



controller magazin



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

4/83

Deyhle Wer die "Abweichung" erfunden hat?	143
Pütter / Mocci Kleincomputer im Controlling	145
Schäfter Preispolitik, Produktpolitik und Kosten in der Rezession	151
Brück Energiekosten	161
Fehler Projektplanung	167
Bücherecke	174
Römer Textverarbeitungs-Controlling	175
Kropfberger Krisen erfolgreich beherrschen	185
Gluth Ein "Kostendeckungspunkt" im Meisterbereich?	191

controller magazin

ISSN 0343 - 267X

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, München

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler

Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 18

Herstellung

Senff-Service, Angerweg 8

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

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer *)

Konto: 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting

(BLZ 700 932 00)

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

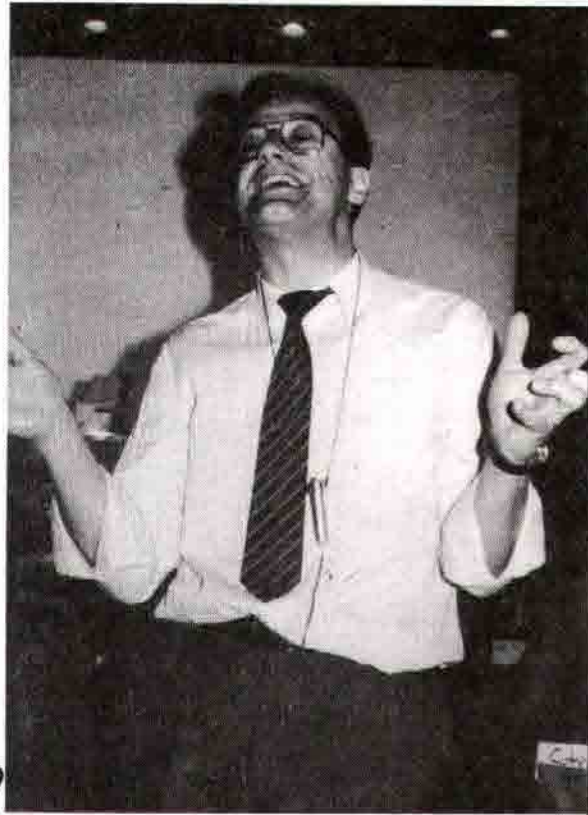
Verkauf Österreich:

Wirtschaftsverlag Dr. Anton O rac, Postfach 56, A-1014 Wien

Verkauf Schweiz:

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

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



WER DIE „ABWEICHUNG“ ERFUNDEN HAT?

Die Empfänger der Berichte, sagen die einen - die Controller. Ist das sicher? Haben nicht die Lieferanten der Rechnungswesen-Informationen in den Kunden etwas hineininterpretiert, was er so ausdrücklich gar nicht gewünscht hat?

Gemeint ist in den Listenbildern eines "SIV" die Spalte Abweichung. Eigentlich entspricht sie in der Abkürzung SIV dem Buchstaben "Vergleich". Gewöhnlich sieht das ja so aus:

<u>Periode</u>	<u>Soll</u>	<u>Ist</u>	<u>Abweichung</u>
Absatz	1.000	900	- 100
Umsatz	10.000	9.000	- 1000
Kosten	2.000	2.200	- 200

Den Vergleich kann man aber doch auch schon so machen, daß man zwei Finger nimmt und den Kolonnen Soll und Ist entlangfährt. So intelligent ist doch jeder Manager als Empfänger eines Berichts, daß er selber kapiert, wo eine Abweichung ist. Und wen es spezifisch interessiert, der könnte sich die Abweichung mit Bleistift noch dazu notieren.

Eine alte Erfahrung lehrt nämlich, daß in dem Moment die Liste dem Empfänger "gehört", wo er sich selber etwas darauf schreibt. Dann besitzt sie sozusagen Stallgeruch für den, der damit umgeht und dies zu "seinem" Papier erklärt.

Warum soll man ausdrücklich noch die Spalte Abweichung anfügen? Zwar ist dies heute selbstverständlich - nur darf man dies einmal in Frage stellen? Muß das so sein? Das Ungute an der Abweichungsspalte ist nämlich, daß sie nicht ohne ein Vorzeichen auskommt. Das wird aber als Zensur empfunden. Gute und schlechte Noten werden verteilt - vom Controller. Man möchte sich aber nicht so gerne benoten lassen.

	<u>Jahres-</u> <u>budget</u>	<u>Ist</u> <u>kumuliert</u>	<u>Erwartung</u> <u>Restzeit</u>	<u>V'Ist</u> <u>31.12.</u>
Absatz	10 000	900	-----	-----
Umsatz	150 000	9 000	-----	-----
Kosten	30 000	2 200	-----	-----
	<u>Sachverhalte</u>		<u>Maßnahmen</u>	
			<u>Themenspeicher</u>	

Im Übrigen ist es ohnedies so, daß ein modernes Controlling-Listenbild aussehen muß wie oben gezeigt. Hier ist auch eine Abweichung drin, ohne daß dies ausdrücklich erwähnt ist. Es ist die Abweichung dessen, was bis zur Erfüllung des Jahresbudgets noch fehlt. Diese Abweichung zeigt nach vorwärts und nicht nach rückwärts. Dies ist die Abweichung, die sucht, **wie es weitergeht**. Die Abweichung aus dem traditionellen Soll-Ist-Vergleich lädt zur Frage ein, **warum dies passiert sei** und dies ist doch die **Aufforderung zur Rechtfertigung**.

Außerdem zeigt das 2. Listenbild auch, was typisch ist an einem Controllerbericht: Er ist, wenn er geliefert wird, **halbfertig**.

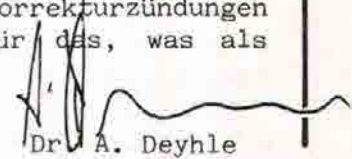
Sucht man nämlich nach etwas Kennzeichnendem für den Controllerbericht, so kann man nicht sagen, daß er elegant geschrieben, klar formuliert, präzise dargestellt, optisch wirksam sein soll. Das gilt für alle Berichte - für Reiseberichte, für Kundenberichte, für Forschungsberichte. Das was den Controllerbericht charakterisiert - und was sinngemäß kein anderer Bericht hat - ist sein **Halbfertigsein**. Der Controllerbericht ist erst **komplett als das Protokoll einer Besprechung**. Die Erwartung zu formulieren, ist **Managerfunktion**. Der Controller muß mit **liebenswürdiger Penetranz** veranlassen, daß dies zu Protokoll gebracht wird. Dabei empfiehlt es sich, nicht allein Zahlen zu notieren, sondern gleichzeitig Maßnahmen zu vermerken, die durch Diagnosen begründet sind. Daraus entsteht das Bild eines **gesprächsbegleitenden Controllingberichts**.

Wenn Sie also sowieso gerade dabei sind, neue Listenmuster zu schaffen, Ihr Berichtswesen umzustellen, mit Hilfe eines Personal-Computers z. B. neue Menüs zu bauen, so probieren Sie doch einmal, ohne die Abweichungsspalten auszukommen. Es ist ja nicht etwas **unbedingt dadurch richtig, daß man es immer so gemacht hat**.

Wenn es absolut nicht geht, ohne diesen Abweichungshinweis auszukommen, wäre es eleganter, einen Index zu setzen, in dem das Budget 100 ist. Auch dadurch würde die Benotung vermieden. Im übrigen gibt es Beispiele, wo die "Abweichungsspalte" mit **"Ergebnis"** überschrieben ist. Das Umsatzergebnis und das Kostenergebnis bestünde darin, keine Abweichung zu haben. Steht in der Spalte "Ergebnis" eine 0, hieße das Zielerfüllung im Sinne des Buchstaben O für Objective.

Das eigentliche Ergebnis im Controllingbericht bildet das **Vorausichtliche Ist**. Dies gibt ein Signal für das, worauf man sich beizeiten einstellen soll und fordert auf, **Korrekturzündungen** zu bringen und einen Themenspeicher anzulegen für das, was als **strategische Neubesinnung** für nötig gehalten wird.

Mit freundlicher Empfehlung Ihr



Dr. A. Deyhle

KLEINCOMPUTER IM CONTROLLING

von Jürgen Pütter und Alberto Mocci, Hamburg

Die aktuelle wirtschaftliche Lage, die zu einem ausgeprägten Preiskampf geführt hat, zwingt zu Rationalisierungsmaßnahmen in allen Bereichen. Entsprechend steigen die Anforderungen an das Controlling. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist die Schaffung einer, für die Zwecke des Controlling brauchbaren, Datenbank notwendig. So sind zwar alle Daten (sowohl Ist- als auch Plandaten) in der Zentral-EDV vorhanden, es ist bisher jedoch nicht gelungen, die für unsere Zwecke notwendigen Auswertungen herzustellen.

Die Gründe dafür sind

- Kapazitätsmangel,
- zu hohe Kosten in der EDV,
- Mangel an Flexibilität (Unüberschaubarkeit vorhandener Programme).

Personal-Computer - nötig und wirtschaftlich !

In dieser Situation, einerseits unter ständig steigenden Anforderungen von außen, andererseits in unbefriedigender und hemmender Abhängigkeit der Zentral-EDV zu stehen, starteten wir eine Untersuchung, ob der Einsatz eines Kleincomputers (Personal-Computer, im weiteren mit P-C abgekürzt)

1. für unsere Belange möglich ist (bis dato besaß niemand konkrete Erfahrungen);
2. die Anschaffung (verbunden mit einer Investition von ca. DM 13.000,-) wirtschaftlich sein würde.

Bezüglich der Wirtschaftlichkeit stellten wir die Forderung, mit Hilfe des P-C eine 1/2 Planstelle abzubauen (Verringerung manueller Tätigkeiten).

Des weiteren stellten wir die Forderung, daß jeder Mitarbeiter (alle bis dahin, wie schon erwähnt, ohne Vorkenntnisse) die eigenen Aufgaben selbst-

ständig, d. h. ohne Hilfe - sowohl von außen, als auch abteilungsintern -, nach einer kurzen Einarbeitungszeit lösen mußte.

Apple III

Nach eingehender Beratung entschieden wir uns für den 'APPLE III' mit 256 KB Speicherkapazität. Als Software wählten wir 'Visicalc' und als Drucker den 'Epson-Drucker 100 (MX F/T)'.

In der ersten Phase sollten sich 13 Mitarbeiter - aus dem betriebswirtschaftlichen und technischen Controlling und aus dem Planungsstab - mit dem P-C vertraut machen. Jeder, der schon einmal vor der Aufgabe gestanden hat, neue Arbeitsmethoden in seit Jahren bestehende Systeme einzuführen, wird die Probleme einzuschätzen wissen, mit denen wir glaubten, uns auseinandersetzen zu müssen.

Erfahrungen

Visicalc wurde unseren Anforderungen auf ganzer Linie gerecht. Sowohl die Einsparung als auch der einfache Umgang waren gegeben.



Jürgen Pütter
geb. 1949
Dipl.-Kaufmann
Hauptabteilungsleiter Betriebswirtschaft und Finanzen der Jungheinrich Maschinenfabrik



Alberto Mocci
geb. 1954
Dipl.-Kaufmann
Controller des F + E-Bereiches

Die Arbeitsweise von Visicalc soll hier nicht weiter behandelt werden, da das schon Gegenstand verschiedener Veröffentlichungen war und es von Apple ausgezeichnetes Material darüber gibt.

Vielmehr möchten wir auf die konkreten Erfahrungen eingehen, die wir mit dem P-C-Einsatz gemacht haben und auf die Auswirkungen, die es auf unsere Arbeitsweise hatte.

Die ersten "Berührungsängste" waren innerhalb weniger Wochen abgebaut. Es entwickelte sich eine Eigendynamik, die einerseits innerhalb kürzester Zeit hervorragende Ergebnisse lieferte, andererseits sehr schnell zum "Kapazitätsengpaß P-C" führte.

Z.B. Kapazitätsplanung für den Fertigungsbereich

Um unsere Ausgangssituation kurz darzustellen, möchte ich eins der zu lösenden Probleme kurz darstellen: Die Anforderung lautete, eine Kapazitätsplanung für den Fertigungsbereich zu erstellen. Unsere Produktion besteht aus Einzelfertigung und Kleinserienfertigung und wir verfügen über leistungsbezogene Entlohnung.

Zu planen ist die Kapazität (Soll - Ist) für 6 Kostenstellen, die sich insgesamt in 29 Unterkostenstellen aufteilen. Des Weiteren muß eine Fahrzeugstruktur mit 40 Fahrzeugtypen berücksichtigt werden.

Eine globale Kapazitätsbetrachtung (Std. pro Fzg.) ist nicht aussagefähig, da die benötigten Fertigungszeiten zwischen den einzelnen Fahrzeugen von 37 Std. für das kleinste, bis 890 Std. für das größte Fahrzeug schwanken (bei Ø Betrachtung ergibt sich die Zeit von 130 Std. pro Fzg.).

Beachtet werden müssen

- Lagerbewegung,
- Mehr- und Nacharbeit,
- Gemeinkostenzeiten.

Das Ziel ist, eine Aussage darüber treffen zu können, welche Kapazität je Kostenstelle benötigt wird, um der geplanten Fahrzeugstruktur gerecht zu werden.

Die Erstellung einer solchen Kapazitätsplanung wäre ohne P-C zu aufwendig gewesen.

In Anlage A ist die erreichte Lösung mit Hilfe des P-C zu sehen. Hier braucht man nur die geplante Fahrzeugstruktur einzugeben (in der Anlage nicht mit ausgedruckt). Ausgewiesen werden

- die benötigte Kapazität je Kostenstelle,
- die notwendigen Überstd./Kurzarbeit je Kst.,
- Ø Mehr- und Nacharbeit,
- Ø Gemeinkostenstunden.

In der Anlage B ist ein Muster für eine Angebotskalkulation für Anlagen zu sehen, bei der nur die variablen Komponenten eingegeben werden.

Die Anlage C zeigt den Umsatzplan, bei dem im "Deckblatt" die geplanten Jahreswerte eingegeben werden und zusätzlich die Stückzahlen pro Monat. Mit diesen Angaben wird eine monatliche Umsatzplanung vollzogen, die - nach Eingabe der jeweiligen Struktur - eine Aufteilung vornimmt in

- Inland
- Export (direkt)
- Auslandsfilialen.

Dies ist nur ein Ausschnitt der Programme, die bislang erstellt wurden. Als Programmierzeit kann man als Richtschnur die doppelte Zeit ansetzen, die zur Lösung der Aufgabe ohne P-C notwendig ist. Dieser Aufwand ist als einmalig anzusehen.

Mit und ohne Personal-Computer

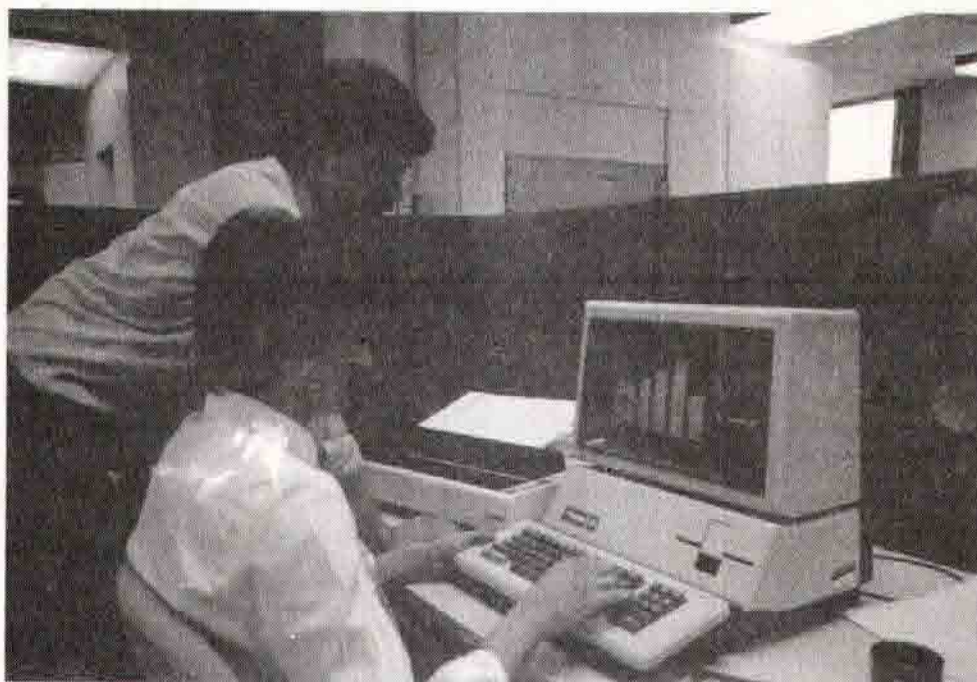
In der folgenden Tabelle ist eine Gegenüberstellung der jetzt (mit P-C-Programm) benötigten Zeit zur Abwicklung der aufgeführten Arbeiten zu der davor (ohne P-C) benötigten Zeit.

Die angegebenen Aufwandszeiten beinhalten kopierreife Ausdrücke, die ein Übertragen der Daten in Vordrucke (Berichtswesen) nicht mehr nötig machen. Bei der Mehrzahl der hier aufgeführten Programme handelt es sich um Auswertungen von der EDV gelieferter Daten.

Diese Probleme - in abgewandelter Form - treten jedoch in geradezu allen Unternehmen auf.

Für Unternehmen, die nicht auf EDV-Daten zurückgreifen können, liegen die Vorteile auf der Hand. Der P-C ermöglicht es (absolut ohne Vorkenntnisse), für den eigenen Bedarf "Datenbanken" aufzubauen und eigene Auswertungen vorzunehmen. Das Tagesgeschäft verschiedener Abteilungen kann erheblich reduziert werden und dadurch Kapazitäten für "wichtigere" Aufgaben freisetzen. Aber der entscheidende Vorteil ist, daß man in die Lage versetzt wird, selbst für den eigenen Bedarf Programme anzufertigen - und zu pflegen -, ohne auf die Hilfe von "außen" angewiesen zu sein.

Tätigkeit	Aufwand ohne P-C-Einsatz	Aufwand mit P-C-Einsatz	Häufigkeit der Arbeit
	Std.	Std.	
Kapazitätsplan	wegen des großen Aufwandes in der Form nicht existent (Zeitschätzung ca. 80 Std.)	0,5	monatlich
Angebotskalkulation	12	0,5	nach Bedarf
Umsatzplan/Hochrg.	40	8,0	5 x / Jahr
Umsatzvergleich	12	4,0	monatlich
Investitionsrechng.	1	0,1	nach Bedarf
Bestandsführung	8	2,0	monatlich
M + N - Auswertung	8	0,5	monatlich



Kapazitätsplanung

Anlage A

(Zusammenfassung, Ermittlung wurde nicht mit angedruckt)

Verdichtung nach Bereichen

	Kst.						Verdichtung nach Bereichen			Gesamt	
	Kst.1	Kst.2	Kst.3	Kst.4	Kst.5	Kst.6	Vorfert.	Montage	Maler Ausrüst.		
Stundenbasis Fzg.	21822	81920	36324	33724	119267	10826	173790	109790	15084	5218	303883
Stundenbasis ET.	1270	6010	580	2030	50	60	9890	50	60	0	10000
Mehraufw.	0	0	0	0	3624	1376	0	3672	660	668	5000
Mehr- u. Nacharbeit	596	2364	3405	802	27531	2937	7167	28200	201	2068	37635
Gemeinkosten	1164	8121	2201	2167	8768	1531	13653	8107	1460	732	23952
Gemeinkosten Aufträge	1243	6435	2471	1160	13348	2534	11309	13412	2155	316	27191
Bestandsveränderung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe Leistungsstunden	26094	104850	44982	39883	172588	19263	215810	163229	19620	9002	407661
Zeitgrad (in %)	122,38	125,91	121,56	122,34	126,28	125,02	123,89	126,29	125,48	125,24	124,94
Summe Anwesenheitsstd.	21322	83271	37006	32601	136668	15408	174199	129251	15637	7187	326274
Nettoanwesenheit/Kopf	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Ueberstunden (in %) Plan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personalbedarf (Köpfe)	47,38	185,05	82,23	72,45	303,71	34,24	387,11	287,22	34,75	15,97	725,05
Überstunden (in %) Plan neu	0,81	0,03	0,29	0,62	0,23	0,70	1,34	1,14	2,20	6,48	0,28
Personalbedarf Plan	47	185	82	72	303	34	382	284	34	15	723
Personal Ist	46	185	83	73	267	34	387	252	34	15	688
Überstunden/Kurzarbeit in %	3,00	0,03	-0,92	-0,76	13,75	0,70	0,03	13,98	2,20	6,48	5,39
Überstunden / Kopf in Std	14	0	0	0	62	3	0	63	10	29	24
Kurzarbeit / Kopf in Std	0	0	6	5	0	0	0	0	0	0	0

Umsatzplan 1983 Gesamt

*Eingabewerte

	JANUAR		FEBRUAR		MÄRZ		APRIL		MAI		JUNI		JULI		AUGUST		SEPTEMBER		OKTOBER		NOVEMBER		DEZEMBER	
	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W	Stk	W
NIEDERHUBWAGEN	STCK	150	240	390	390	780	150	930	180	1110	345	1455	150	1605	210	1815	360	2175	210	2385	285	2670	330	3000
	TM	2000	3200	5200	10400	2000	12400	2400	14800	4600	19400	2000	21400	2800	24200	2800	29000	4800	29000	2800	31800	3800	35600	4400
HOCHHUBWAGEN	STCK	100	160	240	240	520	100	620	120	740	230	970	100	1070	140	1210	240	1450	140	1590	190	1780	220	2000
	TM	1500	2400	3900	7800	1500	9300	1800	11100	3450	14550	1500	16050	2100	18150	2800	23850	3600	21750	2100	23850	2850	26700	3300
FREITR.-STAPLER	STCK	50	80	130	130	260	50	310	60	370	115	485	50	535	70	605	120	725	70	795	95	890	110	1000
	TM	2000	3200	5200	10400	2000	12400	2400	14800	4600	19400	2000	21400	2800	24200	4800	29000	2800	31800	3800	35600	4400	40000	
RETRAK	STCK	75	120	195	195	390	75	465	90	555	173	728	75	825	105	908	180	1088	105	1193	143	1335	165	1500
	TM	2500	4000	6500	13000	2500	15500	3000	18500	5750	24250	2500	26250	3500	30250	6000	36250	6000	39750	3500	39750	4750	44500	5500
SCHLEPPER	STCK	25	40	65	65	130	25	155	30	185	58	243	25	268	35	303	60	363	35	398	48	445	55	500
	TM	400	640	1040	2080	400	2480	480	2960	920	3880	400	4280	560	4840	960	6360	560	6360	560	6360	760	7120	880
KMS-SERIE	STCK	50	80	130	130	260	50	310	60	370	115	485	50	535	70	605	120	725	70	795	95	890	110	1000
	TM	1000	1600	2600	5200	1000	6200	1200	7400	2300	9700	1000	10700	1400	12100	2400	14500	1400	15900	1900	17800	2200	20000	
ETI	STCK	25	40	65	65	130	25	155	30	185	58	243	25	268	35	303	60	363	35	398	48	445	55	500
	TM	4000	6400	10400	20800	4000	24800	4800	29600	9200	38800	4000	42800	5600	48400	9600	63600	5600	63600	5600	63600	7600	71200	8800
TELETRAK	STCK	5	8	13	13	26	5	31	6	37	12	49	5	54	7	61	12	73	7	80	10	89	11	100
	TM	250	400	650	1300	250	1550	300	1850	575	2425	250	2675	350	3025	600	3625	600	3625	350	3975	475	4450	550
KMS-SYSTEM	STCK	20	32	52	52	104	20	124	24	148	46	194	20	214	28	242	48	290	28	318	38	356	44	400
	TM	600	960	1560	3120	600	3720	720	4440	1380	5820	600	6420	840	7260	1440	8700	1440	8700	840	9540	1140	10480	1320
SUMME FIG	STCK	500	800	1300	1300	2600	500	3100	600	3700	1150	4850	500	5350	700	6050	1200	7250	700	7950	950	8900	1100	10000
	TM	14250	22800	37050	74100	14250	88350	17100	105450	32775	138225	14250	152475	19950	172425	34200	206625	19950	228575	27075	253650	31350	285000	
SEA	STCK	10	16	26	26	52	10	62	12	74	23	97	10	107	14	121	24	145	14	159	19	178	22	200
	TM	100	160	260	260	520	100	620	120	740	230	970	100	1070	140	1210	240	1450	140	1590	190	1780	220	2000
MIETFLOTTEN-FIG.	STCK	25	40	65	65	130	25	155	30	185	58	243	25	268	35	303	60	363	35	398	48	445	55	500
	TM	900	1440	2340	4680	900	5580	1080	6660	2070	8730	900	9630	1260	10890	2160	13050	1260	14310	1710	16020	1980	18000	
FIG. GESAMT	STCK	535	856	1391	1391	2782	535	3317	642	3959	1231	5190	535	5725	749	6474	1284	7758	749	8507	1017	9523	1177	10700
	TM	15250	24400	39650	79300	15250	94550	18300	112850	35075	147925	15250	163175	21350	184525	36600	221125	21350	242675	28975	271450	33550	305000	
BATTERIEN	TM	750	1200	1950	1950	3900	750	4650	900	5550	1725	7275	750	8025	1050	9075	1800	10875	1050	11925	1425	13350	1650	15000
	LADEGERATE	TM	250	400	650	650	1300	250	1550	300	1850	575	2425	250	2675	350	3025	600	3625	350	3975	475	4450	550
BODENANLAGEN	TM	100	160	260	260	520	100	620	120	740	230	970	100	1070	140	1210	240	1450	140	1590	190	1780	220	2000
	BRUTEILE AN VERS.	TM	50	80	130	130	260	50	310	60	370	115	485	50	535	70	605	120	725	70	795	95	890	110
TEILE FÜR JUGOSL.	TM	50	80	130	130	260	50	310	60	370	115	485	50	535	70	605	120	725	70	795	95	890	110	1000
	SONDERBRATT	TM	-75	-120	-195	-195	-390	-75	-465	-90	-555	-172	-727	-75	-802	-105	-907	-180	-1087	-105	-1192	-142	-1335	-165
ERSATZTEILE	TM	3080	4000	7080	7080	14160	3080	19120	3760	23840	7080	28320	3080	32900	42720	29640	2880	32520	3080	35600	2800	38400	1600	40000
	SUMME OHNE PROVIS.	TM	19455	30200	49655	49655	99310	19455	122405	23290	139895	40942	180837	20295	201132	26645	227777	42180	269957	26005	295962	33912	329875	37625
PROV. AUSL.-DIR.-GESCH. TM	TM	-25	-40	-65	-65	-130	-25	-155	-30	-185	-57	-242	-25	-267	-35	-302	-60	-362	-35	-397	-47	-445	-55	-500
	GESAMT	TM	19430	30160	49590	49590	99180	19430	122250	23260	139710	40885	180595	20270	200865	26610	227475	42120	269595	25970	295565	33865	329430	37570

PREISPOLITIK, PRODUKTPOLITIK UND KOSTEN IN DER REZESSION

von Dr. Ulrich Schäfter, Saarbrücken

Die Preispolitik, Produkt- und Investitionspolitik und Kosten stehen in einem engen Wirkungsverbund zueinander und bilden ein zu steuerndes kybernetisches System. Ziel dieser Ausarbeitung soll es sein, diesen Wirkungsverbund im Sinne eines Erklärungsmodelles aufzuzeigen unter besonderer Berücksichtigung der Stellung und Aufgabe des betrieblichen Informationssystems, der Interdependenz zwischen Produkt- und Preispolitik und der Wirkung von Konjunkturschwankungen auf das System.

Wirkungsverbund

Preispolitik, Produktpolitik und Kosten sind, obwohl sehr enge Beziehungen bestehen, voneinander zu trennen. Die Preispolitik und der Einsatz des sonstigen absatzpolitischen Instrumentariums drückt die Erwartungen und Zielsetzungen des Unternehmens gegenüber dem Absatzmarkt aus. Bei gegebenen Preisen und sonstigen Konditionen bestimmt die Realität des Marktes die Nachfrage und damit die kurzfristige Programmzusammensetzung.

Art und Umfang der Produktionseinrichtungen (Kapazitäten) bestimmen die Fixkosten und das längerfristige Niveau der variablen Stückkosten (Grenzkosten bei linearen Funktionen), Produktionseinrichtungen und kurzfristige Programmzusammensetzung bestimmen damit das Niveau der Gesamtkosten. Die anfallenden Kosten und die Auslastung bestimmen mit den Erwartungen den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums und die Produkt-Investitionspolitik.

Neben diesem Wirkungsverbund sind noch andere Beziehungen zu beachten. Die Informationen des betrieblichen Informationssystems (Erlöse, Kosten, Auslastung, Marktprognosen usw.) bestimmen mit der Zielsetzung die kurz-, mittel- und langfristigen Erwartungen. Diese wiederum beeinflussen die

kurzfristige Preispolitik und die langfristige Produkt- und Investitionspolitik und damit letztlich wiederum das Niveau der fixen und variablen Kosten.

Dieser zirkulare Wirkungsverbund bildet ein zu steuerndes kompliziertes kybernetisches System, bestehend aus mehreren miteinander gekoppelten Regelkreise.

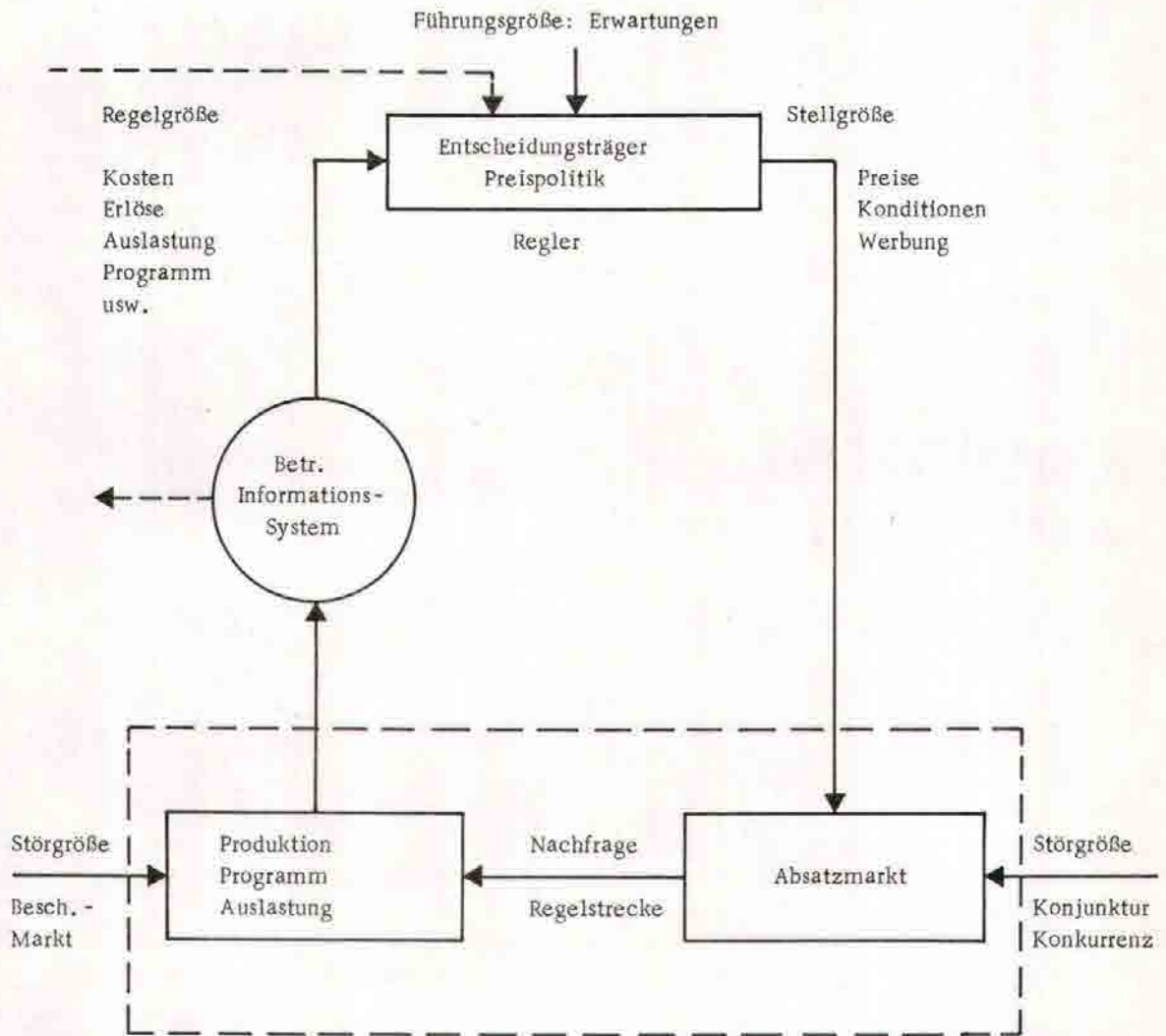
Regelstrecke Absatz - Nachfrage - Programmzusammensetzung (Abb. 1)

Die Regelstrecke Absatz - Nachfrage - Produktion (kurzfristige Programmzusammensetzung) stellt im Unternehmen den wichtigsten Basisprozeß dar. Stellgröße für den Absatzmarkt sind die Preise und das sonstige absatzpolitische Instrumentarium. Störgrößen des Absatzmarktes sind Konjunktur, Konkurrenz, technischer Fortschritt; Störgröße der Produktion ist der Beschaffungsmarkt. Die Regelgröße sind die Informationen des betrieblichen Informationssystems. Regler ist der Entscheidungsträger mit der Führungsgröße Erwartungen.

vgl. auch Ulrich Schäfters Aufsätze in CM 3/82 und Nr. 2 sowie 4/81



Prof. Dr. Ulrich Schäfter, Jahrgang 1942, 6 Jahre tätig bei Stahlwerke Röchling-Burbach/Saar, zuletzt als Controller des Bereiches Weiterverarbeitung. Seit 1976 Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule des Saarlandes, Autor mehrerer Veröffentlichungen im Bereich des Rechnungswesens, insbesondere der Praktischen Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung, zur Zeit amtierender Rektor der Fachhochschule des Saarlandes, Saarbrücken.



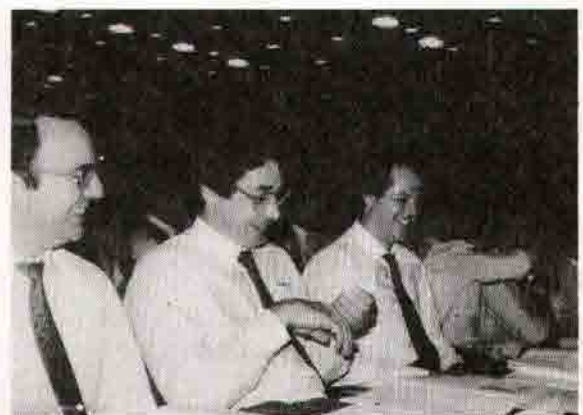
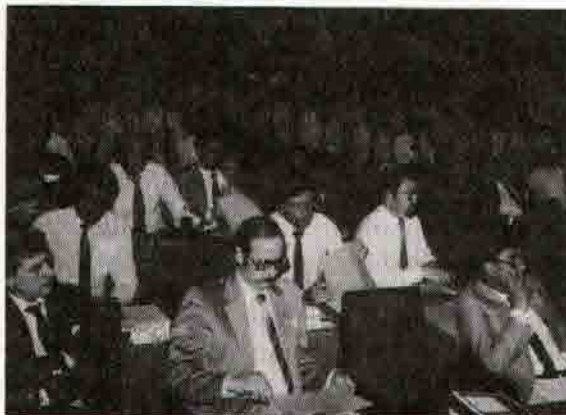
Regelkreis 1 - Basisregelkreis
Reaktionen: kurzfristig

Abb. 1

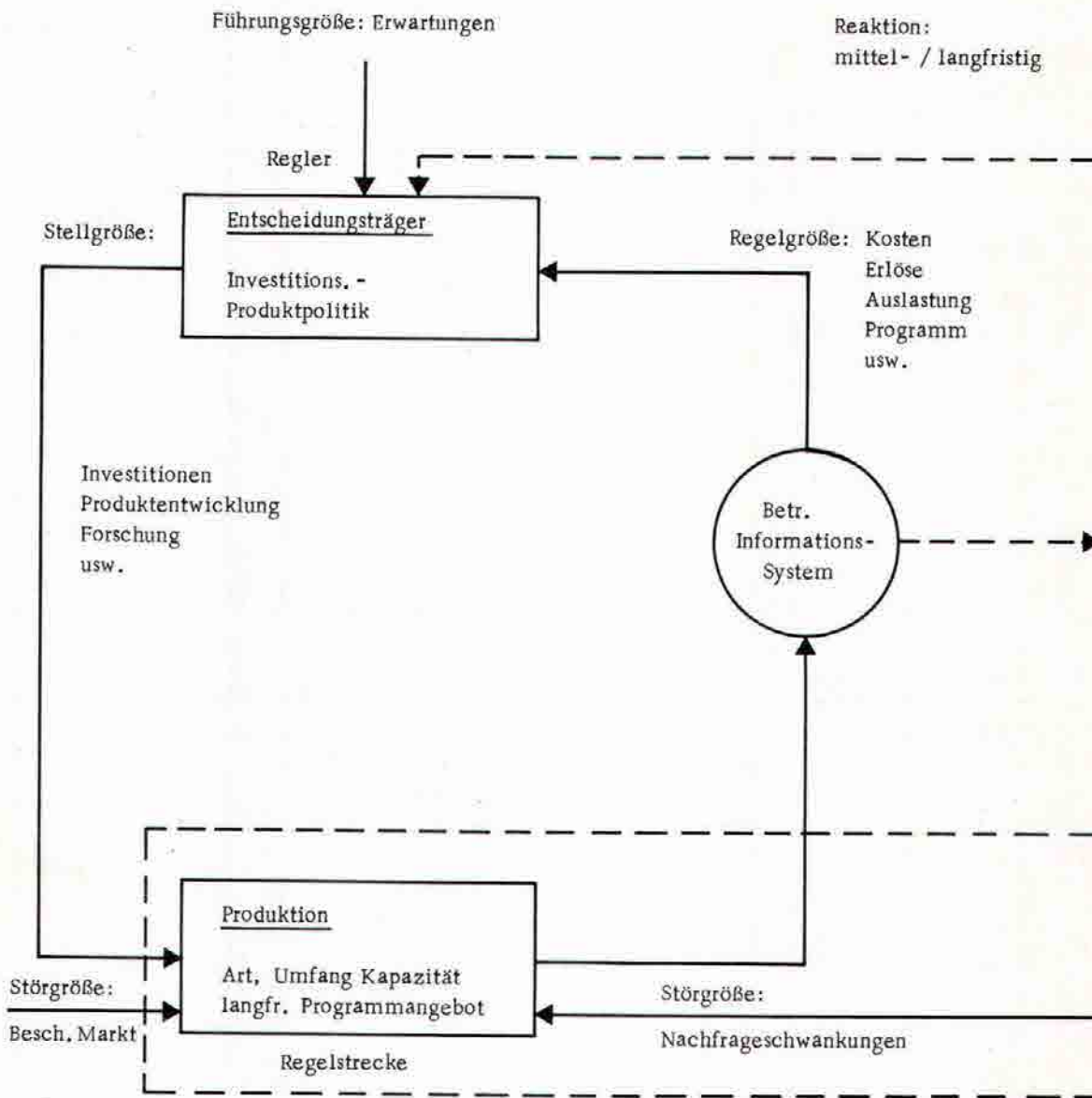
**Regelkreis Produkt - Investitions-
politik - und Produktion (Abb. 2)**

Neben dem kurzfristig regierenden Basisregelkreis besteht parallel und gekoppelt dazu ein mittel- bis langfristig reagierender Regelkreis für Programm- und Investitionspolitik (incl. Deinvestitionen). Regelstrecke ist die Produktion mit Produktions-

einrichtungen und langfristigem Produktangebot. Stellgröße ist das Produkt- und Investitionsprogramm incl. Forschung und Entwicklung (FuE). Störgrößen sind der Beschaffungsmarkt mit technischem Fortschritt und die Nachfrageschwankungen. Regelgröße wiederum die Informationen des betr. Informationssystems. Regler ist der Entscheidungsträger mit der Führungsgröße Erwartungen.



Congress - Stimmungen 83



Regelkreis 2 - Produkt - Investitionspolitik

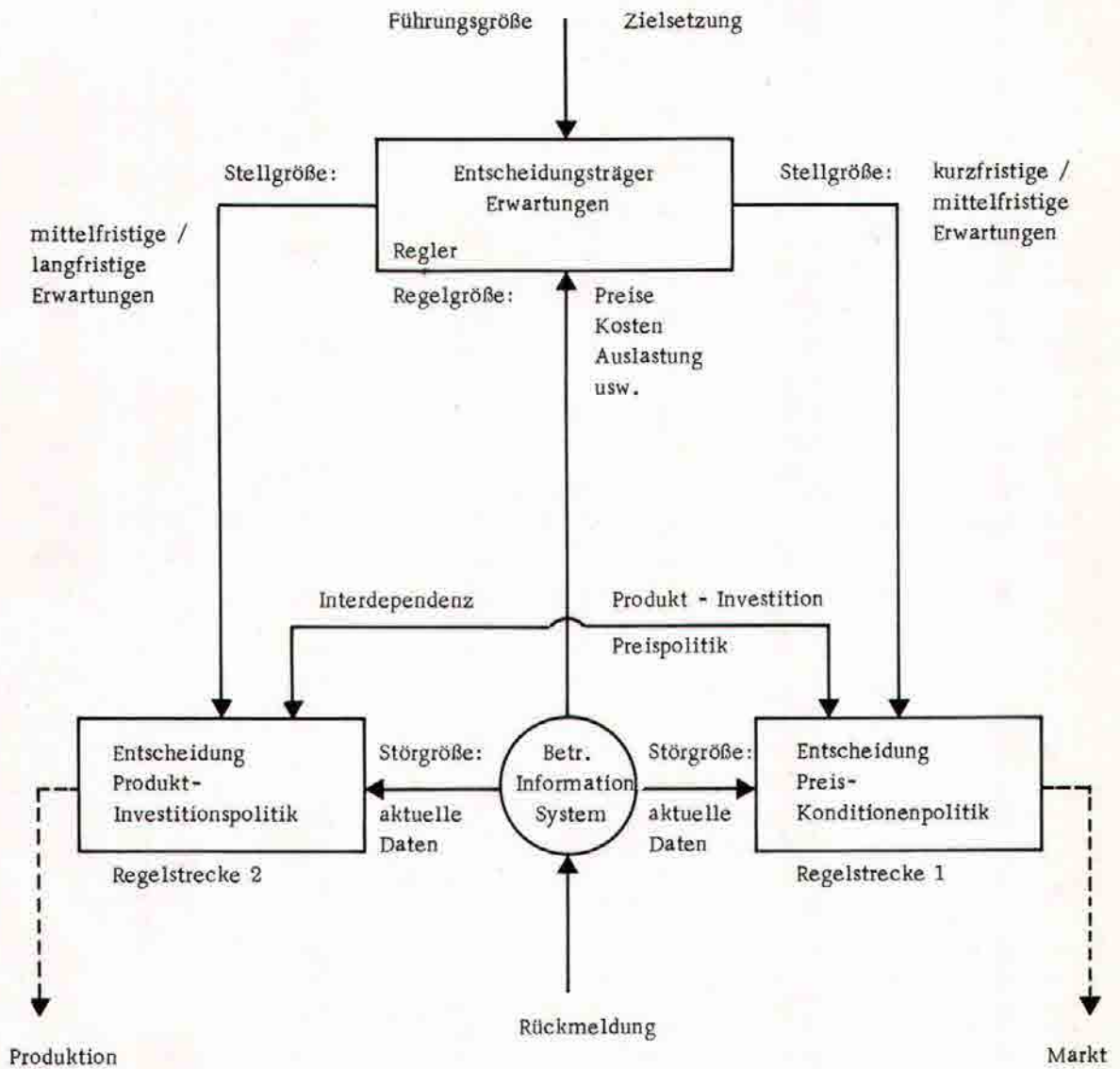
Abb. 2

Regelkreis Erwartungen (Abb. 3)

Diesen bisher beschriebenen Regelkreisen ist ein weiterer Regelkreis übergeordnet, der zwei Regelstrecken steuert. Die erste Regelstrecke ist der Preisentscheidungsprozeß mit der Stellgröße kurz- bis mittelfristige Erwartungen; die zweite Regelstrecke

bildet der Produkt-/Investitionsentscheidungsprozeß mit der Stellgröße mittel- bis langfristige Erwartungen.

Regelgröße sind die Informationen des betreffenden Informationssystems, Störgrößen für die Regelstrecken sind die im Informationssystem rapportierten Schwankungen der Ist-Werte. Zusätzlich besteht eine starke Interdependenz zwischen den Regelstrecken.



Regelkreis 3 - Erwartungen

Abb. 3

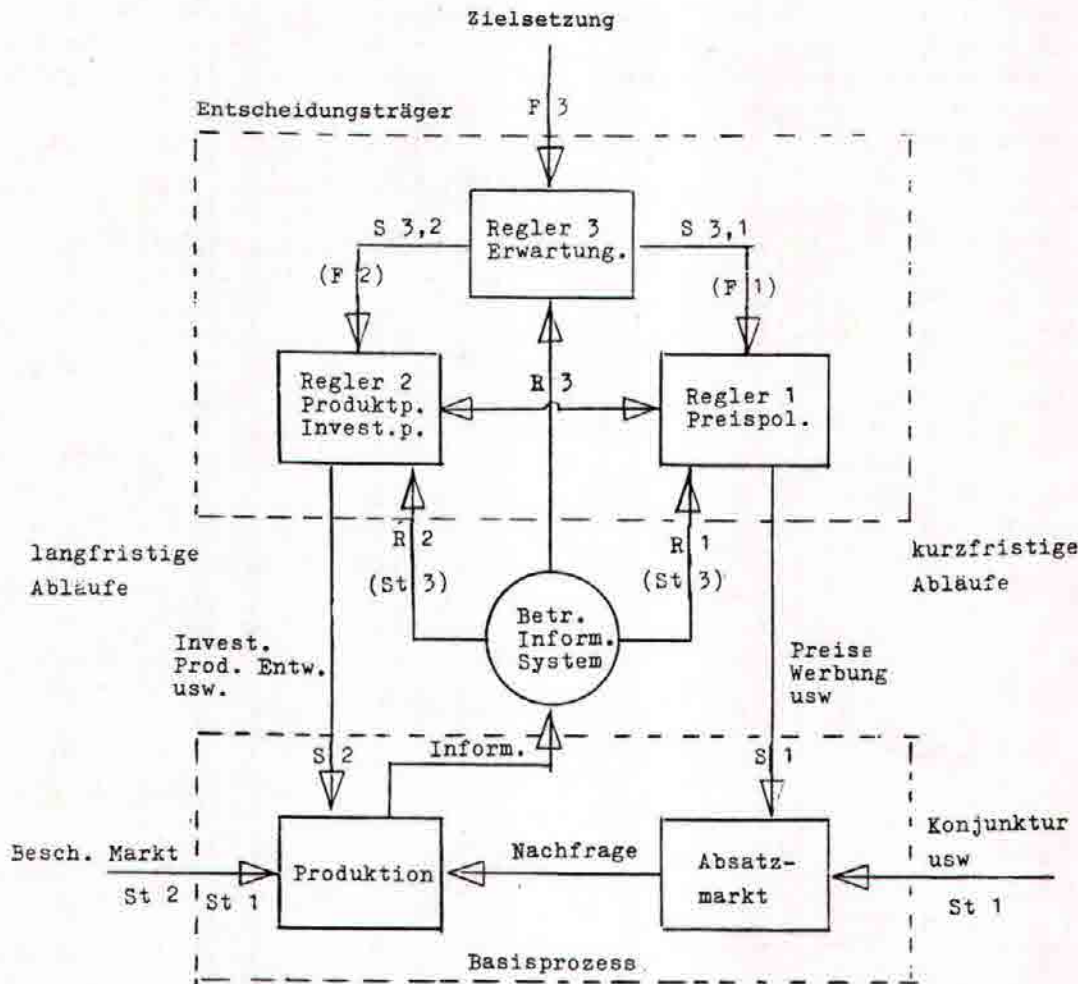
Gesamtes Regelmodell (Abb. 4)

Preispolitik und Produktpolitik stellen zu regelnde Prozesse mit unterschiedlicher zeitlicher Dimension dar. Preis- und Konditionenpolitik ist ein kurzfristiger Prozeß auf Basis gegebener Ausstattung und gegebenem Produktangebot.

Produkt- und Investitionspolitik ist ein mittel- bis langfristiger Prozeß. Beide Teile sind unabdingbare Bestandteile der Steuerung des Basisprozesses Nachfrage. Koordiniert werden die Prozesse durch den übergeordneten Regelkreis der Erwartungen und durch eine starke Interdependenz zwischen Produkt- und Preispolitik; zudem basieren die Regelgrößen für alle 3 Prozesse auf den Informationen des betreffenden Informationssystems.

Aufgabe des Reglers

Die besondere Aufgabe eines Reglers besteht darin, ein Regelsystem im Gleichgewicht zu halten (zu dämpfen) und entsprechend der Führungsgröße zu steuern. Wird eine Regelgröße direkt und ohne wesentliche Dämpfung als Stellgröße verwendet, so besteht die Gefahr, daß das System in unkontrollierbare Schwingungen gerät und letztendlich zusammenbricht. Diese Gefahr ist in der Realität tatsächlich gegeben und deren Auswirkungen sind überall dort zu beobachten, wo die Preispolitik sehr kurzfristig und stark auf Auslastungsänderungen (i. d. R. mit dem Verweis auf die Grenzkosten) reagiert. Noch problematischer wird es, wenn der Wirkungsverband umgekehrt wird, d. h. wenn die Kostenrech-



- F (i) = Führungsgröße des Reglers i
- S (i) = Stellgröße des Reglers i
- St (i) = Störgröße des Regelprogrammes i
- R (i) = Regelgröße des Reglers i

Abb. 4

nung und/oder die Konstruktionsabteilung unter Druck gesetzt werden, gewisse Kostenwerte zu liefern, so daß sich ein Auftrag "rechnen" läßt.

Die Preis- und Konditionspolitik gehört zu den klassischen kurzfristigen Steuerungsinstrumenten. Die notwendige Dämpfung hat durch den Regler (Entscheidungsträger) auf Basis der Führungsgröße Erwartungen zu erfolgen. Je kurzfristiger die Erwartungen sind, desto heftiger wird die Stellgröße Preis auf die Regelgröße Kosten/Auslastung reagieren und umgekehrt. Zu heftige Reaktionen sind jedoch wegen der oben beschriebenen Folgen zu vermeiden, d. h. die Erwartungen dürfen nicht zu kurzfristiger Natur sein.

Entsprechende Aussagen gelten auch für die Investitions- und Produktpolitik. Auch hier muß der Regler in Verbindung mit der Führungsgröße langfristiger Erwartungen auf das System dämpfend einwirken, um Fehlsteuerungen (Fehlinvestitionen) zu vermeiden.

Funktion des betrieblichen Informationssystemes

Das betriebliche Informationssystem hat die zentrale Aufgabe, die Daten für die einzelnen Steuerungsprobleme aufzubereiten und zu selektieren. Da Probleme unterschiedlicher zeitlicher Dimensionierung betroffen sind, muß das betreffende Informationssystem auch entsprechend zeitlich dimensionierte Daten (Regelgrößen) liefern.

Ein Informationssystem, das auf einer reinen Grenzplankostenrechnung aufbaut, liefert im wesentlichen nur Informationen für kurzfristige Steuerungszwecke mit dem Effekt, daß mittel- bis langfristige Prozesse nicht ausreichend vom laufenden Informationssystem mit Rückmeldungen bedient werden und daher oft die Notwendigkeit besteht, fallweise dafür eigenständige Daten zu erheben. Diese Daten beruhen i. d. R. auf einer anderen Datenbasis und sind daher mit den Daten des laufenden Informationssystems nicht kompatibel.

Diese unnatürliche Trennung der Entscheidungsfehler führt in der Realität sehr oft dazu, daß kurzfristige Steuerung über Preis- und Konditionenpolitik dominiert, während längerfristige Erwartungen zu spät korrigiert und damit längerfristige Fehlentwicklungen zu spät erkannt werden. Nur wenn das betreffende Informationssystem, aufbauend auf der gleichen Datenbasis, kurzfristige und langfristige Entscheidungsprozesse gleichermaßen mit laufenden Informationen beliefert, ist sichergestellt, daß auch mittel- bis langfristige Entscheidungen rechtzeitig angeregt werden und deren Ergebnisse laufend kontrollierbar sind.

In der Phase des Abschwunges wird das Produkt durch neue Substitutions-Produkte, die einen echten Nutzenvorteil aufweisen, verdrängt.

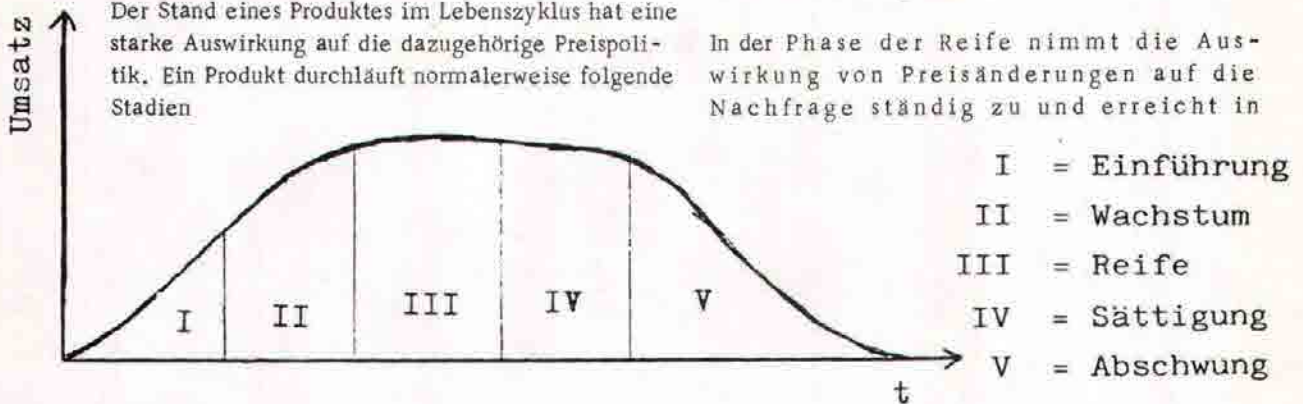
Preispolitik in Abhängigkeit des Produktlebenszyklus

In der Phase der Einführung und des Wachstums bewirkt eine Preisänderung normalerweise keine große Mengenänderung (Elastizität der Menge gegenüber dem Preis ist gering). Wird der Verkaufsaufwand (Werbung, Vertreter usw.) dagegen geändert, ergibt sich eine große Mengenänderung (Elastizität der Menge gegenüber dem Verkaufsaufwand ist groß), da der Marktwiderstand weniger durch den Preis als durch den Bekanntheitsgrad verursacht wird.

In der Phase der Reife nimmt die Auswirkung von Preisänderungen auf die Nachfrage ständig zu und erreicht in

Interdependenz zwischen Preis- und Produktpolitik

Der Stand eines Produktes im Lebenszyklus hat eine starke Auswirkung auf die dazugehörige Preispolitik. Ein Produkt durchläuft normalerweise folgende Stadien



Bei der Einführung ist das Produkt neu und hat gegenüber den Substitutionsprodukten echte Nutzenvorteile, ist aber im Markt noch nicht ausreichend bekannt. Im Wachstum durchdringt das Produkt immer mehr den Markt und hat ihn in der Reife durchdrungen. In zunehmendem Maße aber beginnt die Konkurrenz gleichwertige Produkte auf den Markt zu bringen, d. h. der Innovationsvorteil baut sich langsam ab. In der Sättigung steht das Produkt einer Vielzahl gleichwertiger Konkurrenzprodukte gegenüber; aus dem ehemals neuen Produkt ist ein Standard-Produkt geworden.

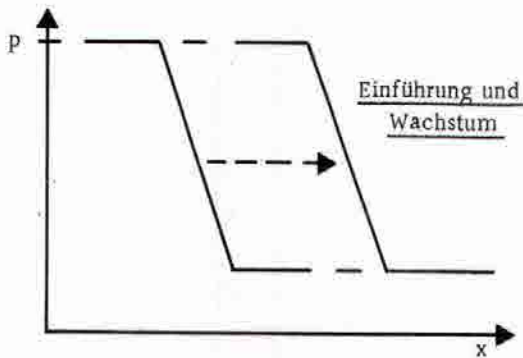
der Sättigung ihr Maximum (die Preis-/Mengenelastizität steigt). Die Wirkung der Werbung dagegen nimmt ständig ab.

Je älter ein Produkt wird, desto stärker wird die Konkurrenz und desto mehr nähert sich das Produkt einem Standard-Produkt, d. h. die Marktform nähert sich immer mehr dem Typ der vollständigen Konkurrenz. Der Preis wird durch die Vielzahl der Konkurrenten weitgehend ein Datum und der Betrieb bei diesem Produkt zum Mengenanpasser.



Congreß 83 (vorne von links): Birkendahl, Dr. Röpkke, Prof. Dr. Wagner (vgl. CM 3/83, S. 95 ff); dahinter: Dipl.-Kfm. Hoh, Prof. Dr. Bussé.

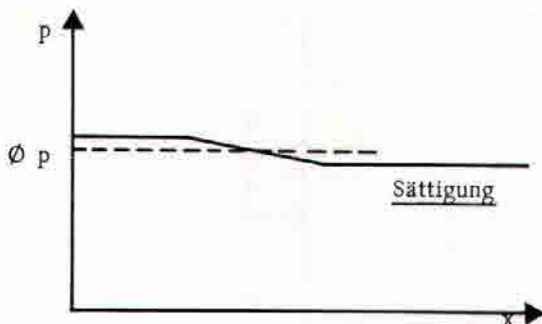
Diese Wirkungen können auch am Modell der doppelt geknickten Preisabsatzfunktion dargestellt werden.



Kennzeichen: Neues Produkt: mit großem, aber steilem monopolistischen Bereich. Durch Werbung Verschieben der Funktion nach rechts, Werbung ist aggressiv und stellt den besonderen Nutzen des Produktes heraus.



Kennzeichen: Durch zunehmende Konkurrenz wird der monopolistische Bereich immer kleiner und flacher, da sich allmählich ein Durchschnittspreis für Güter dieser Art herauskristallisiert und im Markt bekannt wird. Werbung versucht, das Produkt von den Konkurrenzprodukten abzuheben, um damit den monopolistischen Bereich möglichst groß zu halten.



Kennzeichen: monopolistischer Bereich sehr klein und flach, Preispolitischer Spielraum kaum mehr vorhanden.

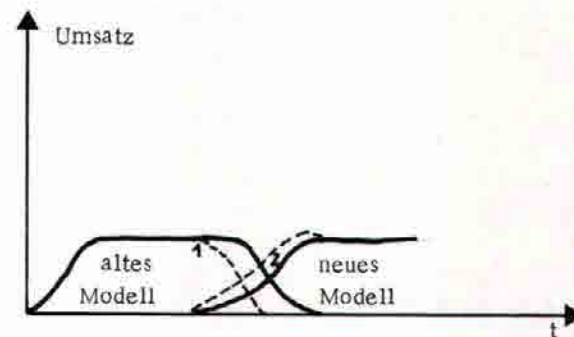
Ausgehend von der in der Realität zu beobachtenden Tatsache, daß Preiskorrekturen nach oben i. d. R. nur im Rahmen der allgemeinen Preissteigerungsraten möglich sind, während Korrekturen nach unten immer möglich und nach

außen begründbar sind, ergeben sich aus diesen Überlegungen folgende Schlüsse:

- Bei der Einführung eines neuen Produktes soll der Preis möglichst hoch angesetzt werden und die Aktivitäten sich auf Werbung konzentrieren.
- Beim Übergang vom Wachstum zur Reife werden zwangsläufig Preissenkungen eintreten; entsprechend den geänderten Elastizitäten.
- Bei der Sättigung wird sich ein Marktpreis für das nun zum Standard gewordene Produkt herauschälen, der akzeptiert werden muß, wenn die Produktion nicht aufgegeben werden soll.

Modellwechsel und Preispolitik

In Zeiten des Modellwechsels stehen Unternehmen normalerweise besonderen Problemen gegenüber. Auf der einen Seite sinken die Umsätze und/oder die Gewinne der alten Produkte, auf der anderen Seite werden hohe finanzielle Mittel benötigt, um das neue Modell oder Produkt zu entwickeln und einzuführen.



Prinzipiell sind beim Modellwechsel 2 Effekte zu beachten:

1. Der Substitutionseffekt: Das neue Produkt verdrängt das alte Produkt schneller.
2. Der Partizipationseffekt: Das neue Produkt profitiert vom "Good-Will" des alten, d. h. es wird dadurch schneller eingeführt.

Je größer die Umsatzlücke zwischen altem und neuem Produkt wird, desto größer ist die Gefahr für das Unternehmen, da der Partizipationseffekt mit der Zeit abnimmt. Der Aufschwung des neuen Produktes verzögert sich, da dieses die inzwischen verlorengegangenen Märkte erst wieder zurückerobern muß.

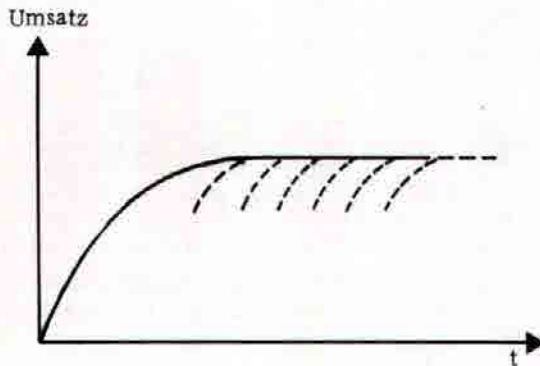
Grundsätzlich gibt es 3 Strategien, diesem Problem zu begegnen, wobei i. d. R. alle Strategien kombiniert angewendet werden:

a) Strategie 1 - Diversifikation

Es wird ein breites Sortiment aufgebaut mit Produkten unterschiedlicher Lebenszyklen. Der Umsatzausfall eines Produktes ist gering auf den Gesamtumsatz bezogen und gefährdet nicht das gesamte Unternehmen.

b) Strategie 2 - Modellwechsel bei Produktidentität

Es wird versucht, den Lebenszyklus eines Produktes oder eines Produktnamens in der Reifephase zu verlängern, indem in relativ kurzen Abständen Modellwechsel mit oder ohne größere technische Verbesserungen (face-lifting) durchgeführt wird. Ein direkter und radikaler Produktwechsel wird hinausgezögert.



Strategie 2: kurzfristiger Modellwechsel
Aufrechterhalten der scheinbaren Produktidentität durch Produktnamen

Das klassische Problem der Umsatzlücke entsteht vorerst nicht, da der Partizipationseffekt, der im Reifestadium seine höchste Wirkung erreicht, voll genutzt wird, während der Substitutionseffekt durch das Streichen des alten Modelles aus der Produktion voll berücksichtigt wird. Da das neue Modell rasch auf den Markt kommt, ergibt sich nach Ankündigung des neuen Modelles ein Nachfragestau, aber keine gravierende Nachfrageabwanderung.

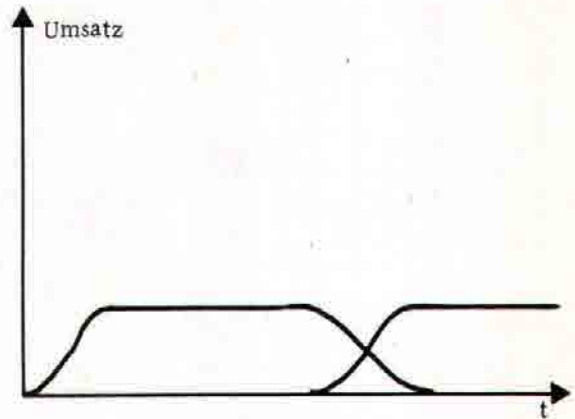
Voraussetzung für diese Strategie ist ein variabler Produktionsapparat und eine laufende Produktentwicklung (FuE); dies führt zu einem finanziell höheren Fixkostenblock.

Da der Abnehmer vom beibehaltenen Produktnamen auf Produktidentität schließt, muß die Preispolitik von langfristigen Aspekten getragen sein.

c) Strategie 3 - Produktwechsel
In größeren zeitlichen Abständen werden komplette zukunftssträchtige Neuentwicklungen mit hoher Lebenserwartung konzipiert.

Für diese Produkte werden Einzweck-Produktionsstraßen aufgebaut. Der Vorteil dieser Strategie liegt in den relativ niedrigen Fixkosten, der aber mit dem Nachteil eines zeitlich begrenzten hohen Investitionsstosses für Anlagen und FuE erkauft wird.

Diese Strategie birgt das besondere Risiko, daß der Markt für dieses zukunftsweisende Produkt noch nicht bereit ist und der Absatz hinter den Erwartungen zurück bleibt.



Strategie 3: Produkte auf lange Lebensdauer konzipiert. Durch neue Produktnamen Bruch der Produktidentität.

Die Preispolitik folgt hierbei der Vorstellung des Abschöpfens der Konsumentenrente unter Berücksichtigung langfristiger Erwartungen und bei Einhaltung eines bestimmten Preisniveaus.

Besteht die Gefahr, daß die Lücke des Produktwechsels zu groß wird und der Partizipationseffekt verlorengeht, wird versucht, die Lebensdauer des alten Produktes zu strecken. Folgende Maßnahmen können dabei nacheinander ergriffen werden:

- a) Angebot von Sonderausstattungen oder hochwertiger Modellvariationen zum Basispreis - indirekte Preissenkung bei Aufrechterhaltung des Preisniveaus.
- b) Echte Preissenkungen in der Schlußphase
Ist das neue Produkt vom alten Produkt sehr unterschiedlich, so daß die Substitutionseffekte gering einzuschätzen sind, so kann das alte Produkt bei Preisfreigabe langsam auslaufen. Die Preisuntergrenze wird durch den Mindestdeckungsbeitrag bestimmt, der die mit der Entscheidung verbundenen auszahlungswirksamen Fixkosten ohne Reinvestitionen abdeckt. Ist mit stärkeren Substitutionseffekten zu rechnen, wird das auslaufende Produkt nur auf abgeschlossenen Exportmärkten angeboten und später die (Einzweck-) Produktionsanlagen in Schwellen- oder Entwicklungsländer verlagert bzw. mit Lizenzen verkauft.

Kapazitätsauslastung, Preispolitik und Konjunktur

Bei einem Mehrproduktunternehmen belegen i. d. R. Produkte unterschiedlicher Stellung im Lebenszyklus die gleichen Kapazitäten. Sinnvollerweise werden diese in folgender Reihenfolge belegt:

- erst die neuen Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen und geringen, aber in Zukunft steigenden Mengen;
- dann die reifen Produkte;
- dann alte Produkte als Füllprogramm.

Das besondere Kennzeichen der alten Produkte ist dies, daß der monopolistische Spielraum sehr eng ist, d. h. daß de facto nur die angebotene Menge, nicht aber der Preis disponibel ist. Stehen mehr dieser Produkte zur Verfügung als Kapazitäten vorhanden, so muß mit Hilfe eines linearen Programmansatzes bestimmt werden, welchen Produkten welche Menge Kapazitäten zugewiesen werden sollen.

In diesem Zusammenhang wird man selbstverständlich das gesamte Produktionsprogramm optimieren. Sollten dabei Produkte aus dem Programm fallen, die im Lebenszyklus noch weit vorne stehen, d. h. die einen relativ hohen Deckungsbeitrag mit einem relativ großen monopolistischen Bereich ausweisen, so ist dies ein Zeichen dafür, daß die bestehende Produktionsausstattung für diese zukunftssträchtigen Produkte nicht geeignet ist. In dieser Situation müssen, aufbauend auf der Optimierung, Investitionsmaßnahmen überlegt und eingeleitet werden. Für kurzfristige Programmüberlegungen stehen diese Produkte nicht zur Diskussion.

In der Rezession werden für die alten Produkte die zur Verfügung stehenden Kapazitäten hoch sein, mit der Folge, daß viele Standard-Produkte mit relativ niedrigen Preisuntergrenzen im Programm vertreten sind, da eine anderweitige bessere Verwendung der Kapazitäten ausgeschlossen ist. Die Opportunitätskosten oder Engpaßkosten sind gering. In Boom-Zeiten ist dies genau umgekehrt. Nur im Extremfall, daß eine Kapazitätsauslastung überhaupt nicht zu erzielen ist, liegt die Preisuntergrenze bei den Grenzkosten.

Fehlen genügend neue Produkte, mit deren Ausdehnung in Zukunft zu rechnen ist und/oder muß mit einer längerfristigen Rezession gerechnet werden, so müssen die Kapazitäten abgebaut werden, da die minimalen Deckungsbeiträge der alten Produkte für die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft über längere Zeit nicht ausreichen. Wird dies nicht gemacht, sondern wird versucht, die Kapazitäten durch Diversifikation mit alten deckungsbeitragsschwachen Produkten auszulasten, entsteht der absolut tödlich verlaufende Prozeß, der gekennzeichnet durch eine laufende Sortimentverbreiterung mit Aufsplitterung der Aktivitäten bei gleichzeitiger langsamer Auszehrung der Substanz des Unternehmens.

Längerfristige Rezessionen können nur dann ohne Kapazitätsabbau überwunden werden, wenn der Deckungsbeitrag ausreicht, die auszahlungswirksamen Fixkosten inklusive der in dieser Zeit anfallenden Reinvestitionen abzudecken.

Einführung neuer Produkte in der Rezession

Die Einführung neuer Produkte beim Aufschwung oder in der Hochkonjunktur ist unproblematisch; problematisch jedoch ist die Frage, ob im Abschwung oder in der Rezession verstärkt neue Produkte eingeführt werden sollen. Diese Frage ist nur im Einzelfall situativ zu beurteilen; dabei ist folgendes zu bedenken:

- Neue deckungsbeitragsstarke Produkte werden dringend benötigt.
- Zahlungsmittel für die auszahlungswirksamen Entwicklungs- und Einführungskosten sind in solchen Zeiten besonders knapp.
- Die absetzbare Menge des neuen Produktes ist rezessiv bedingt gering, der Marktwiderstand hoch, die Wachstumsphase verzögert sich.
- Der besondere Wert des Neuen wird frühzeitig verschlissen, so daß das Produkt im folgenden Konjunkturaufschwung nicht mehr neu ist, d. h. die Trümpfe werden zu früh ausgespielt und die Konkurrenz ist zu Boombeginn schon mit gleichwertigen Konkurrenzprodukten auf dem Markt.

Preispolitik in der Rezession

Aktive Preispolitik ist, aus den oben aufgeführten Gründen, nur bei Produkten in der Reifephase sinnvoll.

In Boomzeiten wird man die höhere Nachfrage dazu nutzen, die in der Reifephase zwangsläufig eintretenden Preissenkungen zu verzögern, indem nur ein Teil der eingetretenen Preissteigerungsrate gefordert wird, oder, indem der Preis nominal konstant gehalten wird. Auf Grund der in Boom-Zeiten höheren Opportunitätskosten liegen die Preisuntergrenzen aller Produkte höher.

In der Rezession ist diese Entscheidung nicht so eindeutig, da eine einmal erfolgte Preissenkung in der Praxis sehr schwer wieder rückgängig gemacht werden kann.

Es stellt sich daher die Kernfrage: Reicht der Lebenszyklus des Produktes noch in den nächsten Aufschwung hinein oder nicht?

Wird erwartet, daß das Produkt zum Zeitpunkt des nächsten Aufschwunges in seinem Lebenszyklus das Stadium der Sättigung oder gar Abschwung erreicht hat, so ist das Produkt bis zu diesem Zeitpunkt beizubehalten, dann aber hat es die durch das Steigen der Opportunitätskosten teurer werdenden Kapazitäten zu räumen.

Preispolitisch bedeutet dies, daß die Preis-/Mengenrelation des Produktes voll über die Periode der erwarteten Rezession ausgespielt werden kann.

Wird jedoch erwartet, daß der Lebenszyklus des Produktes weit in den nächsten Aufschwung hineinreicht bzw. der Produktname bei scheinbarer Produktidentität fortgeführt werden soll oder das Produkt dann erst die volle Reife (Cash-Cow) erreicht, wird man auch in der Rezession den Preis nicht unterschreiten, von dem erwartet wird, daß das Produkt zu diesem Preis später optimal angeboten werden kann. Die Preispolitik ist somit auf den nächsten Konjunkturaufschwung ausgerichtet.

Aus diesen Überlegungen folgt, daß für aktive Preispolitik orientiert an der Preisuntergrenze der Grenzkosten auch in der Rezession kein allzu großer Spielraum bleibt. Produkte in der Einführungs- bzw. frühen Wachstumsphase stehen wegen der geringen Preis/Mengenelastizität für Preispolitik nicht zur Diskussion. Welche Produkte im Stadium der Reife für das freie Ausspielen der Preis/Mengenkombination freigegeben werden, ist eine Frage der Erwartungen über die noch verbleibende Lebensdauer des Produktes und über die Dauer der Rezession. ■

Die plaza SB-Warenhaus Division der coop AG sucht für das SB-Warenhaus Donaueschingen einen

Controller

Wir stellen uns für diese Tätigkeit einen Mitarbeiter vor, der bereits mit Kontrolltätigkeiten und Verwaltungsaufgaben vertraut ist, ideal wäre ein ehemaliger Polizeibeamter oder ähnlich.

Neben einem gutbezahlten und sicheren Arbeitsplatz bieten wir Ihnen die sozialen Leistungen eines Großunternehmens.

Mit Ihrer Bewerbung, telefonisch oder schriftlich, wenden Sie sich bitte an die

Coop Aktiengesellschaft
 plaza SB-Warenhaus
 Haus Donaueschingen · Personalabteilung
 Tel. 0771 / 3064

Plaza-SB-Warenhaus



beim Lesen eines Stellenangebotes in der Badischen Zeitung vom 4.6.83, das ich Ihnen nicht vorenthalten möchte, erinnerte ich mich an den im Controller Magazin 3/83 veröffentlichten Artikel: Gibt es die "ideale Controller-Persönlichkeit"?

Wünscht man sich beim Lesen des Artikels eine eher ausgeprägte Großhirn-Dominanz für seine Controlling-Arbeit (vgl. Abb. 6, S. 101), so gerät man doch etwas in Zweifel, wenn eine so bedeutende Firma voll auf Zwischenhirn (= Rot!) setzt: der ideale Controller ist ein "ehemaliger Polizeibeamter!" Denn die Erfolgskomponenten, die mit dem Zwischenhirn in Verbindung gebracht und unter den Stichworten "Dominanz", "Gegenwart", "Begreifen" und "Mitreißen" in Abb. 5, S. 99, beschrieben werden, sind doch die typischen Eigenschaften, die man allgemein einem Polizeibeamten zuschreibt. Welche Bilder bauen sich bei diesem Ideal von Controller auf: eine Autorität in Uniform (vielleicht mit Controller-Schlips?) und mit sicherer Altersversorgung aufgrund früherer Tätigkeit im Rücken (Controlling zur Aufbesserung der Pension?), das wäre ja noch harmlos, aber: Handschellen demjenigen anlegend, der die ehernen Schranken des Budget-Gesetzes überschritten hat, Blasen lassend, wer wieder einmal zu sehr in den blauen Dunst hineingeplant hat, die Führungsbefähigung entziehend oder die Negativpunktkaarteei fütternd, wenn wieder einer zu stark vorgeprescht ist.

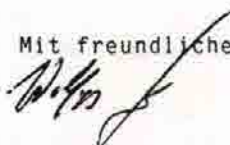
Die Vorstellung, einen Polizisten als Controller bzw. Controller als Polizisten zu haben, ist amüsant und vielfältig ausschmückbar. Aber hat sich dieses Bild von einem Controller durch seine Verhaltensweise nicht tatsächlich in manchen Köpfen festgesetzt: Wir müssen nach seiner Pfeife tanzen, er hebt die Kelle und das bedeutet: bis hierhin und nicht weiter? Gut, aber es kommt wohl darauf an, wie er das macht: Controller als Polizeibeamter: nein; als "Schutzmann": ja!

Es ist klar, daß in dieser Anzeige wieder einmal der "Controller" ganz anders verstanden wird; aber die Kombination dieser beiden Berufsbezeichnungen regt natürlich die Phantasie an.

Ich kann mir vorstellen, daß dieser Anzeigetext gut in Ihre "Bildersprache" paßt.

Wolfgang Grau c/o
 CIBA-GEIGY GmbH
 TELEFON: (0 77 62) 8 21*
 TELEGRAMME: CIBAGEIGY WEHRBADEN
 FERNSCHREIBER: No. 0792701

Mit freundlichem Gruß



ENERGIEKOSTEN

von Michael Brück, Werdohl

"Im letzten Winter hatte ich Gelegenheit, mehrfach einen Vortrag über Energiekosten vor Verkäufern der Halbzeugbranche zu halten. Was wußte ich aber als Referent über das Energiebewußtsein von Verkäufern? Um selber zu lernen, stellte ich ihnen jeweils vor Referatsbeginn 10 Fragen, die sie mit Klebepunkten anonym auf einem vorbereiteten Flip-Chart beantworteten. Die Ergebnisse der 124 Befragungen finden Sie in der beigefügten Referataniederschrift.

Die Antworten können m. E. sowohl den Controller als auch den Energiebeauftragten nachdenklich machen. Ich möchte die Ergebnisse nicht kommentieren, nur stellt sich die Frage, ob die Controller den Verkauf nicht auch mit ausgewählten Daten aus dem Energiebereich "füttern" sollten."



Michael Brück, Wirtschafts-Ingenieur und Betriebswirt, ist Energiebeauftragter bei der VDM-AG in Werdohl.

Aus den Unterlagen des Betriebswirtschaftlichen Arbeitskreises der Fachvereinigung Metallhalbzeug geht hervor, daß im Branchendurchschnitt die Energiekosten zusammen mit den Hilfs- und Betriebsstoffen volumenmäßig an zweiter Stelle hinter den Personalkosten stehen.

	Verarbeitungs- Betrieb	Schmelz- Betrieb
Personal	53,0 %	27,5 %
Energie	19,3 %	30,6 %
Sonstiges	27,7 %	41,9 %
Fertigungs-Vollkosten (ohne Metall)	100,0 %	100,0 %

Energiekostenbedeutung

Zur Zeit betragen die Hauptkostenartenanteile an den Veredelungskosten (= Gesamtkosten ohne Metall):

1. Personalkosten	55 %
2. Energiekosten	9 %
3. Hilfs- und Betriebskosten	9 %
4. Sonstige, Diverse	27 %
	100 %

Diese Daten geben den Branchendurchschnitt wieder. Wie sehen diese Werte aber aufgeteilt auf die einzelnen Produktionsbereiche aus?

Zur näheren Betrachtung wurden ein großer Verarbeitungsbereich und ein großer Schmelzbereich getrennt untersucht.

Weist der Branchendurchschnitt noch 9 % Energiekostenanteil aus, so zeigen bereits zwei willkürlich herausgesuchte Betriebe wesentlich höhere Werte. Kostenanteile von 19,3 % bzw. 30,6 % sind Verkaufsüberlegungen schon einige Gedanken wert. Wie man sieht, liegen die Personalkosten in der Praxis zum Teil sogar unter den Energiekosten.

Erhöhen sich in dem Beispiel "Schmelzbetrieb" die Energiekosten nur um 10 %, so bedeutet dies für alle Produkte, die ab Stufe "Schmelzbetrieb" verkauft werden, bereits ein PLUS von 3,06 % in den Fertigungs-Vollkosten. Hier ist der Verkäufer voll gefordert.

Bisher veränderten sich die Energie-Einstandskosten der einzelnen Energiearten in unterschiedlichen Zyklen, oft auch in nach außen nicht offen erkennbaren Abhängigkeiten. Von Vorteil ist daher die Aufteilung der obigen Energie-Blöcke auf die Hauptträger Strom und Gas:

	Verarbeitungs- Betrieb	Schmelz- Betrieb
- Strom-Kostenanteil	9,8 %	17,5 %
- Erdgas-Kostenanteil	7,5 %	9,3 %
- Sonstige Energie	2,0 %	3,8 %
Gesamt-Energiekosten- anteil	19,3 %	30,6 %

Wie ist es um die Energie bestellt?

Spricht man über Energie, so taucht immer wieder die Bezeichnung "Primärenergie" auf. Mit diesem Begriff wird eine Energieform beschrieben, die auf der Erde ohne Umwandlung verfügbar ist. Im Regelfall sind damit die fossilen Brennstoffe gemeint (Kohle, Öl), aber auch Sonnen- und Windenergie. Durch Umwandlung der Primärenergie entsteht die Sekundärenergie, z.B. wird Kohle zu Strom umgewandelt.

Wie deckte nun die Bundesrepublik ihren Primärenergiebedarf 1973 und 1982?

	1973	1982
aus: Erdöl	54,0 %	44,2 %
aus: Erdgas	10,3 %	15,2 %
Summe: Öl/Gasabhängigkeit	64,3 %	59,4 %
aus: Steinkohle	22,4 %	21,2 %
aus: Braunkohle	8,9 %	10,6 %
aus: Kernenergie	1,5 %	5,7 %
aus: Wasserkraft u. a.	2,9 %	3,1 %
T O T A L	100,0 %	100,0 %

Von 1973 auf 1982 haben sich einige interessante Verschiebungen ergeben, am drastischsten war der Rückgang des Erdölanteils. Zwei Energiepreiskrisen haben das ihre getan. Jeder von uns kennt den Trend: "Weg vom Öl".

Ein besonderes Augenmerk sollte man kurz auf die Zwischensumme "Öl/Gasabhängigkeit" richten. Sowohl bei Erdöl als auch bei Erdgas ist die BRD weitgehend auf Importe angewiesen. Andere Länder stehen noch ungünstiger da.

Übersicht über die Abhängigkeit von Energieimporten in der EG in % des Primärenergieverbrauches, 1. Halbjahr 1982

NL	=	6,7 %
D	=	51,3 %
GR	=	60,0 %
F	=	63,6 %

IRL	=	65,8 %
I	=	83,2 %
B	=	84,2 %
DK	=	87,7 %
LUX	=	99,3 %

Nur Großbritannien hat einen Exportüberschuß von + 7,0 %.

Was kostet die Energie in Europa?

Die Energiekosten in Europa sind keinesfalls annähernd einheitlich. An zwei Beispielen soll das gezeigt werden. Die Kosten in der Bundesrepublik sind jeweils als 100 %-Wert dargestellt.

Relative Schweröl-Kosten für Industrieverbraucher

E	=	87 %
S	=	91 %
F	=	92 %
I	=	93 %
D	=	100 %
NL	=	100 %
GB	=	109 %
JAP	=	110 %
B	=	110 %
USA	=	114 %
A	=	116 %
CH	=	125 %
IRL	=	140 %

Die Bandbreite wird erklärlicher, wenn man weiß, daß die unterschiedlichsten Verbrauchssteuern auf dem Schweren Heizöl lasten. Anfangen von 0 DM in Belgien über DM 15, -- in der BRD bis zu DM 59, --/t in Irland. Selbst die Betriebe, die kein Schweres Heizöl einsetzen, sind von diesen Preisen indirekt abhängig. So ist z. B. der Preis des Erdgases im Durchschnitt zu 86 % an den Ölpreis gebunden. Im Energiebereich gibt es nämlich eine Regelung, von der Halbzeugverkäufer nur träumen können: vertragliche Preisgleitklauseln.

Die Preisbindungen lauten im Durchschnitt:
Erdgaspreis = Bindung zu 86 % an Ölpreis,
Strompreis = Bindung zu 48 % an Kohlepreis.

Im übrigen werden die Energiepreise in einer Art "Geleitzug" gehandelt. So stieg z. B. in den letzten Jahren der Braunkohlepreis kräftig, obwohl er wenig mit dem Ölpreis zu tun hat. Aber wer will schon sein Produkt unter Wert verkaufen. Und die Werteinheit "Energie" ist teuer geworden.

Besonders deutlich wird das bei den Stromkosten. Hier liegt die Bundesrepublik an der Spitze.

Relative Stromkosten für Industrieverbraucher bezogen auf Kostenstand BRD = 100,0 %

S	=	62 %
F	=	76 %
USA	=	76 %
E	=	77 %
CH	=	77 %
JAP	=	82 %
GB	=	85 %
I	=	86 %
IRL	=	87 %
A	=	95 %
B	=	98 %
D	=	100 %

In diesen Zahlen spiegeln sich nicht nur Stromerzeugungs- und Verteilungskosten wider, sondern auch Subventionsgewohnheiten. Für die Produktion ergeben sich dadurch zusätzliche Standort-Vorz- bzw. Nachteile.



Congreß 83: Österreichische Runde (von links): Scheffl, Bacher, Frau Zechtl, Filzmoser, Blachfellner.

Wie entwickelten sich die Energiekosten im NE-Metallbereich?

Aus einer Übersicht der Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke geht hervor, daß auf nur 4 Industriezweige 2/3 des industriellen Stromverbrauches entfallen. Der NE-Metallsektor gehört mit dazu.

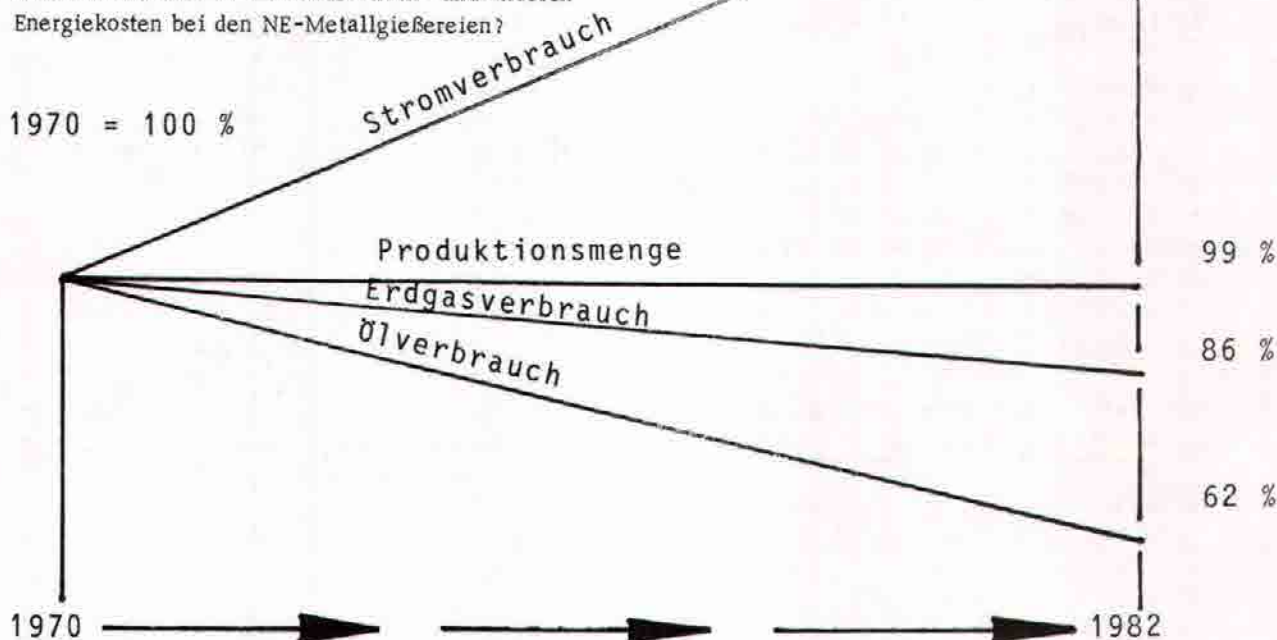
Setzt man den gesamten industriellen Stromverbrauch des verarbeitenden Gewerbes und des Bergbaues = 100,0 %, so ist nach der Chemie (27,2 %), der Metallverarbeitung (15,5 %) sowie Eisen und Stahl (14,1 %) die NE-Metallbranche mit 10,3 % Anteil der viertgrößte Stromverbraucher.

Die Aufwendungen für Strom belaufen sich im NE-Bereich je nach Unternehmen auf mehr als 10 Mio DM/Jahr.

Wie entwickelten sich nun die Strom- und anderen Energiekosten bei den NE-Metallgießereien?

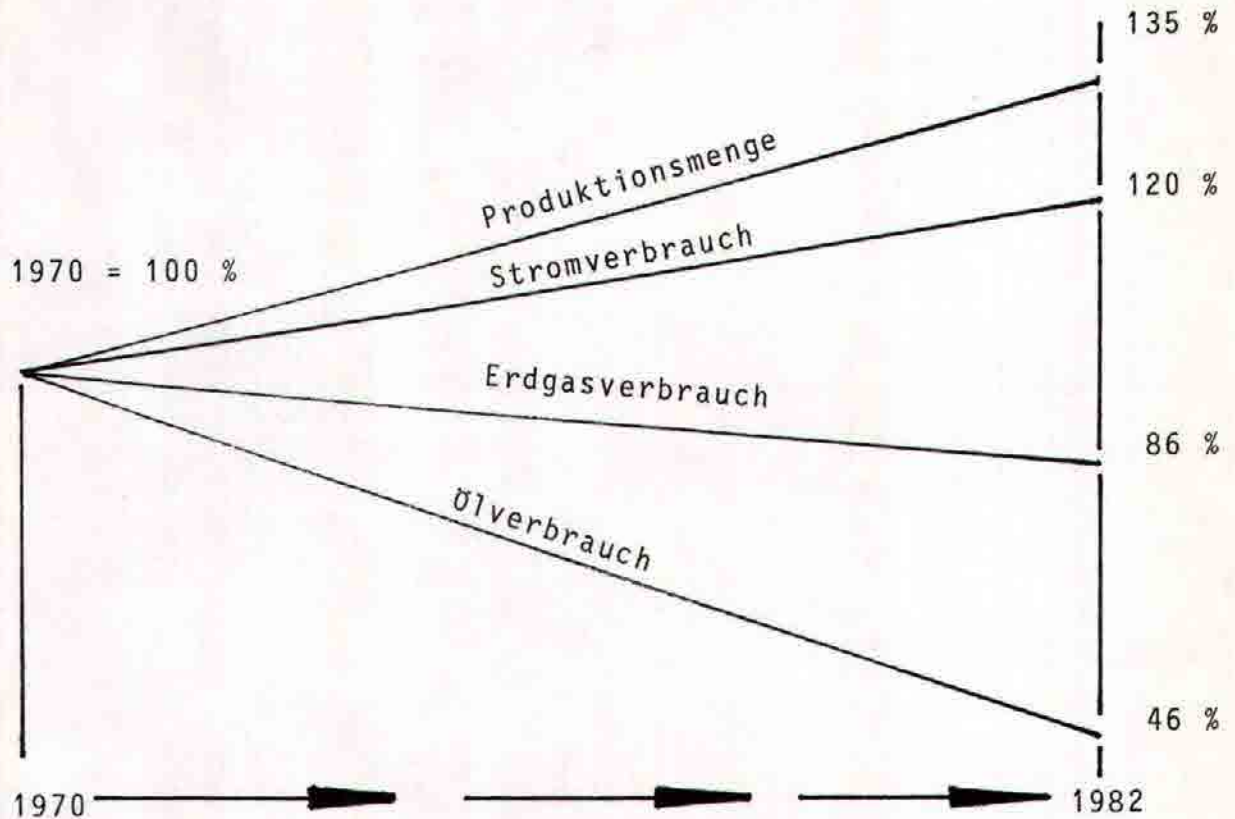


Congreß 83: Schweizerische Ecke (von links): Schweizer, Dr. Eberle, Kehl. 167 %



Während die Jahrestonnage von 1970 bis 1982 in etwa gleich blieb, sank der Öl- und Gasverbrauch. Dagegen stieg der relative Stromverbrauch auf 167 %. Haupterklärung dafür ist eine größere An-

zahl von Umstellungen auf die Schmelzenergie "Strom". Anders verlief die Entwicklung der Energieverbräuche im NE-Halbzeug-Bereich.



Eines fällt sofort ins Auge: Obwohl die Tonnage auf 135 % stieg, entwickelten sich die Energieverbräuche unterproportional. Damit sank auch der Energieeinsatz pro Tonne. Es wird also in den Betrieben nachweislich Energie eingespart. So gibt es z. B. in der Industrie Energie-Einsparprogramme mit dem durchaus realistisch erscheinenden Ziel, in 5 Jahren den Energieverbrauch um 25 % zu senken,

damit gemeint ist, möchte ich an einer Episode verdeutlichen,

Ein Kunde wollte kurzfristig einen sehr großen, zusätzlichen Posten Band in Sonderlegierung abnehmen. Die Bänder waren maßgerecht am Lager.

Entsprechend der Kundenspezifikation mußten sie noch wärmebehandelt werden. Der Verkäufer bat den Betrieb, das doch "mal eben" zu machen. Der Betrieb wollte nicht "mal eben".

Wie hilft mir dieses Wissen beim Verkaufen?

Warum legte sich der Betrieb quer? Dazu die Fakten:

In sehr vielen Fällen wird es sich ergeben, daß der Verhandlungspartner des Verkäufers gleichzeitig auch als Einkäufer für Energie tätig ist. Er wird bei Verhandlungen über Preise die Argumente bezüglich der Energiekosten ernst nehmen müssen, wenn er den Verkäufer gleichzeitig als einen Partner schätzen lernt, der auch beim Thema "Energie" weiß, wovon er redet.

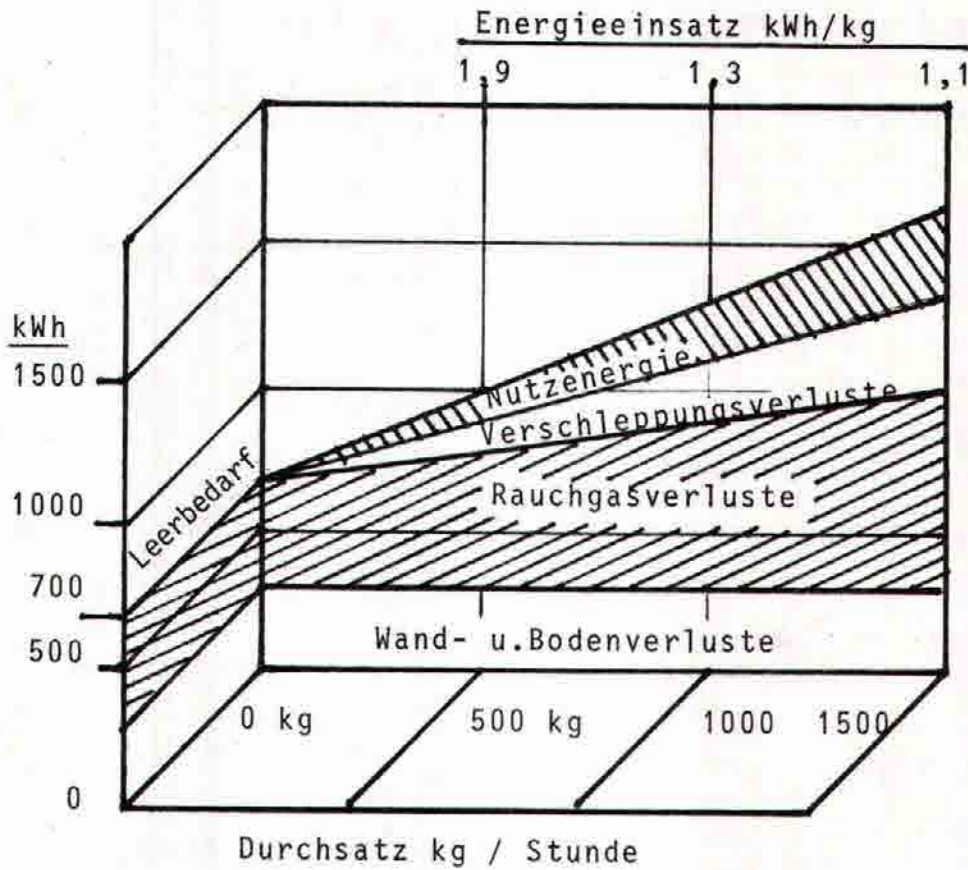
Im Betrieb gab es zwei für diesen Prozeß geeignete, gleichartige Glühöfen. Ofen 1 wurde mit durchschnittlich 75 % Auslastung betrieben, Ofen 2 stand still.

Um den Zusatzauftrag zu fahren, hätte man den Ofen 1 auf 100 % Leistung bringen und den Ofen 2 zusätzlich in Betrieb nehmen müssen.

Wie kann der Verkäufer dem Betrieb helfen, Energiekosten zu sparen?

Schaut man sich die energetischen Kennlinien dieser Öfen an, so wird verständlich, warum der Betrieb nicht wollte.

Hier spielt das Kapitel der "Sonderwünsche" und "Sondertermine" eine große Rolle. Was



Die "energetischen Betriebskennlinien" eines Glühofens zeigen den für solche Öfen typischen, relativ hohen lastunabhängigen Energiebedarf (Leerlaufbedarf) und die hohen Rauchgasverluste.

Bereits der Leerlaufbedarf liegt bei ca. 700 kW und der spezifische Energiebedarf liegt bei einem

- Durchsatz von 500 kg/Std. bei 1,9 kW/kg
- Durchsatz von 1000 kg/Std. bei 1,3 kW/kg
- Durchsatz von 1500 kg/Std. bei 1,1 kW/kg

Durch den Zusatzauftrag hätte der 2. Ofen nur mit 1/3 ausgelastet werden können, mit einem Energiebedarf von 1,9 kW/kg. Verkauf und Betrieb haben das Problem so gelöst:

Mit dem Kunden wurde eine Streckung der Lieferzeit vereinbart. Der Ofen 2 blieb kalt.

Der Ofen 1 nahm zwei Monate lang zu seiner Normal-Auslastung von 75 % noch die Zusatzmengen auf, so daß sich der Energieeinsatz für die dann mögliche 100 %-Belegung auf 1,1 kWh/kg reduzierte.

Diese Optimierung war nur möglich durch die verständnisvolle Mitarbeit des Verkäufers.

Ausblick - Was kann kommen?

Die Energiedatenentwicklung im letzten Jahrzehnt hat sich in bestimmten Zyklen abgespielt, bestens bekannt unter dem Begriff "Energiekrise". Der Begriff "Energie-Kostenkrise" scheint mir treffender zu sein, denn in den ganzen Jahren gab es keinen Mangel an Energie. Nur die Preise stimmten nicht mehr.

Vor dem Anstieg lag jeweils ein Sinken der Preise. Zur Zeit sinken die Ölpreise weltweit. Recht viele Energiefachleute gehen davon aus, daß wir eine 3. Energiekrise zu erwarten haben. Sie wird weniger aus dem "Übermut" einzelner Ölförderländer entstehen, als aus bi- bzw. multinationalen Konflikten.

Wann diese Situation eintritt, wir wissen nicht wann, ob 1984 oder 1986, dann befindet sich derjenige im Vorteil, der damit nicht unvorbereitet konfrontiert wird,

- weil er die Energiekostenanteile an den Veredlungskosten seiner Produkte kennt,
- weil er die Energiekostenanteile in den einzelnen Fertigungsstufen bereits kennt und daher argumentieren kann,
- weil er auf Gefahren von Substitutionsprodukten infolge der Energiekostenverschiebungen vorbereitet ist.

Wie lauten die Ergebnisse der Verkäuferbefragung?

In den einzelnen Seminaren wurden die Teilnehmer vor Beginn des "Energierferates" gebeten, an eine Tafel zu treten und ihre Meinung zu Fragen mittels Klebpunkten anonym abzugeben.

Die Befragung diente im wesentlichen zur Einstimmung auf das Thema "Energie"; aber auch der Referent lernte daraus Wichtiges über das Energiebewußtsein der Teilnehmer.

An der Befragung nahmen 124 Verkäuferinnen und Verkäufer im Laufe von 6 Seminaren teil.

Das Gesamtergebnis sieht so aus:

1. Frage

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Stelle, die sich hauptamtlich oder überwiegend mit "Energiekosten-Reduzierung" befaßt?

JA = 62 % NEIN = 16 % UNBEKANNT = 22 %

2. Frage

Kennen Sie den Energiekostenanteil an den Veredelungskosten für den Durchschnitt aller Ihrer Firmenprodukte?

JA = 30 % NEIN = 51 % UNBEKANNT = 19 %

3. Frage

Kennen Sie den Energiekostenanteil an den Veredelungskosten für das umsatzstärkste Firmenprodukt?

JA = 11 % NEIN = 71 % UNBEKANNT = 18 %

4. Frage

Für viele Betriebe wird bei den Strompreisen der sog. "Wärme-Rabatt" in Höhe von 25 - 35 % fortfallen. Ist Ihr Unternehmen davon betroffen?

JA = 11 % NEIN = 29 % UNBEKANNT = 60 %

5. Frage

Falls Ihr Unternehmen betroffen ist, wissen Sie schon, wie sich die Veredelungskosten verändern?

JA = 3 % NEIN = 37 % UNBEKANNT = 60 %

Zu den nachfolgenden Fragen 6 bis 9 war eine Bewertungsskala vorgegeben, die von -5 = sehr negativ über +- 0 = neutral bis +5 = sehr positiv reichte.

6. Frage

Angenommen, der Ölpreis steigt morgen um 30 %! Wie würden sich die Absatzchancen Ihres persönlich umsatzstärksten Produktes verändern; auch unter Berücksichtigung von Substitutionsprodukten

Negativ -5: 1 %
 -4: 3 %
 -3: 3 %
 -2: 14 %
 -1: 38 %

Neutral 0: 28 %
 +1: 6 %
 +2: 4 %
 +3: 2 %
 +4: --
 Positiv +5: 1 %

Die Fragen 7 bis 9 behandeln den Stellenwert von bestimmten Argumenten im Verkaufsgespräch.

Die Grundfrage lautet immer:

"Welchen Stellenwert hatten bis heute in Ihren persönlichen Verkaufsgesprächen folgende Argumente?"

7. Frage

"Erhöhung der Veredelungskosten"

Negativ -5: 5 %
 -4: 3 %
 -3: 3 %
 -2: --
 -1: 3 %
 Neutral +-0: 23 %
 +1: 12 %
 +2: 22 %
 +3: 18 %
 +4: 7 %
 Positiv +5: 4 %

8. Frage

"Erhöhung der Lohnkosten"

Negativ -5: 1 %
 -4: 1 %
 -3: -
 -2: 2 %
 -1: 2 %
 Neutral +-0: 3 %
 +1: 5 %
 +2: 16 %
 +3: 24 %
 +4: 22 %
 Positiv +5: 24 %

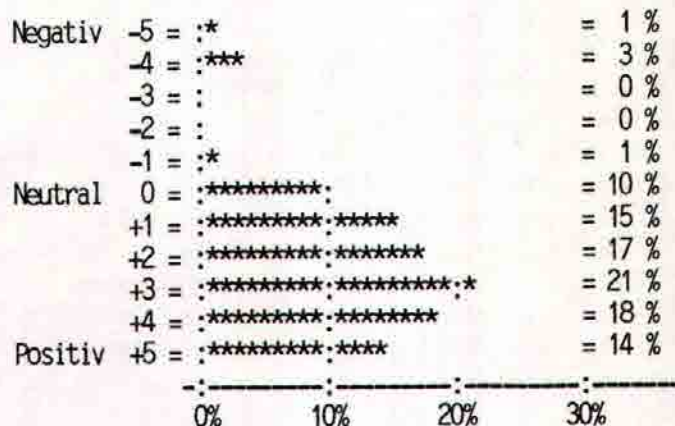
9. Frage

"Erhöhung der Energiekosten"

Negativ -5: 1 %
 -4: 3 %
 -3: --
 -2: --
 -1: 1 %
 Neutral +-0: 10 %
 +1: 15 %
 +2: 17 %
 +3: 21 %
 +4: 18 %
 Positiv +5: 14 %

"Erhöhung der Energiekosten"

Originalprofil der Analyse



PROJEKTPLANUNG

IN EINEM DEZENTRALEN UNTERNEHMEN DER GRUNDSTOFF-INDUSTRIE

von Dr. Dieter Fehler, Köln

Die Durchführung der Planung vollzieht sich in größeren Unternehmen in aller Regel dezentral. Aus der Tatsache, daß damit die Planung von einer Vielzahl von Instanzen und nicht mehr von der Unternehmensleitung allein oder einer im Auftrag der Unternehmensleitung tätigen zentralen Planungsabteilung durchgeführt wird, ergeben sich für die Praxis verschiedene Koordinierungsprobleme, von denen wir die folgenden hervorheben wollen:

1. Es besteht die Gefahr, daß die dezentralen Instanzen bei der Planung die Unternehmensziele nicht ausreichend berücksichtigen und somit die resultierenden Pläne nicht optimal im Sinne der Unternehmensziele sind.
2. Es besteht die Gefahr, daß die dezentral erstellten Teilpläne gegenseitig Widersprüche enthalten und somit einen nicht realisierbaren Gesamtplan ergeben.

Ein weiteres Problem von größerer Bedeutung kann sich daraus ergeben, daß Umfeldparameter, über deren Entwicklung bei Erstellung der Planung bestimmte Annahmen gemacht wurden, sich nach Abschluß der Planung abweichend von den Annahmen entwickeln:

3. Es besteht die Gefahr, daß die Pläne infolge unerwarteter Entwicklung der Umfeldparameter schon kurze Zeit nach Abschluß der Planung nicht mehr optimal oder sogar nicht mehr realisierbar sind.

"Optimaler Plan"

In der unternehmerischen Praxis versucht man, die genannten Probleme zu lösen, indem man die Planung in einer Vielzahl von Einzelschritten erstellt und innerhalb dieses Prozesses Instanzen mit Koordinierungsaufgaben einschaltet und indem man weiterhin die Pläne in regelmäßigen Abständen überarbeitet. Trotz dieser Vorgehensweise ist aber allen Beteiligten klar, daß so etwas wie ein "optimaler" Plan im Sinne der Theorie nicht ernsthaft erwartet werden kann. Man kann lediglich versuchen, durch eine entsprechende Gestaltung der Planungsprozesse die Voraussetzungen für ein Planergebnis zu schaffen, das irgendwo in der Nähe des optimalen Planes liegt und keine Widersprüche enthält.

Thema dieses Beitrages ist es, den Ablauf der Planungsprozesse bei einem Unternehmen der Grundstoffindustrie darzustellen. Damit die Darstellung übersichtlich bleibt, soll der Teilbereich der Projektplanung beschrieben werden.



*Dr. rer. nat.
Dieter Fehler,
Kfm. Leiter
der Firma Uwe
Mersch GmbH
& Co. KG; bei
Abfassung des
Manuskripts
Mitarbeiter
der Rheinische
Braunkohlen-
werke AG*

Definitionen zur Projektplanung

Zielsetzung der Projektplanung in den Unternehmen ist es, solche betrieblichen Vorhaben, die sozusagen nicht zum "normalen Tagesgeschehen" gehören, als Projekte gesondert zu führen und sie damit einer gesonderten Planung und vor allem Kontrolle zugänglich zu machen. Oder anders formuliert: Es geht bei der Projektplanung darum, daß solche Vorhaben, die in hohem Maße disponibel sind, bei denen also ein großer Entscheidungsspielraum besteht, mit besonderer Sorgfalt geplant und kontrolliert werden. Es ergibt sich damit die Frage, wie die Eigenschaften "in hohem Maße disponibel" in einer Definition konkret gefaßt werden kann.

Die in der Literatur vorgeschlagenen Definitionen verstehen unter einem "Projekt" sinngemäß meist ein "sachlich und zeitlich abgrenzbares größeres Vorhaben". Für die Verwendung in der betrieblichen Praxis muß in dieser Definition das Attribut "größer" konkretisiert werden. Dies geschieht bei dem Unternehmen, über dessen System hier berichtet wird, indem eine Wertgrenze für den Mittelbedarf der Projekte vorgegeben wird. Überschreitet der Mittelbedarf eines Vorhabens diese Wertgrenze, so gilt das Vorhaben als Projekt und ist damit nach den Vorschriften der Projektplanung zu behandeln.

Dabei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, für unterschiedliche Unternehmensbereiche unterschiedlich hohe Wertgrenzen festzulegen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, daß in den einzelnen Unternehmensbereichen die Tätigkeit in unterschiedlichem Maße disponibel sind. So ist z. B. im Bereiche "Forschung und Entwicklung" für den Ablauf der Vorhaben ein relativ großer Entscheidungsspielraum gegeben, dementsprechend werden für diesen Bereich niedrige Wertgrenzen angesetzt, während dem vergleichsweise geringen Entscheidungsspielraum in Fertigungsabteilungen durch höhere Wertgrenzen Rechnung getragen wird.

Die Projekte werden darüber hinaus entsprechend ihrer Charakterisierung im kaufmännischen Rechnungswesen untergliedert. Man unterscheidet dabei vor allem "Investitionsprojekte" (z. B. die Anschaffung von Gütern des Sachanlagevermögens) und "Aufwandsprojekte" (z. B. Instandhaltungsmaßnahmen). Dazu treten noch ausgesprochen unternehmensindividuelle Projektkategorien, wie z. B. Bergschadens-Projekte, auf deren weitere Erörterung hier aber verzichtet werden soll. Auch für Investitionsprojekte und Aufwandsprojekte werden jeweils unterschiedlich hohe Wertgrenzen vorgegeben, da Aufwandsvorhaben in den meisten Fällen weniger disponibel als Investitionsvorhaben sind und daher die mit dem Projektstatus verbunde-

ne gesonderte Planung und Kontrolle bei Aufwandsvorhaben erst ab höheren Wertgrenzen erforderlich ist.

Die Definition der "Projekte" ergibt sich damit wie folgt:

Projekte sind Vorhaben, die sachlich und zeitlich abgrenzbar sind und die folgende Wertgrenzen überschreiten:

	bei Aufwands- vorhaben	bei Investitions- vorhaben
Betriebe A	100.000 DM	10.000 DM
Betriebe B	50.000 DM	10.000 DM
Betriebe C	10.000 DM	10.000 DM
Betriebe D	0 DM	10.000 DM

Vertikale und horizontale Koordination

Wir hatten eingangs bereits von den Koordinierungsproblemen bei dezentraler Planung gesprochen und wollen diese Überlegungen jetzt weiterführen. Die Tatsache, daß in einem dezentralen Unternehmen die Planung nicht von einer zentralen Instanz, sondern von einer Vielzahl von selbständigen Instanzen durchgeführt wird, hat - wie bereits gesagt - zwei wichtige Koordinierungsprobleme zur Folge.

So besteht erstens die Gefahr, daß die einzelnen Instanzen sich nicht an den vorgegebenen Unternehmenszielen orientieren, sondern an ihren eigenen, individuellen Zielen, die den Unternehmenszielen widersprechen können. Hierzu ein Beispiel aus dem Bereich der Instandhaltung. Ein durch einen Maschinendefekt hervorgerufener, ungeplanter Gerätestillstand ist im Regelfall sehr störend für den Betriebsablauf und damit zugleich unerfreulich für die Verantwortlichen des Betriebes; sie werden deshalb daran interessiert sein, z. B. durch gründliche vorbeugende Instandhaltung, ungeplante Stillstände möglichst zu vermeiden. Wenn dabei aber der Umfang an vorbeugender Instandhaltung, der vernünftigerweise erforderlich ist, überschritten wird, entstehen unnötig hohe Instandhaltungskosten.

Im Rahmen der Projektplanung versucht man daher, durch gesonderte Maßnahmen zu erreichen, daß die übergeordneten Unternehmensziele in der Planung berücksichtigt werden. Diese Maßnahmen wollen wir im folgenden "vertikale Koordination" nennen.

Aus der Beteiligung von mehreren Instanzen an der Planung ergibt sich das weitere Koordinierungsproblem, daß der einzelne Planer nicht notwendig in ausreichendem Maße die Planungen der jeweils anderen Instanzen

kennt und sie daher bei der eigenen Planung nicht berücksichtigen kann. Dadurch besteht die Gefahr, daß Widersprüche zwischen den dezentral erstellten Einzelplänen vorhanden sind und somit die Zusammenfassung der Einzelpläne einen nicht realisierbaren Gesamtplan ergibt. Auch hierzu ein Beispiel: Die Stilllegung einer größeren Anlage zur Durchführung einer Reparatur hat in diesem Bereich einen Produktionsausfall zur Folge. Ohne Abstimmung zwischen allen Bereichen des Unternehmens ist dann möglicherweise nicht gesichert, daß das Unternehmen in dem fraglichen Zeitraum seine Lieferverpflichtungen erfüllen kann.

Auch hier besteht die Notwendigkeit, im Rahmen der Projektplanung eine Koordination herbeizuführen. Maßnahmen im Rahmen des Planungsprozesses, die wie angegeben zum Ziel haben, daß die Teilpläne so miteinander abgestimmt werden, daß sie einen realisierbaren Gesamtplan ergeben, wollen wir im folgenden "horizontale Koordination" nennen.

Die Projektplanung vollzieht sich in dem Unternehmen, über das hier berichtet wird, unter Teilnahme einer Vielzahl von Abteilungen bzw. Instanzen, die zum großen Teil unternehmensindividuelle Bezeichnungen tragen. Zum besseren Verständnis haben wir diese Abteilungen/Instanzen zu den folgenden Gruppen zusammengefaßt:

- zentrale technische Koordinationsabteilungen
Hierunter sollen Abteilungen wie "Maschinen und Instandhaltung" oder "Elektrotechnik" zusammengefaßt werden, die vor allem für die längerfristigen technischen Planungen sowie für die technische Koordination der Betriebe verantwortlich sind.
- zentrale kaufmännische Planungsabteilung
Sie ist vor allem für den Ablauf der Planung sowie später für die Kontrolle der Planeinhaltung verantwortlich.
- Betriebsleiter
Die Betriebe sind die dezentralen Einheiten des Unternehmens. Ihnen steht jeweils ein Betriebsleiter voran.
- dezentrale kaufmännische Planungsabteilungen
Sie betreuen einzelne Betriebe zunächst in der Planung und später in der Kontrolle.
- Projekt-Verantwortliche
Sie betreuen ein Projekt von der Planung bis zu seinem Abschluß und gehören entweder einer der zentralen technischen Koordinationsabteilungen oder einem der Betriebe an.

Teilsysteme der Projektplanung

Das hier beschriebene System der Projektplanung besteht aus drei Teilsystemen, die zwar eng miteinander verbunden sind, aber spezifisch eigene Funktionen im Rahmen der Steuerung des Unter-

nehmens wahrnehmen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden. Die drei Teilsysteme sind:

- Projekt - Budgetierung
Hier wird vor Beginn eines neuen Geschäftsjahres eine Zusammenstellung aller Projekte, die in den nächsten Geschäftsjahren durchgeführt werden sollen, vorgenommen.
- Projekt - Freigabe
Nach Beginn des Geschäftsjahres und unmittelbar vor dem Start eines Projektes wird das einzelne Projekt im Rahmen einer Detailplanung noch einmal eingehend auf seine Notwendigkeit sowie die Angemessenheit des beantragten Mittelbedarfes überprüft.
- Erwartungsrechnung
Nach Beginn des Geschäftsjahres wird zu festen Zeitpunkten überprüft, welches aus aktueller Sicht der Mittelbedarf der Projekte ist.

Im weiteren werden wir den Ablauf jedes dieser Teilsysteme erläutern.

Teilsystem "Projekt-Budgetierung"

Die Projekt-Budgetierung findet vor Beginn eines neuen Geschäftsjahres im Rahmen der kurzfristigen Unternehmensplanung statt. Sie hat zum Ziel, die Vielzahl der von den Betrieben vorgeschlagenen Projekte zu erfassen, ihre Notwendigkeit zu überprüfen und ggf. den aus den Projekten resultierenden Mittelbedarf auf eine für das Unternehmen vertretbare Größenordnung zu reduzieren. Dieser Prozeß vollzieht sich in einer größeren Zahl von einzelnen Vorgängen, die hier - stark vereinfacht - zu sechs Schritten zusammengefaßt wurden.

Im 1. Schritt legt die zentrale kaufmännische Planungsabteilung die für das Gesamtunternehmen verbindlichen Planungsprämissen fest. Zu den Planungsprämissen gehören einmal Daten, die die erwartete Entwicklung der Umwelt angeben, wie z. B.:

- erwartete Steigerungsrate für die Arbeitskosten,
- erwartete Preissteigerungsrate für die einzelnen Materialgruppen,
- erwartete Zinsentwicklung.

Es hat sich dabei als notwendig erwiesen, diese Daten unternehmenseinheitlich vorzugeben und sie nicht etwa in den Betrieben individuell planen zu lassen, weil nur bei einheitlichen Prämissen die Plandaten der Betriebe miteinander vergleichbar sind. Ein weiterer Vorteil der zentralen Vorgabe ist, daß hierdurch der im Unternehmen entstehende Planungsaufwand vermindert wird.

Zu den Planungsprämissen gehören zum zweiten Daten, die globale Ziele für die weitere Planung darstellen, wie z. B.:

- das gewünschte Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital
- das gewünschte Verhältnis Eigenkapital zu Anlagevermögen.

Aus diesen Kennziffern werden im weiteren Planungsablauf Obergrenzen für die Kapitalbeschaffung sowie für das Investitionsvolumen abgeleitet.

Im darauffolgenden 2. Schritt werden von der zentralen kaufmännischen Planungsabteilung für alle Unternehmensbereiche die Planungsformulare vorbereitet. In diese Unterlagen werden alle Projekte, die der zentralen kaufmännischen Planungsabteilung bereits aus früheren Planungen bekannt sind, sowie der Mittelbedarf dieser Projekte, untergliedert nach Jahren, eingetragen.

Mit diesen Unterlagen wird zugleich der Planungshorizont für die Projektplanung vorgegeben. Für Investitionsprojekte hat sich im Bereichsunternehmen ein Planungshorizont von fünf Jahren bewährt, weil einzelne Investitionsprojekte durchaus diese Länge erreichen können. Die Aufwandsprojekte sind in aller Regel sehr viel kürzer, daher ist für diese ein Planungshorizont von zwei Jahren vorgesehen. Über die genannten Planungshorizonte hinausgehende Planungsüberlegungen werden in anderen Planungssystemen der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung erfaßt.

Die Projekt-Budgetierung ist dabei eine "rollierende Mehrjahresplanung", d. h. bei jeder neuen Planung wird ein weiteres Jahr in die Planung einbezogen sowie ein abgeschlossenes Jahr nicht mehr berücksichtigt.

Die Bereitstellung der Daten früherer Planungen hat den Zweck, bei den Betrieben den Aufwand für den jetzt folgenden 3. Schritt zu verringern. Er besteht darin, daß die Betriebe eine aktuelle Auflistung aller von ihnen für erforderlich gehaltenen Projekte erstellen.

Für Projekte, die bereits aus früheren Planungen bekannt sind, müssen dazu die bereits vorliegenden Plandaten aufgrund der seit der letzten Planung neu hinzugekommenen Erkenntnisse aktualisiert werden. So wird z. B. überprüft, ob das Projekt noch als erforderlich anzusehen ist und ob der ursprünglich angesetzte Mittelbedarf sowie die vorgesehene Zeitplanung noch zutreffen. Als weitere Aufgabe muß ermittelt werden, welche Projekte neu in die Planung aufzunehmen sind.

Die Ermittlung dieser Plandaten geschieht in Zusammenarbeit zwischen den Stabsabteilungen der

Betriebe, den dezentralen kaufmännischen Planungsabteilungen sowie den jeweils betroffenen Abteilungsleitern der Betriebe, die zunächst Vorschläge erarbeiten. Diese werden anschließend dem Betriebsleiter vorgelegt, der sie ggf. nach von ihm für erforderlich gehaltenen Modifikationen freigibt. Die so entstandenen Plandaten werden als "Planentwürfe" bezeichnet, weil sie von Unternehmensleitung und Aufsichtsrat noch nicht genehmigt sind und damit noch nicht verbindliche Planung geworden sind.

Die Tatsache, daß die Planentwürfe dezentral erstellt werden, hat den Vorteil, daß das gesamte "vor Ort" vorhandene Wissen berücksichtigt wird, zugleich aber auch den Nachteil, daß den Planentwürfen die Koordination fehlt. Die nachfolgenden Schritte dienen nun dieser Koordination.

Im 4. Schritt stellt die zentrale kaufmännische Planungsabteilung zunächst die Planentwürfe übersichtlich zusammen und verteilt die Zusammenfassungen an alle fachlich zuständigen Stellen, vor allem an die zentralen technischen Koordinationsabteilungen. Die Unterlagen werden in den Abteilungen einmal daraufhin überprüft, ob Widersprüche zwischen den Planentwürfen verschiedener Betriebe vorhanden sind, also zum Beispiel, ob die für ein Projekt vorgesehene Zeitplanung mit der Zeitplanung der Betriebe, die von diesem Projekt mitbetroffen sind, vereinbar ist. Zum Zweiten wird überprüft, ob sich die Planentwürfe in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen befinden. So wird zum Beispiel die sachliche Notwendigkeit der Projekte, die Angemessenheit des geplanten Mittelbedarfs sowie die Übereinstimmung mit den längerfristigen Planungen festgestellt.

Die dabei sichtbar werdenden Unklarheiten versucht man zunächst in zweiseitigen Gesprächen zu klären. Abschließend werden in einer Konferenz alle noch verbliebenen offenen Punkte zur Sprache gebracht und die erforderlichen Änderungen der Planentwürfe gemeinsam vereinbart. Die Teilnehmer dieser Konferenz kommen aus den jeweils betroffenen Betrieben und dezentralen kaufmännischen Planungsabteilungen sowie aus den zentralen technischen Koordinationsabteilungen und der zentralen kaufmännischen Planungsabteilung.

Im 5. Schritt legt die zentrale kaufmännische Planungsabteilung die Planentwürfe bei der Unternehmensleitung vor. Vorgelegt werden dabei Auflistungen der einzelnen Projekte sowie vor allem verschiedene Zusammenfassungen bis hin zur Investitionssumme, die sich aus dem Mittelbedarf aller Investitionsprojekte errechnet. Die Unternehmensleitung überprüft ebenfalls, ob die Planentwürfe den Unternehmenszielen

entsprechen, geht dabei aber naturgemäß weniger auf Details ein. So wird im Regelfall nur für die größeren Projekte überprüft, ob sie in das längerfristige Unternehmenskonzept passen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Frage, ob die Investitionssumme im Hinblick auf die längerfristigen Zielvorstellungen - die zum Teil in den eingangs bereits erwähnten Kapitalkennziffern formuliert wurden - vertretbar ist.

Die Praxis zeigt dabei, daß Entscheidungen darüber, inwieweit Planentwürfe mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, durch einen relativ hohen Ermessensspielraum gekennzeichnet sind. Dies liegt einmal daran, daß Unternehmensziele relativ global formuliert sind und daher für den konkreten Einzelfall nur einen mehr oder weniger vagen Anhalt bieten. Zum zweiten ist zu bedenken, daß Unternehmensziele nicht für alle Zeiten starr festliegen, sondern - insbesondere beim Vorliegen völlig neuer Gegebenheiten - durchaus als veränderbar angesehen werden.

Entsprechend der weniger ins Detail gehenden Blickrichtung der Unternehmensleitung beziehen sich Änderungsforderungen von dieser Seite im Regelfall entweder auf die größeren Projekte oder sie stellen pauschal gehaltene Anweisungen dar; so wird zum Beispiel vorgeschrieben, daß in bestimmten Bereichen Kürzungen in bestimmter Höhe vorzunehmen sind. Es ist dann Aufgabe der zentralen Abteilungen in Verbindung mit den betroffenen Betriebsleitern, aus diesen globalen Anweisungen konkrete Kürzungen zu erarbeiten und die Planentwürfe entsprechend zu korrigieren.

Am Ende dieses Schrittes werden die Planentwürfe dem Aufsichtsrat des Unternehmens vorgelegt und von diesem, ggf. nach Vornahme von Änderungen, genehmigt. Die Plandaten sind mit dieser Genehmigung nicht mehr Planentwürfe, sondern ein Teil der verabschiedeten Planung.

Sobald neben der Projekt-Budgetierung auch die übrigen Teile der kurzfristigen Unternehmensplanung abgeschlossen sind, stellt die zentrale kaufmännische Planungsabteilung durch Zusammen-

fassung aller Plandaten die kurzfristigen Unternehmenspläne zusammen. Diese Pläne sind Abbildungen der zukünftigen Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens und stellen wichtige Unterlagen für die Steuerung dar.

Der Ablauf der Projekt-Budgetierung ist in der nachfolgenden Tabelle 1 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Ablauf des Teilsystems "Projekt-Freigabe"

In der Phase der Projekt-Budgetierung können wegen der Vielzahl der zu planenden Projekte sowie auch wegen der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit für viele Projekte nur relativ globale Planungsüberlegungen angestellt werden. Daher bedeutet die Aufnahme eines Projekts in das Budget nur, daß für das Projekt Mittel "reserviert" worden sind. Der Start eines Projektes, d. h. die verbindliche Disposition von Mitteln für das Projekt, darf in jedem Fall erst erfolgen, wenn im Rahmen des Teilsystems "Projekt-Freigabe" für das einzelne Projekt eine Detailplanung erfolgte und das Projekt dabei positiv beurteilt wurde.

	Unternehmensleitung u. Aufsichtsrat	zentrale techn. Koordinations-Abt.	zentrale kfm. Planungsabt.	Betriebsleitungen	dezentrale kfm. Planungsabt.
1. Festlegung der Planungsprämissen			●		
2. Vorbereitung der Planungsunterlagen			●		
3. Erster Planentwurf			●	●	●
4. vertikale u. horizontale Koordination	●	●	●	●	●
5. vertikale Koordination u. Genehmigung	●				

Tabelle 1: Ablauf des Teilsystems Projekt-Budgetierung

Auch dieses Teilsystem läuft in mehreren Schritten unter Teilnahme mehrerer Instanzen ab, wie im folgenden erläutert werden soll.

Im 1. Schritt werden durch die Projektverantwortlichen ins Detail gehende Planungsüberlegungen angestellt. So werden zum Beispiel Alternativen für die Durchführung des Projekts erarbeitet, es wird das Projekt in klar definierte Unterprojekte zerlegt, der zeitliche Ablauf des Projekts festgelegt, der Mittelbedarf des gesamten Projekts sowie der Unterprojekte, untergliedert nach Jahren, ermittelt sowie eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt, sofern das Projekt einen meßbaren Nutzen hat. Alle diese Angaben werden auf einem Formblatt, dem "Freigabeantrag", exakt aufgeführt.

Im 2. Schritt wird der Freigabeantrag allen Abteilungen, die für das Projekt fachlich zuständig sind, insbesondere den zuständigen zentralen technischen Koordinationsabteilungen, zugestellt und von diesen überprüft. Dabei werden noch einmal sorgfältig vor allem die Notwendigkeit des Projekts, die Zweckmäßigkeit der vorgeschlagenen Ausführung, die Angemessenheit der beantragten Mittel sowie die Widerspruchsfreiheit zu anderen Projekten untersucht. Es findet also noch einmal eine vertikale und horizontale Koordination statt.

Im darauffolgenden 3. Schritt überprüft die zentrale kaufmännische Planungsabteilung, ob für die beantragten Mittel im Budget Deckung vorhanden ist, d. h. inwieweit die jetzt zur Freigabe beantragten Mittel im Rahmen der Projekt-Budgetierung "reserviert" worden waren. Werden jetzt - zum Beispiel aufgrund detaillierter Planungen oder geänderter Planungen - für ein Projekt mehr Mittel beantragt oder ist das Projekt im Budget überhaupt nicht enthalten, weil es zum Beispiel zum Planungszeitpunkt noch nicht erkennbar war, dann muß im Regelfall der beantragende Betrieb von anderen Projekten, die ihm bei der Projekt-Budgetierung genehmigt worden sind, Mittel für dieses Projekt abziehen. Nur in dem Ausnahmefall, daß der beantragende Betrieb zum Ausgleich keinerlei Möglichkeiten hat und das Projekt dringend erforderlich ist, wird ein von der zentralen

kaufmännischen Planungsabteilung verwalteter Reservefonds "Unvorhergesehenes" zur Deckung der beantragten Mittel herangezogen. Mit dieser Vorgehensweise soll sichergestellt werden, daß die im Rahmen der Projekt-Budgetierung festgelegte Gesamtsumme für den Mittelbedarf der Projekte nicht überschritten wird.

Im darauffolgenden 4. Schritt wird der Freigabeantrag der Unternehmensleitung vorgelegt. Insbesondere bei den kleineren und mittleren Projekten ist dies die erste Gelegenheit für die Unternehmensleitung, sich mit dem Projekt im einzelnen zu befassen. Die Überprüfung geschieht dabei vorwiegend unter dem Aspekt, ob das Projekt den Unternehmenszielen entspricht. Bei positiver Entscheidung der Unternehmensleitung kann das Projekt begonnen werden, d. h. die beantragten Mittel können in Anspruch genommen werden.

In Tabelle 2 ist der Ablauf der "Projekt-Freigabe" noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Teilsystem "Erwartungsrechnung"

Nun liegt es auf der Hand, daß nach Abschluß der Projekt-Budgetierung laufend neue Erkenntnisse über die Projekte und damit auch über ihren Mittelbedarf auftreten. So kann es sich zum Beispiel im Laufe der Ausführung eines Projektes zeigen, daß wichtige Prämissen, die

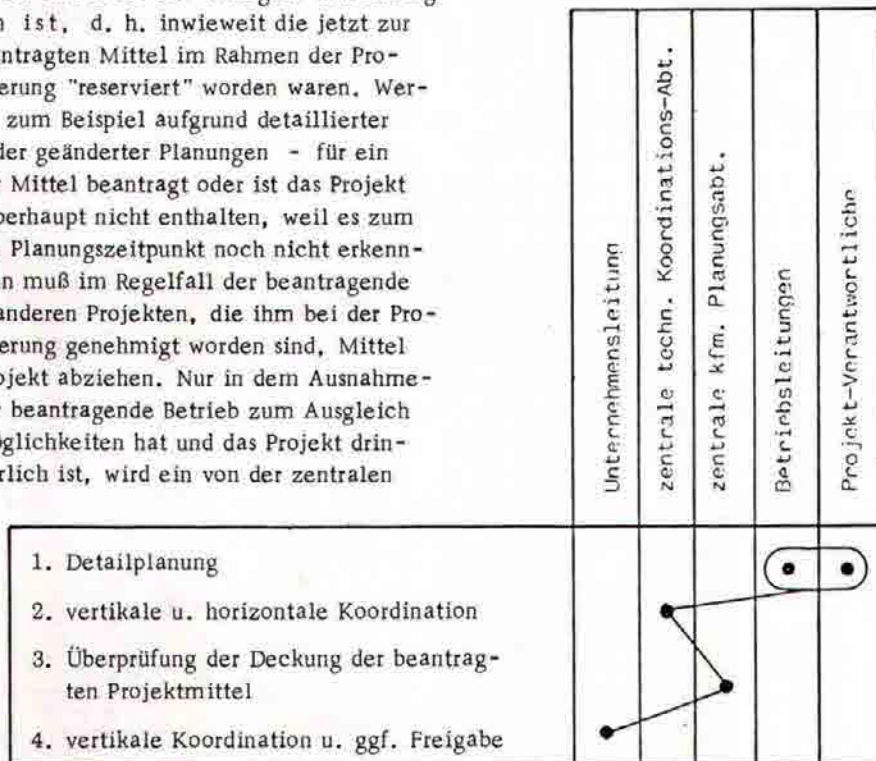


Tabelle 2: Ablauf des Teilsystems Projekt-Freigabe

man zum Budgetzeitpunkt zugrunde gelegt hatte, nicht zutreffen und dementsprechend der tatsächliche Mittelbedarf des Projekts von dem Planansatz voraussichtlich abweichen wird. Sofern die Abweichung negativer Art ist, sich also ein höherer Mittelbedarf abzeichnet, wird es zwar das Bestreben aller Beteiligten sein, die Abweichung nach Möglichkeit zu vermeiden, nicht immer aber wird dieses gelingen. Und selbstverständlich wird es andererseits auch positive, die Unternehmensergebnisse verbessernde Abweichungen geben. In gleicher Weise werden auch bei den übrigen Plänen, die in die Ertrags- und Finanzpläne des Unternehmens eingeflossen sind, nach kurzer Zeit Abweichungen zu den Plandaten erkennbar sein. Dies bedeutet aber, daß die Ertrags- und Finanzpläne, die auf den Daten der Projekt-Budgetierung sowie der gleichzeitig erstellten übrigen Pläne basieren, schon bald nicht mehr aktuell sind und sich damit zur Steuerung des Unternehmens nur noch bedingt eignen.

Es hat sich für das Berichtsunternehmen daher als notwendig erwiesen, eine systematische Erfassung und Auswertung der neuen Erkenntnisse über den Mittelbedarf der Projekte sowie auch über neue Entwicklungen bei den übrigen Plänen der kurzfristigen Unternehmensplanung vorzunehmen. Der organisatorische Rahmen hierfür ist die "Erwartungsrechnung".

Die Erwartungsrechnung wird monatlich durchgeführt. Dabei wird der aktuelle Mittelbedarf der Projekte lediglich für das laufende Jahr erfaßt. Erkenntnisse, die zu veränderten Planansätzen für spätere Jahre führen, werden nicht im Rahmen der Erwartungsrechnung, sondern bei der nächsten Durchführung der Projekt-Budgetierung berücksichtigt.

Im einzelnen vollzieht sich die Erwartungsrechnung in den folgenden Schritten:

Im 1. Schritt wird der Mittelbedarf der Projekte neu geplant. Bei den Großprojekten wird dabei für jedes einzelne Projekt von den jeweils zuständigen Projekt-Verantwortlichen die Neuplanung vorgenommen. Für die mittleren und kleineren Projekte wird der Mittelbedarf in der zentralen kaufmännischen Planungsabteilung pauschal geschätzt, dabei kommen einfache Prognoseverfahren zur Anwendung, mit denen man die Entwicklung früherer Jahre analysiert und darauf aufbauend Prognosen für das laufende Geschäftsjahr erstellt.

Eine wertvolle Hilfe bei diesen Neuplanungen stellen die Abweichungen dar, die im bereits abgelaufenen Zeitraum des laufenden Geschäftsjahres eingetreten sind und die im Plan-Ist-Vergleich für

diesen Zeitraum sichtbar werden; denn sie signalisieren, daß auch für das Ende des laufenden Geschäftsjahres mit einer Abweichung zu rechnen ist. Allerdings geschieht es nicht selten, daß eine bereits eingetretene Abweichung durch eine zeitliche Verschiebung innerhalb des laufenden Geschäftsjahres hervorgerufen wurde, die Abweichung sich bis zum Jahresende also wieder aufhebt. Daher muß diese Frage im Rahmen einer Abweichungsanalyse näher untersucht werden. Als Zweites muß bei der Neuplanung des Mittelbedarfs geprüft werden, inwieweit für den restlichen Zeitraum des laufenden Geschäftsjahres noch Ereignisse zu erwarten sind, die sich auf den Mittelbedarf der Projekte planabweichend auswirken werden.

Daß nur die Großprojekte einzeln untersucht werden, geschieht vor allem, um den anfallenden Planungsaufwand möglichst niedrig zu halten. Allerdings hat die Erfahrung der Vergangenheit gezeigt, daß sich die Entwicklung der mittleren und kleineren Projekte mit den verwendeten einfachen Prognoseverfahren recht gut abschätzen läßt.

Im 2. Schritt werden die neu festgelegten Planwerte für den Mittelbedarf der Projekte bei der zentralen kaufmännischen Planungsabteilung erfaßt. Es werden dann diese Daten zusammen mit den neuen Planwerten für die übrigen Pläne der Unternehmensplanung zu Ertrags- und Finanzplänen für das gesamte Unternehmen verdichtet.

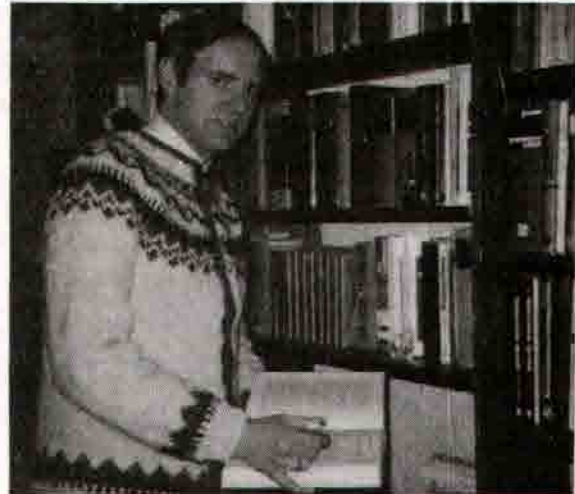
Im abschließenden 3. Schritt werden diese Aufstellungen zusammen mit den vergleichbaren Aufstellungen der ursprünglichen Unternehmensplanung der Unternehmensleitung vorgelegt. Zeigen die Erwartungsrechnungen negative Abweichungen von den ursprünglichen Unternehmensplänen, so entscheidet die Unternehmensleitung, ob Maßnahmen ergriffen werden, mit denen diesen Abweichungen entgegengesteuert werden soll, und gegebenenfalls welcher Art diese Maßnahmen sind.

Tabelle 3:

Ablauf des Teilsystems Erwartungsrechnung

	Unternehmensleitung	zentr. kfm. Planungsabt.	Betriebsleitungen	Projekt-Verantwortliche
1. Neuplanung des Mittelbedarfs der Projekte				
2. Verdichtung der neugeplanten Daten zu Unternehmensplänen u. Gegenüberstellung der ursprüngl. Untern. pläne				
3. vertikale Koordination und ggf. neue Maßnahmen				

BÜCHERECKE



Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Unsere Bücherecke ist eine Bücherecke für Controller und Leser, die am Controlling interessiert sind. Daher liegt es nahe, die Bücherecke aus der Sicht des Controlling zu sehen und zu werten. Wenn Controlling Sicherung und Steuerung im Hinblick auf unternehmerische Ziele darstellt, so will dies die Bücherecke ebenfalls versuchen, und zwar im Hinblick auf die individuellen Bildungsziele. Die Bücherecke möchte versuchen, Ihnen Mittel und Maßnahmen, nämlich Fachbücher, zur Zielerreichung aufzubereiten, ohne natürlich andere Maßnahmen, wie z. B. Seminare und dgl. in ihrer großen Bedeutung zu schmälern. Fachbücher sind nur eine Möglichkeit unter mehreren, zum Bildungsziel beizutragen, und zwar:

- a) zur Fortbildung oder zum Aufstieg, um höhere Befähigungen zu erreichen, sich besser zu qualifizieren;
- b) zur Spezialisierung in bestimmten Aufgabenbereichen, um den Erwerb vertiefter und erweiterter Kenntnisse in bestimmten Fachgebieten;
- c) zur Anpassungsbildung, d. h. zur Anpassung an die laufende Entwicklung und die zahlreichen Veränderungen.

Serfling, Klaus: Controlling

Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag GmbH 1983 - 248 Seiten, Preis DM 36, --

Das Buch macht sich allgemein zur Aufgabe, sich mit dem Phänomen, wie es der Verfasser nennt, des Controllers bzw. des Controlling auseinanderzusetzen. Das Konzept und die Gliederung der Neuerscheinung beruht auf der langjährigen Beschäftigung mit dem Controlling in der Lehre an Hochschulen und in Seminaren mit Berufspraktikern. Das Werk unterteilt sich in zwei Teile.

Der Teil A widmet sich den allgemeinen Aspekten wie Entwicklung, Begriff, Aufgaben und Organisationsproblemen des Controlling. Die Diskussion beginnt mit Controlling als Lösungsversuch von Anpassungs- und Koordinationsproblemen der Unternehmensführung. Es folgt die Abgrenzung des Controlling zu anderen Tätigkeitsbereichen. Die Auswirkung des Controlling auf die Leistungsorganisation wird im dritten Abschnitt des ersten Hauptteils erörtert. Im Teil B werden die wichtigsten Instrumente des Controlling vorgestellt. Nach der Diskussion der Grenzplan- sowie der Einzelkostenrechnung als controllinggerechte Kostenrechnungssysteme erfolgt eine ausführliche Darstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung, der Break-even-Planung und -Analyse sowie der neueren Verfahren des Gemeinkosten-Management. Danach wird der Einsatz der Finanzplanung im Rahmen des Controlling besprochen. Ausführungen über Budgetsysteme, Kennzahlensysteme sowie Frühwarnsysteme im Rahmen einer Weiterentwicklung vom operativen zum strategischen Controlling beschließen diesen Teil und zeigen weitere Perspektiven auf. Umfangreiche Literaturhinweise gehören ebenso zur Arbeit wie ein Personenregister und ein Stichwortverzeichnis.

Die Abhandlung wird von großer Gründlichkeit, Sorgfalt und Ernsthaftigkeit getragen. Das Buch läßt sich als wissenschaftliche Studienhilfe umschreiben, die eine gedankliche Durchdringung des Stoffes auf hohem

weiter auf Seite 184

TEXTVERARBEITUNGS- CONTROLLING

STELLT DEN MITARBEITER IN DEN VORDERGRUND

von Gerhard Römer, Hamburg

Zwei Controller mit Lateinkenntnissen verabreden, daß sie sich nach ihrem Abgang von dieser Welt gegenseitig über das Leben nach dem Tode unterrichten wollen. Der Erstverstorbene sollte dem Zurückgebliebenen erscheinen und in Codeform über das Leben in der anderen Welt berichten, wie sie es sich vorher in unterschiedlichen Szenarien vorgestellt hatten. Das Codewort sollte entweder "taliter (= genauso)" oder "aliter (= anders)" lauten.

Endlich ist es soweit, der eine der beiden Controller stirbt, erscheint tatsächlich dem anderen und raunt: "Totaliter aliter!"

Nicht selten wird nach Einführung einer EDV-Anlage ihre Anwendung und ihr Gebrauch zum Selbstzweck. Dieses Phänomen gilt auch für Textverarbeitungssysteme (= TVS). Die Erfahrung lehrt, daß nach relativ kurzer Anlaufzeit jede TVS-Anlage ihre Auslastung findet, unabhängig von ihrer Größe und der Größe des Unternehmens, für die sie angeschafft wurde. Hier kreiert sich also ein Angebot selbst seine Nachfrage. Diese Eigendynamik wird noch verstärkt durch folgendes: Gründe für die Verwendung relativ moderner und kapitalintensiver Technologien können einmal wirkungsvolle Verkaufsmethoden sein; außerdem werden diese fast immer durch bessere Vermarktungs-, Service- und Finanzierungsorganisationen gefördert. Manchmal liegt der Wahl wohl auch die Annahme zugrunde, jede andere als die neueste Technologie stelle eine zweit- oder drittklassige Lösung dar und würde die Rückständigkeit dokumentieren und auch zementieren - ein psychologischer Faktor, der nicht unterschätzt werden darf.

Mangelt es in dieser Situation an einem fachkompetenten Controlling, so gehört nicht viel Phantasie dazu, sich auszumalen, welche enormen Beträge und Aufwendungen durch eine EDV-Gigantomanie - uncontrolled - leicht verschwendet werden können.

Damit es nicht zu der angedeuteten Entwicklung kommen kann und da ich das Wort reden will für die Aufstellung von TVS-Geräten nicht nur bei klein- und mittelständischen Unternehmen, sondern auch auf den Schreibtischen der Manager und Geschäftsführer, will ich einige Hinweise für ein Textverarbeitungs-Controlling geben.

1. Welche Gründe sprechen für ein TVS?

Mit der fortschreitenden Technisierung geht ein überproportionales Wachstum der anfallenden



Dipl.-Volkswirt
Gerhard Römer,
Hamburg

Informationsmengen einher. Immer schneller, zuverlässiger, aussagekräftiger, zweckorientierter und zielgerichteter müssen Daten und insbesondere Texte erfaßt, aufbereitet und verarbeitet werden. Mit dem Begriff der Textverarbeitung bezeichne ich die gesamte Spanne zwischen dem Konzipieren, Lesen, Schreiben und dem Archivieren eines Textes. Mit der elektronischen Unterstützung der betrieblichen Information und Kommunikation direkt vom Arbeitsplatz aus ist eine gezielte Informationsverarbeitung jederzeit gegeben, um dadurch wieder eine ganzheitliche, in sich geschlossene Sach- und Fallbearbeitung zu ermöglichen. Als Vorteile schälen sich dann heraus:

- höhere Arbeitsleistungen und eine Produktivitätsverbesserung am Arbeitsplatz;
- eine verbesserte Kundenbetreuung;
- insgesamt also ein marktgerechteres Verhalten;
- weiterhin sind transparentere Organisationsabläufe zu erwarten,
- die eine höhere Motivation bei den Mitarbeitern bewirken;
- vor allem aber läßt sich in aller Regel eine direkte Rentabilität ermitteln.

Mit dieser Aufzählung der Vorteile allein ist es noch nicht getan. Denn das TVS ist nicht bloß Schreibautomat, sondern ein umfassendes Organisationsmittel. Seine Einführung zwingt im Laufe der Zeit zu einer Anpassung zahlreicher Verwaltungsabläufe, was der Effizienz einer Unternehmung u. U. gut anstehen könnte: Mit der Einführung des Konzepts einer dezentralen Textverarbeitung ist es möglich, daß jeder an der Bürokommunikation beteiligter Mitarbeiter auf die firmenspezifischen Daten und Texte zurückgreifen kann, seien es nun feststehende Textbausteine oder frei formulierbare Redewendungen.

Wie bedeutend in der Bürokommunikation der schnelle, wirtschaftliche und gezielte interne Informationstransport ist, beweist die Tatsache, daß bis zu ca. 80 Prozent des in einem Unternehmen anfallenden Informations- und Kommunikationsvolumens im Haus verbleiben und dort auch verarbeitet werden. Diese Informationsflut zu bändigen oder gar zu kanalisieren, hieße, wie einstmal Don Quixote gegen die Windmühlenflügel gegen die zunehmende Bürokratisierung und das wachsende Informationsbedürfnis zu kämpfen - ein aussichtsloser Kampf. Nicht so aussichtslos erscheint er mir aber dann zu sein, wenn dieses Volumen mit einem TVS informationsgerecht gestaltet wird. Unter diesem Aspekt ist dann meine Vision kaum mehr unrealistisch, daß nämlich auf jedem Schreibtisch eines Managers ein Bildschirm oder Terminal steht, der entweder mit einem Personal-Computer oder der betrieblichen EDV-Anlage verbunden ist, so daß nahezu jederzeit eine totale Information und Kommunikation über das Betriebsgeschehen herbeigeführt werden kann.

2. Wenn also ein TVS eingesetzt werden soll, wozu ist dann noch Controlling notwendig?

Meine Vision ist heute noch weit entfernt von der Wirklichkeit. Denn die Informations- und Kommunikationstechnologie befindet sich noch in den Kinderschuhen ihrer Entwicklung und hat sich wesentlich langsamer in den Unternehmen etabliert, als die Informationsmenge zunimmt. Und heute ist in der breitgefächerten Angebotspalette der Bürokommunikation ein Informationsmangel über die Anwendung der jetzt schon vorhandenen Informations-Verarbeitungs-Technologien und -Systeme weit verbreitet. Daher hat das Controlling die Aufgabe, nicht nur den jetzigen Stand der Unternehmensentwicklung mit den derzeitigen Standards der TVS-Anlagen in Einklang zu bringen, sondern ihm obliegt gleichsam auch die kreative Pflicht, weitere Entwicklungslinien auf beiden Beobachtungsfeldern vorherzusehen, um einen eventuellen Bedarfsstau für eine qualitativ verbesserte Informationsverarbeitung und Bürokommunikation abzubauen.

Die Praxis lehrt, daß wie bei der Einführung und Erstanwendung von EDV-Anlagen die mit dem TVS verknüpften Probleme außerordentlich vertrackt sind. Daher ist es auch illusionär anzunehmen, sie ohne unerwünschte Nebenwirkungen vollständig lösen zu können: diese unerwarteten Nebenwirkungen induzieren bei nicht informierten Unternehmen vielfach die Vorstellung, immer neuartige Anlagen und Systeme zusätzlich einsetzen zu müssen, für die aber sinnvolle Aufgabenfelder und Anwendungsgebiete zur Problemlösung nicht angeboten werden können. Deshalb hat das Controlling die entscheidende Aufgabe, schon bei der Auswahl des TVS auf das Potential unerwünschter Nebenwirkungen hinzuweisen und damit das Moment, das einen Anschaffungswunsch möglicherweise auslösen kann, zu reduzieren.

Daher sind aus der täglichen Controlling-Arbeit u. a. auch darüber Kenntnisse zu sammeln und zu bewerten, welcher Art zukünftige organisatorische Probleme sein können; aus dieser Analyse lassen sich dann Lösungsfelder abstecken, die entscheidungsfähig vorzubereiten sind. Eine vorausschauende, systematische und koordinierte Betrachtung künftiger Organisationsmerkmale weist dann auf die Schlüsselfunktion hin, die das Controlling aufgrund seiner Kenntnis den neuen Technologien zuweisen kann. Der Controller sollte zu erfahren suchen, ob:

- das software-Paket ausgetestet und
- sauber dokumentiert ist sowie
- ein Programmtest mit firmenspezifischen Anforderungen vorgeführt werden kann, um quasi wie in einem Testlabor das software-Programm mit Firmen-Daten und realen Anwendungsbeispielen und Praxisfällen testen zu können und daß

- der Anbieter während der Probezeit in einem Zeitvertrag die volle Verantwortung beim Kunden übernimmt, bis das TVS in dessen Unternehmensorganisation und Bürokommunikation voll integriert ist.

Die ideale Einführung in die TVS-Anwendung sollte sich nach dem Prinzip vollziehen, daß sich die Anlage im Laufe der Zeit wie von selbst in das Betriebsgeschehen integrieren läßt. Dabei sollte man sich nicht dem Trugschluß hingeben, ein fremder und externer Trainer sei das Allheilmittel; mit seinem Schulungsprogramm kann er keine Erfolgsgarantie bei der späteren Handhabung geben. Vielmehr erscheint mir die Idee - unter dem langfristigen Wirkungsaspekt - vielversprechender, ohne fremde Hilfe, d. h. in der Form einer Arbeits- und Lerngruppe der betroffenen Mitarbeiter, eine Selbstschulung aufzubauen, die im vertrauten Kreis sich selbst anfeuert und motiviert. Das Ziel einer solchen Gruppenschulung ist dann erreicht, wenn eine von innen heraus gewachsene Motivation zur Aus- und Weiterbildung auf diesem Fachgebiet entsteht. Eine wesentliche Anforderungserleichterung ist also das Zugeständnis, über eine längere Vorlaufzeit eher spielerisch die Vor- und Nachteile einer dezentral gesteuerten, computerunterstützten Sachbearbeitung zu erfahren, so daß sich kaum Ressentiments gegen den neuen "Partner" im Büro erheben. Wird die Einführung so zeitlich gestreckt durchgeführt, so daß sich alle Beteiligten eingewöhnen und somit sich auch bewähren können, dann wird im allgemeinen nach einer ausreichend bemessenen Reifungsphase das neue TVS als willkommene Arbeitserleichterung akzeptiert.

Mit einem so geschulten Mitarbeiterstab lassen sich am Einsatzort in der Regel auch qualitative Verbesserungen erzielen:

- ein Überblick über das Betriebsgeschehen liegt umfassender vor,
- die Arbeit mit dem TVS fördert das Kostenbewußtsein und verbessert damit auch die Kostenstruktur;
- denn vielfältige Auswertungen und Statistiken, die sonst aus Zeitmangel wohl kaum erstellt worden wären, geben immer wieder erneut Aufschluß über Schwachstellen in der Bürokommunikation.

3. Welche Überzeugungsarbeit muß bei den Mitarbeitern geleistet werden?

Es ist eine Erfahrungstatsache, daß bei der Arbeit mit einem TVS die Benutzer ihre gewohnten Denk- und Arbeitsweisen ändern müssen. Dies impliziert eine Gefahr der Fremdbestimmung, der sich jeder gern zu entziehen sucht. Diese Gefahr deutet auf die entscheidenden Hindernisse bei einer Einführung eines TVS hin: durch die Fremdbestimmtheit wird die Akzeptanz behindert und die Motivation zur

Einführung gebremst. Mit wachsender Beharrlichkeit werden dann Auffassungen vorgetragen, daß man es nicht mehr packen werde; auch wird die Ansicht vertreten, die sich sowohl in einer nebulösen Angst und Irrationalität äußert als auch der neuen Technologie ein Übermaß an Hochachtung einräumt.

3.1. Entstehung und Zusammenhänge der Angstgefühle konkretisieren!

Weil die Unsicherheit darüber so groß ist, wie ein TVS mit seinen Anwendungsmöglichkeiten zu beurteilen ist, fühlen sich die Menschen in ihren Empfindungen und Einstellungen einer objektlosen Angst ausgesetzt. Auf diesem Humus einer Urangst leisten immer neue Informationshäppchen nur einer weiteren Beunruhigung Vorschub. Dann genügen bereits Gerüchte über tatsächliche oder vermeintliche Nebenwirkungen des neuen Kommunikationssystems, um aus einer vagen Vermutung ganz konkrete Widerstände entstehen zu lassen. Aus kommunikations-psychologischen Gesetzmäßigkeiten wird sich eine solche Widerstandshaltung nur schwerlich aufbrechen lassen. Auch sporadische, jedoch rationale und unverzügliche Information des Betroffenen vergrößert nur noch die Verwirrung und schafft weitere Angstgefühle.

Eine latente Angst ist bei fast allen Menschen zu beobachten. Auf der einen Seite steht eine fast ideologisch zu nennende Haltung der Angst, die allein mit der Anwendung der neuen Technik begründet wird. Hier fallen dann Aussprüche wie: "Dieses Gerät fasse ich niemals an!" oder "Der Computer will ja mich doch nur hereinlegen!" oder "Die Geschäftsleitung sucht nur einen Vorwand, um zu testen, ob ich noch geeignet bin oder schon gefeuert werden müßte!"

Auf der anderen Seite steht eine gefühlsmäßige Angst vor der Technik, die tief in der Seele des Menschen steckt, eine Irrationalität, die sich meist in einer unerklärlichen psychischen Angst und seinen Gefühlen äußert. Den Maschinen werden geheimnisvolle, angsteinflößende Kräfte zugesprochen, die man nur beherrschen könne, wenn man sich ihnen gewogen und geneigt zeigt. Der Benutzer spricht von und mit der Anlage, als ob ein menschlicher Geist dahinterstecke. Die Maschine, die von sich aus etwas zu bewegen und zu bewirken scheint, sieht er als lebendig an. Nicht vor der Technik rührt die Angst her, sondern von dem selbständigen Geist, den er vermutet. Durch die Angst wird die Maschine vermenschlicht.

Wenn es dem Controlling gelingt, den betroffenen Mitarbeitern glaubwürdig vor Augen zu führen, daß der Unterschied zwischen Vermutung und Erkenntnis zu unrecht besteht, es also gelingt, ihn aufzuheben, und gleichzeitig den *circulum vitiosum* zu beseitigen, dann kann mit Fug und Recht behauptet werden, daß der Weg zur Überwindung

der Urangst beschränkt ist und auch die weiteren Angstgefühle bald bewältigt sein werden. Das heißt konkret, den bequemeren Weg des Augenscheins zu verlassen und die Entwicklung in der Technologie zu akzeptieren, um sie verstehen zu lernen. Es bedeutet auch, die Bereitschaft zu zeigen, Informationen bewußt aufzunehmen, über welche Anwendungsmöglichkeiten, Vor- und Nachteile und Zukunftsaspekte ein TVS verfügt. Dieses Wissen ist zweifelsohne im unterschiedlichen Maße verbreitet; es beim Laien zu verbreiten und zu vertiefen, ist auch Aufgabe eines Textverarbeitungs-Controllings.

3.2. Die Befürchtungen offen aussprechen lassen!

Der professionelle Anwender und Spezialist von EDV-Anlagen und TVS hat eine gute Vorstellung davon, was heute machbar ist. Meist durchschaut nur noch er die Wirkungsweisen und Anwendungsmöglichkeiten neuer technologischer Anlagen.

Der laienhafte Benutzer eines solchen Systems weiß in den wenigsten Fällen, wie er es überhaupt auch nutzen könnte. Für ihn ist es ein Buch mit sieben Siegeln, wie und warum ein Bürocomputer funktioniert.

Aber alle diese Menschen wissen aus der Praxis, daß das Büro ein gewaltiges Rationalisierungspotential darstellt. Daher ist es auch nur zu verständlich, dieses Potential als Schwerpunkt der zukünftigen Investitionstätigkeit anzusehen. Ob allerdings mit der Rationalisierung im Bereich der Bürokommunikation mehr oder weniger Menschen beschäftigt werden, hängt von der Bändigung des zunehmenden Informationsbedürfnisses und der Bürokratisierung ab. Konkret hat sich aber die Rationalisierung im Bürobereich als Vernichter von (Frauen-)Arbeitsplätzen ausgewiesen: trotz eines dort weiter anwachsenden Arbeitsvolumens sinkt die Zahl der Schreibkräfte erheblich und die der höher qualifizierten Mitarbeiter steigt nur geringfügig.

Mit diesen Rationalisierungseffekten begründen die Mitarbeiter in den Unternehmen ihre Angstgefühle. Auch sehen sie ganz allgemein eine Erweiterung ihrer Aufgabenfelder auf sich zukommen, ohne daß ihr eigenes Anforderungsprofil mitwächst. Es sind überwiegend drei Gruppen von Mitarbeitern, die im allgemeinen konkrete Befürchtungen vor sich ausbreiten und herschieben:

3.2.1. Die Schreibkräfte und Sekretärinnen

Sie befürchten am meisten die organisatorischen Folgen der Einführung eines TVS:

- den Verlust ihres Jobs, wenn sie nicht hoch genug qualifiziert sind, um neben den reinen Schreibfunktionen auch noch andere wahrnehmen zu können;

- Status- und Einkommensverlust durch Herabstufung von der Position einer Sekretärin zu der einer Schreibkraft und damit einhergehend
- eine Veränderung der Arbeitsstruktur sowie eine potentielle soziale Isolierung durch die Einbindung in eine zentrale Textverarbeitungs-Abteilung.

3.2.2. Die Sachbearbeiter

Sie befürchten zweierlei: Einmal einen Status- und Prestigeverlust, weniger weil sie sich mit der Tatsache abgefunden haben, auch Schreibarbeiten übernehmen zu müssen, sondern vielmehr weil sie ihr Einverständnis dazu erklärt haben. Ihre Bereitschafts- und Einverständniserklärung wiegt ihnen schwerer als die Anerkennung einer nicht mehr zu vermeidenden Tatsache. Denn mit dem Einverständnis meinen sie den Anschein erweckt zu haben, als hätten sie sich in ihr Schicksal ergeben. Sie befürchten daher, daß ihnen ihre Haltung so ausgelegt werden könnte, als hätten sie keinen Behauptungswillen, keinen Widerstandsgedanken und keine Gegenargumente mehr, sich mit den Einführungsproblemen von TVS innerbetrieblich widersprechend auseinanderzusetzen, so als hätten sie schon längst resigniert. Außerdem haben sie Angst davor, daß sie ihren Job verlieren könnten, weil sie sich nicht hoch genug qualifiziert fühlen, noch andere Tätigkeiten mit den gewohnt gleichguten Leistungen zu übernehmen.

Sie neigen im Zeitablauf dazu, ihre zuvor geäußerten Ressentiments zu rationalisieren; nachdem sie sich zunächst dem Schreiben von Dokumenten und Briefen mit Hilfe von vorformulierten Textbausteinen widersetzt hatten, fühlen sie sich nach der Einführungsphase überwiegend entlastet - zumindest äußern sie sich darüber in diesem Sinne.

3.2.3. Die Führungskräfte

Sie befürchten einen großen und bleibenden Statusverlust, da sie einmal die Arbeiten einer Sekretärin und eines Sachbearbeiters wahrnehmen müssen, und zum anderen, daß sie nicht gut genug qualifiziert sein könnten, um höher eingestufte Führungsaufgaben zu übernehmen.

Sie sind in der Regel die Textautoren. Sie befürchten ganz konkret den Verlust ihrer Reputation, wenn sie etwa selbst am Terminal/Bildschirm sitzen müßten; auch vermissen sie den persönlichen Kontakt mit ihren Sekretärinnen und den Mitarbeitern. Sie befürchten unpünktliche Bedienung und mindere Qualität, denn sie sehen ein Schreckgespenst auf sich zukommen, daß sie nach Errichtung eines zentralen Schreibpools mit ihren Aufträgen/Schreibarbeiten "anstehen müssen, bis sie dran sind". Damit einhergehend entbehren sie bald auch die Assistenz und den Service ihrer ehemaligen Sekretärinnen: Niemand nimmt mehr vertretungsweise Gespräche entgegen, vor allem entfällt das berühmte Mitdenken einer guten Sekretärin.

3.3. Die möglichen Verhaltensmuster der Mitarbeiter antizipieren!

Die hier zusammengetragenen Befürchtungen winden sich im Grunde genommen um praktische und moralische Zweifel: Ist es richtig, sich mit dem neuen technologischen Kommunikationsinstrument zu arrangieren und die durch seinen Einsatz ausgelöste zusätzliche psychologische Belastung auf sich zu nehmen? Oder hätte man sich nicht eher und heftiger gegen die Änderung des Gewohnten sträuben sollen, etwa nach dem Motto, was gestern, wie auch immer, zustande gebracht wurde, wird sich auch morgen noch bewerkstelligen lassen?

Alle diese Befürchtungen erscheinen mir vorge-schoben. Die wahren Ursachen für die Ablehnung liegen, soweit ich es übersehen kann, in dem Gefühl, durch die Mikroelektronik aus einer gesicherten Machtposition verdrängt zu werden. Sie liefert Informationen sekundenschnell, für deren Bereitstellung man vorher Stunden oder Tage brauchte. Ein Gefühl der Machtlosigkeit, des Ausgeliefertseins und der Überflüssigkeit greift in verstärktem Maße um sich. Es kann sehr lange dauern, bis jeder der Betroffenen in seinem tiefsten Innern begriffen und verstanden hat, daß die Hinzuziehung eines Bürocomputers nichts mit seiner Persönlichkeit noch mit seiner Arbeitsleistung zu tun hat, sondern die neue Anlage sich eben besonders gut als ein Mittel zum Zweck einsetzen läßt. Deshalb erscheint es mir dringend und ratsam, die hinter den Befürchtungen verborgenen Gefühlszustände und Verhaltensweisen zu analysieren.

Bei diesen Gefühlslagen handelt es sich insbesondere um Unsicherheit und Mißtrauen.

Die Gefühle der Unsicherheit über eine mögliche Arbeitsplatzvernichtung und/oder Freisetzung von Mitarbeitern können m.E. nur dann beseitigt werden, wenn keine Beschwichtigungen verbreitet werden, sondern ganz gezielt um Vertrauen geworben wird. Eine Geschäftsleitung kann das nur, wenn eine Entscheidung über die radikalen Rationalisierungseffekte einer TVS-Anwendung verwirklicht wird, bei der die betroffenen Mitarbeiter vor den Härten der fortschreitenden Rationalisierung geschützt werden. Wird dieses unternehmenspolitische Konzept mit Klarheit, Konsequenz und Glaubwürdigkeit angekündigt, mit dem Maßnahmen und Programme für

- Umschulungen,
 - Versetzungen auf andere Arbeitsplätze,
 - ein freiwilliges, vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben und sogar
 - eine spürbare Arbeitszeitverkürzung
- eingeleitet werden, dann schwindet die Unsicherheit und wächst das Verständnis und die Akzeptanz für die Einführung von TVS.

Die Gefühle des Mißtrauens können nur noch dann gegen die Einführung einer neuen Technologie vorgebracht werden, wenn die Mikroelektronik nicht

nur entscheidend und prägend in den Arbeitsalltag eingreift, sondern auch das Gefühl der Sicherheit und Vertrautheit mit der Arbeit selbst tangiert. In einer weiter aufgeächerten Analyse lassen sich alle potentiellen Äußerungen von Verhaltensweisen zusammentragen; geordnet und gruppiert ergeben sich dann Verhaltensklassen und -muster.

In dem Falle einer Einführung von TVS lassen sich vier große Verhaltenstypen herausarbeiten, deren Vertreter sich dann etwa wie folgt benehmen:

a) Manche benehmen sich quasi-überzeugt: wie der verschämte Nichtschwimmer, der in sicherer Ufernähe bleibt und dort seine Pseudo-Schwimmbewegungen macht, drehen sie hier an den Knöpfen, drücken dort die Tastatur, so als ob sie die Mikroelektronik beherrschten; nach dem Motto, vielleicht merkt's keiner.

b) Andere neigen zu echten Panikreaktionen: sie erklären voller Überzeugung und erheischen Mitgefühl, sie seien der neuen Technologie nicht mehr gewachsen, und bevor sie sich gänzlich deprimiert zurückziehen, erbitten sie eine EDV- und TVS-freie Stelle.

c) Wieder andere meinen, ihr Alter habe etwas mit ihrer schlechten Umstellung auf die neue Technologie zu tun. Dieses Argument ist nicht bewiesen, aber als Krücke wird es gern gebraucht: Ende dreißig, Anfang vierzig sei die gefühlsmäßige Belastungs- und Elastizitätsgrenze, um sich auf eine Neuerung, wie es das TVS darstellt, ein- und umzustellen.

d) Und gar manche schämen sich und beneiden insgeheim die jüngere Generation, für die der Computer eine Selbstverständlichkeit ist und die sich auch schneller mit dem Gebrauch eines solchen Systems vertraut machen könne.

In diesen Verhaltensmustern äußert sich eine gewisse Realitätsferne und Ohne-Mich-Haltung zur Mikroelektronik schlechthin. Sie zu ändern, ist der erste Ansatzpunkt einer Controlling-Tätigkeit, um eine angstfreie und unverkrampfte Beziehung zur Mikroelektronik eines TVS aufzubauen.

3.4. Mit Einfühlungsvermögen die Widerstände und Vorbehalte ab-bauen!

Die Widerstandshaltungen gegen eine Einführung und Anwendung eines TVS richten sich in diesem Stadium der Überzeugungsarbeit eines Textverarbeitungs-Controllings weniger gegen die Apparaturen der neuen Technologie. Die instrumentellen Vorteile eines TVS werden rational durchaus erkannt und positiv beurteilt; d. h. das Verständnis für die neue Bürokommunikationsform ist durchaus vorhanden. Deshalb wird auch allgemein akzeptiert,

daß man sich ständig weiterbilden muß, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Denn viele müssen Neues hinzulernen oder ganz und gar umlernen, was die Gestaltung der Arbeitsverrichtung anbelangt. Die Widerstände und Vorbehalte richten sich daher vielmehr gegen die damit verbundenen organisatorischen und personellen Umstellungen im gewohnten täglichen Arbeitsablauf.

Aber diese Umstellungen sehen bei näherem Hinsehen gar nicht so schwerwiegend aus; denn mit einem vorsorglich implementierten Schulungsprogramm in der software können die so vielfach über Gebühr herbeizitierten Anfangsschwierigkeiten aufgefangen werden. Außerdem führt der persönliche Nutzensgewinn, der sich im organisatorischen Bereich aufzeigen läßt, zu einer weiteren Milderung der Vorbehalte, wenn nicht gar zur Einsicht, daß die Widerstände sich als obsolet erweisen.

In der Vergangenheit konnte ein Unternehmen ohne Schwierigkeiten Mitarbeiter einstellen, die das notwendige Rüstzeug mitbrachten, die Arbeitsmittel (in der Regel die Schreibmaschine) zu benutzen, die schon am Arbeitsplatz installiert waren. - Heute kann die Geschäftsleitung in der Regel auf kein a priori geschultes Personal mehr zurückgreifen. Im Bürobereich wird der Anwender und Benutzer nicht nur mit einer stets wachsenden Anzahl von Maschinen konfrontiert, sondern bei jeder Neuanschaffung sieht er sich auch im Regelfall einer veränderten Funktions- und Arbeitstüchtigkeit der Maschinensysteme gegenüber.

Bei diesem Sachverhalt setzt das Controlling bei TVS auch an, indem es notwendigerweise zweierlei berücksichtigt:

- a) Ein Teil der Einarbeitung und Schulung muß vom TVS selbst übernommen und geleistet werden, mit anderen Worten, die software muß so ausgelegt sein, daß sie dem Benutzer vermitteln kann, was er zu tun hat, damit das TVS das tut, was er gern möchte, daß es das täte.
- b) Während der vorbereitenden Entscheidungsphase zur Anschaffung eines TVS muß der Controller dafür Sorge tragen, daß sich die Rationalisierungseffekte zunächst zur langsam, aber kontinuierlich entfalten können. Sie sollen nicht in dem Ausmaß zu befürchten sein, wie sie in der Gerüchte-Küche dargestellt werden, sie sollen so zum Zuge kommen, daß sie bei der Auswahl des TVS-Gerätes dem Qualifikationsstand der Mitarbeiter Rechnung tragen, ohne die möglichen weiteren Rationalisierungseffekte auszuschließen.

Schon jetzt scheint sich abzuzeichnen, daß ein neues TVS nur dann eingeführt wird, wenn der Nutzen für jeden einzelnen Benutzer augenfällig ist. Der Nutzen wird anfangs noch in leichter Verständlichkeit der Anwendungssprache und in einer leichten Bedienbarkeit des Gerätes gesehen; erst später

wendet sich die Nutzenbetrachtung anderen Überlegungen zu.

Die heutigen TVS-Geräte sind über ihre ursprüngliche Aufgabe hinausgewachsen und haben sich zunehmend als Sachbearbeiter-Hilfsmittel etabliert. Zunächst stand der Aufgabenschwerpunkt "Weniger Schreibaufwand!" ganz oben auf der Prioritätenliste. Mit dem zunehmenden Vertrautwerden mit dem TVS geht auch ein Umdenken im Arbeitsablauf einher: die gesamte Organisationsstruktur bei der Textverarbeitung wird überraschenderweise von den Mitarbeitern in Frage gestellt mit der Absicht, sie zu reorganisieren, um dann die weiterführenden Möglichkeiten eines TVS-Einsatzes besser nutzen zu können. Denn auch ihr Ziel ist es dann, weil es in ihrem eigenen Interesse liegt, die ständig steigende Flut der Schreibarbeiten künftig rationell zu bewältigen. Anfängliche Vorbehalte der Mitarbeiter werden somit schnell von ihnen selbst ausgeräumt. Mit der Zeit wird das Interesse an den Dienstleistungen der TVS größer, als die Organisationsabteilung in der Regel zum Zeitpunkt der Installation von TVS bei den Mitarbeitern voraussetzte und einkalkulierte.

Somit können die qualitativ entscheidenden Anstöße zur Nutzung des überhaupt möglichen Leistungspotentials eines TVS von den Benutzern selbst kommen. Aber unter welchen Nutzungspunkten betrachtet nun die Geschäftsleitung eines kleineren oder mittleren Unternehmens das Leistungspotential eines TVS?

4. Das Leistungspotential eines TVS fördert die Pioniertugenden

Was die Unternehmensgründer ausgezeichnet hat, das suchen die Nachfolger unter Abwägung des Risikoaspektes zu reaktivieren. Das waren in der Regel keine magischen Erfolgsrezepte aus den bekannten Managementschulen, sondern die altbewährten unternehmerischen Tugenden:

- a) hohe Flexibilität, um mit der Sortimentsstruktur sofort auf veränderte Kundenwünsche eingehen zu können;
- b) kurze Entscheidungswege, die dazu beitragen, daß sich diese Unternehmen schneller und damit meist auch erfolgreicher als andere den Veränderungen des Marktes anpassen können. Auch heute noch sind diese Tugenden nicht von gestern. Ihre Effizienz ist erwiesen und unbestritten. Bei dem heutigen Stand einer hohen Technisierung bleibt es unvermeidlich, den technologischen Fortschritt in den Kanon der unternehmerischen Tugenden miteinzubeziehen. Das heißt konkret: Flexibel kann sich ein Unternehmen schon dann erweisen, wenn es ein Angebotsschreiben in der Sprachgestaltung im Hinblick auf die Kundengruppe abfassen kann. Sich den Änderungen des

Marktes durch kurze Entscheidungswege anzupassen, meint dann auch, durch einen TVS-Einsatz die allgemeine Bürokommunikation zu erleichtern und auf das Wesentliche zu konzentrieren: das Kundengespräch, die Vorbereitungen zum Vertragsabschluss und die Kunden-Nachbetreuung. Die Geschäftsleitungen benötigen zu diesem Zweck einer ganzheitlichen Sach- und Fallbearbeitung kleine, nahezu autonome operative Einheiten. Diese sollen dann aus Eigeninitiative bei ihrem Entscheidungsprozedere selbständig agieren können. Ihr Zusammenwirken und ihre Eigenständigkeit wird durch das Controlling im Hinblick auf die gesamtunternehmerische Zielsetzung gesteuert. Das unternehmerische Gesamtwohl wächst, blüht und gedeiht, wenn auch die Mitarbeiter dezentralisierte Freiräume zur Entfaltung ihrer Kreativität erhalten. Dieses Konzept wird mit einer Anwendung von TVS gefördert.

Die Geschäftsführer legen deshalb in dieser Situation großen Wert auf ein unkompliziertes TVS mit hoher Kompatibilität und Integrationsfähigkeit. Wenn sie diese Forderungen aufstellen, lassen die Nachfolger der Pioniere in den Geschäftsleitungen sich von der Vorstellung leiten, daß sie so zu der einfachen Entscheidungssituation der Unternehmensgründer zurückkehren könnten. Dieser Gedanke ist in dieser Form ein vollständiger Trugschluß; aber ganz so abwegig ist er wiederum auch nicht: Durch seine Schnelligkeit verschafft das TVS neu verfügbare Zeitabschnitte, in denen aufs neue und besser die Entscheidung selbst gründlich analysiert, das unternehmerische Risiko rational bewertet werden kann.

Mit seiner hohen Leistungsfähigkeit soll das TVS sicherstellen, daß

- alle Benutzer mit denselben datenbankähnlich gespeicherten und organisierten Stammtexten bzw. -textteilen arbeiten können,
- bei Bedarf auf schon bestehende EDV-Anlagen zurückgegriffen werden kann bzw. diese hinzugeschaltet werden können und daß
- das software-Paket mit den steigenden Anforderungen und der Expansion des Unternehmens mitwächst, so daß eine zeit- und kostenaufwendige Umstellung, Umrüstung oder gar komplette Neuananschaffung entfallen kann.

Der Controller wird bei dieser Sachlage versuchen, die Anforderungsliste der heutigen Geschäftsleitungen in Einklang mit den Folgerungen aus seiner Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern zu bringen. Gelingt es ihm, beider Aspekte gerecht zu werden und zu berücksichtigen, so läßt sich ein Katalog von unbedingten Eigenschaften aufstellen; er sollte einer Angebotsprüfung vorausgehen, damit die Entscheidung Pro TVS rational gestützt und gefördert wird.

5. Welche Eigenschaften sollte ein TVS aufweisen?

Die im folgenden vorzustellenden Eigenschaften, aufgezeigt an Hand der Ausgestaltung einer TVS-Konfiguration und der Auswirkungen bei seiner Anwendung, treffen im gleichen Maße für alle Unternehmensgrößen zu - seien es große, mittlere und kleine; ja, die Anwendungsbeispiele erstrecken sich bis hin zu den selbständigen Berufen. Dabei wird bei der Ausgestaltung nochmals unterschieden zwischen der hardware, software und der Förderung der Kommunikation zwischen Mensch und Maschine.

5.1. Ausgestaltung der Konfiguration

Die Gestaltung der hardware richtet sich im wesentlichen nach den Gegebenheiten der Arbeitsplätze im Sinne eines ergonomischen designs von mechanischen Kommunikationsmedien zwischen Mensch und Maschine. Die Anforderungen betreffen in erster Linie

- a) die Gerätebeschaffenheit
- b) die Anpassung der Abmessungen und Lage
 - vom Auge zum Bildschirm,
 - vom Auge zur Schreibvorlage und zum weiteren Blickfeld sowie
 - von der Hand zur Tastatur.
- c) Gestaltung der Arbeitsumwelt (wie z. B. die Vermeidung großer Leuchtdichte-Unterschiede zwischen den einzelnen Komponenten des Arbeitsplatzes einerseits und zwischen dem Arbeitsplatz und dem sonstigen Arbeitsumfeld andererseits.)

In der software handelt es sich zunächst einmal um eine funktionsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die der Arbeitsweise des Benutzers und seinen bisher bewährten Organisationsabläufen angepaßt ist; danach richtet sich die Auslegung der TVS-Applikationen, die wiederum in einem Zirkelschluß die software aufs neue beeinflussen. Eine so gestaltete Schnittstelle Mensch/Maschine erfordert daher zusätzlich zu den o. a. technischen Spezifikationen eine ansatzweise Berücksichtigung der vorherrschenden arbeitsplatz-typischen Denkschemata und Arbeitsabläufe.

Vom Controlling-Standpunkt aus kann eine software dann als gelungen konzipiert bezeichnet werden, wenn sie in ihrer Gesamtheit sowohl den Anforderungen nach einfacher Handhabung und fachbezogener Performance genügt, als auch in der Anwendung an die Bedienschulung ausgerichtet ist. Zu diesen Kriterien sind im einzelnen drei Faktoren zu rechnen:

- a) Insgesamt soll der Arbeitslauf und -rhythmus des Benutzers die Maschinen-Anwendung steuern und nicht umgekehrt; deshalb soll sie:
 - sich fehlertolerant dem Benutzer gegenüber verhalten,

- ihm in Ausnahmesituationen durch gezielte Hinweise unterstützen,
 - vor allem aber zeiteffizient sein.
- b) Daneben sind weitergehende Ansprüche an die Bedienungstechnik zu stellen.

Sie reichen von

- der Belegung von einer Taste mit nur einer Funktion
- über die geringe Frequenz, will sagen: nur wenige Tasten sollen betätigt werden müssen, um auch einen komplexen Befehl zur Ausführung zu bringen;
- bis zu spezifischen Hilfen der Bedienerführung am Bildschirm.

c) Eine beigelegte Dokumentation soll dem Anspruch auf Verständlichkeit und Klarheit entsprechen, indem sie sich an der Sprache des Anwenders und Benutzers orientiert. Denn er ist es, der die Handhabung und den Umgang mit dem TVS lernen soll und nicht die Vokabeln einer hochspezialisierten Fachsprache.

Insgesamt soll die Software die Akzeptanz fördern, also die subjektive Reaktion des Benutzers auf die Leistung des TVS positiv beeinflussen. Die Arbeit am Bildschirm sollte so vor sich gehen, daß der Benutzer eindeutige Vorteile mit der Anwendung der Maschine verbindet, die er bei einer nicht EDV-gestützten Arbeitsmethode nicht hätte.

Eine so definierte und bedingte Software fördert dann auch das Verständnis für die Schnittstelle Mensch/Maschine. Dies geschieht dadurch, daß die Code- und Befehlsprache in ihrer Zusammensetzung, Struktur und Syntax, die der Benutzer zur Anwendung des TVS präsent haben muß, auf Begriffe, Analogien und Zusammenhänge zurückgreift, die ihm durch seine Umwelt geläufig sind. Über die Tastatur eingegeben erscheinen diese Codes gleichzeitig in Klarschrift auf dem Bildschirm.

Wie kommt nun eine optimale Kommunikation zwischen Mensch und Maschine zustande? Entweder wird das TVS so konzipiert, daß es alle Befehle akzeptiert, die der Benutzer versteht und daher ihm eingibt. Oder der Benutzer wird so geschult, daß er Befehle in eine dem Gerät angepaßten Sprache einzugeben in der Lage ist.

Beide Radikallösungen sind nicht praxisgerecht. Ein gangbarer Weg liegt, wie so oft im Leben, in der Mitte: Es muß ein Gleichgewicht hergestellt werden zwischen der gewünschten Flexibilität der Maschinenleistung und der benötigten und notwendigen Bedienerausbildung. Ziel ist es dann, Programme und Routinen bereitzustellen,

- die den Schulungsbedarf minimieren,
- die Fehlerquellen und -häufigkeit reduzieren und
- gleichzeitig die wachsenden Fertigkeiten des Benutzers in der Anwendung des Gerätes optimal nutzen.

Mit einem Wort: Es wird ein narrensicheres TVS gesucht, das auch der EDV-Laie nach kürzester Einarbeitungszeit zu beherrschen in der Lage ist.

5.2. Auswirkungen durch die Anwendung

Mit einem so ausgestatteten TVS können dann leicht die nachfolgenden Auswirkungen verwirklicht werden. Sie werden in der Regel als die eigentlichen Zielsetzungen und Zweckbestimmungen bei der Anwendung eines TVS angesehen. Es sind im wesentlichen drei Gruppen von Auswirkungen, die nicht nacheinander, sondern in unterschiedlicher Ausprägung gleichzeitig auftreten können: Rationalisierung, Entscheidungshilfe und Humanisierung.

Wenn das TVS die Aufgaben eines Menschen übernimmt, und seien es zunächst einmal lediglich monotone Massenarbeiten, dann ist das Ergebnis ein Rationalisierungseffekt. Er kann auf unterschiedliche Weise ausprägen: in einer gesteigerten Arbeitsproduktivität sowie in einer größeren Schnelligkeit und Genauigkeit.

a) Arbeitsproduktivität

Immer dann, wenn eine Vielzahl von gleichförmigen Massenarbeiten zu verrichten ist, wird ein TVS besser, schneller und billiger arbeiten; beispielsweise dann, wenn eine große Anzahl von standardisierten, gleichbleibenden, wenig komplexen Arbeitsvorgängen innerhalb eines möglichst kurzen Zeitraumes abzuwickeln ist. Durch die Einführung eines TVS wird vor allem eine größere Genauigkeit, eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit, aber entschieden auch eine größere Flexibilität erzielt. Die dabei auftretenden Effekte einer Personaleinsparung und -freisetzung sind beabsichtigte Zwischenergebnisse.

b) Arbeitsschnelligkeit und -genauigkeit

Dieses Argument ist grundsätzlich von dem der Arbeitsproduktivität zu trennen. Denn eine Erhöhung der Schnelligkeit und Genauigkeit ist auch dann zu erwarten, wenn kein ausgesprochenes Massenproblem vorliegt. Diese Überlegung ist insbesondere für Klein- und Mittelunternehmen von Bedeutung, bei denen eher eine Vielzahl von Aufgaben unterschiedlichster Anforderung abgewickelt wird. Aber auch dann gelten die oben angedeuteten Effekte.

Übernimmt das TVS die Steuerungsaufgabe des Menschen, dann kann es auch Entscheidungshilfen liefern, die u. U. eine Informationsbasis und auch -freiräume schaffen können, so daß der Mensch effizienter arbeiten kann. Das Ergebnis ist dann:

- eine Entlastung von Routine- und Sucharbeiten sowie
- eine Verbesserung und Aktualisierung der Entscheidungsbasis.

Somit stehen vermehrt Arbeitsfreiräume zur Verfügung, die zum einen der Freizeit, zum anderen der

qualitativeren Verbesserung der Arbeitsgestaltung dienen können.

Wie schon ausgeführt, ist das TVS in der Lage, Informationen besser, schneller und sicherer zusammenzustellen und zu transportieren als ein Mensch. Mit der TVS-Anwendung wird den Führungskräften eine bessere Steuerungsinformation in die Hand gegeben. Denn besondere Unterlagen, die ohne Ausstattung mit TVS manuell außerhalb der normalen Arbeitszeit hätten erstellt werden müssen, stehen in erheblich größerem Umfang und ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand an Zeit und Mitarbeitern zur Verfügung.

Wenn die Aufgaben zwischen den menschlichen und maschinellen Aufgabenträgern geteilt werden, so kennzeichnet dies die heutige Wunschvorstellung und ist an die bekannten Voraussetzungen wie leistungsfähige hardware, dialogfähige software, benutzerfreundliche Sprachen sowie Preisgünstigkeit des gesamten TVS gebunden. Durch Dialogsysteme kann die vorbereitete, computerisierte Entscheidung nochmals durch den Menschen beeinflusst werden, komplexe Aufgaben werden in Arbeitsteilung zwischen dem Menschen und dem TVS gelöst. Das Ergebnis ist dann eine bessere Entscheidungs- und Arbeitsqualität, da Freiräume für job enrichment und/oder job enlargement geschaffen werden können. Außerdem erscheinen Humanisierungseffekte durch eine Verbesserung der Aufgabenstruktur wahrscheinlich.

Eine Mehrheit der Mitarbeiter empfindet die Arbeit mit dem TVS als befriedigend und auch als eine Verbesserung gegenüber dem Zustand vor der Ausstattung mit TVS. Die Arbeiten am und mit dem TVS werden dann durchweg als interessant und positiv eingestuft.

6. Ein TVS begünstigt die Interessenlagen aller Beteiligten

Bei der Beurteilung der Frage, ob die Anschaffung eines TVS eine organisatorische und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ist, ist vor allem zu untersuchen, welcher Interessenlage das TVS dienen soll.

Die unternehmerischen Interessen werden durch die Fragestellung geprägt, mit welchen langfristigen Konsequenzen das Unternehmen zu rechnen hat. Eine Vorüberlegung ist bei der Beantwortung sehr hilfreich: Welche Auswirkungen wären zu erwarten gewesen, wenn die Anschaffung unterblieben wäre? Es bliebe der status quo ante erhalten. Aber eine Änderung sollte ja gerade deshalb herbeigeführt werden, um auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Da die Geschäftsleitungen Freiräume für die langfristigen Entscheidungsprozesse benötigen, werden sie zwangsläufig andere Auf-

gaben als Teile und/oder in ihrer Gesamtheit an nachgeordnete Hierarchien und Instanzen abgeben müssen. Es liegt dann nahe, mit den Aufgabefeldern auch

- Verantwortung zu delegieren und auch
- Mitbestimmungsaspekte gerade beim Erwerb eines TVS zu berücksichtigen.

Die Mitarbeiter-Interessen zeichnen sich überwiegend dadurch aus, daß sie mit dem Wunsch und der Forderung einhergehen, zunächst einmal nachhaltig die Befürchtungen abzubauen; erst danach zeigen die Betroffenen erst die Bereitschaft, zu erkennen und auch anzuerkennen, daß für jeden einzelnen eine qualitative Verbesserung und ein höheres Nutzenpotential erreichbar erscheint. Die Befürchtungen enthalten im Kern einen Funken Wahrheit und sie treffen auch in mehr oder minder starker Ausprägung auf jeden einzelnen Mitarbeiter zu. Aber was aus der jeweiligen Situation für den einzelnen sich positiv herausarbeiten läßt, hängt nicht allein von ihm ab. Für den Controller stellt sich dann die Aufgabe, die konkrete Situation für jeden einzelnen zu analysieren, dabei die jeweils langfristig möglichen Auswirkungen für den Mitarbeiter zu berücksichtigen und falls erforderlich entsprechende Sonderprogramme der Schulung und/oder Einarbeitung vorzubereiten. Ziel der Controller-Tätigkeit ist es dann, nicht nur dafür Sorge zu tragen, daß die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den gestiegenen qualitativen Anforderungen Schritt hält und wächst, sondern auch die individuellen Ressourcen zu wecken:

- Kreativität,
- Einsatzbereitschaft,
- Leistungsvermögen und
- Flexibilität.

Die Betonung bei dieser Aussage liegt auf ihrer langfristigen Wirkung. Denn mehr und mehr zeichnet sich ab, daß eine Faszination von jedem TVS ausgeht und dazu führt, daß sich alle Mitarbeiter, seien es nun die Schreibkräfte und Sekretärinnen, die Sachbearbeiter und die Führungskräfte, aus reiner Freude zu einer über ihren "Pflichtteil" liegenden Arbeitsleistung allein durch den Umgang mit dem TVS selbst motivieren lassen. Dadurch werden die Mitarbeiter für Prozesse und Entwicklungen des weiteren Betriebsgeschehens sensibilisiert. Diesen sich entwickelnden Erfahrungsschatz der Mitarbeiter für das Unternehmen zu nutzen und zu aktivieren, ist dann die weiterführende Aufgabe eines Textverarbeitungs-Controllings.

Anmerkung

In diesen Artikel sind Erfahrungen und Ergebnisse vieler Gespräche auf der Hannover Messe 83 eingeflossen; außerdem sind Erfahrungsberichte von Anwendern ausgewertet. (Vgl. auch Römer: Was man beim Erwerb eines TVS beachten muß, in: Controller Magazin, 4/1982, S. 193-197).

Fortsetzung **BÜCHERECKE** von Seite 174

Niveau leistet. Der Vorteil dieser Abhandlung liegt in ihrem Erklärungs- und Erläuterungsbeitrag des modernen Controlling. Das Verständnis und die Zusammenhänge werden gefördert und offengelegt. Als wissenschaftliches Lehrbuch mit Praxisbezug ist das Buch sehr zu empfehlen. Hingegen steht der Lösungsbeitrag zur konkreten Anwendung und zur Realisierungshilfe nur im Hintergrund. Es ist kein "Rezeptbuch". Das WAS und WARUM wird meisterhaft dargelegt, das WIE und WOMIT wird weniger akzentuiert dargeboten. Also kein unmittelbares Praktiker-Buch, vielmehr ein Buch für Leser, die dahinter schauen wollen und tiefer in die Problematik eindringen möchten.

Bollmann, Peter: Besser führen mit "brauchbaren" Kostendaten
 Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1983 - 202 Seiten, Preis Fr. 42, --

Die vorliegende Neuerscheinung steht unter der Frage, welches Kostenrechnungssystem sich zur strategischen und operativen Unternehmensführung eignet. Nach einer allgemeinen Einleitung folgt im ersten Kapitel eine theoretische Abhandlung über die Grundlagen der Unternehmensführung und der Kostenrechnung. Das anschließende Kapitel steht unter dem Thema Bestimmung eines optimalen Rechnungswesenssystems für die investitionsüterorientierte Elektronik-Apparate-Industrie. Im ersten Schritt werden die Aufgaben definiert, welche der Kostenrechnung im Rahmen der strategischen und operativen Führung zukommen. Anhand der festgelegten Kriterien erfolgt anschließend die Ermittlung des für diesen Industriezweig am besten geeigneten Kostenrechnungssystems. Als optimal erweist sich nach dem Verfasser die parallele Kalkulation von Voll- und Grenzkosten. Die Grenzkosten sind nach dem Autor im wesentlichen für die Kostenkontrolle von Bedeutung. Als Entscheidungsgrundlage für die strategische Führung stellt der Verfasser hauptsächlich die Vollkostenrechnung heraus. Doch auch im operativen Bereich haben, so der Verfasser, die vollen Kosten ihren Aussagewert. Dies gelte besonders bei Bedingungen, wie hoher Flexibilität im Einsatz von Produktionsfaktoren, hoher Veränderlichkeit der Gemeinkosten bei Arbeitsvolumenänderungen usw. Der dritte Teil gilt der Entwicklung einer Parallelkalkulation von Grenz- und Vollkosten. Der Verfasser baut ein Kalkulationsschema auf, das mehrfachen Anforderungen genügen soll. Er kommt zu einer zweistufigen Kalkulation, wobei in einer ersten Stufe bis zu den Fabrikationsabgabekosten produktbezogen, anschließend geschäftsbezogen gerechnet wird. Zur Kalkulation einzelner Aufträge, Produkte oder Dienstleistungen müssen in diesem Konzept die geschäftsspezifischen Zuschläge auf die individuellen Kalkulationsobjekte umgerechnet werden. Im vierten Teil erfolgt eine Auswertung der Ergebnisse der Parallelkalkulation und Beispiele ihrer Anwendung werden gegeben. Der Vorteil dieser Veröffentlichung liegt darin, daß neben einer theoretischen Grundlegung auch Fragen der praktischen Realisierung und Anwendung aufgegriffen werden. Der Verfasser entwirft ein tragfähiges Konzept und gibt praktische Handlungsanweisungen. Die Erläuterung um Grenz- bzw. Vollkostenrechnung als einer der zentralen Punkte der Arbeit ist sicher an einigen Stellen diskussionsbedürftig, auch sollte in einer Neubearbeitung mehr Anschaulichkeit eingebracht werden, eine Systematisierung von Entscheidungsvorgängen und ihre kostenrechnerische Behandlung könnte sich lohnen usw. Insgesamt eine recht beachtenswerte konzeptionelle und praktische Leistung, die man mit Gewinn lesen kann.

Hartan, Manfred: Umsatzzahlen und Verkaufsergebnisse richtig analysieren und interpretieren
 München: Verlag Norbert Müller 1977, 57 Seiten in Format DIN A 4, Preis DM 60, --

Die vorliegende Broschüre gibt einen Lösungsbeitrag zur Kontrolle des Verkaufsprogrammes, der Verkaufsgebiete, Kundengruppen und Auftragsgrößen. Das Heft ist als Marketing-Report 2 in der gleichnamigen Reihe des Verlages erschienen.

Nach einem Vorwort erfolgen Hinweise und Erläuterungen zur globalen Umsatzanalyse. Die Analyse des Verkaufsprogramms hinsichtlich Umsätze, Deckungsbeiträge und Entwicklung von Programmstrategien schließt sich an. Die Analyse der Verkaufsgebiete als nächstes Kapitel beschäftigt sich mit der Umsatzanalyse, der Deckungsbeitrags-Analyse, mit den zu ziehenden Schlußfolgerungen und einer Analyse der Marktausschöpfung. Die Behandlung der Analyse der Kundengruppen und Auftragsgrößen beendet die Veröffentlichung. In diesem Abschnitte geht es um die Analyse von Umsatz, Deckungsbeitrag und Marktpotential der Kundengruppen sowie um die Kundenstruktur und die Auftragsstrukturanalyse.

Die Broschüre gibt praktikable Lösungsansätze und vermittelt praktische Verfahrensmuster. In komprimierter Darstellung werden Gesichtspunkte und Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Verkaufsergebnisse analysiert werden können und welche Schlußfolgerungen aus den einzelnen Analysen gezogen werden können. Der Verfasser gibt Anregungen weiter, die er während seiner Tätigkeit im RKW gesammelt hat.

KRISEN ERFOLGREICH BEHERRSCHEN -

DIE ANFORDERUNGEN DER 80er JAHRE AN DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

von Dr. Dietrich Kropfberger, Linz

Wirtschaftsforscher zeichnen für die Zukunft ein düsteres Bild: Die Zeiten des ständigen Wirtschaftswachstums und der wirtschaftlichen Stabilität sind vorbei. Wachsende Instabilitäten und auch Krisen auf den Gebieten der Politik, der Währungssituation, der Rohstoff- und Energieversorgung, der Konjunktur, der Zahlungsbilanz, des Arbeitsmarktes - das heißt sprunghafte Veränderungen schlechthin aller jener Rahmenbedingungen, die den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, werden auf der wirtschaftlichen Tagesordnung stehen.

Im einzelnen werden uns dabei folgende Entwicklungen prophezeit:

- Die sich in den späten 70er Jahren abzeichnende Instabilität der Märkte wird sich in Zukunft verstärken.
- Das Wirtschaftswachstum wird generell abnehmen und außerdem in den einzelnen Wirtschaftssektoren (und -branchen) sehr unterschiedlich verlaufen.
- Die Internationale wirtschaftliche Verflechtung wird weiter zunehmen, obwohl mit protektionistischen Maßnahmen der einzelnen Länder zu rechnen ist.
- Die Länder der dritten Welt (Schwellenländer) werden auf den internationalen Märkten verstärkt als Konkurrenz auftreten, aber auch andererseits als neue Absatzmärkte zusätzliche Marktchancen bieten.
- Nicht nur der Absatz, sondern vor allem auch der Einkauf wird sich in zunehmendem Maße internationalisieren.
- Die heimischen Märkte selbst sind größtenteils gesättigt, ein zusätzliches Mengenwachstum wird kaum möglich sein. Höhere Kosten können höchstens durch höhere Wertschöpfung bei sogenannten "intelligenten Produkten" aufgefangen werden.
- Die Kosten aber werden überdurchschnittlich steigen, und zwar sowohl die Rohstoffkosten (vor allem die Energiekosten) als auch die Lohnkosten (durch erhöhte Sozialabgaben und eine wachsende Inflexibilität der Arbeitskräfte) und die Kapitalkosten (durch einen erhöhten Anteil von nicht-produktiven Investitionen auf den Sektoren des Umweltschutzes und des Sozialbereiches und durch steigende Finanzierungskosten selbst).
- Der technologische Wandel wird sich auch weiterhin rasch vollziehen. Ganze Systeme werden schlagartig veralten. Das technologische Risiko wird steigen.

Damit diese wirtschaftlichen Krisen nicht zu Unternehmenskrisen führen, müssen sich die Unternehmen rechtzeitig darauf vorbereiten. Eine sinnvolle Krisenvorsorge kann aber weder durch verstärkte staatliche Interventionen noch durch die Einführung eines (reaktiven) Krisenmanagements in den Unternehmen erfolgen. Denn beide Maßnahmen setzen in der Regel zu spät ein, nämlich erst dann, wenn das Unternehmen unter Zeitdruck eine außerordentliche, meist überraschend aufgetretene Situation bewältigen muß, die die Existenz des Unternehmens nachhaltig stört oder gefährdet.



Dr. Dietrich Kropfberger ist Assistent und Lehrbeauftragter für Planung und Marketing an der Universität Linz und berät seit Jahren österreichische Mittelbetriebe auf diesem Gebiet.

Sinnvolle Krisenvorsorge bedeutet vielmehr ein dreifaches:

- (1) Die Unternehmen müssen mögliche Krisen rechtzeitig erkennen.
- (2) Sie müssen ertrags- und finanzwirtschaftlich in der Lage sein, eventuelle Krisen zu begegnen.
- (3) Und sie müssen bereit sein, sich an veränderte Umweltbedingungen flexibel anzupassen.

Frühwarnung durch strategische Planung

Nur im Rahmen der strategischen, langfristigen Planung ist es möglich, eventuelle Krisen rechtzeitig vorauszusagen, sowie durch eine Hebung des Bewußtseins der Unternehmer und Manager darüber, daß derartige Krisen bevorstehen könnten, diesen Krisen die Gefahr des Überraschenden, Abrupten, nicht oder kaum mehr Änderbaren und damit der Ausweglosigkeit zu nehmen.

Nur durch intensive planerische Beschäftigung mit der Zukunft ist man vor Überraschungen halbwegs gefeit. "Die Vorbereitung auf die Zukunft ist daher die Hauptaufgabe des strategischen Managements. Natürlich kann man die Zukunft eines Unternehmens nicht voraussagen. Es ist aber durchaus möglich, sich auf die Zukunft vorzubereiten, das Unternehmen auf die Zukunft auszurichten." Die strategische Planung bildet damit die Voraussetzung für die rechtzeitige Krisenerkennung und Krisenvorbeugung. Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang, daß sich die Planung vor allem mit den grundlegenden, auf längere Sicht zu treffenden Entscheidungen beschäftigen muß. Derartige langfristige Entscheidungen beziehen sich auf das strategische Programm der Unternehmung, das sind die erfolgsversprechenden Kombinationen von Produkten und Märkten und die hiermit verbundenen Bereitstellungsmaßnahmen. Da diese Entscheidungen die Struktur des Unternehmens wesentlich beeinflussen, müssen sie von langer Hand vorbereitet werden und dürfen nicht erst dann, wenn das Unternehmen von Krisen geschüttelt wird, durch improvisierte Maßnahmen ersetzt werden, die ohne Vorbereitung Hals über Kopf getroffen werden müssen.

Erhöhung der Produkt- und Marktvorteile durch ein innovatives Marketing

Ein innovatives Marketing, durch das es möglich ist, die Produkt- und Marktvorteile zu erhöhen, muß durch folgende Überzeugungen gekennzeichnet sein:

- "Ein Markt ist mehr wert als eine Fabrik"

Da der Produktionsprozeß in diesem Sinne ein Teil des Marketingprozesses ist, kann er nicht fortgesetzt werden, wenn es nicht gelingt, diesen Pro-

zeß bis zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse weiterzuführen. Denn Leistungen, die nicht abgesetzt und mit denen daher keine Bedürfnisse befriedigt bzw. Kundenprobleme gelöst werden konnten, wurden im Sinne des Marktes nicht erstellt und führen zu keinen finanziellen Rückflüssen in das Unternehmen.

- Durch den anhaltenden Prozeß des technologischen Fortschritts, die zunehmende Sättigung der Märkte und das ständige Auftreten neuer Konkurrenten können Unternehmer nicht von ihren bewährten Produkten und Märkten allein leben. Es ist daher heute keine Frage mehr, ob innoviert werden muß, sondern wie erfolgreich innoviert werden kann und wie die optimale Mischung von bewährten Produkten und neuen Entwicklungen aussehen muß. Denn ein Unternehmen kann selbstverständlich nicht nur von Innovationen leben, da diese zu Beginn sehr hohe Entwicklungskosten verursachen, die auf den anfänglich geringen Markt nicht überwältigt werden können.
- Marketing und vor allem marktgerechte Innovationen sind derart komplexe Prozesse, daß sie nur systematisch und planmäßig durchgeführt werden können. Die (marktorientierte) Planung - als die geistige Vorwegnahme zukünftiger Entscheidungen und als das wichtigste Instrument zur Komplexitätsreduktion - wird damit zu einem Kernstück des Marketings: Will man aus der Phase des Philosophierens über das Marketing herauskommen, dann muß das Marketing planend in die Unternehmung eingeführt werden. Demgemäß stehen sich im Marketing Kreativität und Planung nicht nur gleichwertig gegenüber, sondern Kreativität allein ohne systematische, planerische Unterstützung wird in der Regel bezugslos und damit zu einem suboptimalen Vorgehen auf dem Markt führen. Es ist daher verständlich, wenn erfolglos innovierende mittelständische Betriebe die größten Hemmnisse bei der Realisierung ihrer Innovationsvorhaben in Planungsproblemen und -mängeln gesehen haben. Am häufigsten wurden dabei folgende typische Fehler genannt: mangelnde Information über den tatsächlichen Bedarf (26 %); das Erzeugnis kommt (aus Wettbewerbsgründen) zu früh auf den Markt (18 %); die eigene Leistungsfähigkeit hinsichtlich personeller, sachlicher und finanzieller Ausstattung wurde überschätzt (10 %); die Zeitplanung und -kontrolle war mangelhaft (15 %); die Kostenprognose und -überwachung war unzureichend (11 %).

Erhöhung der Rentabilität durch eine Verbesserung der Preis-Kosten-Relation

Die Entwicklung der Unternehmen war in der Vergangenheit durch ein dem allgemeinen Wirtschafts-

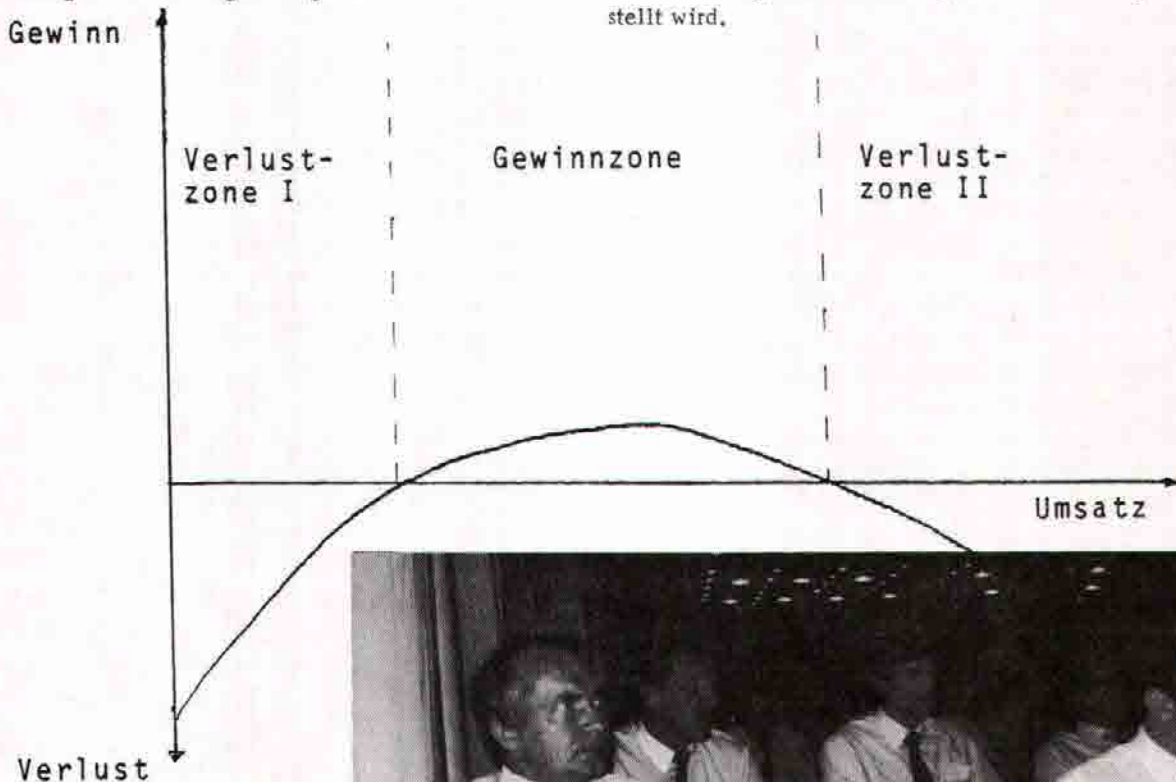
wachstum entsprechend hohes Wachstum gekennzeichnet. Die Anpassung der Unternehmen an dieses Wachstum bestand nun in der Regel nicht in der Schaffung neuer, adäquater Organisationsstrukturen. "Der Wandel erfolgte nicht durch Abschaffung des Bestehenden oder dessen Veränderung, sondern durch die Verteilung des Zuwachses." Das Ergebnis dieses additiven organisatorischen Wandels bei gleichzeitiger Konservierung des Bestehenden sind gewaltige Fixkostenblöcke einerseits und hohe Anteile an Fremdmitteln andererseits. "Zugeständnisse, die in Wachstumszeiten gemacht wurden (Verteilung) bzw. Bequemlichkeiten, die man sich in diesen geleistet hat (Nichtabschaffung des Überholten), belasten nun massiv die Handlungsfähigkeit."

Es ist daher nicht verwunderlich, wenn heute auch bei fehlenden wirtschaftlichen Wachstumsraten die Manager ihre im Verteilungsprozeß "wohlerworbenen Rechte" um jeden Preis sichern wollen. Da aus ihrer bisherigen Erfahrung das Wachstum der dafür notwendige Garant war, wird auch heute noch "Umsatzwachstum... üblicherweise als Patentlösung für alle Schwierigkeiten angesehen. Unbekannt scheint die Tatsache zu sein, daß es so etwas wie nicht beeinflussbare Kosten in der langfristigen Betrachtung nicht gibt."

Tatsache ist dagegen, daß sich der Erfolg von Investitionsvorhaben und die Wirksamkeit von Marketing- und Vertriebsanstrengungen nicht allein auf der Grundlage der von ihnen erzeugten Umsätze und/oder Marktanteile bewerten lassen. Letztlich entscheidet der Gewinn. Solange aber der Vertriebsbereich (oder die Unternehmenssparte) als "Umsatzerweiterungszentrum" angesehen wird und nicht als "Gewinnerweiterungszentrum", solange sind die Mitarbeiter im Vertrieb (bzw. der gesamten Sparte) der Versuchung ausgesetzt, der Kostenkontrolle, und hier vor allem insbesondere der Kontrolle der fixen Gemeinkosten, lediglich eine sekundäre Rolle zuzubilligen. Ein derartiges Vorgehen widerspricht aber sämtlichen Grundsätzen kaufmännischen Handelns. Denn im Vordergrund darf nicht der Umsatz, sondern müssen Rentabilität und Gewinn stehen. Und der Gewinn errechnet sich aus:

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

Eine Erhöhung des Umsatzes führt daher nur dann zu einer Erhöhung des Gewinns, wenn die Kostensteigerungen den Umsatzzuwachs nicht übertreffen. Daß aber die Kostensteigerungen durchaus höher sein können, zeigt die in der Realität festgestellte Beziehung zwischen den Größen Ertrag und Umsatz, die in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt wird.



Arbeitskreisleiter
beim Congreß (von
links): Hans K.
H u y s k e n s
(Philips) NORD II;



Johann E g g i m a n n (Fa. Spaltenstein) SCHWEIZ III und Hansruedi
K e h l , Vorstandsmitglied Controller Verein eV (SIB, Zürich)

Die Existenz der Verlustzone II kann folgendermaßen begründet werden:

- Zusätzliche Aufträge sind meist nur durch verstärkte Absatzbemühungen zu erlangen. Diese verstärkten Bemühungen bedeuten in der Regel zusätzliche Marketingkosten und/oder Preisreduktionen bzw. Erlösschmälerungen durch Sonderkonditionen.
- Die variablen Kosten steigen mit zunehmender Kapazitätsauslastung nicht proportional, sondern überproportional an.
- Die fixen Gemeinkosten steigen um zusätzliche sprungfixe an, da für die Bewältigung der neuen, zusätzlichen Aufgaben neue Kapazitäten im Fertigungs- und/oder Vertriebsbereich notwendig werden.
- Bei mangelnder Erlöskontrolle kommt es zu einem Umsatzwachstum mit den meist einfacher zu verkaufenden erlösschwächeren Produkten.

Wird man sich dagegen bewußt, daß auch fixe Gemeinkosten durch Entscheidungen beeinflussbar und daher abbaufähig sind, und ist man auch bereit, dieses Wissen in die Tat umzusetzen, dann kann der eben beschriebene typische Anwendungsfehler der Deckungsbeitragsrechnung vermieden werden, der längerfristig zu einem Verlust durch Umsatzwachstum (bei gleichzeitigem sprunghaftem Anwachsen der Fixkosten und Verfall der Erlöse) führt.

Es ist daher auch nicht verwunderlich, wenn bei annähernd gleicher Markt- und Kapazitätssituation in Unternehmen mit "überdurchschnittlicher Qualität der Unternehmensführung" befriedigende Gewinne erzielt werden, während in solchen mit "unterdurchschnittlicher Qualität" die Gewinnsituation fast immer äußerst unbefriedigend ist. Die Ursache liegt dabei meist weniger in den erzielbaren Spannen, sondern im Verhältnis der Kosten zum Umsatz. Denn "schlechte Qualität der Unternehmensführung" bedeutet neben einem meist schwach entwickelten Planungs- und Rechnungswesen vor allem eine verminderte Umsetzungsfähigkeit der zahlenmäßigen Ergebnisse und Erkenntnisse, und zwar bedingt durch das Vorhandensein eines Bereichsdenkens mit der Bezugnahme auf "wohlerworbene Rechte". Dieses Bereichsdenken verhindert den Abbau von unnötig gewordenen Fixkostenblöcken und führt außerdem zu einer Abschiebung der Schuld auf die "unfreundliche Umwelt", was eine Problemerkennung und damit auch meist eine Problembewältigung von vornherein verhindert. Gerade aber in der durch Planung unterstützten Rationalisierung im Sinne des Abbaus unnütz gewordener Fixkostenblöcke werden mögliche Krisensituationen besser bewältigbar. Denn befreit von diesen Fixkostenblöcken steigen einerseits der defensive Gestaltungs-

spielraum und andererseits die offensiven organisatorischen und personellen Anpassungsmöglichkeiten der Unternehmen an externe Veränderungen wesentlich.

Abbau von Fixkostenblöcken bedeutet dabei in aller Regel den Abbau von verlustbringenden Produkten und Märkten und damit gleichzeitig den Abbau von Kapazitäten bzw. die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit bestehender Kapazitäten durch entsprechende organisatorische Maßnahmen. Das schwierige bei einem derartigen Vorgehen ist allerdings, den Mitarbeitern eines Unternehmens "Sinn und Zweck einer Rationalisierung verständlich zu machen, die sich nicht in glänzenden neuen Anlagen manifestiert, sondern in eher glanzlosen Arbeitsablaufmanua-len."

Verbesserung der Finanzierungslage durch Erhöhung der Eigenkapitalbasis

"Die Fähigkeit, die im Zuge des Strukturwandels notwendigen Investitionen zu finanzieren, ist gleichbedeutend mit der Existenzsicherung des Unternehmens und der in ihm arbeitenden Menschen sowie der von den Aktionären bereitgestellten Vermögenswerten." In keinem anderen Bereich der Unternehmenspolitik wurden aber in Zeiten der Wachstumseuphorie derartig gravierende Fehler gemacht, wie in dem der langfristigen Finanzplanung und Finanzsicherung:

- Wachstum wurde über finanzielle Sicherheit gestellt und durch Fremdkapital finanziert, das von den Banken zum Teil oft "bedenkenlos" zur Verfügung gestellt wurde. Dabei wurde sehr häufig übersehen, daß nicht nur für die zusätzlichen Anlagen, sondern auch für das zusätzliche Umlaufvermögen Fremdkapital aufzunehmen war. Die dafür notwendigen Finanzierungskosten und die durch das Marketing induzierten sonstigen Gemeinkosten bildeten damit sogenannte "heimliche Marketingkosten", die die erwarteten Gewinne schmälerten und bei Rückgang des Wachstums zu Verlusten führten. Diese heimlichen Marketingkosten hängen stark vom Unternehmenstyp ab und schwanken zwischen 3 % und 7 % vom Umsatz.
- Inflationell bedingte Scheingewinne, aber auch echte Gewinne, die für die Finanzierung zukünftiger Aufgaben benötigt werden, wurden den Unternehmen systematisch entzogen. Dies geschah bei Personengesellschaften sowohl durch eine überproportionale Besteuerung dieser Gewinne (aufgrund der Steuerprogression) als auch durch überhöhte Kapitalentnahmen, bei Kapitalgesellschaften durch eine steuerliche Be-

günstigung der Gewinnausschüttung (aufgrund des gespaltenen Körperschaftsteuersatzes). Das Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital verschlechterte sich dadurch in den letzten Jahren dramatisch und Eigenkapitalanteile von kaum mehr als 10 % sind heute durchaus "normal".

- Unternehmensgewinne wurden "vielfach als Profite diffamiert und als überhöht angegriffen." Die Unternehmen wurden angehalten, im Sinne der Stabilitätspolitik größere Preiszurückhaltung zu üben, als es im Hinblick auf die Sicherung der zukünftigen Investitionstätigkeit zum Teil notwendig war. Einerseits wurde der Sozialstaat zulasten der Gewinne aufgebaut und andererseits wurden auch innerbetriebliche Zugeständnisse gemacht, das heißt, der Zuwachs wurde ohne übermäßige Berücksichtigung der Rentabilität dieser Maßnahmen umverteilt. Diese Maßnahmen können aber heute sehr oft nicht zurückgenommen werden und schränken damit den Handlungsspielraum der Unternehmer und Manager wesentlich ein.

Wenn es aber den Unternehmen nicht gelingt, eine entsprechende Rentabilität (wieder) zu erzielen, dann reicht die Ertragskraft nicht aus, die Substanzerhaltung und die Finanzierung von Strukturanpassungen und Innovationen längerfristig sicherzustellen. Zusätzliches Fremdkapital muß aufgenommen werden, die Zinsen dafür können aus den Umsätzen nicht mehr finanziert werden und das in Anspruch genommene Fremdkapital zehrt das Eigenkapital buchstäblich auf.

Allen diesen "Managementfehlern" auf dem Sektor der Finanzierung liegt eine Ursache zugrunde: Die fehlende bzw. mangelhafte langfristige Finanzplanung oder zumindest die fehlende bzw. mangelhafte Integrierung der Finanzplanung in die strategische Unternehmensplanung.

Erhöhung der Unternehmensflexibilität durch Verbesserung des Managementpotentials

Strukturanpassungen an geänderte Umweltbedingungen können dann rechtzeitig und auch effizient durchgeführt werden, wenn die Bereitschaft zum Handeln grundsätzlich vorhanden ist. Diese Bereitschaft kann aber aus folgenden Gründen durchaus fehlen:

- "Nichtzugebenwollen, daß sich eine frühere Investition als Fehlinvestition herausstellt;
- Glauben, daß modernste Maschinen allein Markterfolg bringen müssen;
- Denken in Deckungsbeiträgen ohne Beachtung der Fixkosten;
- oder Scheu vor den Lasten einer Stilllegung."

Diese fehlende Bereitschaft zum Handeln bildet aber gleichzeitig die Grenzen (erfolgreicher) strategischer Planung (im Sinne des strategischen Managements) und des geplanten organisatorischen Wandels zur Steigerung der Effizienz der Unternehmungen. Denn fehlt die Bereitschaft zum Handeln, dann sind die notwendigen, wesentlichen Anpassungen an die sich ändernde Umwelt nicht mehr über den geordneten Weg einer an den Unternehmenszielen ausgerichteten Planung, sondern "nur über Krisen, also reale Existenzgefährdungen des Unternehmensbestandes, realisierbar."

Bloßes Zuwarten ist daher, trotz des Risikos möglicher Fehlentscheidungen, die schlechteste und kostspieligste aller Unternehmer-eigenschaften. ■

Sprüche von Dr. Deyhle - gesammelt von Dr. Heinz Be- nölken, Kiel (weitere folgen)

"Morgens Ware, abends Kasse" - das ist day-by-day-Management.

"Der Inhaber einer Telefon-Nummer ist ein kostenmündiger Manager"

"Sie sind verantwortlich, wehe, wenn Sie was entscheiden"

"Führungsprobleme hat er nicht, höchstens mit sich selber, und das sind die schwierigsten"

"Ich bin flexibler Manager: Flexible Manager haben keine fixen Kosten"

"Sind Sie schon mal gefragt worden, wie wenige Leute haben Sie denn? Sie werden doch immer gefragt, wieviele Leute Sie haben"

Da begrüßen sich zwei auf dem Gang mit der Formel: "Auch noch da?"

"Da schaut er (der Verkaufschef) mich ergreifend an und gelobt Besserung für's nächste Jahr"

"Typische Management-Sicht: Hockt hinter dem nächsten Baum ein Kunde?"

"Ich frag' Sie mal was als draußen herum rotierenden Herrn."

"Sagen' S doch, was zu entscheiden ist!"

Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 184

Die Arbeit ist anschaulich und verständlich gehalten. Sie orientiert sich an den praktischen Bedürfnissen und Möglichkeiten. Sie ist eine Hilfe bei der einschlägigen Arbeit.

Schmidt, Josef: Unternehmer-Energie - Strategisches Management für moderne Unternehmensführung - Bad Alexandersbad: Methodik-Verlag 1982
300 Seiten A 4 im Leder-Ringbuch einschl. Zeitplanbuch - Preis DM 1.240, -- zuzüglich MWSt.

Dieses Lehrwerk, entstanden aus dem HelfRecht-Studienzentrum GmbH, 8591 Bad Alexandersbad, will persönliche und unternehmerische Planungsmethoden auf der Grundlage der Großmann-Methode vermitteln. Es richtet sich vorwiegend an mittelständische Unternehmer und leitende Angestellte mittlerer und kleinerer Betriebe.

Der Verfasser stellt vier Hauptaufgaben des Unternehmers in den Mittelpunkt, nämlich Finden und Beschreiben des Unternehmenszieles, Ökonomische Führung des Unternehmens, Mitarbeiter auswählen, führen und motivieren und schließlich Kontrolle des Unternehmenszieles. Nach einer Einführung wird auf die Zielfindung und Zielbeschreibung näher eingegangen. Es schließt sich das Kapitel Unternehmensrationalisierung an, wo auf die Kommunikation und praktische Arbeitsmittel sowie auf die Selbstkontrolle und eine Mängelliste eingegangen wird. Es folgt die Abhandlung über Führungsfragen. Das nächste Kapitel gilt der Kontrolle mit dem Schwerpunkt Controlling. Die letzten beiden Kapitel haben das moderne Unternehmen mit Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmeridentität sowie das Training zum Inhalt. Ein Schlußwort und Ergänzungen beschließen das Werk. Jedes Kapitel des Lehrwerks wird von einem Fragenkatalog abgeschlossen, mit dessen Hilfe der Leser den wichtigsten Stoff noch einmal repetieren kann.

Das Werk stellt hinsichtlich Systematik und Methodik eine besondere Leistung dar. Es bietet ein geschlossenes Management-Modell an. Der Verfasser gibt ein reiches Maß an Erfahrungen und praktischem Wissen dem Leser und Anwender weiter. Die Praxis steht im Mittelpunkt, die Theorie im Hintergrund. So greift der Verfasser zahlreiche Fragen auf, die scheinbar wegen ihrer Banalität und "Unwissenschaftlichkeit" häufig in der Literatur nur geringe Beachtung finden, aber für den praktischen Erfolg u. U. von großer Bedeutung sind. Die Gedankenführung ist klar und logisch, die Sprache verständlich und die Darstellung anschaulich. Gleichwohl bleiben auch Zweifel und Bedenken. So ist z. B. fraglich, ob der gezeigte Bewerberbogen den strengen arbeitsrechtlichen Normen entspricht. Auch bleibt offen, ob man dem Verfasser in allen Ausführungen folgen kann, z. B. in bestimmten Aussagen zur Führung oder zum Controlling. Insgesamt vermittelt das Lehrwerk Impulse und gibt praktische Hilfen, es fördert die gedankliche Auseinandersetzung und hält zur neuen Standortbestimmung an. Es hat sicher inhaltliche Lücken und ist nicht unbescholen umzusetzen. Schließlich ist es streckenweise diskussionsbedürftig. Alles in allem ein nützlicher und beachtenswerter Beitrag zur Unternehmensführung.

Es wäre schön, wenn Ihnen diese Bücherecke in irgendeiner Weise nützlich sein könnte.

Bis zum nächsten Male wünsche ich Ihnen beruflichen Erfolg und persönliches Wohlergehen
Ihr



Alfred Biel, Solingen

EIN „KOSTENDECKUNGSPUNKT“ IM MEISTERBEREICH?

von Dipl.-Kfm. Hellmuth Gluth, Stuttgart

1. Vom Diagramm zur Formel

Es ist der schöne Vorzug von Diagrammen, denen Berechnungsformeln zugrundeliegen, daß sie weit mehr als diese im Gedächtnis derer haften bleiben, die sich mit dem Inhalt von Formeln und Diagrammen befassen sollen. Das kann wohl in besonderem Maße vom "Gewinnschwellen-", "Kostendeckungspunkt-" oder vom "Break-even-point"-Diagramm gesagt werden. Es sei daher auch als Ausgangspunkt für die Themenbehandlung und die Formelentwicklung in Abbildung 1 gezeigt. Den Erläuterungen, die dazu gegeben werden, sind - das sei hier gleich vorweggenommen - folgende Gedanken zugrundegelegt:

Für den Meister als in seinem Teilbereich Verantwortlichen gilt - völlig vergleichbar - all das, was auch für die Führung des Unternehmens als Ganzem Gültigkeit hat.

Im Zusammenhang mit unserem Thema soll dies heißen:

- Nur wenn der Leistungswert (= "Markturnsatz" des Unternehmens wie "Meister-Umsatz") eine bestimmte, berechenbare Mindesthöhe erreicht, deckt er die Gesamtkosten, die Unternehmen wie Meisterbereich belasten; man wird diesen Betrag am besten "Deckungsumsatz" nennen.

Wo dieser "Kostendeckungspunkt" des Umsatzes liegt, bestimmt sich aus den fixen, zeitbezogenen Kapazitätskosten, die als eine Art "Bodensatzkosten" häufig einen geradezu gefährlichen Einfluß auf diese Rechnung nehmen, und aus den ergebnisbezogenen Direktkosten, die sich in Prozenten vom Umsatz ausdrücken lassen, also als proportional zu ihm verlaufend anzusprechen sind. Wo die Summe der beiden Kostenkomplexe sich mit dem Umsatz trifft, liegt der gesuchte Punkt.

Damit wäre denn auch schon die Formel entwickelt. Sie kann nur heißen, wenn

D = der gesuchte Deckungsumsatz

F = der gegebene Fixkostenbetrag und

p = der ebenfalls bekannte Prozentsatz der Proportionalkosten vom Umsatz

sein soll:

$$D = F + \frac{p \cdot D}{100}$$

Da es sich leichter statt mit dem Prozentsatz mit dessen Dezimalbruch als Faktor rechnet, sei p im folgenden gleich als ein solcher gedacht. Die Formel soll also sagen: Zu den Fixkosten (F) muß der Betrag an Proportionalkosten hinzuaddiert werden, der sich aus dem Prozentverhältnis (p) dieses Kostenkomplexes zum Umsatz errechnet, also auch zum Umsatz im gesuchten Deckungspunkt (D)!



Dipl.-Kfm. Hellmuth Gluth, ist seit vielen Jahren als Unternehmensberater in der Industrie, u. hier wiederum im besonderen als "Controller extern" in Mittelbetrieben tätig. Über seine Erfahrungen - auch in einer großen Zahl von Seminaren berichtet er vor allem in Form von Fallbeispielen, wie auch dieser Beitrag eines darstellt.

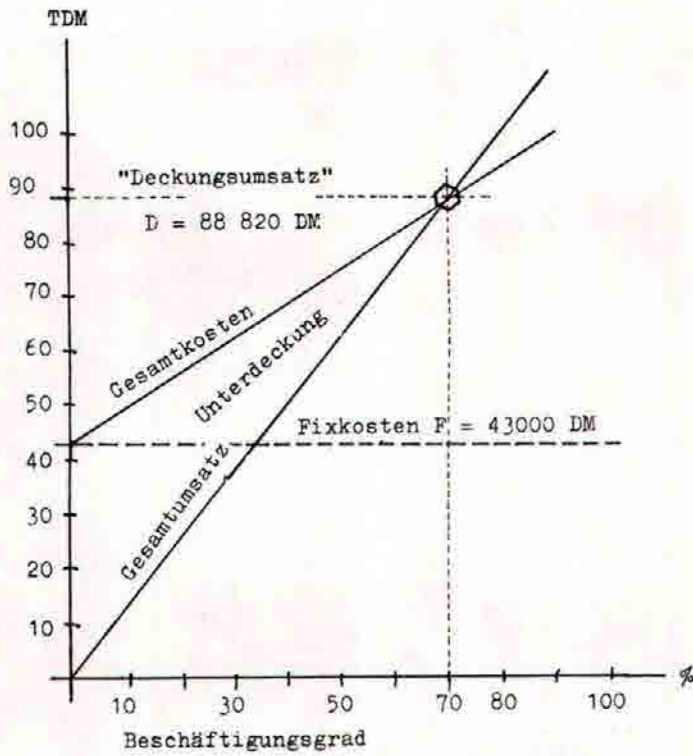


Abb. 1: Das bekannte Kosten-deckungspunkt-Diagramm

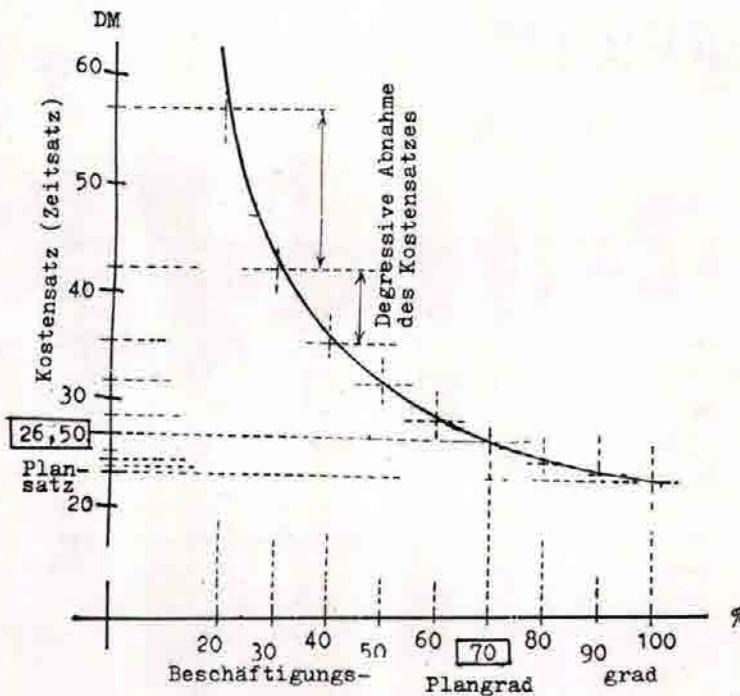


Abb. 3: Beschäftigungsgrad und Kostensatz

Wandelt man die Formel zweckentsprechend um, so ergibt sich, wenn p schon als Dezimalbruch gesehen wird:

$$D - p \cdot D = F \quad \text{oder:} \quad D \cdot (1 - p) = F, \text{ somit}$$

$$D = \frac{F}{(1 - p)}$$

Setzt man Zahlen ein, also etwa: $F = 360$ TDM, $p = 60\% = \text{Faktor } 0,60$, so errechnet sich der Deckungsumsatz als

$$D = \frac{360}{(1 - 0,60)} = \frac{360}{0,40} = 900 \text{ TDM.}$$

2. Der Standard-Kostensatz als "Preis" für die Leistungseinheit im Meisterbereich

Nun errechnet sich ja der Umsatz des Gesamtunternehmens als Summe aller Kundenrechnungen, in denen die gelieferten Erzeugnismengen (M) mit dem Preis der Mengeneinheit multipliziert stehen; dieser Preis ist dort eine bekannte Größe, auch die in ihm enthaltenen (proportionalen) Direktkosten.

Im Meisterbereich ist dagegen wohl die Leistungsmenge (M) bekannt, die der Meister als Arbeiter-, als Maschinenzeit oder als Mengendurchsatz "liefert", nicht aber ist auch schon der

Preis der Leistungseinheit bekannt, ohne den nun einmal nicht zum "Meister-Umsatz" weitergerechnet werden kann.

Geht es um die Bestimmung dieses Preises für die Leistungseinheit im Meisterbereich, so ist auch hier der Vergleich mit der Marktpreisbestimmung ohne weiteres möglich: Auch in ihm kann gelten, daß dem Leistungs-Angebot, das durch die Kapazität der Fertigungsstelle bestimmt wird, der Leistungs-Bedarf gegenübersteht, der sich aus dem Zeitbedarf für alle die Erzeugnisse ergibt, die die Fertigungsstelle durchlaufen müssen; es ist der Grad der Auslastung oder Beschäftigung der in den Fertigungsstellen ausgelegten Kapazitäten, der bei der Ermittlung des "richtigen" Kostensatzes als Standard-Größe oder "innerbetrieblicher Verrechnungspreis" berücksichtigt werden muß.

2.1. Die rechnerische Bestimmung des Standards

Für die Beispielberechnung eines solchen Standards wird als Abbildung 2 die Statistik-Tabelle einer Fertigungsstelle gezeigt, wie sie als Bestandteil der Betriebsstatistik für alle Fertigungsstellen geführt wird. In ihrem oberen Feld stellt sie nichts weiter dar als die übliche Auswertung der Kostenstellenrechnung, im unteren Feld erscheint eine einfache Strukturanalyse der Fertigungskosten. Danach können der Standard-Berechnung folgende Daten zugrundegelegt werden:

- Das Leistungsvermögen der Fertigungsstelle (Zeile k) wird mit 5000 Stunden (= M) angenommen;
- aus der natürlich nur geschätzten normalen Beanspruchung dieser Kapazität für die Bewältigung eines durchschnittlichen Leistungsbedarfs ergibt sich ein Plan-Beschäftigungsgrad (= p) von 70 % dieses Leistungsvermögens, also ein Leistungsbedarf von $0,70 \cdot 5000 = 3500$ Stunden;
- die Kostenstruktur-Tabelle zeigt (Zeile h) Proportionalkosten je Leistungsstunde (= K_p) von 14,20 DM;
- die Fixkosten (Zeile f) fluktuieren (wegen der darin enthaltenen teilfixen Kosten) um den hier angewandten Betrag von $F = 43\,000$ DM.

Nun stellt ja der gesuchte Standard nichts weiter dar als die Stück-Fertigungskosten, wie sie sich bei den oben angenommenen Daten errechnen lassen aus der Formel:

$$K_{st} = \frac{F + p \cdot M \cdot K_p}{p \cdot M}$$

$$= \frac{43000 + 0,70 \cdot 5000 \cdot 14,20}{0,70 \cdot 5000}$$

$$= \frac{92,700}{3.500} = 26,50 \text{ DM}$$

(genau: 26,48)

			Januar		Februar		März		April		usw
					Monat	Kumul.	Monat	Kumul.	Monat	Kumul.	
a	Fertigungsgemeinkosten		54 530	58 950	113 480	62 660	176 140				
b	Fertigungslohne		27 720	33 820	61 540	39 300	100 840				
c	Fertigungskosten	a + b	82 250	92 770	175 020	101 960	276 980				
d	Arbeiterzeit		2 980	3 590	6 570	4 010	10 580				
e	Zeitsatz Arbeiter	c : d	27,60	25,84	26,64	25,42	26,18				
f	Maschinenzeit		-	-	-	-	-				
g	Maschinensatz	c : f	-	-	-	-	-				
h	Leistungsmenge		-	-	-	-	-				
i	Mengensatz	c : h	-	-	-	-	-				
k	Kapazität	Arb. Ma. Me	5000	5000	10000	5000	15000				
l	Beschäftigungsgrad	%	68,5	66,7	77,6	95,8	83,7				
m	Standard	Arb. Ma. Me	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50				
n	Verdiente Fertigungskosten	d · m	78 970	95 130	174 100	106 270	280 370				
o	Ergebnis	n - c	-3 280	+2 360	-920	+4 310	+3 390				
q	Ø Stundenlohn	b : d	9,30	9,42	9,37	9,80*)	9,53				
p	Index (Basis 8,80)	%	105,6	107,0	106,4	111,3	[108,3]				
r	Akkord-Richtsatz		7,80	7,80	7,80	8,20*)	8,20				
s	Verdienstgrad	%	119,2	120,7	120,1	119,5	[116,2]				
t	Akkordzeit		3 427,0	4 333,1	7 760,1	4 791,9	12 552,0				
u	Zeitgrad	l in % v d	115,0	120,7		119,5					
v											
w											

Struktur-Fertigungskosten									
a	Fertigungslohne		27 720	33 820	61 540	39 300	100 840		
b	Lohnnebenkosten		13 300	16 230	29 530	18 860	48 390		
c	I Lohnkosten = „proportionale“	a + b	41 020	50 050	91 070	58 160	149 230		
d	Absolut fixe Kosten		24 700	24 700	49 400	24 700	74 100		
e	Teilfixe Kosten		16 530	18 020	34 550	19 100	53 650		
f	I Fix behandelte Stellenk.	d + e	41 230	42 720	83 950	43 800	127 750		
g	I Fertigungskosten	c + f	82 250	92 770	175 020	101 960	276 980		
h	Lohnkosten je Fertigungsstunde	c : Fert. Zt.	13,76	13,94	13,85	14,50*)	[14,10]		

*) 5% Lohnerhöhung

Abb. 2: Statistik der Fertigungsstelle

Es brauchen also nur die im Zähler des Bruches ermittelten Gesamtkosten (= Summe von Fixkosten und Proportionalkosten bei 70 %iger Kapazitätsauslastung) durch die Leistungsmenge bei dieser Auslastung zu den Stück-Kosten der Fertigung dividiert zu werden.

Wie sich die Kostensätze verändern, wenn der Beschäftigungsgrad sich ändert, zeigt die folgende Tabelle, in der von einem Beschäftigungsgrad von 20 % ausgehend und jeweils um 10 % zunehmend bis zum 100 %igen Beschäftigungsgrad durchgerechnet wird:

Beschäftigungsgrad %	Kostensatz DM	Kostensatz-Abnahme DM
20	57,20	
30	42,87	14,33
40	35,70	7,17
50	31,40	4,30
60	28,53	2,87
PLAN 70	26,48	2,05
80	24,95	1,53
90	23,75	1,20
100	22,80	0,95

Um die Degression des Kostensatzes bei zunehmender Beschäftigung deutlich herauszustellen, wurde auch noch die absolute Differenz zwischen den einzelnen Kostensätzen in die Tabelle mit aufgenommen. Diese Erscheinung ist insofern von höchster praktischer Bedeutung, als daraus klar wird, wie am Ende gar höchste Anstrengungen für die Erreichung einer 100 %igen Beschäftigung statt etwa einer vorher nur mit 90 % ausgewiesenen im Kostensatz kaum mehr Vorteile bringen kann, während es sich in den unteren Beschäftigungsgraden genau umgekehrt verhält. Das wird besonders gravierend, wenn es sich um maschinenintensive Fertigungsstellen handelt, in denen mit den hohen Anteilen der Kapitaldienstkosten (Abschreibungen und Zinsen auf hohe Maschinenwerte) die Kostensatz-Degression noch viel steiler verläuft, dort dann natürlich vor allem in Maschinensätzen gemessen.

2.2. Den Standard aus dem Kurvendiagramm lesen

Und wenn man nun die Zahlen der Tabelle in ein einfaches Diagramm überträgt, in dem auf der

Waagerechten (Abszisse) die Beschäftigungsgrade und auf der Senkrechten (Ordinate) die sich verändernden Kostensätze abgetragen werden, so sollte es nicht schwerfallen, ganz schnell aus der typischen Degressionskurve abzulesen, was sich bei gleichbleibenden Fixkosten im Kostensatz verändert, wenn die Beschäftigung sich ändert, oder: welcher Kostensatz für einen bestimmten Beschäftigungsgrad "zuständig" ist. Abbildung 3 zeigt dieses Diagramm.

3. Der "Deckungsumsatz" im Meisterbereich

Da nunmehr auch der "Preis für die Leistungseinheit" im Standard-Kostensatz ermittelt ist, den auch das Unternehmen bei seiner Preiskalkulation aller Erzeugnisse für eine Leistungseinheit im Meisterbereich ansetzt, läßt sich auch der "Meister-Umsatz" und mit ihm der kritische Punkt dieses seines Umsatzes ermitteln; es fehlt für die Deckungspunktberechnung nur noch der Prozentsatz der im Standardsatz enthaltenen Proportionalkosten. Er beträgt

Standard (= "Preis" der Stunde) 26,50 DM
 Proportionalkosten je Stunde 14,20 DM = 53,58%.

Nun läßt sich die Formel folgendermaßen anwenden, wobei wir zur besseren Überprüfbarkeit des Rechnungsergebnisses die Zahlen aus dem Januar der Tabelle zugrundegelegt haben:

$$D = \frac{F}{1 - p} = \frac{41230}{1 - 0,5358} = \frac{41230}{0,4642} = 88\,819 \text{ DM}$$

Das also müßte der Meister im Monat mindestens an "Umsatz" bringen, um in seinem Bereich Kostendeckung zu erarbeiten. Und da der Meister doch lieber in Mengen als in Werten rechnet, sei in Fertigungsstunden umgerechnet, die seine Mannschaft mindestens erreichen muß. Dazu braucht nur gerechnet zu werden:

$$\begin{aligned} \text{Soll-Leistung} &= \frac{\text{Soll-Umsatz (= Deckungsumsatz)}}{\text{Standard (= "Preis" / Stunde)}} \\ &= \frac{88\,819}{26,50} = 3351,7 \text{ Stunden} \end{aligned}$$

Zur Probe:

Fixkosten	41.230, -- DM
Proportionalkosten:	
3351 Stunden · 14,20 DM	47.594, -- DM
Deckungsumsatz	88.824, -- DM
(Abweichung 5, -- DM)	

Maschinenbau NRW

Wir sind ein renommiertes, modern geführtes Unternehmen des Spezialmaschinenbaus mit ca. 4000 Beschäftigten und Sitz in einer attraktiven Großstadt im Raum Düsseldorf. Marktgerechte, hochwertige Produkte ermöglichen uns weiteres Wachstum. Wir suchen daher einen Diplom-Kaufmann für den Aufgabenbereich

PLANUNG+ CONTROLLING

der auf der Basis unseres fortschrittlichen betriebswirtschaftlichen Steuerungssystems die Wechselwirkung zwischen den wesentlichen betriebswirtschaftlichen Einflußgrößen erkennt und darlegt. Die Aufgabe umfaßt in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Koordinationsaufgaben im Rahmen der Ergebnisplanung und des Gemeinkostenmanagements sowie die gezielte, entscheidungsorientierte Analyse der Auswirkungen unternehmerischer Alternativen und geplanter Projekte.

Der gesuchte Diplom-Kaufmann, möglichst mit kaufmännischer Lehre, soll praktisch erprobte Kenntnisse im Bereich Planung und Controlling mit analytischen Fähigkeiten, Flexibilität und Zielstrebigkeit verbinden und es verstehen, die betrieblichen Führungskräfte zu überzeugen und aktiv in die Aktionen einzubeziehen.

Wenn diese entwicklungsfähige und außerordentlich interessante Aufgabe Sie anspricht, erwarten wir Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Zeugniskopien, Lichtbild sowie Angaben zu Einkommenserwartung und Verfügbarkeit unter der Kennziffer 8126 c an die von uns beauftragte Unternehmensberatung z. Hd. von Herrn H. Cura in Düsseldorf, der für Vertraulichkeit bürgt und für telefonische Zusatzinformationen zur Verfügung steht.

BAUMGARTNER  PARTNER 

Unternehmensberatung BDU · 7032 Sindelfingen · Postfach 320 · Bahnhofstraße 14 · Tel. 07031/82001 und 88001

D 4000 Düsseldorf · Königsallee 52 · Tel. 0211/325098-99 | D 2000 Hamburg 36 · Neuer Wall 3E · Tel. 040/367737-38

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

GPR sichert die permanente
Transparenz für Manage-
mententscheidungen

GPR zeigt rechtzeitig Schwach-
stellen

GPR ermöglicht aktives Con-
trolling durch rechtzeitige
Maßnahmenvorgabe

GPR die moderne Gewinn-
planungsrechnung im
Dialog

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

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

GPR Erfahrung in allen
Branchen

Organisationspartner

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

Rechnungswesen à la carte

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

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

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

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

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

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

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