und Wertebildungen für die Bearbeitung in einem 'Controlling-System' prüfen zu können, abzuwägen, zu benutzen und die Aufgaben des Controlling entsprechend der jeweiligen Zielsetzung anzugehen.

Der Ablauf der genannten Verarbeitungs-AB's ist automatisch und wird mit der jeweiligen Kostenartenübernahme aus der Finanzbuchhaltung gestartet. Zwischen den Funktionsgruppen der Datenübernahme- und Weiterleitungs-AB's werden Menüs angezeigt, die mit zutreffenden Auswahlzahl-Eingaben die Verarbeitung wunschgemäß steuern. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
32	34	39	G	





# PROBLEME DER DATENBASIS BEI DER ERSTELLUNG DER GuV NACH DEM UMSATZ-KOSTENVERFAHREN GEMÄß DEM BIRILIG

von Helmut Hoppe, München

**Folgende Punkte werden am Beispiel des Hauses MD Papier GmbH angesprochen:**

- \* Begründung, warum man sich für diese Form der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) entschieden hat.
- \* Überblick über das Aussehen (Listen) des Umsatzkostenverfahrens.
- \* Entwicklung der Umsatzkosten-Gewinn- und Verlustrechnung aus Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (KSIV) und Relationalem Datenbanksystem (RDMS) - ein Vergleich.
- \* Datenbasis-Probleme bzgl. der Zulieferer-Systeme (Materialwirtschaftssystem, Lohn und Gehalt, Vertriebssystem, usw.)
- \* Probleme der Eindeutigkeit bei DV-organisatorischen Veränderungen (Beispiel Konten-Rationalisierungsmaßnahmen des Buchhaltungssystems).

## 1. Die Entscheidung für das Umsatzkostenverfahren

Das Bilanzrichtliniengesetz gibt dem Unternehmen die Wahlmöglichkeit, seine Gewinn- und Verlustrechnung entweder nach dem Gesamtkostenverfahren oder nach dem Umsatzkostenverfahren zu veröffentlichen. MD verwendet ab dem Geschäftsjahr 1986 das Umsatzkostenverfahren.

Die Unternehmen, die eine nach dem Umsatzkostenverfahren aufbereitete Gewinn- und Verlustrechnung veröffentlichen, sind hierzulande nicht gerade üppig gestreut. In den angelsächsischen Ländern dagegen ist dieses Verfahren üblich. Darin liegt auch ein Hauptgrund, warum die MD Papier GmbH dieses Verfahren anwendet:



Dipl.-Betriebswirt Helmut Hoppe ist in der MD Papier GmbH, Dachau, in der Abteilung Buchhaltung u. a. für das „Gelingen“ der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren verantwortlich.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	37	39	G	F	R

Ein gewichtiger Anteil unserer Kunden und unseres Kundenpotentials befindet sich in den USA und Großbritannien. Für sie ist diese Form der Darstellung leichter lesbar als die des Gesamtkostenverfahrens.

Ein weiterer Grund für die Anwendung dieser Gewinn- und Verlustrechnung liegt darin, daß sie der Konkurrenz den Einblick in die Kostenstruktur erschwert. Auch unter Hinzuziehung des gesetzlich vorgeschriebenen Anhangs lassen sich die gewünschten Informationen nicht ohne Einschränkung herausarbeiten.

Bevor auf das Problem der Datenbasis bei der Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren eingegangen wird, soll folgende Gegenüberstellung den Unterschied zwischen beiden Verfahren hervorheben:

## 2. Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren und nach dem Gesamtkostenverfahren - ein Vergleich

(siehe Abbildung 1 auf der nächsten Seite).

Der Unterschied zwischen beiden Rechnungen wird ab Position 2 „Herstellungskosten bzw. Bestandsverminderungen von fertigen und unfertigen Erzeugnissen“ bis Position 8 „Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit“ bei der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) des Umsatzkostenverfahrens bzw. Position 8 „Sonstiger betrieblicher Aufwand“ der GuV des Gesamtkostenverfahrens deutlich.

Bei Position 1 „Umsatzerlöse“ und ab Position 9

**Gewinn – und Verlustrechnung 1987**

Umsatzkostenverfahren	TDM	Gesamtkostenverfahren	TDM
1. Umsatzerlöse	612.196	1. Umsatzerlöse	612.196
2. Herstellungskosten der zur Erzielung d. Umsatzen erbrachten Leistungen	482.366	2. Erhöhung/Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	671
3. Bruttoerg. v. Umsatz	129.830	3. Andere aktivierte Eigenleistungen	5.182
4. Vertriebskosten	66.201	4. Sonst. betriebl. Erträge	84.889
5. Allgem. Verwaltungskosten	-20.952	5. Materialaufwand	375.638
6. Sonst. betriebl. Erträge	89.184	6. Personalaufwand a) Löhne und Gehälter b) Soz. Abgaben/Aufwendungen f. Altersversorgung/Unterstützung	79.860
7. Sonst. betriebl. Aufwand	102.937	7. Abschreibungen	29.246
8. Ergebnis der betriebl. Geschäftstätigkeit	29.923	8. Sonst. betriebl. Aufwand	173.769
9. Erträge aus Beteiligungen an verb. Unternehmen		9. Erträge aus Beteiligungen an verb. Unternehmen	1.508
10. Erträge aus anderen Wertpapieren u. Ausleihungen des Finanzanlageverm. davon aus verb. Unternehmen DM 1.140		10. Erträge aus anderen Wertpapieren u. Ausleihungen des Finanzanlageverm. davon aus verb. Unternehmen DM 1.140	1.182
11. Sonst. Zinsen u. ähnliche Erträge davon an verb. Unternehmen DM 676		11. Sonst. Zinsen u. ähnliche Erträge davon an verb. Unternehmen DM 676	3.056
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen u. Wertpapiere des Umlaufvermögens		12. Abschreibungen auf Finanzanlagen u. Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
13. Zinsen u. ähnl. Aufwendungen davon an verb. Unternehmen DM 3.561		13. Zinsen u. ähnl. Aufwendungen davon an verb. Unternehmen DM 3.561	10.814
14. Ergebnis der gewöhnl. Geschäftstätigkeit		14. Ergebnis der gewöhnl. Geschäftstätigkeit	23.856
15. Außerordentl. Ergebnis		15. Außerordentl. Ergebnis	0
16. Ergebnis vor Steuern		16. Ergebnis vor Steuern	-23.856
17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-7.096
18. Sonst. Steuern		18. Sonst. Steuern	-3.292
19. Jahresabschluß		19. Jahresabschluß	13.466

Abb. 1: Die GuV des Umsatzkosten- und des Gesamtkostenverfahrens

„Erträge aus Beteiligungen an verbundenen Unternehmen“ haben beide Rechnungen den gleichen Aufbau.

Nach dem Gesamtkostenverfahren werden einzelne Aufwands- und Ertragskonten in entsprechende GuV-Positionen zusammengefaßt wie Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen, unabhängig davon, in welchen Verantwortungsbereichen (Kostenstellen) sie entstanden sind.

Bei der Umsatzkosten-GuV werden diese Konten dagegen nach Funktionsbereichen zusammengefaßt wie Herstellung, Vertrieb und Verwaltung.

Die Aufwendungen für Material, Personal, Abschreibungen z. B. der Abteilung Buchhaltung werden über die Kostenstelle dem Bereich Verwaltung zugerechnet.

Hinsichtlich der Datenbasis verlangt die Erstellung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren damit eine zusätzliche Dimension im Vergleich zum Gesamtkostenverfahren: Man benötigt zur Aufbereitung die Kostenstellen.

**3. Entwicklung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren aus dem Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (KSIV) und Relativem Datenbanksystem (RDMS)**

Um die Kostenstellenzuordnung zu erhalten, wurden

bei MD zwei Verfahren angewendet: Die Aufbereitung aus dem Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (KSIV) für die Jahre 1986 und 1987 sowie die direkte Kostenstellenaufteilung aus den Zulieferersystemen ab dem Jahre 1988.

Beide Verfahren sind in folgender Darstellung veranschaulicht:

**Entwicklung des Umsatzkostenverfahrens**

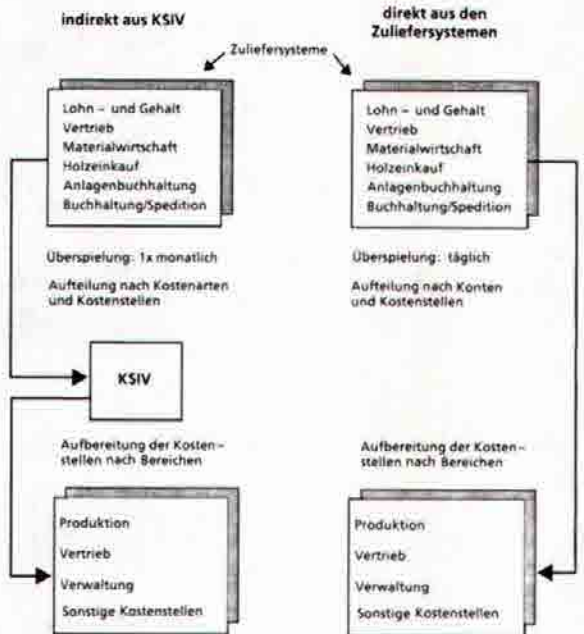


Abb. 2: Die Zulieferersysteme zur Kostenstellen-Aufteilung für das Umsatzkostenverfahren

Aus dieser Abbildung wird deutlich, daß der KSIV eine zusätzliche Stufe im Prozeß zur Erstellung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren darstellt.

Dieses Verfahren birgt damit zusätzliche Datenbasisprobleme, auf die unten eingegangen wird. Der Grund, weshalb nicht sofort die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren auf Basis der RDMS konzipiert wurde, lag daran, daß im Jahre 1987 gem. BiRiliG die Entscheidung für die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren gefällt werden mußte und die Erstellung auf Basis der KSIV am schnellsten zu bewerkstelligen war. Eine RDMS-Lösung kann nicht so schnell realisiert werden.

Zur Einrichtung der Umsatzkosten-GuV mußten die KSIV-Daten entsprechend nach Herstell-, Vertriebs-, Verwaltungskosten sowie sonstige Kostenstellenbereiche aufgesplittet werden. Dies geschah durch Anlegung von Datenfeldern, wie folgendes Bild für die Herstellkosten zeigt:

Ordnungsbegriff	Datenfelder	Rechenfeld	Datum der Anlage
PARAMKOS03	EABX HERSTELLKOSTEN 708	0,00000	02.02.88
	020202041301 020202041401 020202041601		
	020202041701 020202041801 020202041901		
	020202042101 020202042101 020202042201		
	020202042301 020202042401 020201999901		
	020302999901 050101019901 050401019901		
	060101029901 060101039901 060102019901		

Die Blöcke der zwölfstelligen EDV-Schlüssel können für einzelne Kostenstellen aber auch für ganze Kostenstellenhierarchien stehen. Besonders im Bereich der Technik lassen sich höhere Verdichtungsstufen, die mitunter 30 Kostenstellen beinhalten, den Herstellkosten zurechnen. Damit muß nicht der für jede der ca. 200 Kostenstellen stehende zwölfstellige EDV-Schlüssel in die entsprechenden Datenbereiche aufgenommen werden.

Die Kostenarten der zu Kostenstellenbereichen aggregierten Kostenstellen bzw. Kostenstellenverdichtungsstufen wurden nun zu einer eigenen Liste zusammengeführt:

Verdichtungsstufe Vertriebskosten		
Verdichtungsstufe Herstellkosten		
Bezeichnung Monat:	Dezember 1987 DM	Kumuliert Jan. - Dez. 87 DM
Zellstoffe Holzschliff	XXXX XXX	XXXXX XXXX
Löhne/Gehälter	XXXX	XXXXX
Gesamtsumme	XXXXX	XXXXXX

Um abschließend die Abstimmung zwischen Gesamtkosten-GuV, deren Positionen entsprechende Kontenzusammenfassungen enthalten, und der auf Kostenarten basierenden GuV nach dem Umsatzkostenverfahren vollziehen zu können, mußte die Verknüpfungsliste zwischen Kostenarten und Konten zu Hilfe genommen werden.

Folgendes Bild zeigt einen Ausschnitt der Verknüpfungsliste:

SACHKONTEN			KOSTENARTEN	KOSTENSTELLEN
Sach- Kto.	Bezeichnung	Erklärung	Kostenartengruppe Einzelkostenart	Zug Kst.
46600	Allgemeine Reisepesen	Kosten wie Parkgebühren, Trinkgeld, Telefon. B) Alle Rechnungen über Reisen z. B. Reisekosten ABR, Sparkassen Reise- DB C) Auch Reisen zu Kon- gressen, nicht jedoch Journale (= Bildungsaufwand)	Ktz./Reise/Bewirt 25705	

Die Abstimmung erwies sich als recht aufwendig (siehe unter Kapitel 4). Unter anderem hatte dies zur Folge, daß ab 1988 die Erstellung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren auf Basis des relationalen Datenbanksystems (RDMS) vorgenommen wurde.

Markante Unterschiede zwischen RDMS und einem hierarchischen Datenbank-System - als Beispiel ist die Entwicklung der Umsatzkosten-GuV auf Basis des KSIV zu nennen - stellt folgende Gegenüberstellung dar:

### Prinzipielle Unterschiede zwischen den Speicherformen

#### Hierarchisches Datenbanksystem

- \* Das hierarchische Datenbanksystem basiert auf der Über- bzw. Unterordnung von Datengruppen, z. B. die Struktur der Betriebsorganisation eines Unternehmens oder die Stücklistenorganisation eines Produkts.
- \* Gegebenheiten in Form von einfachen Baumstrukturen oder einfachen oder auch komplexen Netzen werden vom DV-System über die Folge der physikalischen Speicheradressen nachvollzogen.
- \* Logisch zusammengehörige Datensätze werden über die Plattenadresse in einem Datenfeld des Datensatzes, z. B. die Spur- und Sektor-Nr. miteinander verknüpft.
- \* Änderungen eines Satzaufbaus oder die Änderung des Datenbankschemas erfordern die Änderung aller Anwendungsprogramme, zumindest eine Neu-Compilierung. Strukturänderungen innerhalb eines Datensatzes erfordern die Änderung aller Anwendungsprogramme, die mit diesem Satzaufbau arbeiten.

#### Relationales Datenbanksystem

- \* Das relationale Datenbanksystem basiert auf beliebigen Beziehungen oder Assoziationen zwischen Datengruppen.
- \* Alle möglichen Strukturen werden vom DV-System über einfache Tabellen des Anwenders nachvollzogen.
- \* Logisch zusammengehörige Datensätze werden über den organisatorischen Schlüsselbegriff, z. B. die Kunden-Nr. miteinander verknüpft.
- \* Neue Felder in einem Datensatz oder die Änderung des Datenbankschemas sind für die bestehenden Anwendungsprogramme bedeutungslos, d. h. daß sie nicht überarbeitet werden müssen.

Um nun die Kostenstellen auf Basis des RDMS den verschiedenen Kostenstellen-Bereichen wie Herstellkosten, Vertriebskosten usw. zuordnen zu können, mußte jeder Kostenstelle, die in einer Tabelle des Buchhaltungssystems angelegt war, ein zweistelliger Schlüssel beigelegt werden:

#### Kostenstellen-Schlüssel

Schlüsselnummer	ZNR	Tabellenabhängiger Wert - /Text - Teil
09258	01	FKZ 00 Bereits gespeichert
09258	02	Neuseeland (A)
09263	01	Irland (B)
09263	02	0303040217 OA 04

Die Kostenstellen Neuseeland und Irland haben beispielsweise den Schlüssel 04 erhalten und sind somit den Vertriebskosten zugeordnet. Die Kostenstelle „Werkstätten Elektronik“ wird über den Schlüssel 02 den Herstellkosten zugeschlagen.

Im nächsten Schritt werden diese Kostenstellen zu den Kostenstellenbereichen Herstell-/Vertriebs- oder Verwaltungskosten zusammengefaßt (vgl. Abb. 1, GuV nach dem Umsatzkostenverfahren, Positionen 2, 4 und 5).

Bestimmte Kostenstellen wie die der sozialen Einrichtungen (Betriebsrat, Ferienheime usw.) sind weder den Herstell-, Vertriebs- oder Verwaltungskosten zuzurechnen. Ihre Aufwendungen werden - ebenfalls per zweistelligem Schlüssel - den sonstigen betrieblichen Aufwendungen zugeordnet (siehe Abb. 1, GuV-Position 7).

Schließlich werden Konten, die sich auf die GuV-Position 1. „Umsatzerlöse“, Pos. 6 „Sonstige betriebliche Erträge“ sowie auf die Positionen ab 9. „Erträge aus Beteiligungen“ beziehen, vollständig losgelöst von der Kostenstelle, mit der sie verbucht wurden, zur entsprechenden GuV-Position zugeordnet.

**Hierzu einige Beispiele:**

- \* Die Umsatzerlöse sowie Erlösschmälerungen in den USA werden nicht über die Kostenstelle USA den Vertriebskosten hinzugerechnet, sondern sind in der Position 1. „Umsatzerlöse“ enthalten.
- \* Die Zinsaufwendungen für langfristige Darlehen werden nicht über die Kostenstelle „Finanzen“ den Verwaltungskosten angelastet, sondern erscheinen in der GuV-Position 15. „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“.

**4. Die Probleme der Datenbasis bei der Erstellung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren mit Hilfe des KSIV und des RDMS**

Die Datenbasisprobleme können für beide GuV-Erstellungs-Verfahren folgendermaßen skizziert werden:

GuV auf Basis des KSIV	GuV auf Basis des RDMS
<b>Gemeinsame Probleme bzgl. der Datenbasis</b>	
formal falsche Daten aus den Basis-Systemen z. B. Lohn- und Gehalt, Vertrieb, Materialwirtschaft usw. mit Verbuchung auf falsche Kostenart bzw. Konten und/oder falsche Kostenstellen	
inhaltlich falsche Daten aus den Basis-Systemen	
<b>unterschiedliche Probleme der Datenbasis</b>	
GuV auf Basis des KSIV	GuV auf Basis des RDMS
erschwerter Kontrolle auf Vollständigkeit bzgl. der Kostenstellen	Auffangnetz bzgl. Eindeutigkeit einzelner Buchungssätze zu eng gespannt
Abstimmungsschwierigkeiten zwischen GuV aus KSIV und Gesamtkosten - GuV	formale Datenbasis - Mängel bezogen auf das Buchungssystem

**4.1 Datenbasisprobleme hinsichtlich der Zulieferersysteme**

**Formal falsche Daten** aus den Basis-Systemen können bewußt falsch sein, in dem z. B. der Verursacher absichtlich eine fremde Kostenstelle in eine Rechnung einträgt. Verschiedene Prüfungsmechanismen wie der monatliche KSIV können jedoch solche Komplikationen reduzieren.

Es ist zu prüfen, ob **unbewußt falsch vorgenommene Verbuchungen** bereits bei der Eingabe durch gewisse Kontrollmechanismen abgefangen werden können. Ein solcher Kontrollmechanismus kann zur Eingabe einer Materialnummer/Lohnart/Vertriebsart in Kombination mit der Verbuchung einer Kostenstelle in Form eines zusätzlichen Plausibilitätskriteriums Anwendung finden.

So dürfen beispielsweise die mit 39. beginnenden Materialnummern nur mit den Kostenstellennummern 03333 und 03335 verbucht werden. Denn nur in diesen beiden Kostenstellen dürfen Kaolin und Alaun verbraucht werden. Die Eingabe einer anderen Kostenstelle soll bereits bei der Eingabe verhindert werden.

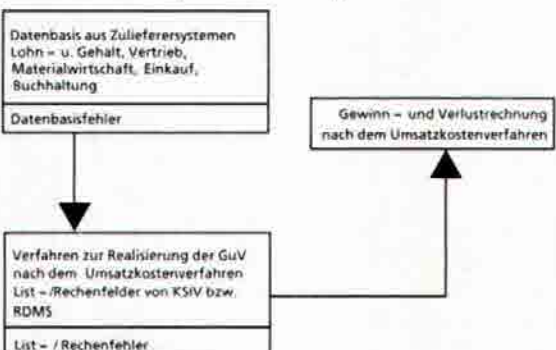
Weitaus schwieriger dürften **inhaltlich falsche Daten**, die aus den Basissystemen kommen, in den Griff zu bekommen sein. Unter inhaltlich falschen Daten sollen in diesem Zusammenhang rein **wertmäßige** Falschbuchungen verstanden werden, die sich auf das Bilanzergebnis nach unten oder oben niederschlagen.

Als Beispiel seien Rechnungen zu nennen, die laut Information einer technischen Abteilung Instandhaltungsaufwand zum Inhalt haben und so verbucht werden, obgleich sie als Anlagegüter hätten verbucht werden müssen. Ergebnismäßig wirkt sich das so für die laufende Periode aus, daß als Aufwand 100 % verbucht wurden, richtig wären dagegen lediglich z. B. 10 % Abschreibungsaufwand gewesen.

Größere Ausreißer könnten durch Plausibilitätskontrollen abgefangen werden (z. B. wertmäßiger Vergleich von Absatzkonten mit Rohstoffverbrauchs-konten). Allerdings sagen geringe Schwankungen zwischen den Daten der Berichtsperiode und denen der vorangegangenen Perioden im Grunde nichts über die inhaltliche Richtigkeit der Datenbasis aus!

**4.2 Datenbasisprobleme in Abhängigkeit der Erstellungsverfahren für die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren**

Aus der Sicht des Anwenders können auch die Verfahren zur Erstellung der Umsatzkosten-GuV zum Datenbasisproblem beitragen:



Die eigene Erfahrung zeigte, daß nicht jeder Fehler einer falschen Eingabe im Bereich der Basis-Systeme (z. B. Lohnbuchhaltung) zuzuschreiben ist, sondern daß Fehler auch aufgrund der Rechen- und Listoperationen zustande gekommen sind.

Die Anwendung eines **hierarchischen Datenbanksystems** zur Erstellung eines so komplexen Rechenwerkes, wie die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren darstellt, birgt die Gefahr, daß die Zuordnungen nicht laufend gepflegt werden. Datenfelder, wie sie oben zur Hierarchisierung von Kostenstellen beschrieben wurden, können sehr leicht zu Fehlern führen. Das Erkennen einer falschen Zuordnung gleich auf den ersten Blick käme einem Wunder gleich.

Besonders **formale Fehler** wie die Zuordnung einer Kostenstelle zum falschen Kostenbereich (es wird beispielsweise eine Vertriebs-Kostenstelle zu den Verwaltungskosten zugeschlagen) können nicht transparent gemacht werden. Ihre Entdeckung ist häufig nur noch dem Zufall überlassen.

**Inhaltliche Fehler** dagegen stechen aufgrund rechnerischer Abstimmung ins Auge. Doch um die fehlenden bzw. doppelt in mehreren Hierarchiestufen aufgenommenen Kostenstellen zu finden, ist jede Hierarchiestufe recht zeitraubend aufzublättern.

In dem hierarchischen Datenbanksystem, das dem KSIV zugrundeliegt, verbirgt sich eine weitere Spezialität: Der KSIV besteht aus Kostenarten, denen andere Zuordnungskriterien unterliegen als den Konten.

Um nun aber die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren, die aus dem KSIV und damit aus Kostenarten entwickelt wurde, mit der aus Konten bestehenden GuV nach dem Gesamtkostenverfahren abstimmen zu können, müssen die Kostenarten in Konten „übersetzt“ werden.

Die Kostenarten können im Gegensatz zu Konten Saldierungen enthalten, wie folgende Beispiele belegen:

Diese Gegenüberstellungen sollen verdeutlichen, daß hier Kostenarten nicht einfach einer GuV-Position zugeordnet werden können. Sie müssen deshalb mit einigem Aufwand kontennenmäßig aufgesplittet werden, um auf die GuV-Positionen übertragen werden zu können.

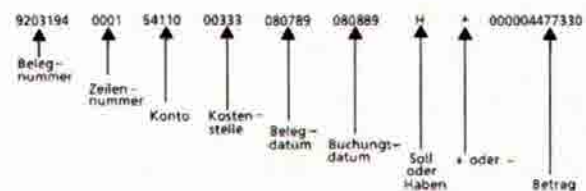
Zur Abstimmung zwischen Kostenarten und Konten wird die ebenfalls oben beschriebene Abstimmliste hinzugezogen. Auch sie kann fehlerhafte Zuordnungen beinhalten. Es ist zwar ausgeschlossen, daß ein Konto mehreren Kostenarten zugeordnet ist, dennoch kann es einer falschen Kostenart gegenüberstehen oder die Verknüpfung eines Kontos zu einer Kostenart wurde schlichtweg vergessen.

Von diesen Mängeln, die dem KSIV als Verfahren zur Entwicklung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren zugrundeliegen, nämlich der schwierigen Pflege der Kostenstellenhierarchien und der aufwendigen Abstimmung mit der GuV nach dem Gesamtkostenverfahren, war das neue Verfahren RDMS nicht behaftet. Eigentlich sollte es reibungs- und fehlerlos laufen...

Der Datenbestand aus den Zulieferersystemen wurde im Gegensatz zum Verfahren auf Basis des KSIV täglich in die Datei der Umsatzkosten-GuV überspielt (vgl. Abb. 2). Doch es fehlten häufig Datenbestände. Die dazugehörigen Fehlermeldungen enthielten die Bemerkung „Doppelter Primary Key“, was in diesem Fall soviel bedeutete, daß die Eindeutigkeitskriterien auf die abgewiesenen Datensätze Anwendung fanden.

Die Kontrolle, ob alle Sätze der gelaufenen Überspielungen in die Datei der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren einliefen, erfolgte über den Vergleich mit den Endsummen der Datensätze, die parallel in die Datei der Buchhaltung übergeben wurden. Die erfolgswirksamen Konten mußten in ihrer Höhe die gleichen Beträge aufweisen. Der Datensatzaufbau für beide Empfängerdateien war bis auf die Kostenstelle als Zusatz für die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren gleich.

Es sei hier zur Erklärung der Satzaufbau für die GuV nach dem Umsatzkostenverfahren aufgezeigt:



Kostenartenebene:	Kostenart "Disagio / Geldbeschaffungskosten"		
Kontenebene:	Zinsaufwendungen Factoring	Zinserträge Factoring	Disagio
Zuordnungsebene GuV-Positionen	Pos. 1 Umsatzerlöse	Pos. 12 Sonstige Zinsen u. ähnl. Aufwendungen	Pos. 15 Zinsen und ähnl. Aufwendungen

Doch es gibt auch weniger exotische Beispiele:

Kostenartenebene:	Kostenart "Soziale Einrichtungen"	
Kontenebene:	Erträge Kantine	Aufwendungen Kantine
Zuordnungsebene GuV-Position	Pos. 6 Sonstige betriebl. Erträge	Pos. 7 Sonstige betriebl. Aufwendungen

Die Eindeutigkeitskriterien wurden auf die Belegnummer, die Zeilennummer und die Konto-Nummer beschränkt. Das heißt, wenn ein zweiter Satz mit gleicher Belegnummer, Zeilennummer und Konto-Nummer überspielt werden sollte, wird dieser Satz richtigerweise abgewiesen. Er wird als Fehlermeldung ausgedruckt.

Nun werden aus bestimmten Zulieferersystemen - insbesondere dem Materialwirtschaftssystem - sehr viele Datensätze ausgegeben, die mit der gleichen Belegnummer in die Empfängersysteme überspielt werden. Damit soll ein zu schnelles Belegnummernende und -überlauf vermieden werden. Die Batch-Programme enthalten ein Zeilen-Zählprogramm, um eine weitere Unterscheidung der Belege zu erreichen und um Abweisungen der Sätze zu verhindern.

Für die Empfänger-Datei der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren wurde ein zweites Zeilenzählprogramm installiert. Dieses Programm setzte die Zeilennummer des entsprechenden Beleges wieder auf „0001“, sowie ein Konto-Wechsel über das Batch-Programm stattfand. Das Zeilenzählprogramm der Ausgabedatei zählte dagegen nach anderen Kriterien!

So entwickelten sich doppelte Primary Keys auf der Empfänger-Seite aufgrund der doppelten Absicherung mit Hilfe des zweiten Zeilenzählprogramms:

**Auf der Ausgabeseite:**

9203194 0001 54110 00333 080789 080889 H+ 000004477330  
 9203194 0002 54110 00334 080789 080889 H+ 000001234340  
 9203194 0003 54119 10333 080789 080889 H+ 000004567767  
 9203194 0004 54119 00333 080789 080889 H+ 000006787887  
 9203194 0005 54110 00335 080789 080889 H+ 000000007330

**Auf der Empfängerseite:**

9203194 0001 54110 00333 080789 080889 H+ 000004477330  
 9203194 0002 54110 00334 080789 080889 H+ 000001234340  
 9203194 0001 54119 10333 080789 080889 H+ 000004567767  
 9203194 0002 54340 00333 080789 080889 H+ 000006787887  
 9203194 0001 54110 00335 080789 080889 H+ 000000007330

Der letzte Satz wurde aufgrund des Zählmechanismus auf der Empfängerseite ungerechtfertigterweise abgewiesen. Das Auffangnetz war zu eng gespannt. Es hätte genügt, die Eindeutigkeitskriterien der Ausgabedatei gelten zu lassen.

Die Erstellung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren auf Basis des RDMS wird auch durch die Stärken und Schwächen des im Einsatz befindlichen Buchhaltungs-Systems tangiert. Die Fehlermeldungen, welche die Aufwands- und Ertragskonten betreffen, zielen auch auf die Datei der Umsatzkosten-GuV. Dabei stehen die Buchungen im Vordergrund, welche die Kostenstellen betreffen. Datensätze mit fehlerhaften oder fehlenden Kostenstelleninformationen gelangen „ungeklärt“ in den Buchhaltungsbestand. In die Datei des Umsatzkostenverfahrens gelangen sie, indem sie in eine Pseudo-Kostenstelle umgewandelt werden. Sämtliche fehlerhaften Sätze sind manuell in einer Zwischendatei zu korrigieren. Nach Ausgabe einer Kontrollliste kann diese Zwischendatei in die Umsatzkostendatei überspielt werden.

Das „Zurechtschneiden“ der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren, um Kontengruppen zu erhalten, die im Anhang des Geschäftsberichts zur GuV erläuternd aufgeführt sind, geschieht durch Belegung eines

freien Feldes im jeweiligen Kontenstamm, in diesem Fall der Bilanz-GuV-Schlüssel Nr. 2:

Ändern	Kontenstammsatz	02	MD Papierfabriken	WKKZ 00
Kontogruppe	: 4			
Kontonummer	: 26920 000		Verantwortl. : 10	
Kontobez.	: Lieferantenskonti 0 %			
Bil -/GUV - Schl. 1	: 105010		Gesperrt -KZ.:	
Bil -/GUV - Schl. 2	: 105015		Auflös -KZ.:	
Zeilennr.	: 0000		Sonderkto -KZ.:	
MWSt - Schl.	:		Kontenart -KZ.: K	
			Währungs -KZ.:	
Variable Prüfmerkmale:				
F01 F02 F03 F04 F05 F06 F07 F08 F09 F10				
M M				
F11 F12 F13 F14 F15 F16 F17 F18 F19 F20				
Kostenart	:45030		Kostenstellen: 09112	
FCode AS				

Beispielhaft sei hier der Anhang für die Vertriebskosten aufgeführt:

**Beispielhaft sei hier der Anhang für die Vertriebskosten aufgeführt:**

Vertriebskosten	Berichtsjahr DM	Vorjahr DM
Fachten	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Provisionen	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Personalkosten	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Reisekosten/KFZ-Kosten/Repräsentationen	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Verwaltungskosten	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Mieten/Lagerkosten	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Betriebsmittel-/Kosten / Verpackung	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Instandhaltung/Sachanlageabschreibung	XXXXXXXX	XXXXXXXX
Sonstiges	XXXXXXXX	XXXXXXXX
<b>Summe Vertriebskosten</b>	<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>

Hier sind dem RDMS-Verfahren aufgrund des Buchhaltungssystems bestimmte Grenzen gesetzt. Das Buchhaltungssystem liefert die Felder, auf welche zugegriffen werden kann, damit entsprechende Auswertungen - z. B. die Summe aller Frachtkonten - automatisiert ausgegeben werden können. Sind solche Zugriffsfelder nicht vorhanden, so muß entweder das Buchhaltungssystem meist recht kostspielig um freie Felder erweitert werden, oder es erfolgt eine zeitraubende manuelle Auseinandersetzung der Kostenstellenbereiche, um die Erläuterungen des Anhangs zu erhalten.

Der umgekehrte Fall, nämlich Rationalisierungsmaßnahmen im Buchhaltungssystem, um bspw. redundante Erkennungskriterien zu eliminieren, bewirkt für das RDMS dagegen geringen Änderungsaufwand. Das Buchhaltungssystem wurde insoweit neu organisiert, daß gewisse Werkskennziffern zur Unterscheidung von den Werken Dachau und Plattling wegfallen sollten. Die Werksunterscheidung kann durch die Konten bzw. Kostenstellen erreicht werden. Hinsichtlich des RDMS mußte nur das Werkskennziffernfeld als Eindeutigkeitskriterium wegfallen. ■

# GESCHÄFTSPOLITIK IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHKEIT UND UMWELTSCHUTZ

am Beispiel eines EVU in der Schweiz

von Fridolin Spaar, CH-4142 Münchenstein

Die Stromwirtschaft in den deutschsprachigen Ländern (D, A, CH) ist gekennzeichnet durch eine stetige Verbrauchszunahme. Gleichzeitig verstärkt sich in letzter Zeit der politische Druck gegen den Bau größerer Produktionsanlagen (hydraulische sowie konventionelle oder kerntechnische thermische Kraftwerke). Dieser Umstand und die Umweltprobleme, die beim Umwandeln und beim Verbrauch von Energie entstehen, sollten uns alle veranlassen, mit den **Energiressourcen haushälterisch umzugehen** und sie rationell einzusetzen.

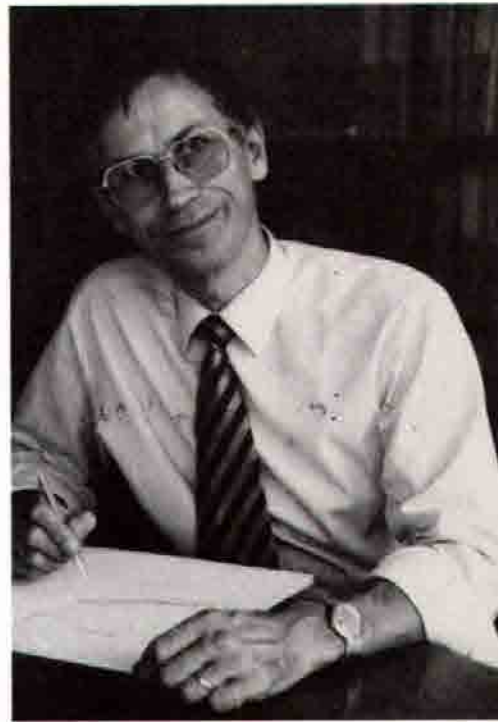
---

## Strom verkaufen - Strom sparen

---

Gegen Ende der 70er-Jahre hat die EBM (Elektra Birseck Münchenstein) im Rahmen der politischen Energiediskussionen ihre Geschäftspolitik neu definiert und als wesentliches neues Element die Förderung der sparsamen und rationellen Verwendung von Energie in den Zweckartikel der Statuten aufgenommen. Diese Bestimmung erstreckt sich auf alle Energieformen, nicht nur auf Strom, und zwar auf das eigene Konsumverhalten wie auch auf dasjenige der Kunden. Für die Absatzförderung unseres hauptsächlichsten Geschäftsbereichs - **den Stromverkauf - betreiben wir kein Marketing. Im Gegenteil, wir werben in vielerlei Formen für den sparsamen Einsatz von Strom.** Also unterziehen wir uns einer freiwilligen Selbstbeschränkung mit Verzicht auf Erfolgs(Gewinn-)potentiale.

Da der Stromverbrauch keine unmittelbaren Bedürfnisse befriedigt, sondern lediglich ein indirektes Hilfsmittel zur Bedürfnisbefriedigung (Licht, warme Stube, saubere Wäsche usw.) darstellt, ist das **Erreichen von Sparzielen nur mit viel Aufwand zu erreichen.**




---

## Unsere Strategien zur Zielerreichung

---

sind:

- **Know how erarbeiten**
- **Informieren**
- **Beraten**
- **Investieren**
- **Finanzieren.**

Wir betrachten unsere Aktivitäten als Beitrag zum Umweltschutz. Umweltschutz aber kostet Geld. **In der Marktwirtschaft wird jedoch dem Rendite-Denken Priorität eingeräumt** und verhindert dadurch oft umweltverträgliche Lösungen; vor allem, wenn „Entsorgungen“ zum Null-Tarif (Luftschadstoffe) möglich sind. Aus diesem Grund sind nebst einer guten Information (nur der informierte Bürger ist ein mündiger Bürger) auch finanzielle Anreize zu schaffen und zwar auf Unternehmens-, Gemeinde- und Staatsebene.

---

## Unsere konkreten Maßnahmen

---

lassen sich in drei Gruppen gliedern:

### Information

- > Medienarbeit (Presseorientierungen, Videofilme, Radiospots);
- > Ausgabe von Merkblättern (Spartips), Broschüren und Zeitschriften;
- > Einladungen zu Betriebsbesichtigungen für Zielgruppen Schüler, Lehrer, Vereine, Parteien;
- > Kochkurse;
- > Ausstellungen / Stromtage (dezentral in Kundennähe organisiert);
- > Stromsparewettbewerb mit lukrativen Preisen;

- > kundenbezogene Strom-Verbrauchsvergleiche über mehrere Jahre.

**Beratungen**

- > auf Anfragen von Kunden;
- > im täglichen Kundenverkehr;
- > systematische Kontakte mit allen Kunden in den Bereichen Haushalte und Gewerbe (Industriebetriebe verfügen in der Regel über eigene Fachleute).

Es handelt sich um Erstberatungen (Vorgehensberatung). Im Ausmaß von einem halben Tag je Kunde sind sie kostenlos. Die Ingenieurarbeiten der Ausführung führen in der Regel unabhängige Unternehmen aus.

**Investition / Finanzierung**

- > Finanzierung von Machbarkeitsstudien für kollektive Wärmeversorgungen und andere Projekte;
- > Beteiligung an Betriebsgesellschaften von kollektiven Wärmeversorgungen;
- > Errichtung und Betrieb von Pilotanlagen als Erfahrungsquelle (wo für Private das wirtschaftliche oder technische Risiko zu hoch erscheint);
- > erhöhte (subventionierte) Vergütung für Stromlieferungen aus dezentralen Produktionsanlagen;
- > Entwickeln von stromsparenden Anwendungstechniken (z. B. Straßenbeleuchtungen).

Ein wichtiges Gebiet ist die Förderung der Wärme-Kraft-Kopplung (Stromproduktion mittels Gasmotor für den Betrieb von Wärmepumpen und Nutzung der Abwärme für Raumheizung und Warmwasser) mit dem Ziel, 100 % Wärme mit lediglich rund 65 % Energieeinsatz zu produzieren und dadurch die Schadstoffemissionen zu verringern.

Da die finanziellen und personellen Mittel auch in der EBM beschränkt sind, kann nur ein Teil der förderungswürdigen Projekte und Aktivitäten ausgeführt werden. Bei der Auswahl ist größtmögliche Wirkung und Innovation von ausschlaggebender Bedeutung. Dabei lassen sich die Controlling-Instrumente zielgerichtet einsetzen.

**Bedeutung des WEG-Symbols für die EBM**

**E** wie Entwicklung  
Aneignen eines aktuellen Wissensstandes der Energietechnologie (Produktion, Transport, Verbrauch der Energie)

**W** wie Wachstum  
qualitatives (und nicht quantitatives) Wachstum, d. h.  
- keine Ausdehnung des Energieabsatzes als Ziel  
- Verstärkung der Dienstleistungen im Bereich Information und Beratung der Kunden

**G** wie Gewinn  
Ertragslage so sichern, daß die unabhängige Existenz des Unternehmens gewährleistet ist und daß die sparsame und rationelle Energieverwendung angemessen (personell und finanziell) gefördert werden kann

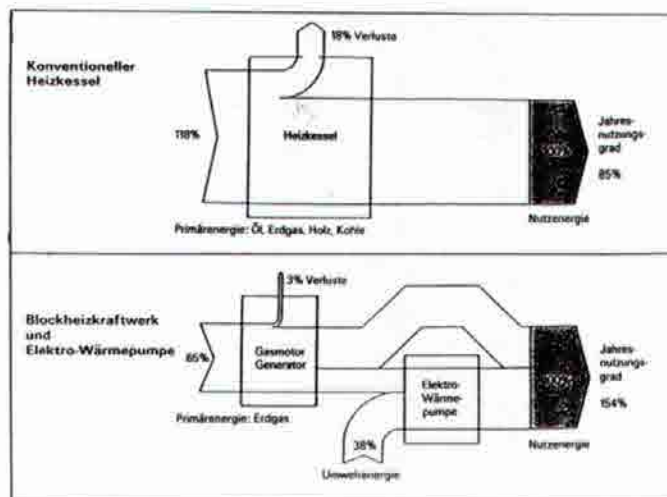
**Leitbild (Auszug)**

- ◆ eigenständige Genossenschaft
- ◆ sichere Energieversorgung
- ◆ sparsame und rationelle Energieverwendung. Wir wollen eine sparsame und rationelle Verwendung der Energie und des Stroms aktiv fördern.
- ◆ Kundeninteressen wahren
- ◆ dienstbereiter und fairer Partner.

**Steckbrief der EBM**

Die Elektra Birseck (EBM), Münchenstein (CH), ist ein kleineres, als Selbsthilfegenossenschaft konstituiertes regionales EVU. Genossenschaftler (Teilhaber) sind die Liegenschaftseigentümer im Versorgungsgebiet. Zweck des Unternehmens ist die sichere und wirtschaftliche Versorgung der Genossenschaftler und Kunden (Mieter) mit Strom, sowie die Förderung der sparsamen und rationellen Energieverwendung. Gewinne werden keine ausgeschüttet.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	22	31	G	T	S





# DEZENTRALISIERTE KOSTENRECHNUNG AUF PERSONAL- COMPUTERN

von Eberhard Mülhaupt, Schallstadt

Der schärfer werdende Wettbewerb unter anhaltendem Kostendruck zwingt insbesondere mittelständische Unternehmen zunehmend, die Methoden und Verfahren der modernen DV-gestützten Kostenrechnung einzusetzen. Dies vor allem auch unter dem Aspekt der bevorstehenden Öffnung zum gemeinsamen europäischen Markt.

Hier ist hohe Flexibilität und schnelle Reaktion auf sich ändernde Gegebenheiten gefragt. Das einzusetzende Controlling- und Kostenrechnungssystem muß deshalb die Möglichkeit der Simulation und Variantenrechnung zur Darstellung sich ändernder Strukturen, z. B. durch neue Technologien in der Fertigung, Erweiterung des Maschinenparks oder neuer Marketingstrategien bieten.

Diesen Anforderungen kann ein Kostenrechnungs- und Controlling-System als dezentrale Anwendung auf dem Personalcomputer heute gerecht werden. Seit der grundlegenden Veränderung der EDV-Landschaft ist das ausschließlich eine Frage der Leistungsfähigkeit der Software. Der Personalcomputer kann entweder als Einplatzanlage oder vernetzt im PC-Verbund arbeiten und erhält durch automatischen Datentransfer von der zentralen Datenverarbeitungsanlage die aktuellen Abrechnungsdaten.

Die vorliegende Ausarbeitung zeigt am Beispiel des Kostenrechnungsprogrammes CORAK - BAB eine integrierte Gesamtlösung auf. Das modular aufgebaute Programmpaket ist auf der Grundlage des Datenbanksystems dBASE III PLUS in Verbindung mit CLIPPER realisiert. Das compilierte Programm arbeitet sehr schnell auf jedem IBM-PC oder kompatiblen Rechner unter dem Betriebssystem PC-DOS bzw. MS-DOS und kennt praktisch keine Kapazitätseinschränkungen, sofern die Hardware entsprechend ausgelegt ist. Alle Stamm- und Ergebnisdaten stehen als dBASE-Dateien zudem der individuellen Weiterverarbeitung offen.



Eberhard Mülhaupt, Betriebswirt, Geschäftsführer der CORAK Unternehmensberatung GmbH, D-7801 Schallstadt, Tel. 07664 / 7052; Fax 07664 / 60993.

---

## Integration der Kostenstellenrechnung

---

Die Programmkonzeption, die dieser Organisationslösung zugrunde liegt, ist auf eine volle Integration der Kostenrechnung in die Organisation des Rechnungswesens und der Fertigungsorganisation (Betriebs- und Leistungsdatenerfassung) abgestellt. **Die automatische Übernahme aller Kosten- und Leistungsbuchungen** aus den angrenzenden Abrechnungsbereichen eines Unternehmens ist fester Bestandteil.

Durch eine solche Lösung spart man die aufwendige manuelle Erfassung aller Istwerte des abzurechnenden Zeitraumes.

Insbesondere betrifft dies folgende Bereiche:

- Finanzbuchhaltung für Kosten und Erlöse,
- Lohn- und Gehaltsabrechnung für Lohnkosten und Anwesenheitszeiten,
- Anlagenbuchführung für die kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen,
- Betriebsdaten der Fertigung für kostenstellen- und auftragsbezogene Leistungen für Personal und Maschinen wie z. B. Fertigungszeiten, Ausfallzeiten, Mengenleistungen und Ausschuß.

---

## Von der Ist-Kostenrechnung zur flexiblen Plankostenrechnung

---

Die Kostenstellenrechnung ordnet die im Unternehmen anfallenden Kosten den Orten ihrer Entstehung zu - der Fertigung, dem Materialbereich, der Verwaltung und dem Vertrieb sowie den allgemeinen Bereichen - und stellt sie Leistungs- und Kostenmeßgrößen (Bezugsgrößen) gegenüber, um damit die

- Kostenkontrolle in den verschiedenen Verantwortungsbereichen zu ermöglichen,
- Kostensätze zur Weiterverwendung in Vor- und Nachkalkulation (Auftragsabrechnung) bereitzustellen,

- Entscheidungsunterlagen für Sonderauswertungen (Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Untersuchungen über die Auswirkung von Kapazitätserweiterungen oder -verringierungen auf die Kostenstruktur) zur Verfügung zu stellen.

Durch Ausweis von fixen und proportionalen Kosten erfolgt die

- flexible Anpassung der Sollkosten an die Beschäftigungssituation und erlaubt damit den Kostenverantwortlichen realitätsnahe Kostenvorgaben.
- Ganz wichtig: Dabei wird der Einfluß der Beschäftigung auf die Kostenstruktur aufgezeigt und die Verbrauchsabweichungen sowie die Beschäftigungsabweichungen ausgewiesen.
- Durch die Ermittlung oder Vorgabe von Vollkostensätzen und Teilkostensätzen werden die notwendigen Unterlagen zur Bestimmung der Preisuntergrenze und zum Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung bereitgestellt.

Das **Programmpaket** unterstützt entsprechend der vom Anwender erreichten „Entwicklungsstufe“ jedes gewünschte Kostenrechnungsverfahren:

- Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis,
- Normalkostenrechnung,
- Plankostenrechnung,
- Teilkostenrechnung bis hin zur
- flexiblen Plankostenrechnung.

Durch eine einfache und flexible Stammdatenorganisation ist die individuelle Einrichtung des Kostenrechnungssystems gegeben. Zum Beispiel kann durch Eingabe der benutzerspezifischen Kostenstellen-/Kostenträger- und Kostenartenpläne, durch Auswahl des gewünschten Kostenrechnungsverfahrens und einer völlig frei wählbaren Darstellung der Abrechnung als zuschlagsorientierte Abrechnung und/oder retrograd in Form einer Deckungsbeitragsrechnung allen Belangen eines Unternehmens Rechnung getragen werden.

Steuerungsfunktionen zur Zusammenfassung von Kostenarten zu BAB-Zeilen und Kostenartengruppen und der Kostenstellen zu übergeordneten Abrechnungsebenen in einer separaten Hierarchie (z. B. für Profit Center) ermöglichen eine individuelle Anpassung der Aussagetiefe an das Informationsbedürfnis des Anwenders.

In jedem Unternehmen ist von Vorteil, den bei einer Verfeinerung der Kostenrechnung erforderlichen Planungsaufwand möglichst gering zu halten. Daher sind hier mehrere Kostenrechnungsverfahren gleichzeitig anwendbar. Es empfiehlt sich also, sich beim Ausbau auf diejenigen Kostenstellen zu beschränken, bei denen der erhöhte Aussagewert den Planungsaufwand lohnt - **zum Beispiel die Plankostenrechnung zunächst nur bei den wichtigsten Kostenstellen einzuführen und die übrigen Kostenstellen noch nach den einfacheren Verfahren der Normalkostenrechnung oder der Istkostenrechnung weiterzuführen.**

---

### Aussagen der Kostenstellenrechnung

---

Die Kostenstellenrechnung liefert jedem Kostenstellenverantwortlichen ein Kostenstellen-Abrechnungsblatt, in dem die Kosten, Leistungen und Kostensätze seiner Kostenstellen enthalten sind (vgl. Abbildung). Die Summe aller Kostenstellen-Abrechnungsblätter wird in einer Gesamtauswertung, der „Unternehmenskostenstelle“ ausgewiesen.

In der Kostenstellenrechnung werden nicht nur die Kosten jeder Kostenstelle ausgewiesen, sondern es werden die Kosten auch den Leistungen (Beschäftigung, Bezugsgröße) jeder Kostenstelle gegenübergestellt (Kosten- und Leistungsrechnung). Dies gilt auch für die Kostenstellen des Verwaltungs- und Vertriebsbereichs, in denen auf diese Weise heute immer wichtigere Kapazitätsnutzungs-Kennzahlen dargestellt werden können (z. B. Kosten je Buchung, Rechnung, Bestellung, Auftrag usw.).

---

### Flexible Gestaltung des Betriebsabrechnungsbogens

---

Pro Kostenstelle werden beliebige Kostensätze für die Kalkulation errechnet. Je nach Wahl des Kostenrechnungsverfahrens werden diese Sätze zu Vollkosten oder Teilkosten ausgewiesen. Teilkostenauswertungen ermöglichen es, die Preisuntergrenze für die erzeugten Produkte zu ermitteln.

Mit Hilfe der Kostenstellenrechnung wird bei Normal- oder Plankostenrechnung eine Kostenkontrolle am Entstehungsort durch Vergleich der Sollkosten mit den Istkosten ermöglicht. Die Ermittlung der Sollkosten erfolgt dabei unter Berücksichtigung der fixen und der proportionalen Kosten. Der Kostenverantwortliche kann die Abweichung zwischen Soll- und Istkosten sehen und Maßnahmen ergreifen. Die Abteilungsleiter werden dadurch zum kostenbewußten Handeln angeleitet.

Der Zeilenaufbau der Kostenstellenabrechnung ist frei wählbar. Im Abrechnungsschema kann festgelegt werden, welche Kostenart separat oder in Gruppensummen auszuweisen ist.

Für jede Kostenstelle kann die Zusammenfassung von mehreren Kostenarten zu einer Abrechnungszeile (BAB-Zeile) und von mehreren Abrechnungszeilen zu einer Kostenartengruppe individuell gesteuert werden. Damit ist es möglich, die Aussagetiefe dem Informationsbedürfnis des jeweiligen Bereichsverantwortlichen anzupassen. So können z. B. die Lohnkosten in Fertigungskostenstellen detailliert ausgewiesen (Zeitlohn, Prämienlohn, Mehrarbeitslohn, Hilfslohn) oder in Verwaltungskostenstellen zu einer Abrechnungszeile „Personalkosten“ zusammengefaßt werden.

---

### Auswertungsbereich der Kostenstellenabrechnung

---

In diesem Bereich können statistische Kostenstellenauswertungen und Gegenüberstellungen von Kosten

<b>KOSTENSTELLEN-ABRECHNUNG</b>	<b>MUSTERABRECHNUNG</b>	<b>JANUAR 1989</b>	<b>08.06.89</b>	<b>Seite 1</b>
---------------------------------	-------------------------	--------------------	-----------------	----------------

**5100 FORMENBAU**

01.89  
Bezugsgröße: Fertigungsstunden

Hierarchie- stufe	Plan- beschäft.	Ist- beschäft.	Besch- Grad	Anz. Mit.	Verrechn. IstFixKos	Fixkosten Abweichg.	Beschäft- Abweichg.	IBL-Verrech. fix	satz prop.						
36	4500	3000	66.7	21	45379	-2279	-22500	15.00	38.00						
<b>Leile Konto Bezeichnung</b>															
	Bez größe	Leistung	Plankost prop.	Sollkost prop.	Plankost fix	Sollkost gesamt	Istkost prop.	Istkost fix	Istkost gesamt	Abweichg DM	Kumulierte Jahreskosten Fixa	Soll	Ist Abw		
0110	4000	Fertigungslöhne Anwesenheitsstunden	3000.00	63000	42000	0	42000.00	50000	0	50000.00	8000	63000	42000	50000	19
0126	4101	Gehälter f. techn.Angest.	340.00	0	0	6000	6000.00	0	7000	7000.00	1000	6000	6000	7000	17
0166	4091	Praktiker Sozialaufwand	0	0	18000	18000.00	0	22000	22000.00	4000	18000	18000	22000	22000	22
0175	4095	Sozialaufwand Lohn	20000	13333	6000	19333.33	12300	3692	16000.00	-3333	26000	19333	16000	16000	-17
0196	3500	Betriebsstoffe/Verbrauchswerkz DM	1500	1000	500	1500.00	750	250	1000.00	-500	2000	1500	1000	1000	-33
0206	3800	Modelle, Zeichn. f. Glasformen DM	3500	2333	0	2333.33	4000	0	4000.00	1667	3500	2333	4000	4000	71
0243	4700	Energie/Strom	1900	1267	200	1466.67	1810	190	2000.00	533	2100	1467	2000	2000	36
0256	4600	Rep.-Mat./Wandinstandhaltung dm	800	533	150	683.33	168	32	200.00	-483	950	683	200	200	-71
0273	4401	Kalk. Afk auf Anlagen	0	0	12000	12000.00	0	12000	12000.00	0	12000	12000	12000	12000	0
0282	<b>FERTIGUNGSKOSTEN</b>		90700	60467	42050	103316.66	69036	45164	114200.00	10883	133550	103316	114200	114200	11
0306	4800	Müroaterial u. Drucksachen	1500	1000	250	1250.00	1264	214	1500.00	250	1750	1250	1500	1500	20
0384	<b>NEBENKOSTEN d. KOSTENSTELLE</b>		92200	61467	43100	104566.66	70322	45378	115700.00	11133	135300	104566	115700	115700	11
0390	IBL-Belastung Schlo	20.00	10.00	600	300	300	600.00	300	150	450.00	-150	900	600	650	-25
0391	IBL-Belastung Klebt	30.00	20.00	440	560	660	1220.00	560	440	1000.00	-220	1500	1220	1000	-18
0403	Umlage von Betriebschlosserei	5700	5434	-100	5334.09	5450	350	6200.00	866	5600	5334	6200	6200	16	
0404	Umlage von Elektriker	5300	6086	500	6586.00	6636	464	7100.00	514	5400	6586	7100	7100	8	
0425	<b>SELBSTKOSTEN</b>		104660	73847	44460	118306.75	83664	46782	130450.00	12143	149100	118306	130450	130450	10
0430	0050	Produktionsleistung Wert in DM	200000	133333	0	133333.33	185000	0	185000.00	51667	200000	133333	185000	185000	39
0450	<b>KOSTENSTELLENERGEBNIS</b>		95360	59487	-44460	15026.58	101332	-46782	54550.00	39523	50900	15027	54550	54550	263
0482	Fertigungs-Kostensatz		30	20	14	34.44	33	15	38.07	4	45	34	38	38	12
0483	Selbstkosten-Standensatz		35	25	15	39.44	28	15	43.48	4	50	39	43	43	10

<b>KOSTENSTELLEN-ABRECHNUNG</b>	<b>MUSTERABRECHNUNG</b>	<b>JANUAR 1989</b>	<b>08.06.89</b>	<b>Seite 2</b>
---------------------------------	-------------------------	--------------------	-----------------	----------------

**5100 FORMENBAU**

01.89  
Bezugsgröße: Fertigungsstunden

Hierarchie- stufe	Plan- beschäft.	Ist- beschäft.	Besch- Grad	Anz. Mit.	Verrechn. IstFixKos	Fixkosten Abweichg.	Beschäft- Abweichg.	IBL-Verrech. fix	satz prop.							
36	4500	3000	66.7	21	45379	-2279	-22500	15.00	38.00							
<b>DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG:</b>																
Deckungsbeitragsstufe	Plankosten	%	Sollkosten	%	Istkosten	%	Abweichung	Plankosten	%	Sollkosten	%	Istkosten	%	Abweichung	%	
Produktionswert (Brüto)	200000.00		133333.33		185000.00		51666.67	38.8	800000.00	533333.32		740000.00		206666.68	38.8	
WERTSCHÖPFUNG GRANT	200000.00	100.0%	133333.33	100.0%	185000.00	100.0%	51666.67	38.8%	800000.00	533333.32	100.0%	740000.00	100.0%	206666.68	38.8%	
Materialeinzelkosten	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	-2250.00	*****	-1500.00	*****	-500.00	-500.0	1000.00	-66.7
Fertigungseinzelkosten prop.	-69900.00	-35.0	-46600.00	-35.0	-56559.52	-30.6	-9959.52	21.4	-272760.00	*****	-181840.00	*****	-224336.56	*****	-42496.56	23.4
DECKUNGSBEITRAG I	130100.00	65.1%	86733.33	65.0%	128440.48	69.4%	41707.15	48.1%	524990.00	65.6%	349993.32	65.6%	515163.44	69.6%	165178.12	47.2
Fertigungsgemeinkosten prop.	-20800.00	-10.4	-13866.66	-10.4	-12476.11	-6.7	1390.55	-10.0	-122719.00	*****	-81806.66	*****	-86137.26	*****	-4330.60	5.3
Verwaltung u. Vertrieb prop.	-1500.00	-0.8	-1000.00	-0.8	-1285.71	-0.7	-285.71	28.6	-3900.00	*****	-2599.99	*****	-4885.71	*****	-2285.72	87.9
IBL-Verrechnung proportional	-4320.00	-2.2	-860.00	-0.6	-860.00	-0.5	0.00	0.0	-7440.00	*****	-4340.00	*****	-4340.00	*****	0.00	8.0
Umlagen proportional	-11900.00	-5.9	-11500.00	-8.6	-12486.00	-6.7	-965.91	8.4	-18173.00	*****	-11284.40	233.5	-15726.00	*****	-4441.60	39.4
DECKUNGSBEITRAG II	92480.00	46.2%	59486.58	44.6%	101332.66	54.8%	41846.08	70.3%	372767.00	66.6%	249962.27	66.9%	404074.47	54.6%	154112.20	61.7
Fertigungsgemeinkosten fix	-42850.00	-21.4	-42850.00	-32.1	-45164.37	-24.4	-2314.37	5.4	-125557.00	*****	-125557.00	*****	-122826.18	*****	2736.82	-3.2
Verwaltung u. Vertrieb fix	-250.00	-0.1	-250.00	-0.2	-214.29	-0.1	35.71	-14.3	-4850.00	*****	-4850.00	*****	-7114.29	*****	-2264.29	46.7
IBL-Verrechnung fix	-2880.00	-1.4	-2880.00	-2.2	-590.00	-0.3	2290.00	-79.5	-5160.00	*****	-5160.00	*****	-2810.00	*****	-2350.00	-45.5
Umlagen fix	-400.00	-0.2	-400.00	-0.3	-814.00	-0.4	-414.00	103.5	-352.00	48.0	-352.00	47.9	-3199.00	*****	-2847.00	404.8
DECKUNGSBEITRAG III	46100.00	23.1%	13106.58	9.8%	54550.00	29.5%	41443.42	316.2%	236848.00	29.6%	114043.27	21.4%	264125.00	36.2%	154081.73	135.1

und Leistungen durch beliebige Summenbildungen in jeweils separaten Zeilen dargestellt werden.

Vor allem dient dieser Bereich der Errechnung von Kostensätzen, die durch Division der Kosten durch die Leistungen einzelner Kostenarten oder beliebiger Kostenartengruppen gebildet werden können. Dies aufgrund der

- Hauptbezugsgröße der Kostenstelle oder jeder
- Bezugsgröße und Leistung einzelner Kostenarten.

Im Hintergrund der Abrechnung werden pro Kostenstelle die Kostenarten separat aufbereitet, die zu steuerlichen Herstellungskosten zählen, um die günstigste Bewertung der Halbfertig- und Fertigerzeugnisse zu ermöglichen.

---

### **Kostenaufspaltung und Verrechnung der fixen und variablen Anteile**

---

Die im Kostenartenstamm hinterlegten Anteile für das Verhältnis von fixen zu proportionalen Kosten (Variator) sind maßgebend für die Kostenaufspaltung, sofern nur die Ist-Abrechnung eingesetzt wird.

*Kostenaufspaltung bei Einsatz der Plankostenrechnung*  
Der Variator wird bei Einsatz der Plankostenrechnung durch das Verhältnis der in der Planwertdatei erfaßten fixen und proportionalen DM-Beträge je Kostenart und Kostenstelle gebildet. Dieser Schlüssel für die Teilung der fixen und proportionalen Bestandteile der Kostenarten ist maßgebend für die Verteilung der Ist-Kosten in der empfangenden Kostenstelle. **Er hat Vorrang vor dem Variator des Kostenartenstammes.**

Sind für bestimmte Kostenstellen keine Kosten in der Planwertdatei gespeichert, wird die Kostenteilung nach den im Kostenartenstamm hinterlegten fixen und variablen Anteilen durchgeführt.

---

### **Kostenarten-Verteilung**

---

Für Kostenarten, die nicht einer einzelnen Kostenstelle direkt zugeordnet werden können, sondern auf mehrere Kostenstellen zu verteilen sind, können Verteilungsschlüssel hinterlegt werden, die anstelle der Kostenstelle im Buchungssatz der Finanzbuchführung eingegeben werden. Damit werden diese Kosten direkt im Bereich der Primärkosten verrechnet und dargestellt und ermöglichen so den Soll-Ist-Vergleich.

Das Programm verwaltet und verrechnet festgelegte und anpaßbare Verteilungsschlüssel.

---

### **Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen (IBL)**

---

Eine wichtige Aufgabe der Kostenstellenrechnung ist die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen. Leistungen also, die von z. B. Hilfskostenstellen wie Schlosserei oder Reparaturabteilung, aber auch von Fertigungskostenstellen für andere Kostenstellen

erbracht werden. Diese Leistungen sind als Leistungsbuchung manuell oder automatisch (BDE) zu buchen. Sie werden zu vereinbarten Kostensätzen verrechnet, um ein möglichst genaues Bild der Kostenverursachung zu erhalten.

Die Leistungsbuchungen, die als IBL weiterzubelastet sind, enthalten durch die Erfassung zusätzlich die empfangende KST-Nr. Sie werden zu den gesamten Ist-Leistungen der KST gerechnet und zudem für die Verrechnung der IBL aufbereitet.

Alle Ist-Kosten der abgebenden Kostenstelle werden zunächst auf dieser Kostenstelle abgerechnet.

Die IBL-Entlastung wird in der dafür angelegten Zeile der abgebenden KST ausgewiesen, die IBL-Belastung wird auf jeder empfangenden Kostenstelle in einer separaten Zeile gedruckt, um die Herkunft eindeutig nachzuweisen.

Eine Besonderheit bietet das Programmpaket bei Einsatz der Plankostenrechnung. In diesem Falle können innerbetriebliche Leistungen (IBL) auch geplant werden. Die IBL-Planleistungen werden in der IBL-Plandatei hinterlegt und entsprechend dem Beschäftigungsgrad im Soll und Ist verglichen.

Diese Planleistungen und die Istleistungen werden sowohl auf der Kostenstellenabrechnung der abgebenden als auch auf der empfangenden Kostenstelle ausgedruckt.

---

### **Übergeordnete Kostenstellen-Abrechnungsbereiche**

---

Die einzelnen Kostenstellen können in übergeordnete Kostenbereiche verdichtet werden:

- Kostenstellen-Gruppen
- Abteilungen
- Hauptabteilungen
- Bereiche
- Gesamtunternehmen.

Die Gruppenstufen stellen eine separate Hierarchie dar. In jeder Ebene können bis zu 99 Hierarchiekostenstellen angesprochen werden. Die Verdichtung erfolgt stufenweise bis hinauf zum Gesamtunternehmen.

---

### **EDV-gestützte Kostenplanung**

---

- > Durchführung der automatischen Kostenplanung für das folgende Jahr auf der Grundlage der kumulierten Jahreswerte der Ist-Abrechnung.
- > Berechnungsbasis sind die bis zur Planungsrechnung kumulierten Ist-Werte (bis zu 24 Monate in die Vergangenheit) und der im Kostenartenstamm gespeicherte Prozent-Zuschlagssatz je Kostenart/Kostenstelle.
- > Wird das Modul Plankostenrechnung eingesetzt, können wahlweise auch die Planwerte mit dem Zuschlagssatz beaufschlagt werden oder auf der Basis der Planbeschäftigung hochgerechnet werden.

- > Die Auswertung erfolgt in einer separaten Liste je Kostenstelle mit gleichem Zeilenaufbau wie die normale Abrechnung, aber im Format DIN A 4.
- > Außerdem besteht die Möglichkeit, bestimmte Perioden für die automatische Kostenplanung daraus zu selektieren, um eine repräsentative Berechnungsgrundlage zu erhalten (Eliminierung von Urlaubsmonaten oder saisonalen Schwankungen etc.).

**Planvariantenrechnung / Kostenrechnungssimulation**

Diese Abrechnungsvariante ist wichtig zur Ermittlung von Entscheidungsgrundlagen für geänderte Beschäftigungslagen, Erhöhung oder Reduktion des Maschinenparks bzw. geplanter Investitionen für Produkterweiterungen, Marketingmaßnahmen usw.

- Durchführung beliebig vieler Planabrechnungen mit geänderten Plan- und ggf. Ist-Beschäftigungen sowie anderen Kostenarten-Verteilungen und Kostenstellen-Umlagen.
- Ausgabe der Plan-Varianten-Liste mit Soll-Ist-Vergleich analog der Kostenstellenabrechnung im Format DIN A 4.

**Kalkulation als Bestandteil der Kostenstellenrechnung**

Das vorliegende Kostenrechnungsprogramm ermöglicht die Abrechnung von Kostenträgern, sofern sie eine überschaubare Anzahl von Produkten oder Produktgruppen betreffen.

Dies setzt jedoch voraus, daß alle im Unternehmen anfallenden Einzelkosten wie Materialkosten, direkt zuordenbare Fertigungskosten usw. im Kostenrechnungssystem den Erzeugnissen oder Erzeugnisgruppen direkt zugerechnet werden.

Projekte und Kostenträger können in einer separaten Abrechnung für einen Zeitraum bis zu 35 Monaten mit allen Kostenarten für Plan-, Soll- und Ist-Werte ausgewertet werden.

**Automatische Datenübertragung**

- \* Standardschnittstellen für Datenübertragung vom zentralen EDV-System (HOST) oder PC für FIBU, LOHN, ANLR, BDE-Leistungsdaten, z. B. IBM/HS und RS-FIBU sowie PPS-INFRA von IBM und MADRAS von SIB.
- \* Individuelle Anpassungen zur Datenübertragung sind möglich.
- \* Übernahme von DATEV-Finanzbuchhaltungsdaten durch das DATEV-Datenübergabeprogramm WEGA erfolgt automatisch.
- \* Datenübergabe an die Fertigungsorganisation zur automatischen Vor- und Nachkalkulation über Stücklisten und Arbeitspläne.

- \* Datenaustausch und Weiterverarbeitung der Kostenrechnungs-Ergebnisdaten an und mit integrierten Standard-Software-Werkzeugen wie z. B. LOTUS 1-2-3, SYMPHONY, MULTIPLAN, CHART, OPEN ACCESS und selbstverständlich dBASE plus.
- \* Datenübergabe an das CORAK-CONTROLLING-SYSTEM auf Basis von MULTIPLAN und CHART.

**Hard- und Softwarekonfiguration**

Das Programmpaket ist lauffähig auf allen IBM-kompatiblen Personal Computer Systemen (Industriestandard), die vom Betriebssystem MS-DOS ab 2.0 unterstützt werden. Das sind alle bekannten Fabrikate wie z. B.

- IBM PC XT, PC AT, PS 2 mit Betriebssystemen PC-DOS 2.1 und 3.XX
- oder kompatible PCs mit MS-DOS 2.1 oder 3.XX
- Das Programm ist Netzwerk-fähig.

*Technische Ausstattung:*

- 640 KB Hauptspeicher
- 1 Diskettenlaufwerk 1 x 360 KB oder 1,2 MB (3,5 und 5,25 Zoll)
- 10 MB-Festplattenlaufwerk oder größer

*Verarbeitungsmodus:* Dialog (menügesteuert)

*Dialogsprache:* deutsch

*Handbuch* in deutscher Sprache

*Bedienführung:* am Bildschirm mit integrierter Hilfe-Funktion

*Programmsprache:* dBase III Plus bzw. dBase IV in Verbindung mit Clipper wird schnelle Verarbeitung gewährleistet.

*Datenverwaltung:* Datenbanksystem dBase III Plus/IV ist im Programmpaket und im Preis enthalten.

Das System wird von der Firma CORAK Unternehmensberatung GmbH, In der Bitze 5, 7801 Schallstadt bei Freiburg, Telefon 07664-7052 vertrieben. Das Programmpaket wird ständig weiterentwickelt. ■

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

# CORPORATE IDENTITY MIT CONTROLLING

von Uwe Hannig, Koblenz-Vallendar



Dipl.-Kfm. Uwe Hannig ist geschäftsführender Gesellschafter der Mannheimer Werbeagentur CI Agency Gesellschaft für Unternehmenskommunikation mbH.

*Die Meldungen in den Medien über Umfirmierungen, Änderungen des visuellen Erscheinungsbildes oder durchgeführte Corporate Identity-Kampagnen häufen sich zur Zeit. Mit Verwunderung nehmen viele Mittelständler zur Kenntnis, daß für CI-Maßnahmen von Großkonzernen zweistellige Millionenbeträge ausgegeben werden, und fragen sich zu Recht, ob sich denn der finanzielle Aufwand auszahlt. Diese Frage läßt sich nur beantworten, wenn ein CI-Controlling installiert wurde.*

Das Überleben vieler, insbesondere mittelständischer Unternehmen in der nächsten Dekade wird im wesentlichen davon abhängen, ob es den Unternehmensführern vor dem Hintergrund einer stetig zunehmenden Immunität gegenüber dem Einsatz konventioneller Marketinginstrumente gelingt, die vorhandenen Humanressourcen zu aktivieren. Unternehmen, wie z. B. der Textilhersteller Gore, demonstrieren bereits, daß man mit Hilfe hochmotivierter Mitarbeiter, die die Lösung der Kundenprobleme zu ihrem persönlichen Anliegen machen, den entscheidenden komparativen Vorteil erlangen kann.

## Der Begriff CI

Voraussetzung für diese Form der Identifikation der Beschäftigten mit „ihrer Firma“ ist, daß das Unternehmen selbst eine unverwechselbare Identität, eine Corporate Identity (CI), besitzt. Diese stellt die Teilmenge der Unternehmenskultur dar, die nicht nur zielorientiert nach innen und außen vermittelt, sondern auch „gelebt“ wird, wobei Unternehmenskultur als die Gesamtheit der seit der Unternehmensgründung gewachsenen Denkmuster, Überzeugungen, Verhaltensweisen und -normen sowie Strukturen und Beziehungen innerhalb eines Unternehmens definiert wird. Corporate Identity ist folglich als Ausdruck der Persönlichkeit eines Unternehmens zu verstehen, die für jedermann erfahrbar ist. Kern der Unternehmensidentität ist die Unternehmensphilosophie (Corporate mission), die zumindest bei jungen Unternehmen die Ansichten der Unternehmensgründer hinsichtlich der Daseinsberechtigung des Unternehmens wiedergibt.

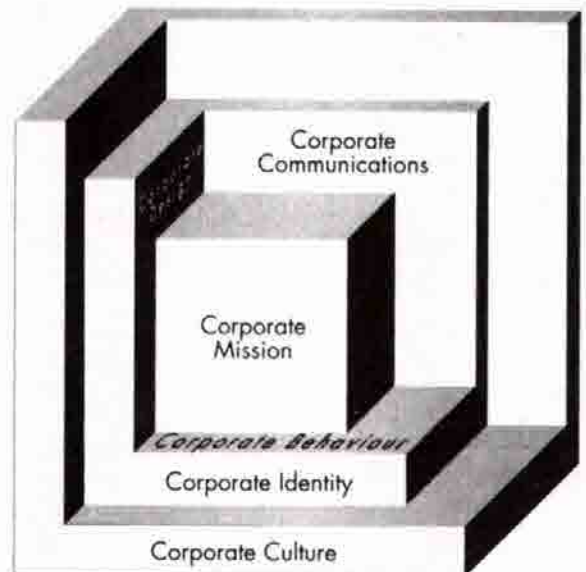


Abb. 1: Das Corporate Identity-Modell

Vorrangige Ziele beim Streben nach einer Corporate Identity sind die Steigerung der Leistungsmotivation, der Kooperationsbereitschaft und der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten durch das Vermitteln eines „Wir-Gefühls“. Corporate Identity ist deshalb dann erreicht, wenn dem Handeln von Management und Mitarbeitern gemeinsame Werthaltungen zugrunde liegen. Konkret bedeutet dies, daß Arbeiter und Angestellte das Unternehmen nicht mehr als „Geldabholstelle“, sondern als wesentlichen Teil ihres Lebens ansehen.

**Die Ursachen für CI-Defizite**

Dieses idealtypische Bild herrscht jedoch nur in den wenigsten Unternehmen vor. In der Regel sind es junge Unternehmen, die aufgrund der starken Prägung durch die oftmals geschäftsführenden Unternehmensgründer eine unverwechselbare Unternehmensidentität aufweisen. Viele Großkonzerne, aber auch etliche mittelständische Unternehmen mit großer Vergangenheit, verfügen hingegen nur noch über ein verschwommenes Profil, worunter die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen leidet und wodurch eine eindeutige Positionierung des Unternehmens erschwert wird.

Die Gründe für den Verlust der unverwechselbaren Identität sind vielfältig: die Verlagerung der Geschäftsfelder, die Aufgabe des ursprünglichen Unternehmensgegenstandes oder - zur Zeit besonders aktuell - die Erweiterung des Tätigkeitsbereiches durch Unternehmenszukaufe oder Fusionen. Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise nur an die Übernahme der deutschen Texaco durch den Energieriesen RWE oder die Beteiligung des Versorgungsunternehmens Veba an dem Papierkonzern Feldmühle. Eine weitere, vor allem für mittelständische Unternehmen typische Ursache für den Verlust der Unternehmensidentität ist der Generationswechsel. Irritationen bei der Belegschaft treten insbesondere dann auf, wenn die Wertvorstellungen des abtretenden Firmenoberhauptes mit denen seines bzw. seiner Nachfolger nicht übereinstimmen. Gehen darüberhinaus gleichzeitig oder mit geringem zeitlichen Abstand mit dem Unternehmensführer verdiente Mitarbeiter in den Ruhestand, wie das häufig bei der Übergabe der Firma vom Unternehmensgründer auf die nächste Generation der Fall ist, stürzt das Unternehmen oftmals in eine Krise, die jedoch nicht - wie häufig vermutet wird - in der Unerfahrenheit der Nachwuchskräfte ihren Ursprung hat, sondern in der durch die Orientierungslosigkeit bedingten geringeren Leistungsbereitschaft der Belegschaft.

Wenngleich es viele Gründe bzw. Anlässe für eine Identitätskrise gibt, so ist zur Schaffung oder Wiedererlangung einer unverwechselbaren Unternehmensidentität in der Regel das Durchlaufen eines fünfstufigen Prozesses notwendig.

**Der Weg zur CI**

Im ersten Schritt, in der sogenannten Initiierungsphase, erstellt die Unternehmensleitung oder eine für

diesen Zweck gegründete CI-Arbeitsgruppe ein Corporate Identity-Grobkonzept. Bei dieser Arbeit werden die hausinternen CI-Beauftragten oftmals von externen CI-Beratern oder speziellen CI-Agenturen unterstützt, die das benötigte Know-how liefern und für die konsequente Umsetzung der CI-Strategie sorgen.

In der sich anschließenden Informationsphase müssen CI-relevante interne und externe Informationen beschafft und ausgewertet werden. Es gilt, den CI-Ist-Zustand aus der Sicht der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter sowie der geschäftlichen und gesellschaftlichen Umwelt zu ermitteln. Für die Durchführung dieser Aufgabe sollte auf den **externen CI-Berater** zurückgegriffen werden, da diesem beispielsweise auf die Frage nach der Beurteilung des Führungsstils der Vorgesetzten offener geantwortet wird, als dies bei Unternehmensangehörigen der Fall ist.

Auf der Basis der erlangten Informationen werden in der Konzeptionsphase die CI-Ziele definiert und das endgültige CI-Konzept erarbeitet. Des Weiteren werden die Möglichkeiten der Realisierung der Corporate Identity-Strategie diskutiert und der zeitliche Rahmen für die Umsetzung des Konzepts festgelegt.

Für die erfolgreiche Implementierung einer Corporate Identity ist der koordinierte Einsatz der drei Instrumente **Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behaviour**, den man als **Corporate Identity Mix** bezeichnet, unerlässlich.

Unter

**Corporate Design**

versteht man die Summe aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung, die geeignet sind, die aus der Unternehmensphilosophie übernommenen Werte zu vermitteln. Das sind beispielsweise Logos, Firmenfarben, Gestaltungsraster, Produktverpackungen etc.

Wesentlich größere Bedeutung für die Manifestierung einer Corporate Identity als das Corporate Design hat das

**Corporate Behaviour,**

der sogenannte Stil des Hauses. Dazu zählt beispielsweise auch das Verhalten bei Kundenreklamationen.



Abb. 2: Der Corporate Identity-Prozess

Das wichtigste Instrument zur Vermittlung der Unternehmensidentität, insbesondere nach außen, trägt die Bezeichnung

**Corporate Communications.**

Im Deutschen spricht man in diesem Zusammenhang zumeist von Unternehmenskommunikation. Dadurch wird bereits auf die Aufgabe der Corporate Communication, die Vermittlung der Corporate Identity in einer koordinierten Kommunikation nach innen und außen, hingewiesen. Die Unternehmenskommunikation stellt somit das strategische Dach der Mitarbeiterkommunikation, der Absatz- und der Beschaffungswerbung sowie der Verkaufsförderung und der Öffentlichkeitsarbeit dar. Ihr zentrales Anliegen ist die Schaffung einer positiven Einstellung bei den Angehörigen und der Umwelt des Unternehmens gegenüber diesem zur Mobilisierung von Unterstützungspotentialen und zur Minderung des Risikos einer negativen Beeinflussung des Unternehmensimages.

**Das CI-Controlling**

Nach der Umsetzung des Corporate Identity-Konzepts gilt es, ein CI-Controlling zu installieren, um den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen zu ermitteln und unmittelbar auf Abweichungen vom Corporate Identity-Soll-Zustand reagieren zu können. Sinnvollerweise sollte ein Mitglied der innerbetrieblichen CI-Arbeitsgruppe die Aufgabe des CI-Controllers übernehmen.

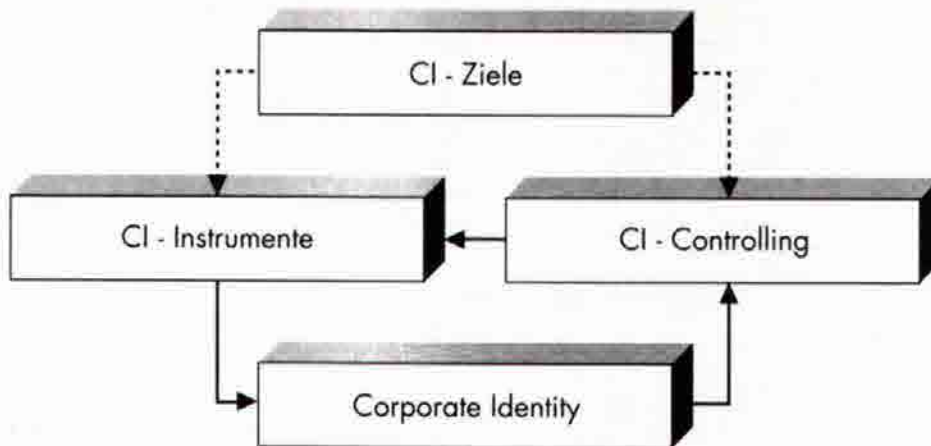


Abb. 3: Das Corporate Identity-Kontrollsystem

Am einfachsten zu überwachen für den CI-Controller ist die Implementierung des neuen Corporate Designs. Hilfreich hierbei ist die Dokumentierung der Gestaltungsvorschriften in Form eines Gestaltungshandbuchs.

Ob die Mitarbeiter bereits die Unternehmensphilosophie verinnerlicht haben, ist nicht so einfach festzustellen. Im Idealfall wird der CI-Controller nach der Durchführung der CI-Maßnahmen feststellen können, daß ein Ruck durch das Unternehmen geht.

**Die Meßgrößen für den Erfolg von CI-Maßnahmen**

Indizien für die stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sind z. B. die Verringerung des Krankenstandes und der Fluktuationsrate. Auch die Zunahme der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen und Anregungen für Neuprodukte sind Belege für die gestiegene Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen. So ergab denn auch eine Studie des Instituts für Markt- und Verbrauchsforschung der FU Berlin, daß ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Corporate Identity und dem wichtigsten Kapitel eines Unternehmens, der Innovationskraft, besteht.

In einer weiteren Studie zum Stand der CI-Politik in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und der Schweiz wurden u. a. folgende Wirkungen des professionellen Einsatzes des CI-Instrumentariums ermittelt:

- \* In ca. 70 Prozent der Fälle konnten starke Umsatz- und Marktanteilszuwächse verzeichnet und bei fast 60 % der Unternehmen spürbare Ertragsverbesserungen erzielt werden.
- \* Das Ansehen der Unternehmen verbesserte sich fast ausnahmslos aus Sicht der gewerblichen Abnehmer, der Endverbraucher und der Öffentlichkeit. Grundsätzlich konnten sich die Unternehmen mit einem ausgeprägten CI-Bewußtsein besser als die Wettbewerber profilieren.

\* Der positive Einfluß von strategischen CI-Maßnahmen ließ sich auch in bezug auf die Beschaffung von Führungskräften, die Anzahl der unaufgeforderten Bewerbungen und den Rücklauf auf Stellenanzeigen, aber auch - wenngleich in geringerem Maße - auf die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter feststellen.

- \* Nach der Beseitigung von CI-Defiziten konnten in den meisten Fällen ein deutlich gestiegenes „Wirkgefühl“ und eine höhere Motivation verzeichnet werden (was sich beispielsweise in einer größeren Bereitschaft zur Leistung von Überstunden widerspiegelte) sowie eine Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit gemeldet werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
22	24	26	G	P	K



- \* Der Unternehmenswert ließ sich durch CI-Maßnahmen deutlich steigern. Die positiven Auswirkungen fanden beispielsweise in signifikant höheren Aktienkurszuwächsen ihren Niederschlag.

### Die Deutung der schwachen Signale

Neben diesen eindeutigen Belegen für die erfolgreiche Implementierung des CI-Konzeptes gibt es auch schwache Signale. So ist vielfach feststellbar, daß sich der Umgangston im Unternehmen geändert hat: Man spricht auf eine andere Art und Weise miteinander und kommuniziert direkter. Dadurch werden nicht nur Abteilungs rivalitäten abgebaut, sondern auch für den Unternehmenserfolg kritische Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise die Länge der Zeitspanne zwischen der Produktideenfindung und der Produktvermarktung, im positiven Sinne beeinflusst. Denn wo Korps-Geist herrscht, arbeiten Spezialisten aus den verschiedensten Bereichen bedeutend effizienter zusammen.

Die positive Einstellung der Beschäftigten gegenüber ihrer Arbeit und dem eigenen Unternehmen überträgt sich darüber hinaus mit der Zeit auch auf die Umwelt: Die Geschäftspartner registrieren das Engagement der Mitarbeiter des Unternehmens und gewinnen dadurch Vertrauen in dessen Leistungsfähigkeit. Mit der Zeit wird es aus diesem Grund zu einer deutlichen Verbesserung des Unternehmensimages kommen. Der CI-Controller wird dieses beispielsweise bei der Auswertung von Pressemeldungen sowie von Außendienstbereichen bemerken.

Darüber hinaus sollte er von Zeit zu Zeit untersuchen bzw. untersuchen lassen, ob das Unternehmensimage sich, wie bei der Festlegung der Corporate Communications-Strategie erhofft, verändert hat.

An dieser Stelle erscheint es angebracht, kurz auf den Zusammenhang zwischen den Begriffen

### Corporate Identity und Image

einzugehen. Unter Image wird die von Unternehmensexternen wahrgenommene Corporate Identity verstanden. Diese Definition liefert eine Erklärung dafür, warum Versuche, das Bild, das sich die Öffentlichkeit von einem Unternehmen macht, nur durch den Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente positiv zu verändern, langfristig zum Scheitern verurteilt sind: Diskrepanzen zwischen der Unternehmensidentität und dem lauthals verkündeten Soll-Image werden früher oder später bemerkt, und das Unternehmen erscheint unglaubwürdig. Unterstützungspotentiale in der Öffentlichkeit können von Unternehmen deshalb nur aktiviert werden, wenn das Image ein Spiegelbild der Corporate Identity darstellt, also Fremdbild und Eigenbild übereinstimmen.

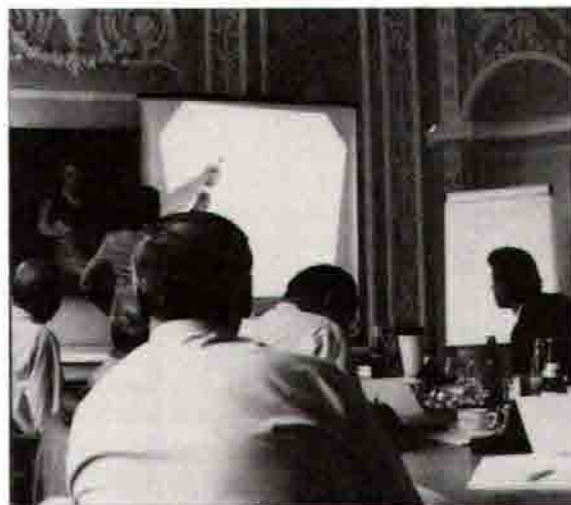
Die sich hieraus ergebende eindeutige Positionierung von Unternehmen ist gerade auch im Hinblick auf

den sich abzeichnenden Mangel an fähigen Nachwuchskräften von Vorteil. Hochqualifizierte Spezialisten, die sich ihren Arbeitsplatz aussuchen können, zeigen sich oftmals beeindruckt von der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und der daraus resultierenden Dynamik des Unternehmens und sind, erst einmal von der Unternehmensphilosophie fasziniert, durchaus bereit, auch ein finanziell weniger lukratives Angebot anzunehmen. Der CI-Controller wird aus diesem Grund, bei erfolgreicher Umsetzung der CI-Strategie, eine über dem Branchenschnitt liegende Bewerberzahl für offene Stellen registrieren können.

### Die Einbindung der Mitarbeiter in CI-Kampagnen

Das beste CI-Controlling ist jedoch vergebens, wenn schon in den ersten Phasen des CI-Prozesses eklatante Fehler gemacht wurden. Die Signale, die der CI-Controller empfängt, sind dann zwar eindeutig, lassen jedoch kaum mehr die Möglichkeit gegenzusteuern.

Diese Aussage soll an einem Beispiel verdeutlicht werden. In einer Wirtschaftszeitung war vor kurzem zu lesen, daß ein am Bodensee angesiedeltes Unternehmen in einer ad hoc-Aktion des Vorstandes neue Unternehmensrichtlinien festlegte und das visuelle Erscheinungsbild überarbeitete, um die Mitarbeiter für den bevorstehenden Aufbruch in höhere Umsatzregionen zu aktivieren. Daß die Botschaft bei der Belegschaft bisher nicht angekommen ist, belegt die Aussage des Betriebsratsvorsitzenden, der darauf hinweist, daß Corporate Identity außerhalb seiner Zuständigkeit liege, „da so etwas nicht mitbestimmungspflichtig ist und es sich offensichtlich ohnehin nur um eine neue Marotte des Vorstandes handelt“. Hier wurde offensichtlich der Fehler gemacht, die Mitarbeiter bzw. die Mitarbeitervertreter nicht früh und vor allen Dingen nicht intensiv genug in den Corporate Identity-Findungsprozeß einzubeziehen. Da helfen dann auch keine Slogans mehr, wie beispielsweise der eines umfirmierten Mineralölkonzerns: „Wir sind ein neues Unternehmen. Und wir glauben daran“.



Dipl.-Kfm. Uwe Hannig während eines Seminars für russische Manager und Wirtschaftswissenschaftler an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz.

# ORGANISATION UND FUNKTION VON CONTROLLING

bei Gummiwerke TAURUS, Budapest

von Dr. Ervin Szentes, Budapest



Dr. Ervin Szentes ist  
Controlling-Haupt-  
abteilungsleiter

Das Unternehmen TAURUS stellt die größte Firma in der Gummiindustrie Ungarns dar, sein Anteil am Umsatz von Gummiwaren beträgt ca. 76 %. Die Hauptaktivität des Unternehmens betrifft die Erzeugung von Gummiartikeln, es betreibt jedoch auch einen Handel mit diversen Gummierzeugnissen. Der jährliche Verkaufserlös beläuft sich auf 20 Milliarden Forint, wobei davon 13,5 Milliarden Forint auf das eigentliche Haupt-Wirkungsfeld entfallen. Die wichtigsten, beim Unternehmen hergestellten Produkte sind:

LKW-Reifen, Nutzfahrzeug-Reifen, Luftfedern, Gummischläuche für die Erdölindustrie bzw. für andere Zwecke, Gummibänder sowie sonstige Gummiwaren technischer Art.

Es werden 40 % des Verkaufserlöses im Export realisiert, wobei 25 % auf die Länder mit konvertierbaren Währungen, 15 % auf die Länder des RGW entfallen. Bei TAURUS sind 9.000 Mitarbeiter tätig, es gibt insgesamt 6 Werke in verschiedenen Städten Ungarns. Die zentrale Verwaltung befindet sich in der Hauptstadt Budapest.

## „Profitorientierte Divisions“

Zu Beginn des Jahres 1988 ist das Unternehmen in ein sog. „Divisionssystem“ umstrukturiert worden, d. h. es wurden profitorientierte Divisionen gegründet, die nach dem Motto „von Markt zu Markt“ für den gesamten Bereich der zugehörigen Produktgruppen verantwortlich sind. In den Divisionen werden alle Aktivitäten - F + E, Marketing, Fertigung, Vertrieb - in Verbindung mit der jeweiligen Produktgruppe selbständig durchgeführt. Die zentralen Unternehmensfunktionen werden in 4 Direktionen wahrgenommen, die gleichzeitig als Kostenzentrale funktionieren.

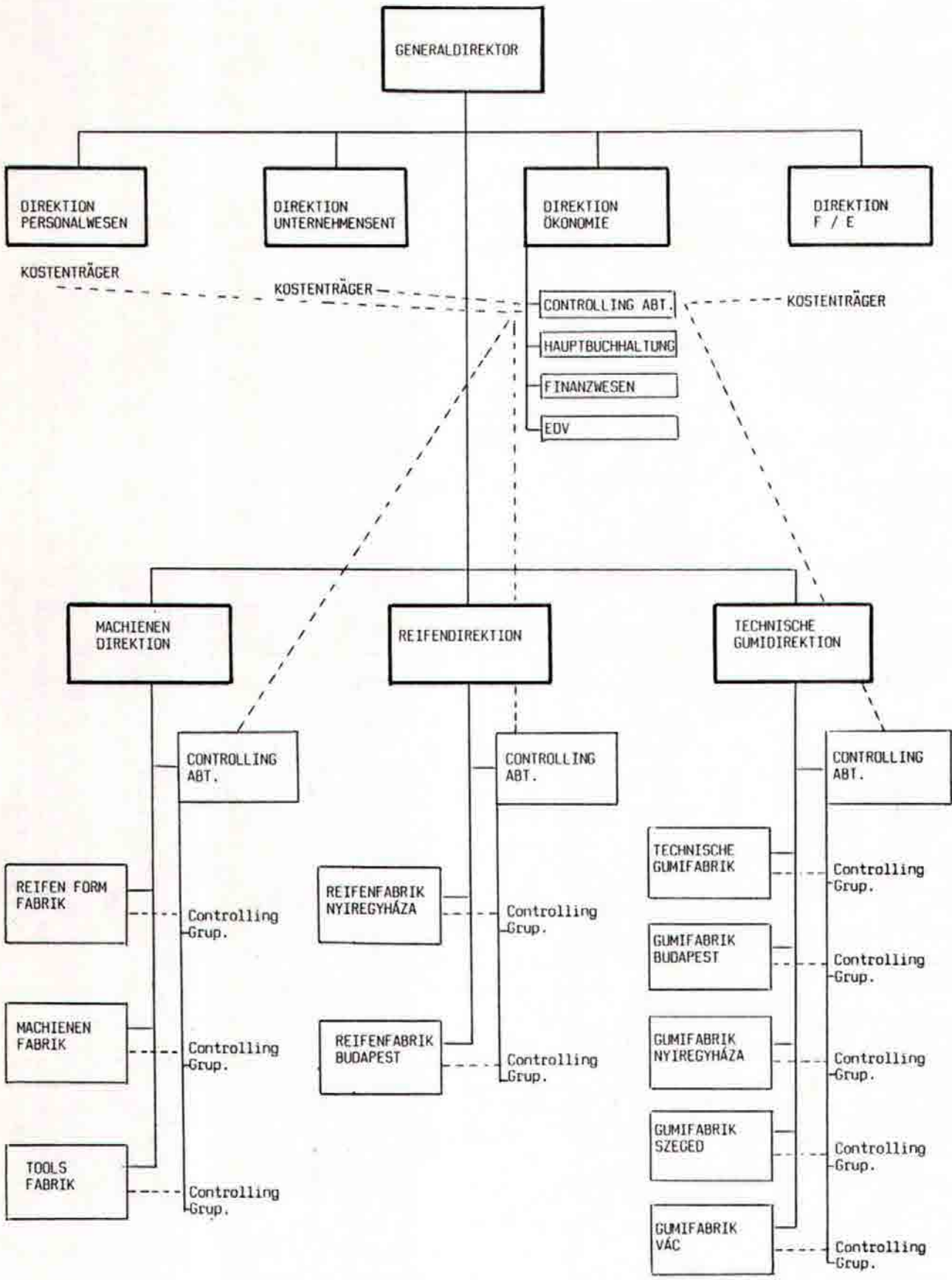
Der organisatorische Aufbau des Unternehmens kann anhand des Diagramms (auf der nächsten Seite) dargestellt werden.

Zu gleicher Zeit mit der Einführung der neuen Organisationsstruktur ist damit begonnen worden, die Organisation und Funktion von Controlling zu erarbeiten. In dieser Periode nahm der zentrale Controllingmanager und ein Divisions-Controllingleiter (der deutschen Sprache mächtig) an Lehrgängen der Controller-Akademie teil, wo sie sehr wertvolle Anregungen für die Durchführung ihrer organisatorischen Aufgaben erhalten konnten.

## Controller zentral und dezentral

Die zentrale Controlling-Abteilung ist dem stellvertretenden Generaldirektor für Ökonomie unterstellt. Die Controlling-Organisationen der Produktdivisionen unterstehen direkt dem jeweiligen Divisionsleiter. In der Fachliteratur wird zwar öfters empfohlen, alle Controller der Zentrale zu unterstellen, um Neutralität und Objektivität zu bewahren. Andererseits würden unserer Meinung nach die Divisionsleiter dies als eine Verletzung ihrer Selbständigkeit ansehen und eine Kooperation soweit verhindern, daß ein kontinuierlicher und korrekter Informationsfluß nicht gewährleistet ist. Deshalb haben wir die Controlling-Organisationen „disziplinarisch“ lieber bei den Divisionen belassen. Fachlich unterstehen sie jedoch natürlich der zentralen Controlling-Abteilung, die dadurch in der Lage ist, die Aufgaben zu koordinieren und für eine ständige Berichterstattung zu sorgen. Die Controlling-Abteilungen der Divisionen verfügen auch in den Produktionswerken über Mitarbeiter, die dem Divisions-Controllingleiter unterstellt sind, aber auch dem Werksleiter zur Berichterstattung verpflichtet sind. Bei den zentralen Direktionen wird die Controlling-Arbeit von den sog. Kostenträgern durchgeführt. Ihre Aufgabe besteht im Wesentlichen in der Planung, Beobachtung und Kontrolle der Kosten.

Die Controlling-Organisation des Unternehmens TAURUS kann also wie im Schemabild auf S. 90 zusammengefaßt werden.



Organigramm Tauruswerke Budapest

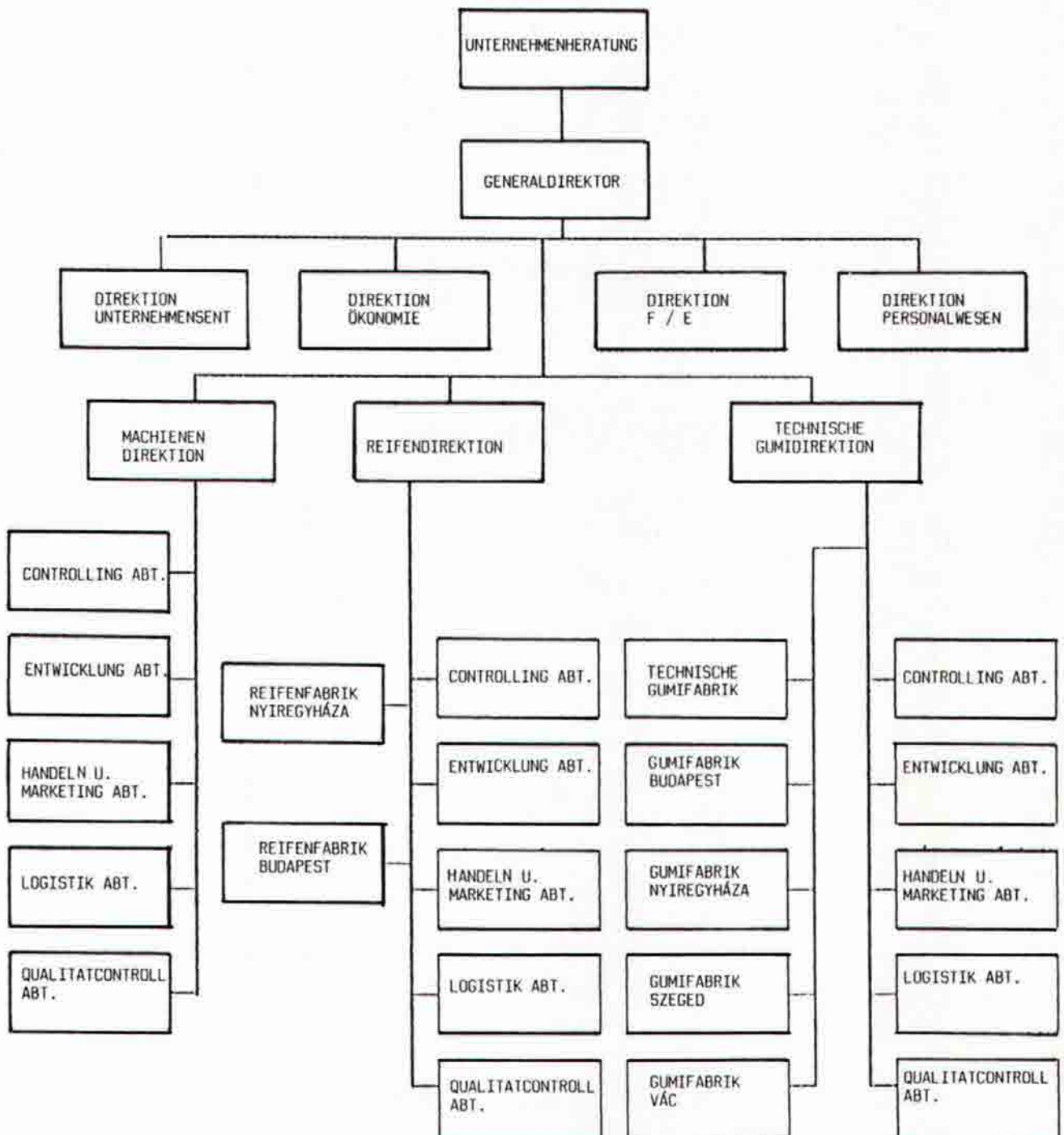
Originalvorlage von:



**Dr. SZENTES ERVIN**  
közgazdasági főosztályvezető

TAURUS GUMIIPARI VÁLLALAT  
1965 Budapest, Kerepesi út 17.

Telex: 22-4201  
Tel.: 134-240



---

## Aufgaben und Funktion der Controlling-Organisation

---

Nach der Aufstellung der Controlling-Organisation galt es, entsprechend der Dreifachfunktion Planung, Analyse, Kontrolle die Aufgaben inhaltlich zu bestimmen und sie zeitlich zu koordinieren. Selbstverständlich nahm sich die Controlling-Organisation auch der Aufgabe an, für die Management-Information zu sorgen.

Gegenwärtig besteht die Aufgabe von Controlling in der **Erarbeitung des jährlichen Finanz- und Kostenplanes** sowie ausgehend von diesen in der Erstellung sogenannter Quartalsprogramme. Wir planen, das sog. **kumulative Planungssystem** einzuführen, das eine **Vorausschau** auf jeweils 5 Quartale beinhaltet. Dieses System ist jedoch noch nicht ganz fertiggestellt. Die Planungsarbeit auf mehrere Jahre voraus wird durch die **strategische Abteilung** koordiniert, die nicht der Direktion Ökonomie angehört.

Die Jahresplanung beginnt im Monat August des Vorjahres, als das Unternehmensmanagement - unter Zugrundelegung der zu erwartenden Jahresergebnisse bzw. der prognostizierten Veränderungen im kommenden Jahr - die wesentlichen Zielsetzungen sowohl auf Unternehmens-, als auch auf Divisionsebene festgelegt hat. Diese Zielsetzungen beinhalten in der Hauptsache Kennziffern wie Gewinn, Investitionsvolumen, Lohnentwicklung, Exportvolumen usw.

Im Laufe der Monate September-Oktober haben dann die Controlling-Abteilungen der Divisionen die Aufgabe, die Divisionspläne nunmehr „von unten“ in der Weise zu erstellen, daß sie zusammengeführt das Erreichen der Unternehmensziele gewährleisten.

Ausgangspunkt der Planung ist in jedem Falle der Marktbedarf des jeweiligen Produktes, auf dessen Grundlage der Produktions- sowie der Beschaffungsplan erstellt wird. Nach Ermittlung der direkten Material-, Lohn- und Gesamt-Direktkosten der Produkte erhält man den Plan für die „Deckungsbeiträge“. Die indirekten Kosten werden je nach Art bzw. auch je nach Kostenstelle detailliert geplant. Ebenso wird ein Plan für die benötigten Umlaufmittel und Belegschaftszahl angefertigt.

---

### Planung „von unten“ - Unternehmensziele „von oben“

---

Leider belegen die Erfahrungen der vergangenen 2 Jahre, daß die „von unten“ aufgebaute Planung keine Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen herbeiführen konnte, was Anlaß zahlreicher Konflikte war. Die Abweichungen sind durch die zentrale Controlling-Abteilung dem Unternehmensmanagement vorgetragen worden, das darüber entscheiden sollte, ob die Ziele verändert werden oder das Erreichen der ursprünglichen Ziele nach wie vor gefordert wird. In den letzten beiden Jahren war vorwiegend der letztere der Fall.

Der Jahresplan wird vom Betriebsrat abgenommen, dies erfolgt Ende Dezember, Anfang Januar. Dieser Plan beinhaltet detaillierte Angaben über Verkauf pro Produkt und Markt, Fertigung, Beschaffung, Deckungsbeitrag bei den einzelnen Produkten prozentual und absolut, Kosten nach Art und Kostenstelle sowie geplante Anzahl der Mitarbeiter.

Selbstverständlich werden auch Steuern und cash-flow behandelt. Aus diesen Angaben setzen sich die wichtigsten Kennzahlen der Divisionen sowie die zusammengeführten Unternehmensdaten zusammen.

Im Laufe des Geschäftsjahres werden monatliche Analysen über den Stand der Planzielerfüllung durchgeführt. Am vierten-fünften Tag nach dem Berichtsmonat stehen uns die Daten über Verkaufsmenge, Produktion, Umlaufmittelbestand bzw. Kreditbedarf zur Verfügung, um den 20. des Monats erhalten wir die vollständige Kostenabrechnung bzw. die Gewinn-/Verlustrechnung.

Ausgehend von diesen Angaben wird von der zentralen Controlling-Abteilung eine Soll/Ist-Analyse erstellt, in der die Abweichungen hinsichtlich Verkaufserlös, Deckungsbeitrag, indirekte Kosten und Gewinnbetrag pro Division ausgewiesen werden.

In solchen Fällen, wo die Art bzw. die Größe der Abweichungen bereits die Erfüllung des Jahresplanes gefährden könnten, wird von den Divisions-Controllingorganen eine detaillierte Analyse darüber durchgeführt, wo die exakten Ursachen der Abweichung liegen, bei welchen Produkten bzw. auf welchen Märkten die Pläne nicht erfüllt worden, welche Kostenarten der einzelnen Kostenstellen überzogen worden sind.

Die Ermittlung der Ursachen bzw. die Festlegung der erforderlichen Maßnahmen ist natürlich keine alleinige Aufgabe des Controllings, sondern auch der Leiter des Fachgebietes - z. B. kaufmännischer Referent, Werkleiter, Kostenverantwortlicher usw. Die Berichterstattung über Ursachen und Maßnahmen an den Divisionsleiter bzw. dem zentralen Controlling-Organ ist jedoch Aufgabe der divisionalen Controllingabteilungen. Die Berichte werden dann vom zentralen Controlling an das Unternehmensmanagement weitergeleitet, das über die notwendigen Maßnahmen bzw. die evtl. Abänderung der Planziele entscheidet.

Gegenwärtig bereitet diese Arbeitsphase vielleicht die meisten Schwierigkeiten. Die fachlichen Leiter sind nämlich in keinem Weisungsverhältnis mit der Controlling-Abteilung, so daß sie die Analyse der Abweichungen für das Controlling als eine Verletzung ihrer Selbständigkeit ansehen. In einigen Fällen kann auch ihr persönliches Einkommen von der Ursachenerklärung abhängig sein. Diese Kommunikationsschwierigkeiten zwischen dem Controlling-Organ und den Fachabteilungen stellen sich häufig bereits in der Planungsphase ein.

**Einkommen abhängig von der Planerfüllung**

Beim TAURUS wird nämlich ein Teil des Einkommens für die Leiter von der Planerfüllung der betreffenden Abteilung abhängig gemacht. Somit sind sie natürlich in der Richtung motiviert, die Anforderungen möglichst niedrig, die Mittel möglichst hoch zu planen, so daß bei unvorhersehbaren Ereignissen genügend Reserven zur Verfügung stehen.

Es ist also ersichtlich, daß auch eine gut organisierte Controlling-Abteilung viele Schwierigkeiten überwinden mußte, um akzeptiert zu werden. Dazu ist es auch erforderlich, daß das management Controlling als eine Hilfe und nicht als eine Art Polizei betrachtet bzw. solche internen Motivationen herbeiführt, daß keine Reserven gebildet, vielmehr gemeinsame Anstrengungen zur Ursachenfindung und Maßnahmenenergiefreudigkeit unternommen werden. In dieser Hinsicht haben wir in den Kursen der Controller-Akademie, Gauting/München, sehr nützliche Ratschläge bzw. Erfahrungen sammeln können.

Zur Zeit sind wir damit beschäftigt, die geschilderten Probleme abzuschaffen, in der Hoffnung, daß wir dadurch immer mehr näher zu dem kommen, was in der einschlägigen Fachliteratur als echte Controlling-Arbeit definiert wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	03		S	R	

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,  
anbei übersende ich Ihnen ein Foto von unserem ersten Treffen des wiederbelebten Controller Arbeitskreises Süd III. Vielleicht haben Sie dafür im Controller-Magazin Verwendung.

Mit freundlichen Grüßen  
BALDWIN-GEGENHEIMER GmbH

ppa. Horst ABner, Arbeitskreisleiter des Controller-Arbeitskreises Süd III



**Impressum**

ISSN 0343 - 267X

15. Jahrgang

**Herausgeber**

Controller Akademie, Gauting/München  
Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e.V. Berlin

**Redaktion**

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling  
Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

**Herstellung**

Senff-Service, Angerweg 8  
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

**Anzeigen**

Kreativ Beratung Peter Rubin,  
Karl-Hromadnik-Str. 3 Postf. 60 06 30 8000 München 80  
Telefon 089 / 83 08 51 · Telex 528 010 · Telefax 0 89/88 87 03

**Verlag**

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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 jeweiligen Laufzeitende.

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 Schweiz:**

Fortuna-Finanz-Verlag AG  
Postfach  
CH-8123 Ebmatingen  
Tel. 0 04 11 / 9 80 36 22

# STRATEGISCHE BUDGETIERUNG

## Konzeptionelle Überlegungen zu einem Instrument des strategischen Controllings

von Frank Oliver **Lehmann** und Jürgen **Weber**

Auf der Basis der Aufgaben des strategischen Controlling und in Analogie mit der „normalen“ Budgetierung von Kosten (und Erlösen) wird ein Konzept für die Budgetierung von Strategien entwickelt. Die Leistungsfähigkeit einer strategischen Budgetierung liegt in der dezentralisierten Planung von Erfolgspotentialen und Fähigkeiten eines Unternehmens sowie der konsistenten Abstimmung über alle Unternehmensebenen.

### Einführung

Zu dem Themenbereich des strategischen Controlling wurde in den letzten Jahren vermehrt publiziert. Analysiert man die Inhalte, so ist zunehmend eine herrschende Meinung festzustellen. Eine der ersten, umfassenden Auflistungen zum Aufgabenfeld des strategischen Controllings geht auf Bücken zurück (vgl. Bücken, 1979, S. 227). Andere Autoren, die sich später mit dem Thema beschäftigten, haben die Liste erweitert und in Teilen ergänzt (vgl. Weber, 1988, S. 126 - 127). In den Vordergrund dieser Erweiterungen und Klärungen des Aufgabenfeldes traten die Begriffe Erfolgspotentiale und strategische Fähigkeiten (vgl. Gälweiler, 1974; vgl. Horvath, 1990, S. 237ff).

Dem strategischen Controlling wird die Rolle der Führungsunterstützung zugewiesen. Diese Führungsunterstützung wird etwa in Bezug auf die strategische Planung und Kontrolle durch Koordination und Information wahrgenommen. Die Aufgabe des Controlling besteht u. a. darin, Sorge zu tragen, daß im Unternehmen geplant und kontrolliert wird. Bildlich gesprochen kommt der Controller, als Träger der Aufgaben des Controllings, in seiner Rolle der eines Co-Piloten in einem Flugzeug gleich.



Dipl.-Kfm. Frank Oliver Lehmann und Prof. Dr. Jürgen Weber,  
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung  
Koblenz, Heerstr. 52, 5414 Vallendar.

### Erfolgspotentiale und strategische Fähigkeiten

Die strategische Planung hat die Erschließung, den Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotentialen zum Gegenstand (vgl. Horvath, 1990, S. 239; vgl. Liessmann, 1986, S. 88). Die Erfolgspotentiale dienen der Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen (vgl. von Oetinger, 1983, S. 43). Letztere sind in ihrer Relation zu relevanten Wettbewerbern für die Ertragskraft eines Geschäfts von entscheidender Bedeutung. Das strategische Controlling unterstützt in der begrifflichen Verbindung die Führung des Unternehmens bei ihrer Planung auf dem Weg zu Erfolgspotentialen.

Welche Inhalte verbergen sich hinter Erfolgspotentialen? Aus operativer Sicht wird ihnen eine Art von „Vorsteuerfunktion“ für den Periodenerfolg zugewiesen (vgl. Weber, 1988, S. 123). Andere sehen in ihnen global „...Marktpositionen, ... die langfristig die Erzielung von Erträgen erlauben“ (vgl. Horvath, 1990, S. 239).

Aus Praktikersicht ist das Bild undeutlich, hat doch jedes Unternehmen und jeder Mitarbeiter seine eigenen Vorstellungen, welches seine Erfolgspotentiale sind. Das unklare Verständnis beruht auf dem so gut wie nicht vorhandenen Abgleich von Erfolgspotentialen der verschiedenen Ebenen in einem Unternehmen. Darum ist es notwendig, daß diese Erfolgspotentiale vom Unternehmen analysiert, geplant, gesteuert, kontrolliert und koordiniert werden.

Das Pendant zu den Erfolgspotentialen sind die strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens, bestimmte Aufgaben zu erfüllen und gesteckte Ziele zu erreichen. Ein Ziel könnte etwa eine bestimmte

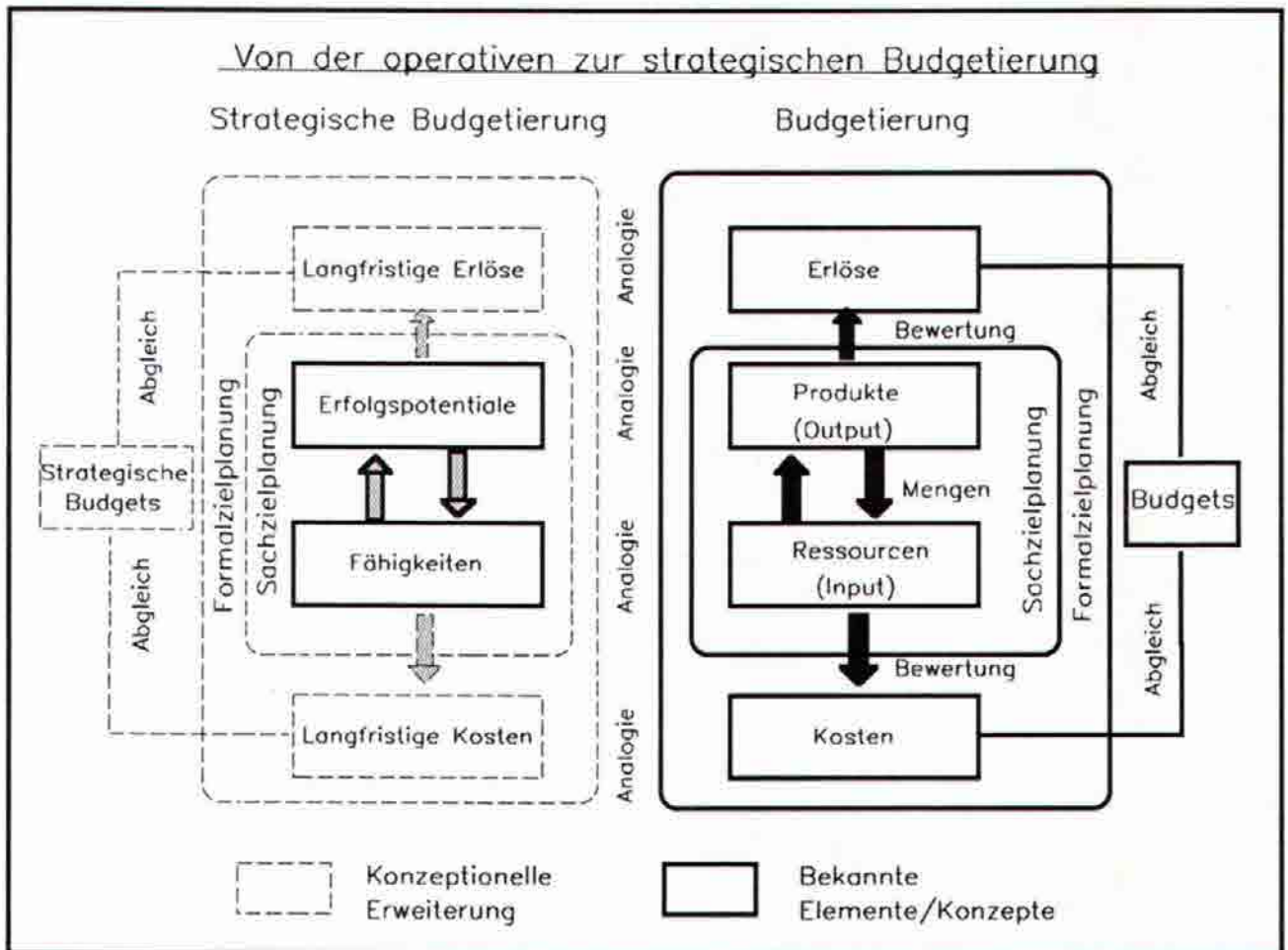
Position im Markt sein. Die unternehmerische Chance läge in einem Produkt einer bestimmten Qualität, das die Erreichung der angestrebten Position zuließe. Die strategische Fähigkeit könnte dann in der Leistung liegen, die Qualitätsanforderungen erfüllen zu können.

**Strategisches Controlling als die Planung, die Steuerung und die Kontrolle von Erfolgspotentialen und strategischen Fähigkeiten**

Der Controller nimmt bei operativem und strategischem Controlling jeweils dieselben Aufgaben in Bezug auf die unternehmerische Planung, Steuerung und Kontrolle wahr (vgl. Horvath, 1990, S. 238). Lediglich die Charakteristika der Maßgrößen unterscheiden sich.

Die Aufgabe der Planung von Erfolgspotentialen und Fähigkeiten liegt bei den geschäftsverantwortlichen Managern. Die Controllingaufgabe ist der Entwurf und der Betrieb des Planungssystems. Dazu gehört beispielsweise, für die Terminplanung und die Methodenunterstützung bei dem „Auffüllen“ der Pläne mit Werten zu sorgen. Eine bestimmte Struktur des Planens durch die Linienmanager sicherzustellen ist das Controlling; der Controller ist derjenige, der das Controlling managt und umsetzt (vgl. Deyhle, 1989, S. 281 - 284).

Das Konzept eines Instruments zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Erfolgspotentialen und Fähigkeiten wurde in Analogie zur Budgetierung entworfen (siehe Abb.).





Ein Budget ist ein (operativ-) formalzielbezogener, wertmäßiger Plan mit Einhaltsgebot für den Verantwortlichen. Der operativen Formalzielplanung geht regelmäßig eine operative Sachzielplanung voraus. In ihr werden die In- und Outputgrößen des Unternehmens in einem Mengengerüst geplant. Als Analogon zu dieser Planung ist die strategische Sachzielplanung zu sehen. Sie nimmt den Mengenabgleich von Fähigkeiten (Inputgröße) mit den Erfolgsfaktoren (Outputgröße) vor.

Der Übergang von der Sachziel- auf die Formalzielplanung findet durch die Bewertung des Mengengerüsts statt. Die bewerteten Input- und Outputgrößen ergeben die Kosten und Erlöse des Unternehmens. Auch zu ihnen kann eine Analogie gebildet werden. Die strategische Formalzielplanung muß die Bewertung von Fähigkeiten und Erfolgspotentialen vornehmen. Wie das geschehen kann, ist noch offen. Eine monetäre Bewertung scheidet jedoch nicht im vorhinein aus. Das Ergebnis sind die langfristigen Kosten und Erlöse.

Ein operatives Budget nimmt dann den Abgleich der Werte vor. Das strategische Budget in der Analogie den Abgleich von langfristigen Kosten und Erlösen. In Erweiterung der Definition kann das strategische Budget als ein Plan zur langfristigen Existenzsicherung bezeichnet werden, der pro Verantwortungsbe- reich im Unternehmen für die Planperiode Erfolgspotentiale und Fähigkeiten (im Sinne von strategischen Ressourcen) ausweist, an deren Erreichung der Verantwortungsträger in engen Grenzen gebunden ist. Die strategische Budgetierung ist das Instrument, das die Aufstellung, Verabschiedung, Kontrolle und Abweichungsanalyse umfaßt (vgl. Camillus, 1984).

---

### Konsequenzen für das strategische Controlling

---

Der konzeptionelle Entwurf einer strategischen Budgetierung enthält mehrere Forderungen an das strategische Controlling.

Die Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle kann und muß allen Bereichen eines Unternehmens mittels strategischer Budgets zugänglich gemacht werden. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen plant für sich selbst Fähigkeiten und Erfolgspotentiale und versucht diese, in Form eines strategischen Budgets abzugleichen. Das Instrument ermöglicht eine Integration des strategischen Planungssystems sowohl von strategischer und operativer Planung, wie auch von zentraler zu dezentraler strategischer Planung (vgl. Deyhle, 1988, S. 19f.). Die dezentrale Planung von vorwiegend operativen Größen stellt demnach eine künstliche Trennung dar, die mit der Entwicklung des Instruments der strategischen Budgetierung obsolet werden wird. In Analogie an die Argumentation für eine dezentrale operative Planung lassen sich für die dezentrale strategische Planung in der hohen Komplexität der Umwelt Argumente finden. Die sich daraus ergebenden „Wechsel von Strategien“ können schnell, flexibel und alle Ebenen durchdringend realisiert werden (vgl. von Oetinger, 1983, S. 43ff).

Das Instrument der strategischen Budgetierung unterstützt die Führung bei der langfristigen Gewinnmaximierung. Es ist damit ein wichtiges Instrument des strategischen Controllings im Sinne eines geforderten Erfolgspotential-Managements (vgl. Pfohl/Zettelmeyer, 1987, S. 165 - 166). Sein Beitrag zum Erreichen des Unternehmensziels muß in der wissenschaftlichen Forschung überprüft werden.

Ein richtungsweisendes Beispiel gibt die Firma Hewlett-Packard. Sie hat für das Strategie-Controlling das Instrument des „Trackingbooks“ entwickelt. Sein einziger Zweck ist es, über den Fortschritt beim Erreichen von Zielen zu berichten. Dies geschieht im vierteljährlichen Rhythmus. Zur Darstellung werden quantitative und qualitative Daten benutzt, wie etwa Aussagen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und Qualitätsstandards (vgl. Holdenried, 1989, S. 32f).

---

### Zusammenfassung

---

Das strategische Controlling wurde in der Vergangenheit zum „...Steigbügel der strategischen Planung zu strategischem Management“ erkoren (vgl. Mann, 1983, S. 11). Was jedoch bisher fehlte waren Konzepte, um diese Rolle auszufüllen. Die strategische Budgetierung könnte ein Instrument sein, das sich analog zur operativen Budgetierung in der breiten praktischen Anwendung durchsetzt. Sie ist dazu konzeptionell und inhaltlich in der Lage. Das Controlling könnte durch die strategische Budgetierung schließlich eine dezentrale, strategische Planungsleistung initialisieren. Diese würde der Vorstellung eines integrierten Gesamtsystems der Planung sehr nahe kommen.

---

### Literaturverzeichnis

---

- Bücker, K.** (1979), Strategisches Management/ Strategisches Controlling, in: Controller Magazin, Jg. 1979, S. 221 - 228.
- Camillus, J. C.** (1984), Budgeting for Profit: How to exploit the potential of your business, Radnor, Pennsylvania 1984.
- Deyhle, A.** (1988), Marketing-Controlling, das Denken vom Kunden her, in: Controller-Magazin, Jg. 1988, 1, S. 15 - 20.
- Deyhle, A.** (1989), Controller - der das Controlling managt, in: Controller-Magazin, Jg. 1989, 5, S. 281 - 284.
- Gälweiler, A.** (1974), Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1974.
- Holdenried, U.** (1989), Weltweites strategisches Controlling bei Hewlett-Packard, in: Horvath, P. (Hrsg.): Internationalisierung des Controlling, Stuttgart 1989.

**Horvath, P.** (1990), Controlling. 3., neubearbeitete Auflage, München 1990.

**Liessmann, K.** (1986), Strategisches Controlling, in: Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte, Perspektive für die 90er Jahre, Wiesbaden 1986, S. 85 - 133.

**Mann, R.** (1983), Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen, Landsberg am Lech 1983.

**Pfohl, H.-C., B. Zettelmeyer** (1987), Strategisches Controlling? in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg., 2, S. 145 - 175.

**von Oetinger, B.** (1983), Wandlungen in den Unternehmensstrategien der achtziger Jahre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., Ergänzungsheft 15/1983, S. 42 - 51.

**Weber, J.** (1988), Einführung in das Controlling, Stuttgart 1988. ■

\*\*\*\*\*

## Controlling der 90iger Jahre

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

anlässlich einer Veranstaltung im Rahmen des 10jährigen Jubiläums des Arbeitskreises Nord II des Controller Verein e.V. wird am 20. und 21. März 1990 bei der Klöckner-Humboldt-Deutz AG in Köln das Thema „Controlling der 90iger Jahre“ auf der Tagesordnung stehen. Hierbei wird schwerpunktmäßig die berufsfeldorientierte Weiterbildung des Controllers sowie die Ausrichtung auf neue Technologien zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Funktionen des Controllers für die Zukunft im Vordergrund stehen.

Der Arbeitskreis Nord II besteht im März 1990 bereits 10 Jahre und kann auf eine rege Teilnahme und Zusammenarbeit der Mitglieder zurückschauen. Dabei sind insbesondere Themen des beruflichen Alltages des Controllers in bezug auf praxisorientierte Diskussion und Aussagen der unterschiedlich besuchten Unternehmen diskutiert und bearbeitet worden. Die derzeitigen Mitglieder des Arbeitskreises bestehen zu ca. 80 % aus Gründungsmitgliedern, so daß über viele Jahre durch rege Kommunikation und Diskussion eine Vertrauensbasis innerhalb des Arbeitskreises geschaffen wurde, der die Erwartung zuläßt, auch die nächsten 10 Jahre Bestand zu haben.

In diesem Sinne fühlt sich der Arbeitskreis Nord II als integrativer Bestandteil der Zielsetzung des Controller Vereins und wünscht allen anderen Arbeitskreisen sowie sich selber eine weiterhin gute Zusammenarbeit mit interessanten praxis-orientierten Themen.

Mit freundlichen Grüßen



R. Nilsson

## Streiflicht

### Selbstmanagement



Unter Selbstmanagement sollen hier Fähigkeiten, Strategien, Methoden und Techniken verstanden werden, die darauf zielen, effektiv zu sein, d. h. aus einer Reihe von Alternativen die richtigen Aufgaben auszuwählen; Effizienz zu entfalten, d. h. eine Aufgabe richtig zu lösen; schließlich nicht zuletzt mit anderen und insbesondere mit sich selbst erfolgreich und in sozial angemessener Weise umzugehen.

Hierzu ist eine kaum übersehbare Fülle von Literatur erschienen. Sie alle verheißen Lebensfreude und wollen Regeln für den Lebenserfolg vermitteln. Bei näherer Betrachtung zeigt sich oft, daß weniger sensationell Neues, sondern oft bewährte Erkenntnisse und Weisheiten in veränderter Form - manchmal auch wissenschaftlich verbrämt - dargeboten werden. Nicht selten wird dem Leser klar, daß er im Grunde dies alles mehr oder weniger bereits wußte. Nur, es war nicht so recht bewußt. Das heißt also, das Hauptproblem aller Formen des Selbstmanagement, insbesondere der Arbeitstechniken und den Mentalen Trainings, liegt **in der konsequenten und dauerhaften Umsetzung in die Praxis**. Schnell beginnt man mit neuen Vorsätzen und guten Regeln, die ebenso schnell im Tagesgeschäft untergehen. Insoweit ist eine Verantwortung für eine Veränderung und Verbesserung des eigenen Verhaltens zu übernehmen. Dabei können systematische, anwendungsnahe und von Erfahrung und Können getragene Bücher und auch Kassetten eine Hilfe sein.

Selbstmanagement hat etwas mit Controlling zu tun, neben das Steuern der eigenen Person sich selbst, den Arbeits- und persönlichen Lebensbereich so zu gestalten und zu organisieren, daß gewünschte Ziele erreicht, optimal mit Zeit und Kräften umgegangen wird und nicht zuletzt die Balance gehalten wird im persönlichen Leben.

**Rudolf Straube** bringt das in seiner Veröffentlichung **Lebensfreude (Gabal-Schriftenreihe, Band 15)** mit wesentlichen Regeln für den Lebenserfolg prägnant zum Ausdruck:

1. Ich habe individuelle, fest umrissene Ziele.
2. Ich bin flexibel genug, um bei neuen Erkenntnissen und veränderten Bedürfnissen meine Ziele zu verändern.
3. Ich verwende meine Zeit sinnvoll.
4. Ich erweitere konsequent mein Wissen.
5. Ich habe genügend Vitalität und Antriebskraft.
6. Ich habe Ausdauer und Standfestigkeit.
7. Ich habe Gottvertrauen und Zuversicht.
8. Ich bin aufgeschlossen für die unendliche Kraft meines Unterbewußtseins.
9. Ich kann Niedergeschlagenheit und Enttäuschungen durch die Kraft meines Denkens überwinden.
10. Ich tue genug für meine Gesundheit.
11. Ich setze konsequent meine Vorstellungskraft für die Erreichung meiner Ziele ein.

Selbstmanagement findet heute in einer unruhigen Zeit und einer turbulenten Umwelt statt. Symptomatisch für unsere Zeit ist die erwähnte Flut von Lebenshilfeleratur für nahezu alle beruflichen und persönlichen Fälle. Liegt dies an den zunehmenden Problemen des modernen Lebens oder an der wachsenden Orientierungslosigkeit? Wir leben in einer Zeit, die hohe Anforderungen an den Menschen stellt. Daher ist ein zunehmender Trend zu beobachten, mehr Leistung und persönliche Harmonie durch die Mobilisierung innerer Kräfte über den Weg der verschiedenen Formen des Mentalen Training zu erreichen. Dies ist der Versuch, eigene Grenzen zu erweitern, geistiges Neuland zu betreten, das Leben positiv zu gestalten durch bewußte Einflußnahme auf das eigene Denken, Wollen und Tun in der Absicht, Konflikte und Probleme besser zu lösen, Ziele sicherer zu erreichen.

# Literaturforum

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die vorliegende Ausgabe gruppiert verschiedene Besprechungen um das Thema Selbstmanagement. Die Idee zu dieser Themenbesprechung entstand dank der Diskussionen auf dem 14. Congress der Controller 1989 in München.

Die Themenbesprechung ist wie folgt strukturiert:

Management Methoden und Trends	Becker, Ganzheitliche Management Methodik Thom, Management im Wandel
Arbeitstechnik	Seiwert, Mehr Zeit für das Wesentliche Le Boeuf, Mehr leisten - weniger arbeiten Lennartz, Konflikte im Chefzimmer
Mentales Training	Mohler, Die 100 Gesetze produktiven Denkens und Handelns Bierach, Mentales Training für Manager Ellis, Training der Gefühle Stein, Worte, die wirken Neues aus dem Cassetten-Angebot

Damit soll die Themenstellung erfaßt werden von der Aufgaben- und Zielebene, übergeleitet werden auf die Ebene der Bewältigung und Aufgabendurchführung und schließlich einen Ausklang und eine Vollendung finden auf der persönlichen Ebene, der Ebene des Geistes und der Emotion.

**Becker, Helmut: Ganzheitliche Management-Methodik**  
Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1989 - 214 Seiten - DM 45,-

Der **Autor** ist Leiter des Instituts für Führungs- und Arbeitsmethodik, Berater und Trainer mit langjähriger, internationaler Managementenerfahrung. Der Band erschien als Band 284 der Reihe Kontakt und Studium, die in Zusammenarbeit zwischen dem Expert Verlag und der Technischen Akademie Esslingen herausgegeben wird. Die vorliegende Veröffentlichung beruht auf einem entsprechenden Lehrgang an der Technischen Akademie.

Zum **Inhalt**:

Allgemeines / Einführung zur Managementmethodik - Selbstmanagement, Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung - Team-Management, Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung - Arbeitsmethodik, Aufgaben- und Projektmanagement - Zusammenfassung, Anhang, Literaturverzeichnis, Sachregister.

Der Autor setzt sich zur Aufgabe, eine **Beschreibung der Erfolgsfaktoren und Handlungsleitsätze** für die Praxis vorzustellen, die in der Praxis eingesetzt werden kann, zugleich auch wissenschaftlich ausreichend fundiert ist. Der Verfasser sieht darin ein ganzheitliches, leicht verständliches und vielfach erprobtes Managementkonzept. Das Buch will qualifizierten Fachkräften, Führungskräften und Selbständigen im Sinne dieses Konzeptes allgemeines Managementwissen vermitteln. Der Verfasser zieht mit diesem Beitrag die Summe langjähriger Beschäftigung mit diesem Themenkomplex. Das Buch ist eine allgemeine Einführung in die integrierte Management-Methodik, wie sie das vom Verfasser geleitete Institut vertritt. Die ganzheitliche, lebensnahe Betrachtungs- und Darstellungsweise gefällt. Becker kategorisiert auf der Basis von Untersuchungen **die Aufgaben und Probleme dreifach**: Mit sich selbst bzw. der eigenen Lebensführung; mit anderen, wie Vorgesetzten, Kollegen, Kunden etc. und schließlich mit Aufgaben und Projekten. Zu diesen drei Themenkomplexen findet der Leser zunächst **Hinweise und Begründungen**, danach **Leitsätze und Handlungsempfehlungen** in einer allgemeinen und zusammenfassenden Art, durchaus verständlich und praxisgerecht. Eine offene und konstruktive Abhandlung, die in verdichteter Form eine Auseinandersetzung mit allen wesentlichen Lebens- und Arbeitsbereichen bringt, von der Lebensphilosophie, der Selbstmotivation, der Kommunikation und Organisation über die Ideenfindung, Zeitplanung und Arbeitsvorbereitung. Sicher keine abschließenden Lösungen, auch keine einfachen Rezepte, auch nicht vollständig und geschlossen, aber Einstiegshilfen, Wegweiser durch diese Thematik.

**Thom (Hrsg.): Management im Wandel**  
Hamburg: McGraw-Hill 1989 - 223 Seiten - DM 39,80

Dieses Buch faßt die Inhalte der **Freiburger Gespräche 1987/88** zu den Themen „Anforderungen an den Manager der 90er Jahre“ sowie „Wirtschaft und Ethik“ zusammen. Die Freiburger Gespräche sind eine interdisziplinäre Plattform, auf der sich Top-Manager, Professoren, Studenten, Politiker und Wissenschaftler treffen, um über die

Grenzen des Wirkungs- und Lebenskreises hinauszuschauen. In Workshops und Diskussionen, in Vorträgen und Streitgesprächen beschäftigen sich die Tagungsteilnehmer mit den Problemen unserer Zeit. Das Spektrum der Themen erstreckt sich über insgesamt **14 Hauptbereiche**. Zu ihnen gehören u. a.

Das gesellschaftliche Umfeld der Unternehmensführung - Anforderungen an das Management durch Änderung der Rahmenbedingungen - Methoden der Unternehmensführung - Unternehmenskultur - Ethische Betrachtungen von Managementmethoden - Menschenbild und Management-Methode - Gehirnphysiologische Betrachtungen - Kostenvergleich: Technisch-rationales und Konsensus-Management - Partizipative Führungsmodelle.

Hinter diesen Stichworten verbergen sich in Unternehmen und Gesellschaft **heiß diskutierte Themen** wie New Age, Wertewandel, Widersprüche von Ökonomie und Ökologie, Konsequenzen neuer Technologien und neue Formen des Lebens und Arbeitens. Was in den Gruppen in Freiburg/Schweiz erarbeitet wurde, hat Hans Wehrmann wissenschaftlich vertieft und zu einem lesenswerten Sammelband zusammengefaßt, der einen lohnenden Einblick in einen wesentlichen Teil der Management-Diskussion im deutschsprachigen Raum verschafft. Der Leser lernt die Gedanken anderer kennen, kann sie überdenken, vermag seine Orientierung zu prüfen und auch zu neuen Einsichten und Beurteilungen zu gelangen. Ein Brennglas von Gegenwartsfragen der Wirtschaft, das Anstöße vermittelt. Lösungen, das liegt im Wesen der Sache, lassen sich skizzieren, aber nicht abschließend geben.

**Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche**

**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1988 - 338 Seiten - DM 48,-**

Der **Verfasser** ist seit 1982 **Trainer und Personalberater**, in dieser Eigenschaft führt er firmeninterne und überbetriebliche Seminare durch. Auf diesen Erfahrungen beruht das didaktische Konzept. Durch konsequente **Zeitplanung** und effektive **Arbeitsmethodik** will der Verfasser den Leser zu erfolgreicherem und streßfreierem Arbeiten verhelfen. **Inhaltsübersicht:**

Situations- und Tätigkeitsanalyse mit Stärken und Schwächen des persönlichen Arbeitsstils - Lebens- und Karriereplanung - Zeitplanung und Zeitmanagement - Prioritätensetzung und Delegation zur Selbstentlastung - Tagesplanung zur Gestaltung der Arbeitsabläufe und Aktivitäten - Permanente Kontrolle der Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse - Anwendung geeigneter Kommunikationstechniken.

Mit dem vorliegenden Konzept des Selbstmanagement erhält der Leser eine **programmierte Anleitung**, mit der er sich einen schnellen und relativ weiten Überblick über bewährte Zeitplan- und Arbeitstechniken verschaffen, diese Methoden im Zusammenhang überdenken und sie dann in der täglichen Praxis anwenden kann. Dazu verhelfen die anschaulichen, übersichtlichen und vorteilhaft gegliederten Texte, Tabellen und Grafiken ebenso wie die zahlreichen Arbeitsblätter, die für die unmittelbare **praktische Umsetzung** der vorgeschlagenen Techniken vorgesehen sind. Die meisten Zeitmanagementtechniken und Arbeitsmethoden, die in diesem Buch vorgestellt werden, werden dem Leser mehr oder minder bekannt sein. Das Hauptproblem aller Arbeitstechniken liegt in der **konsequenten und dauerhaften Umsetzung** und Anwendung in der Praxis. Dieser kompakte und systematische Leitfaden ist eine Hilfe, sich nicht nur zu informieren, sondern diese Techniken und Methoden auch tatsächlich zu probieren und in die Praxis gestaltend einzusetzen. Manches wird relativ intensiv dargelegt und nahegebracht, anderes nur angestoßen. Insgesamt zählt die Veröffentlichung zu den empfehlenswerten und brauchbaren dieser Art. Dafür spricht auch, daß seit 1984 die 9. Auflage mit 38.000 Exemplaren erschienen ist.

**Le Boeuf, Michael: Mehr leisten - weniger arbeiten**

**München/Landsberg am Lech: Moderne Verlagsgesellschaft - 279 Seiten - Leinen mit Schutzumschlag - DM 39,-**

Der Autor dieser aus dem Amerikanischen übertragenen Veröffentlichung ist Professor für Management an der Universität New Orleans und Autor verschiedener international bekannter Bücher. Hinter diesem etwas provokanten Titel steht die Absicht, dem Leser praktische Techniken und Hilfen zu vermitteln, das Beste aus seiner Zeit und Kraft zu machen. **Inhaltsübersicht:**

Geplante Effektivität (Effektivität als Schlüssel zum Erfolg, Zeit als Ressource, Arbeitsinvestitionstheorie, Denkfehler und Mythen, Leitlinien zur Zielsetzung, Prioritäten) - Start in ein effektiveres Leben (richtige Werkzeuge, Übersicht und Ordnung, Konzentrationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Gedächtnis, Problemlösungsstrategie, Zeitanalyse und Zeitplanung, neue Verhaltensweisen - Mit neuen Grundeinstellungen zu mehr Effektivität (Selbstbild, Verantwortlichkeit für Gefühle, Druck vermindern) - (Aufschieberei, Unterbrechungen, Papierflut) - Die Zusammenarbeit (Kunst des Delegierens, Wege zur guten Kommunikation, gemeinsam zum Erfolg) - Zusammenfassung, Stichwortverzeichnis.

Der Autor bringt einleuchtende Strategien, Methoden und Techniken zur Verbesserung der effektiven Zeit- und Energienutzung sowie Argumente und Anhaltspunkte, Grundeinstellungen zu überdenken und ggf. zu modifizieren. Der unterhaltsame und verständliche Stil, getragen von reicher Lebenserfahrung und hohem analytischem Denkvermögen mit zum Teil pointiertem Witz, macht das Buch zu einer angenehmen und lohnenden Lektüre. Die Ausgestaltung läßt Wünsche offen, denn Hervorhebungen, Grafiken könnten noch intensiver eingesetzt werden. Inhaltlich ist so manches lesens- und bedenkenswert, so z. B. der Abschnitt über Denkfehler und Mythen. Anderes ist eher durchschnittlich und allgemein, wie z. B. einiges über negative Gefühle. Ein Buch, das - je nach Erwartungen - nicht alle Wünsche erfüllen kann, das aber knappe Anleitungen zu einem neuen Verhaltensprogramm vermittelt, das zum Nachdenken anregt und letztlich den Leser zur Selbsthilfe motiviert.

**Lennartz, Annemarie: Konflikte im Chefbüro erkennen und lösen**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1989 - 180 Seiten - DM 48,-**

---

Die **Verfasserin** ist seit mehr als 20 Jahren als Publizistin und Dozentin tätig, u. a. zu den Themen Menschenführung, Verhaltensweisen im Alltag des Betriebes, Korrespondenz etc. Anhand konkreter Beispiele werden im vorliegenden Buch typische Konfliktsituationen geschildert, verschiedene Lösungen dazu vorgestellt und anschließend kommentiert. Die **Konfliktbeispiele** umfassen die Bereiche:

Personalpolitik und Menschenführung - Position, Ziele, Aufgaben - Stellvertretung und Nachfolge - Stabsstellen: Referenten, Assistenten, Sekretärinnen - Delegationsbereiche und Kompetenzen - Image, Prestige, Verhaltensformen.

Das Buch will helfen, **Konfliktstoffe zu erkennen, Konfliktsituationen einzuordnen und Konflikte zu lösen**. Das Werk umfaßt eine breite Spanne betrieblicher Konfliktsituationen. Die Verfasserin gibt keinen systematischen Ratgeber und auch kein Lehrbuch über betriebliche Konfliktsituationen. Der Leser kann vielmehr aus der Vielzahl der Beispiele bei Bedarf vergleichbare oder ähnliche Vorgänge finden und daraus praktisch umsetzbare Erkenntnisse und Verhaltensweisen ableiten. Bei den typischen Konfliktbeispielen und Konfliktanalysen läßt die Autorin ihren Lösungsvorschlag davon bestimmen, wie die Interessen des Unternehmens liegen, die Interessen des betroffenen Mitarbeiters sowie die eigenen Interessen. Die aufgezeigten Konflikte sind in hohem Maße praxisbezogen. Auch wird deutlich, daß es nur recht begrenzt Patentrezepte gibt, Konflikte zu erkennen und zu analysieren, ebenso nur begrenzt Musterlösungen für die recht unterschiedlichen Einzelsituationen. Die Verfasserin schreibt mit unzweifelhafter Sachkompetenz Beispiele, die nicht konstruiert wirken. Aus den verschiedenen Lösungsvorschlägen liest sich Psychologisches, Pragmatisches, Politisches, Betriebswirtschaftliches, das Resultat von Sachzwängen und Abhängigkeiten. Manchmal scheint bei den Lösungskonzepten der Zweck die Mittel zu heiligen. Ein Buch, das Problematik und Brisanz von betrieblichen Konflikten verdeutlicht, die Auswirkungen auf Führungsstil und Aufgabenerfüllung bewußt macht, Wege und Begrenzungen möglicher Lösungen beschreibt.

**Mohler, Alfred: Die 100 Gesetze produktiven Denkens und Handelns**  
**München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig 1988 - 237 Seiten - Leinen - DM 34,-**

---

Der **Verfasser** ist Leiter des Mohler-Oesch Instituts für Kommunikation in Thalwil bei Zürich. Diese Veröffentlichung will in 100 Thesen mit entsprechenden Erläuterungen dem Leser bewußt machen, was ein lebenswertes Leben ausmacht durch die systematische Erforschung der individuellen Möglichkeiten; insbesondere auch durch die Umsetzung in konkrete Taten und zielbezogenes Verhalten. Die einzelnen **Kapitel**:

Zum Leben und zur Arbeit richtig eingestellt sein - Effiziente Arbeitstechniken steigern die Produktivität - Mit seinen Körperkräften vernünftig umgehen - Geisteskraft und Intelligenz - Wie man seine Fähigkeiten einsetzt und seine Kenntnisse erweitert - Die Seele als nie versiegende Kraftquelle - Stichwortverzeichnis.

Der Autor stellt 100 Gesetze auf, die deutlich machen, worauf es **konkret ankommt** (siehe Inhaltsübersicht). Der Mensch, der mit sich und seinem Leben zufrieden sein möchte, hat **bestimmte Gesetze und Regeln zu befolgen**, die Gegenstand dieser Neuerscheinung sind. Ziel des produktiven Denkens und Handelns ist, **gestaltend zu leben und nicht gelebt zu werden**. Vieles in diesem Buch ist bekannt und an sich selbstverständlich. Das Problem liegt darin, daß wir oft zu wenig Kraft und Ernsthaftigkeit aufwenden, Einsichten und Erkenntnisse in praktisches Handeln umzusetzen. **Der Controller würde sagen, Wünschen ist nicht Planen**. Zur Planung gehören Maßnahmen, Termine, Soll-Ist-Vergleiche usw. Der Verfasser unterstreicht seine reiche Lebenserfahrung und Menschenkenntnis. Die Lektüre des Buches kann aktivierend, **motivierend und mobilisierend** wirken. Insoweit eignet es sich insbesondere auch zum punktuellen und spontanen Lesen. Die Kommentare zu den Gesetzen, die zusätzlich mit Zitaten unterlegt sind, sind in ihrer Aussagekraft, in ihrem konkreten Lebensbezug und ihrer Handlungsempfehlung, aber auch in ihrer Ausführlichkeit recht unterschiedlich. Dazu findet der Leser z. B. recht gut nachvollziehbare Anleitungen über eine wirkungsvolle Atemtechnik, andererseits manchmal Ausführungen, die etwas zu allgemein wirken, wie z. B. bei den Arbeitstechniken. Insgesamt ein konstruktiver und lebensnaher Beitrag, zum **Steuermann des Lebens** zu werden, sich selbst bewußt, systematisch und zielorientiert zu beeinflussen.

**Bierach, Alfred: Mentales Training für Manager**  
**Hamburg: McGraw-Hill Book Company 1989 - 204 Seiten - Softcover - DM 32,-**

---

Das Buch ist entstanden aus der 40jährigen Praxis des **Verfassers** in der Schulung von Managern, z. B. im Management Zentrum St. Gallen. Das Buch will das mentale Training in die Situationen und Bedürfnisse von Managern übertragen. Aus dem **Inhalt**:

Wesen des Mentalen Trainings - Die Als-ob-Methode gegen Lampenfieber - Vertiefte Entspannung - Körpersprache - Ängste - Streßbewältigung - Entscheidungsfindung - Ausstrahlung - Erfolgsgeheimnisse - Oberklasse/Unterklasse - Überzeugungskraft - Rhetorik - Führungsqualität - Führungsgespräche - Besseres Gedächtnis - Gedanken über Erfolg.

Mentales Training steht unter **drei Bedingungen**: Ein Motiv, eine Tiefentspannung sowie die Fähigkeit zu visualisieren, also Bilder zu sehen. Werden diese Voraussetzungen erfüllt, so der Verfasser, können die groß-

artigen Möglichkeiten des Mentalen Trainings (MT) ausgeschöpft werden. Das Buch ist vergleichsweise unterhaltsam und ansprechend. Der Text läßt die reiche Fach- und Lebenserfahrung des bekannten Autors erkennen. Das Werk führt schrittweise ein in die hilfreichen und beachtlichen Möglichkeiten des Mentalen Trainings. Das Buch weckt Erwartungen. Der Einband mag weder von der Farbgestaltung noch von der Aufmachung recht gefallen; so ist der Text um den Einband z. T. nur etwas mühevoll zu lesen. Bierach faßt in dieser Veröffentlichung auf begrenztem Raum ein so umfangreiches Programm ein, daß zahlreiche Themenkomplexe nur relativ allgemein und oberflächlich behandelt werden. Auch könnten Übungen, Merksätze usw. z. T. drucktechnisch vorteilhafter gestaltet werden. Manchmal, z. B. bei Oberklasse/Unterkategorie wird die persönliche Einstellung herausgefordert. Ein Buch ohne Frage von Substanz und Bedeutung, das aber nicht voll zur Geltung kommt. Es ist vergleichsweise breit angelegt, die Methoden und Techniken werden z. T. etwas unscharf und allgemein herausgearbeitet. Ein nützliches und wichtiges Buch, das bei einer Neuauflage hinsichtlich Wirkung, einzelner Umsetzung- und Anwendungshilfen und seiner Proportionen überdacht werden sollte.

#### Ellis, Albert: Training der Gefühle

München/Landsberg a. L.: Moderne Verlagsgesellschaft 1989 - 280 Seiten - gebunden mit Schutzumschlag - DM 39,-

Der **Autor** zählt zu den führenden Psychotherapeuten Amerikas. Von Ellis liegen mehr als 50 international veröffentlichte Bücher vor. Er ist der Begründer der **Rational-Emotiven-Therapie (RET)**, die charakterisiert werden kann als ein ganzheitlicher, handlungsorientierter Ansatz mit dem Ziel, Gefühle bewußt zu erleben und auszudrücken, wobei der Zusammenhang von Denken, Fühlen und Handeln betont wird. Zum **Inhalt**:

Warum ist dieses Buch anders als andere Selbsthilfe-Ratgeber? - Können Sie sich weigern, sich wegen jeder Kleinigkeit unglücklich zu machen? - Kann wissenschaftliches Denken Sie von Ihren Problemen befreien? - 14 neue Einsichten: Unterscheiden zwischen angemessenen und unangemessenen Gefühlen; Selbstbestimmung des emotionalen Schicksals; Tyrannei der Muß-Vorstellung; Vergessen der Vergangenheit; Disput irrationaler Ideen; sich weigern, über Probleme Sorgen zu machen; Lösen von subjektiven und objektiven Problemen; Gedanken ändern; Probieren geht über Studieren; Ändern von Überzeugungen und Verhaltensweisen; Aufrechterhaltung emotionaler Veränderungen; nicht aufgeben; Erweiterung des Trainingsprogramms; sich hartnäckig weigern, sich unglücklich zu machen. - Anmerkungen - Literaturhinweise - Register - Anhang.

Dieses Buch legt die **Grundlagen der RET und andere Formen der kognitiven Verhaltensbeeinflussung** in allgemeinverständlicher Sprache dar und zeigt, wie Umstände und Ereignisse nicht unbedingt oder unmittelbar Einfluß auf die Gefühlswelt haben müssen. Der Autor beschreibt, wie schädliche Einstellungen und Grundüberzeugungen angefochten und aufgegeben werden und durch eine effektivere neue Lebensphilosophie ersetzt werden können. Die Veröffentlichung präsentiert **Regeln und Methoden** in einer an praktischen Bedürfnissen orientierten Aufmachung. Zahlreiche **Übungen** sowie eine formularmäßige Gesamtanleitung geben dem Werk den Charakter eines Selbsthilfebuches. Inhaltlich kann hier nicht abschließend geurteilt werden. Der Inhalt vermittelt jedoch den Eindruck, bei der Überwindung **negativer Denkweisen** einen interessanten Ansatz zu bieten. Insoweit erscheint die Arbeit durchaus hilfreich und nützlich zu sein, emotionale Probleme aufzuarbeiten; insbesondere dann, wenn sie hauptsächlich auf bestimmten Erwartungen und Einstellungen gegenüber sich selbst, anderen Menschen und den Verhältnissen und Umständen zurückzuführen sind. Das Buch kann einen Beitrag zu eigenen Bemühungen zur Überwindung selbstschädigender Einstellung, zur Verbesserung der emotionalen Stabilität und der Fähigkeit zum Umgang mit Problemen leisten. Patentrezepte und einfache Hilfen ohne engagiertes eigenes Zutun können nicht erwartet werden.

#### Stein, Arnd: Worte, die wirken

München: Kösel-Verlag 1989 - 180 Seiten - DM 24,80

Der **Verfasser**, Diplom-Psychologe und Psychotherapeut, hat sich als Sachbuchautor und durch seine zahlreichen Rundfunk- und Fernsehsendungen einen Namen erworben. In Iserlohn unterhält er eine freie Praxis. Mit dieser Veröffentlichung legt der Autor ein neues Selbsthilfe-Buch vor, das aufzeigt, wie durch gezielte Selbst-Suggestion Körper und Seele sich beeinflussen lassen. Zum **Inhalt**:

Die Macht der Suggestion - Übergewicht - Nichtraucher - Selbstbewußtsein - Ängste - Konzentration - Streß - Immunsystem - Allergien - Schmerzen - Schlaf - Schlußwort.

**Wirkung und Nutzen** dieser Veröffentlichung liegen zunächst darin, daß eingangs Wissenswertes über Funktion und Bedeutung der Suggestion vermittelt werden. Der Leser erfährt, wie sehr unsere Einstellungen, Gefühle, Verhaltensweisen sowie unser gesamtes körperlich-seelisches Wohlbefinden in hohem Maße von unserer bewußten und unbewußten Selbst-Suggestion abhängen. Auf ausgewählte Alltagsprobleme (siehe Inhaltsverzeichnis) überträgt Stein sein auf klassischen und auch auf modernen Methoden beruhendes Programm, mit Hilfe positiver Leitsätze auf sanfte Weise Lebensprobleme besser zu bewältigen. Zudem werden allgemeine Hinweise und Ratschläge erteilt, welche Methoden, Verhaltensweisen etc. bei den einzelnen Anliegen (siehe Inhalt) nützlich und hilfreich sind.

Der Verfasser führt eine verständliche Sprache und anschauliche und unterhaltsame Darstellungsweise. Das hier von

einem berufenen Fachmann vorgelegte Programm ist leicht anwendbar, erfordert jedoch eine positive Grundeinstellung zur günstigen Wirkung suggestiver Botschaften und einen regelmäßigen zeitlichen Einsatz von etwa 15 Minuten täglich einschließlich Entspannung. Dieses Programm eignet sich zur Unterstützung bei der Behandlung der erwähnten Alltagsprobleme. Das Buch vermag jedoch in schwierigen und akuten Fällen fachkundige Hilfe nicht zu ersetzen. Vielmehr ist es nach dem heutigen fachwissenschaftlichen Stand geeignet, unbewusste Kräfte und verborgene Energien zu investieren und zu fördern und damit in zentralen Lebensfragen Gesundheit und Stabilität auf längere Sicht zu kräftigen.

### Neues aus dem Cassetten-Angebot:

Aus dem Kreis renommierter Anbieter können wir heute vorstellen:

Aus der **EDITION OrBIT NLP-Institut** (Orbit NLP-Institut, Berliner Str. 28, 5206 Neunkirchen 1 oder Fachhandel/Buchhandel: zu je DM 21,05 o. MWSt.)

#### **Karina Meub: Mentales Training - Leicht und schnell lernen**

Die Verfasserin, Gesprächstherapeutin und Managementtrainerin, ermöglicht mit diesem mentalen Training eine wirkungsvolle Vorbereitung, Wissensstoff leichter und schneller aufzunehmen und zu lernen. Geistige Ressourcen können aktiviert werden. Ein Beitrag, der zunächst eine Entspannung einleitet, die in das Lernen fördernde und unterstützende Vorstellung und Empfindung übergeleitet wird. Der Sound Mental-Taste untermalt in wohlklingender Weise den gesprochenen Text.

#### **Wolfgang Meub: Mentales Training - Mein Lieblingsplatz**

Dieses Mentale Training weckt beim Hörer eine Erfahrung und Vorstellung für seinen persönlichen Ort der Entspannung. Der Hörer soll seiner Fantasie freien Lauf lassen und persönliche Erinnerungen einfügen, um zu einer körperlich-geistigen Entspannung zu gelangen. Wesentlicher Bestandteil ist, die verschiedenen Körperpartien wahrzunehmen und zu spüren; dies mündet in eine allgemeine Entspannung.

Aus dem **Verlag für Therapeutische Medien**, Postfach 7213, 5860 Iserlohn oder über den Handel:

Der bekannte Psychologe und Psychotherapeut Dr. Arnd **Stein** hat sein Angebot erweitert:

#### **Flugangst überwinden - DM 29,50**

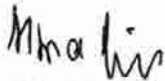
Diese Kassette enthält ein wirksames Entspannungs- und Suggestionsverfahren, das der Flugangst entgegenwirkt. Hierzu wendet Stein seine erprobte Stereo-Tiefensuggestion an. Rauschende Südseewellen, weißer Sand und blaues Wasser laden zur Entspannung ein. Über Kopfhörer wird eine Flugreise in ein südliches Urlaubsparadies simuliert. Start und Flug werden als heiter-beschwinglicher Schwebeszustand dargeboten.

#### **Gesunder Schlaf - DM 39,80 mit Begleitheft**

Beruhigende Musik, sanfte Worte, Meeresrauschen, Vogelzwitschern, also entspannende Klänge und plastische Vorstellungsbilder laden zu einem erholsamen Fantasienspaziergang ein. Mit dieser Kopfhörer-Idylle entwickelt der Autor eine geschickt inszenierte Schlummerhilfe.

Bis zum Wiederlesen grüße ich Sie herzlich

Ihr



Alfred Biel

### **Österreichischer Controller-Preis 1989 /90**

Das Österreichische Controller-Institut schreibt den Österreichischen Controller-Preis 1989/90 für hervorragende wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiete des operativen oder des strategischen Controlling aus. Es werden auch Autoren aus der Wirtschaft zur Einreichung besonders praxisorientierter Arbeiten, die auch den übrigen Bedingungen gerecht werden, ausdrücklich ermuntert.

Die Arbeiten dürfen noch nicht veröffentlicht sein. Sie werden von einer Jury des Österreichischen Controller-Instituts beurteilt. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Der Preis beträgt

**öS 60.000,--**

und kann auch geteilt oder gekürzt vergeben werden.

Die Preisverleihung findet im Rahmen des 11. Österreichischen Controller-Tages am 9. und 10. November 1990 in Wien statt.

Arbeiten sind bis 1. Juni 1990 beim Österreichischen Controller-Institut, Augasse 2 - 6, A-1090 Wien einzureichen.

Für Auskünfte steht der Wissenschaftliche Leiter des Österreichischen Controller-Instituts, Prof. Dr. R. Eschenbach unter der vorstehenden Adresse oder unter der Telefonnummer 34 75 41/569 zur Verfügung.



# MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEME



## FÜR EINEN KOORDINIERTEN BETRIEBSABLAUF

Die Daten aller Unternehmensbereiche müssen wie Zahnräder ineinandergreifen. Daraus entstehende Informationsstrukturen bilden die Basis für Ihre unternehmerischen Entscheidungen. Störungen bringen den gesamten Informationsfluß zum Stillstand, Fehlentscheidungen können die Folge sein.

Die geeignete Software, individuelle Beratung, praxismgerechte Schulung und die Betreuung in EDV-technischen sowie betriebswirtschaftlichen Fragen sind Voraussetzung für eine erfolgreiche MIS-Lösung.

Nutzen Sie unsere Erfahrung aus zahlreichen Projekten in namhaften Großunternehmen und mittelständischen Betrieben.



Managementsoftware  
und -beratung GmbH

Rudolf-Diesel-Str. 10 · D-7750 Horstanz  
Tel. 0 75 31 / 5 79 55 · Fax 0 75 31 / 5 71 51

Controlling.

# Die Zeit ist reif.

## M120 für IBM AS/400.

Es ist Zeit, Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur wirksamen Kosten- und Erfolgskontrolle einzusetzen.



## Plaut's neue M120 Dialog-Software.

Die Basis für integriertes Rechnungswesen:  
PPS, Finanz- und Anlagenbuchhaltung,  
Materialwirtschaft, Kundenauftragsabwicklung,  
Fakturierung und alle Teilgebiete der  
Kostenrechnung.

Perfektion in Software

# PLAUT