



controller magazin



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

6/84	Deyhle "Controlling im Flug"	255
	Grabherr "Treppchen-Formular"	259
	Bücherecke	262
	Holtmann Der Krankenhaus-Controller	263
	Liebsch Controlling im Day-by-Day-Management	265
	Sahm Thesen zu Führung und Zusammenarbeit in leitenden Positionen	271
	Römer Die Debatte um die Arbeitszeitverkürzung	273
	Gluth Wie wirken sich Überstundenzuschläge auf die Kostensätze aus?	283
	Wingefeld Wertschöpfung	287
	Schmid Finanz- und Investitionsplanung	291
	Deyhle 20. Zusammenkunft des Arbeitskreises Nord I	295

controller magazin

ISSN 0343 - 267X

9. Jahrgang

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München
Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, Berlin

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

KreativBeratung Peter Rubin,
Guntherstr. 29 a, 8000 München 19
Tel. 089 / 17 16 21

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxelweg 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 jeweiligen Laufzeitende.

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Österreich:

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

Verkauf Schweiz:

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

“CONTROLLING IM FLUG“



*Controller & Manager im Team.
Arbeitskreisleiter W. Krug, LH und
Co-Pilot DLT unterwegs
zum Ziel*

Planung und Controlling lassen sich ganz gut mit Reisen illustrieren. Wohin ist das Unternehmen unterwegs? Auf dem richtigen Weg? Oder fliegen wir im Kreis herum? Gibt es ein Ziel? Hat es ein Budget? Unterwegs kommt die Ortsbestimmung. Daraus folgt die Erwartung, wann voraussichtlich die Ankunft ist. "As planned" sowie "as scheduled". Das eine wäre nach Flugplan. Das andere ist die angekündigte Abweichung im Sinne des Vorschauberichts, wie auch sonst im Controlling-Bericht zu praktizieren.

Waldemar Krug, Leiter des Bereichs Wirtschaftlichkeit des Borddienstes bei der Lufthansa AG sowie Leiter des Arbeitskreises Mitte II des Controller Verein e. V. (links im Bild) ging mit seinem Arbeitskreiskollegium am 15. September 1984 "in die Luft", um zu zeigen, wie das mit dem Controlling "auf Kurs" gemeint ist. Mit dem Check-in ging's los. Auch da muß das Budget stimmen. Schließlich sind wir ja unter Controllern.



Monika Nebel (Controller-Akademie) und Arbeitskreisleiter Waldemar Krug besorgen Controller's Check-in am Frankfurter Flughafen

"Erfahren" zu sein, muß etwas mit fahren (also mit reisen) zu tun haben. Herr Krug und die, die mit ihm waren, sind's jetzt "erflogen".

Controlling-Gleichnisse vom Fliegen

A) a u s e i n e m F i l m

Ein Flugzeug mit Pilot (Manager) und Navigator (Controller) ist unterwegs zum Ziel eines Flughafens. Es entsteht ein Unfall an einem Triebwerk und Treibstoff geht verloren. Die Hochrechnung ergibt, daß bei den knapp gewordenen Ressourcen der Flughafen nicht erreicht werden kann. Die Maschine befindet sich über dem Meer und der Pilot beschließt als (dispositive) Alternative, möglichst in der Nähe der Küste auf das Wasser herunterzugehen. Dort hat es aber hohe Wellen und die Chance, das zu überleben, ist nicht so sehr groß. Aber es sieht so aus, als ob nichts anderes übrig bliebe. Der Pilot-Manager setzt zu entsprechenden Maßnahmen an.

Da stellt der Navigator bei einer neuen Ortsbestimmung fest, daß das Flugzeug 11 Minuten aufgeholt hat. Er rennt mit dieser Information zum Piloten; gestützt auf diese Information korrigiert der Pilot gerade noch rechtzeitig die Wasserung - der vorgesehene Flughafen einer Stadt am Meer wird gerade noch erreicht mit einem winzigen Rest im Treibstofftank.

Frage: wer hat die Korrektur der Korrekturzündung entschieden? Wieviel Prozent in diesem Entscheidungsprozeß war die Handlung des Piloten und wieviel war die Information? Ohne die Informationsfortschreibung durch den Navigator wäre jedenfalls nichts anderes mehr entschieden worden und das (Unternehmens-)Flugzeug hätte auf dem Wasser vielleicht doch einen Teil seiner Passagiere und Besatzungsmitglieder verlieren müssen (das Unternehmen hätte Mitarbeiter entlassen müssen).

Was hat der Navigator-Controller als Information geliefert?

- 1) Eine **Art von Zahl** - nämlich daß man aufgeholt hat;
- 2) Die **Höhe dieser Zahl** - eben die 11 Minuten;
- 3) Das **"Timing" für die Zahl** - er, der Navigator, ging mit der Information auf den Piloten zu.

So hätte es auch der Controller-Navigationsdienst zur Unternehmenssteuerung zu bieten: Arten von Zahlen wie Deckungsbeiträge, Grenzkosten, Kalkulationen je Stück zu Vollkosten, Cash-Flow-Raten oder den Return on Investment bei neuen Investitions-Entscheidungen.

B) a u s e i n e m T a g e s - E r e i g n i s :

Der Pilot des Lufthansa-Fluges Nr. 303 am Sonntag, 22. Januar 1984, von München (Start 19.30 Uhr) nach Düsseldorf gab unterwegs einen beinahe excellenten Controlling-Bericht:

An diesem Sonntag hatte es geschneit; die Flugzeuge hatten Verspätung. Bei einigen stand das 9999 für cancelled schon da; LH 303 war noch offen. Die Verspätung schlich erst unbemerkt ins Land. Na ja; keiner der Passagiere hat damit gerechnet, daß es pünktlich los geht. Dann kommt die erste Ankündigung in der Art: "Die nächsten Informationen erhalten Sie um ... Uhr". Und zunehmend weiß man ja in solchen Fällen nicht, was jetzt am besten getan werden soll: Weiterhin warten und hoffen; Alternativen in Gang setzen wie zum Beispiel nach einem Zug Ausschau halten; oder schließlich sich noch die Nacht hindurch ins Auto setzen. Schließlich kam das Flugzeug und es ging dann noch.



Die Mitarbeiter-Passagiere
sind noch frohen Mutes ...



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	06	09	G		



- aber dann nicht mehr
ganz so sicher ...

Controller Verein e.V.



Unterwegs sagte der Pilot etwa folgendes: "Also - ihr lieben Passagiere - wir haben 3 1/2 Stunden Verspätung (na und, das wußte ja jeder selber; schließlich trug jeder eine Uhr bei sich). Wissen Sie, wegen des Schnee's kamen wir eben in Frankfurt nicht rechtzeitig heraus (war über die Buschtrommel den Passagieren schon bekannt). Aber" - so erzählte der Pilot weiter - "in Düsseldorf kommen wir jetzt runter. Die Landebahn ist frei. Es schneit zwar noch, vermischt mit Regen. 2^o hat es über Null. In einer halben Stunde sind wir drunten".

Jetzt fiel den Passagieren ein Stein vom Herzen. Mein Nachbar hatte sich auch schon überlegt, ob man vielleicht in Hannover landen muß oder wo sonst und wie er es dann noch machen sollte, um ins Bergische Land abgeholt zu werden.

Wann wäre der Bericht des Piloten ein excellentes Rapport-Beispiel für Controlling gewesen? **Wenn er den zweiten Teil seiner Botschaft zuerst gebracht hätte.** So in der Art vielleicht: "Liebe Passagiere; jetzt klappt es endlich; in Düsseldorf kommen wir runter; eine halbe Stunde noch; und wir sind da".

Er hätte sich dann ja noch erkundigen können: "Wollt ihr wissen, woran es lag, daß wir so spät dran sind?" Wahrscheinlich hätten aber dann alle gesagt: das wissen wir schon und ist ja nicht mehr relevant. Ist zwar blöd; aber Hauptsache, es gelingt jetzt.

Und wie machen wir es bei Controlling-Interviews und in Controlling-Berichten? Was dominiert? Das "wieso kamen wir in Frankfurt nicht raus"? Oder das "in Düsseldorf sind wir in einer halben Stunde drunten"?

Der Berichtstyp "wann wir drunten sind": der wär's eben. Das gibt trotz vielleicht ärgerlicher Resultate Stimmung, Kreativität und Herausforderung zu neuem Tun. Aber es ist immer wieder schwer, dieses **diagnostische Denken und therapeutische Fragen zu praktizieren.**

Auch zu Hause ist es so. Die Frage: "Wie war's denn heute in der Schule" bringt ja meist keine gescheite Antwort. Trotzdem fragt man das unausgesetzt; wahrscheinlich weil man mit der Qualität der Antwort nicht zufrieden ist. Also sollten wir eher fragen: "Was kommt morgen als erstes dran?" Das ist gleichzeitig die Frage nach den Maßnahmen; zum Beispiel, ob die Hausaufgaben gemacht sind.

Von Herzen alles Gute
Ihr



Dr. A. Deyhle

sowie "Drei Weitere vom
Controller Verein":
Heinrich Trosch, Frank-
furt, Rudolf Rieger,
München, Hans K. Huyskens,
Hamburg



„TREPPCHEN-FORMULAR“

DER WEG EINES GLEITENDEN PLAN-PLAN-IST-VERGLEICHS

von Dipl.-Volkswirt Claus Grabherr, Hilden

Es heißt Treppchenformular. Der Spitzname hat sich festgesetzt. Und in der Tat: jeder andere Versuch der Namensgebung ging daneben. Der verstiegenste Vorschlag aber, das Ding einfach "Das Formular" zu nennen, traf irgendwie den Kern.

Denn dieses Formular lebt aus sich selbst und vervollkommnet seinen Inhalt im Laufe eines Jahres zu einem Plan-Plan-Ist-Vergleich, der zugleich dokumentiert, welchen Umsatz wir immer wieder wollten und welcher dann eingetreten ist, und der Denkanstöße gibt, Zielgrößen und wahrscheinlich eintretende Zahlen immer wieder neu zu formulieren: jeden Monat.

Jeden Monat müssen wir die Frage beantworten: wie weit haben wir's noch bis zum Jahreserwartungswert (EW) oder bis zur Jahresplanzahl? Wie weit liegen wir daneben? Da gibt es dann schon einmal Antworten wie: die bisherigen Umsätze sind o. k., der Plan auch, aber "das Jahr ist zwei Monate zu kurz".

Das Formular ist aus einem Notizzettel entstanden, der einem Anfänger im Produktmanagement etwas mehr Überblick verschaffen sollte über die einzelnen Entwicklungen der vielen Produkte, deren Planzahlen, deren wahrscheinliche Umsätze und die Konsequenzen, die Planabweichungen haben können: bei Plus: wie dick ist das Polster? Hält es einige Zeit? Bei Minus: wieviel ist noch aufzuholen? In welchen Monaten? Geht das überhaupt, oder sollte man ehrlicher Weise den offiziellen EW ändern?

Das Formular initiierte Rituale. Jeden Monat, wenn in den ersten Arbeitstagen die Vormonatsumsätze der Produkte und ihrer einzelnen Packungsgrößen bekannt sind, setzen sich die Controller des Produktmanagement mit denen des Vertriebs und den Produktmanagern zusammen und bereden die neue Lage und was zu tun ist. Im Ergebnis gibt es dann pro Produkt neue Monatsplanzahlen bis Jahresende. Für die jeweils 6 Folgemonate (auch ins nächste Kalenderjahr hinein) sind diese Zahlen die Basis für die Produktion. "Basis" deshalb, weil sich der Produktionsplan nicht nur nach dem Umsatz allein richtet, sondern auch die Lagerbestände, die Belegbarkeit der Maschinen und terminlich fixierte Sondergestaltungen berücksichtigen muß. Diese Planungsbesprechungen innerhalb des Marketing und zwischen Vertrieb und Produktion haben ihren festen Platz in den Terminkalendern. Monat für Monat das gleiche Spiel, und jedesmal werden die Planzahlen sicherer und die Vorschau verlässlicher.

Der Einsatzbereich dieses Planungsverfahrens erstreckt sich inzwischen auch auf unsere verbundenen Unternehmen im Ausland. Und weil eine gute Idee nicht totzukriegen ist, ist geplant, dieses Organisationsmittel, das "Treppchenformular", für das Zentralcontrolling der Henkel-Gruppe als Prognoseinstrument zu nutzen. Statt der Planzahlen werden Prognosezahlen eingesetzt, statt der einzelnen Markenartikelumsätze Zentralressortumsätze weltweit, und statt des Diskussionsprozesses über neue Planzahlen anhand der stets aktualisierten Plan-Plan-Ist-Vergleiche soll es ein



Claus Grabherr, Hilden, Verdi-str. 54, geb. 1940, Ind.Kfm., Dipl.-Volksw., seit 1968 bei Henkel, zunächst im Produktmanagement Waschmittel, nach der Einarbeitung Leiter der Planungsabteilung, dann Abteilungsleiter im Zentralcontrolling.

Prognosemodell geben mit ressortspezifischen Rechenregeln.

Übrigens: unseren Übersetzern gelang es nicht, das Wort "Treppechenformular" ins Englische, Französische oder Spanische zu übertragen. In den Richtlinien für diese Länder heißt es einfach "Treppechenformular".

Zur Erläuterung des Formulars: Die Spalte "Mai" zeigt im "IST-Kästchen" den Effektiv-Umsatz B. Geplant waren - das steht in der Zeile Mai - 10 Einheiten, davor 13, davor 12 etc. Der Plan 11 wurde also zunächst wegen

der positiven Entwicklung der Vormonate - zu einem höheren Erwartungswert hin verändert. Der Einbruch im Mai ließ dann vorsichtig werden: für Juni und Juli wurden die Planzahlen auf 9 reduziert. Aber der Pessimismus war unnötig: im Juni lag der Umsatz bei 11. In der Summenzeile zeichnet sich Monat für Monat ab, daß der Erwartungswert wohl eher bei 130 als wie im Plan bei 120 liegt. Aber das war zu voreilig nach oben revidiert: ein Teiltrückzug im August auf 125 schien angebracht. Jeweils 6 Planmonate im voraus sind mindestens nötig als Basis für die Produktionsplanung. Die Abkürzung "Üb" heißt Überprüfung, nicht Überraschung. ■

Absatzplanung 1984															
ZR-WI Marketingplanung															
PLAN 1984	IST 1982	IST 1983	Monat	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Absatz kumuliert 1981 (%)															
Absatz kumuliert 1982 (%)															
Absatz kumuliert 1983 (%)															
Absatz kumuliert 1984 (%)															
12			Jan	let 14											
11			Feb	Plan 9	let 11										
14			März	14	Plan 14	let 16									
8			April	8	10	Plan 8	let 11								
11			Mai	11	12	13	Plan 10	let 8							
10			Juni	10	10	11	11	Plan 9	let 11						
8			Juli	8	8	9	10	9	Plan 10	let 9					
6			Aug	6	6	6	7	7	6	Plan 6	let 8				
11			Sep	11	11	11	11	11	11	11	Plan 10	let 11			
11			Okt	11	11	12	12	12	11	11	10	Plan 10	let 12		
8			Nov	8	8	10	10	10	10	10	9	9	Plan 9	let 9	
10			Dez	10	10	10	10	10	9	9	9	9	8	Plan 8	7
120			(Summe)	120	125	131	133	128	128	127	126	127	128	128	127
Erwartungswerte				1.Üb. 120	2.Üb. 130	3.Üb. 130	4.Üb. 125	5.Üb. 125							
Absatz kumuliert 1981															
Absatz kumuliert 1982															
Absatz kumuliert 1983															
Absatz kumuliert 1984				14	25	41	52	60	71	80	88	99	111	120	127

Planungsstand						
Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	für
12	12	12	13	13	13	J
	13	13	14	14	14	F
		14	14	15	14	M
			12	13	12	A
				10	10	M
					9	J

Blatt Nr. _____



BÜCHERECKE

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Die nachfolgende Bücherecke befaßt sich mit Fragen der Unternehmenssteuerung. Sie wird eröffnet mit einer Neuerscheinung über Grundlagen des Controlling, die Veröffentlichung "So machen Sie wieder Gewinne" will einen Beitrag zur Überwindung der derzeitigen Wirtschaftslaute auf betrieblicher Ebene leisten. Das Buch über "Das Unternehmen auf dem Prüfstand" leitet zur bewußten Zukunftssicherung an. Eine Kurzbesprechung über "Unternehmerische Zusammenarbeit" rundet die heutige Bücherecke ab.

Manchmal stellt sich die Frage, ob aus dem - z. Z. allerdings reduzierten - Angebot an Besprechungs-Exemplaren mehr die reinen "Praktiker-Bücher" den Vorzug bekommen sollen oder stärker fachtheoretische Veröffentlichungen. Nun, der Verfasser der Bücherecke wünscht sich ein kritisches Diskussionsforum, das sowohl die Problematik der Realisierbarkeit und die praktischen Grenzen wissenschaftlicher Erkenntnisse deutlich werden läßt als auch die Schwächen und Gefahren mancher praxiserprobter Verfahren.

Ziegenbein, Klaus: Controlling

Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH 1984 - 388 Seiten, Preis DM 36,-

Der vorliegende Band ist erschienen in der zahlreiche Bände umfassenden Reihe Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, die Klaus Olfert im Kiehl Verlag herausgibt.

Diese Neuerscheinung geht im ersten Kapitel auf die Grundlagen ein und bespricht Controlling als Funktion und als Institution. Es schließt sich das Hauptkapitel des Buches an, nämlich die Strategische Planung. Nach einer Darstellung der strategischen Erfolgsobjekte und der strategischen Erfolgsfaktoren werden die wichtigsten Strategien abgehandelt (Absatz-, Forschungs- und Entwicklungs-, Produktionsstrategien, Beschaffungs-, Personal- und Finanzstrategien). Es folgt ein kurzer Abschnitt über die Frühwarnung. Im nächsten Kapitel werden Ablauf der Budgetierung und die Null-Basis-Budgetierung erörtert. Danach geht der Verfasser auf einigen Seiten auf die Budgetkontrolle ein. Das interne Berichtswesen mit Gestaltung, Berichtszweck, Inhalt, Gestaltung, Empfänger und Termine wird im letzten Kapitel dargestellt. Ein Gesamtliteraturverzeichnis, ein Stichwortverzeichnis und ein umfangreicher Übungsteil beschließen die Arbeit.

Die Veröffentlichung hebt sich durch eine vorteilhafte Gestaltung hervor. Mit detaillierten Gliederungen, vielen Beispielen, zahlreichen Abbildungen und wichtigen Strukturbildern gelingt ein übersichtlicher und einprägsamer Aufbau. Ein Übungsteil mit 30 Aufgaben und verständlichen Kurzlösungen erleichtert die Wissensvermittlung ebenso wie die 350 Kontrollfragen. Inhaltlich gibt das Werk einen fundierten Einstieg und einen gut gegliederten Überblick über Aufgaben, Methoden und Instrumente des modernen Controlling. Durch zahlreiche Literaturverweise, die allerdings im Text ge-

Fortsetzung Seite 270

DER KRANKENHAUS-CONTROLLER

STABS- ODER LINIENFUNKTION?

von Dipl.-Betriebswirt Heinz Josef Holtmann, Daun

Der Krankenhausträger, der das Geschäftsjahr mit einem Gewinn abschließen will oder muß, wird ohne den Einsatz eines dafür ausgebildeten Krankenhaus-Controllers sein Ziel nicht erreichen können. Halten wir hier schon fest, daß der heutige Verwaltungsleiter kein Krankenhaus-Controller sein kann, da ihm in aller Regel die spezielle Ausbildung zum Krankenhaus-Controller fehlt. Das ist eine Tatsache, die man auch so nehmen und verstehen muß, wie sie eben ist.

Bevor wir aber detaillierter auf den Krankenhaus-Controller zu sprechen kommen, noch ein paar Worte zu der sehr wichtigen Frage, ob sich ein kleines und mittleres Krankenhaus neben dem Verwaltungsleiter überhaupt noch einen Krankenhaus-Controller wirtschaftlich und funktionsmäßig leisten kann.

Der Verfasser vertritt hier die Auffassung, daß ein Krankenhaus bis zu DM 25 Millionen Erlösen zu den kleinen oder mittleren Krankenhäusern zu zählen ist. Für diese kleinen und mittleren Krankenhäuser ist also vom Krankenhausträger ein Betriebswirtschaftler mit zusätzlicher Controller-Ausbildung zu gewinnen, der in einer Person sowohl die Funktion des Krankenhaus-Controllers als auch die Funktion des Verwaltungsleiters erfolgreich ausüben kann. Bei allen anderen Krankenhäusern sind beide Funktionen aber mit je einer entsprechend qualifizierten Fachkraft zu besetzen, denn beide Funktionen haben unterschiedliche Aufgabengebiete.

Der Verfasser hat sich selbst auch vor einigen Jahren das erforderliche Spezialwissen bei der Controller-Akademie in Gauting vermitteln lassen, um überhaupt beide Funktionen erfolgreich

ausüben zu können. Erst während dieses Akademie-Besuches ist ihm ganz klar geworden, wo seine Begabungen und sein Können wirklich liegen: In der Verwaltungs- oder Controllerarbeit.

Der Aufgabenkreis des Krankenhaus-Controllers läßt sich kurz in sechs Unteraufgaben gliedern:

1. daß zielgerecht geplant wird,
2. daß funktional-potential eingestellt wird,
3. daß rechtzeitig informiert wird,
4. daß erfolgreich gesteuert wird,
5. daß aufgabengerecht weitergebildet wird,
6. daß richtig kontrolliert wird.

Der Aufgabenkreis des Verwaltungsleiters kann demgegenüber kurz wie folgt beschrieben werden:

1. daß das notwendige Personal für einen zweckmäßigen und wirtschaftlichen Arbeitsablauf immer zur Verfügung steht und menschlich geführt wird,
2. daß nach den vorliegenden Arbeitsanweisungen, gesetzlichen Vorschriften und sonstigen Verordnungen fehlerfrei gearbeitet wird,
3. daß die vom Krankenhaus-Controller und Wirtschaftsprüfer geforderten Zahlenwerte



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

vollständig, richtig und rechtzeitig diesen zur Verfügung stehen,

4. daß alle wichtigen Informationen rechtzeitig an die Beschäftigten weitergegeben und von diesen aufgenommen werden,
5. daß die geplante Personal-Weiterbildung auch wirklich erfolgreich durchgeführt wird,
6. daß immer eine gute soziale Atmosphäre im Krankenhaus vorhanden ist.

Der Unterschied in der Aufgabenstellung zwischen Krankenhaus-Controller und Verwaltungsleiter können wir - ganz kurz gefaßt - wie folgt festhalten:

Der Krankenhaus-Controller gibt das weiter, was er - um Gewinne für das Krankenhaus zu erzielen - erst einmal selbst in Worten und Zahlen fassen und aussagefähig aufbereiten muß.

Der Verwaltungsleiter gibt das weiter, was ihm der Krankenhaus-Controller - zielweisend - vorgegeben und mit ihm gemeinsam abgestimmt hat.

Der Krankenhaus-Controller muß also fähig sein, etwas Neues - auf die Zukunft gerichtetes - zu planen und zu verkaufen.

Der Krankenhaus-Verwaltungsleiter muß einen Plan, einen Auftrag durchführen und vollenden können.

In vier Worte gefaßt, ist der Krankenhaus-Controller:
 "Der überwiegend schöpferisch Tätige",
 der Verwaltungsleiter:
 "Der überwiegend ausführend Tätige".

Das Wort "ausführend" darf dabei in keinem Falle abwertend betrachtet werden. Ist nämlich die Ausführung eines Planes oder eines Auftrages schlecht, so sind Plan oder Auftrag nicht ins geplante Ziel geführt worden. Ein guter Plan hat also nur dann eine Chance, erfolgreich vollendet zu werden, wenn die Leitungsperson für die Ausführung entsprechend qualifiziert ist und ihr Handwerk ebenso gut versteht wie der Krankenhaus-Controller selbst.

Kommen wir nun zu der Beantwortung der für uns alle interessanten Frage:
 "Hat der Krankenhaus-Controller eine Stabs- oder Linienfunktion"?

Professor Höhn sagt in seinem Buch "Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft", daß "im Gegensatz zur Linie der Stab keine Befehlsgewalt besitzt; seine Aufgabe liegt in der Beratung und Information der Führung, in der Vorbereitung

ihrer Entscheidungen". Und Erich Kosiol sagt in "Organisation der Unternehmung", daß "Stabsstellen keine Leitungsstellen sind, sondern als Sonderform nur ausführender Stellen auftreten".

Für unsere weiteren Betrachtungen sind die vorgenannten Begriffe "Befehlsgewalt" und "Leitungsstellen" von besonderem Interesse. Denn der Krankenhaus-Controller, der keine "Befehlsgewalt" und nicht als "Leitungsstelle" in der Krankenhausorganisation verankert ist, hat wenig Chancen, das Krankenhaus in die Gewinnzone zu führen und es in der Gewinnzone zu halten. Beides sollte schon mit seiner Funktion verbunden sein.

Der Verfasser, der in einem mittleren Krankenhaus als Krankenhaus-Controller und Verwaltungsdirektor tätig ist, kann aus eigener Erfahrung sagen, daß die Funktion des Krankenhaus-Controllers eine Linienfunktion sein muß, um Gewinne erwirtschaften zu können. Derjenige Krankenhausträger hat eine kluge Entscheidung getroffen, der dem gesetzlich vorgeschriebenen Direktorium eine Geschäftsleitung vorgeschaltet hat. Das nachstehende Organigramm verdeutlicht eine derartige Führungsstruktur, wobei die Geschäftsleitung dem Krankenhausträger und das Direktorium der Geschäftsleitung verantwortlich zeichnen.



Bei einem Krankenhaus mit über DM 25 Millionen Erlösen kann diese Führungsstruktur beibehalten werden; nur daß der Krankenhaus-Controller und der Verwaltungsleiter nicht mehr von einer Person gestellt wird. Und zwar, weil es wenig Betriebswirtschaftler oder Praktiker gibt, die beide Funktionen in einer Person ausüben können und wollen, und weil bei mehr als DM 25 Millionen Erlösen die Problemkreise in personeller und sachlicher Hinsicht für beide Funktionen heute so komplex geworden sind, daß sie nur noch von zwei dafür qualifizierten Spezialisten erfolgreich, das heißt gewinnzielend, bewältigt werden können.

CONTROLLING IM DAY-BY-DAY-MANAGEMENT

KONFLIKTTYPEN UND ANSÄTZE ZUR BEWÄLTIGUNG

von Dr. Dieter Liebsch, Hamburg

Die Controller-Funktion, u. a. beschrieben als eine gewinnzielorientierte Informationsfunktion für das Top-Management, basiert bei erfolgreicher Ausgestaltung notwendigerweise sowohl auf einem Sach- als auch Verhaltenswissen. Das letztere um so mehr, da sich die Informationsfunktion (Informationsgewinnung/-analyse/-präsentation) i. d. R. nicht im Vakuum vollzieht, sondern in der Interaktion mit vielen Verantwortlichen. Damit ist ein Konflikt möglich. Im folgenden Beitrag werden Konflikttypen und Ansätze zur Bewältigung beschrieben.



Dr. Dieter Liebsch (36) ist Referent für Controlling & Betriebswirtschaft bei der Batig GmbH in Hamburg

Informations-/Kommunikationskonflikt

Informationsstrukturen selbst bieten häufig ausreichend Raum für die Entstehung von Konflikten, da sie festlegen, wer mit wem über welchen Verbindungsweg mit welchen Mitteln über welchen Gegenstand kommunizieren darf. ¹⁾

Diese Informationsstruktur (IS), die auch als geschlossene IS bezeichnet wird, ist damit durch "verbindliche Dauerregelungen" gekennzeichnet, die in ihrem Aussagekern auf eine Strukturierung des Informationsweges, der Informationspartner, der Richtung des Informationsflusses und des Inhalts der Information hinauslaufen. ²⁾

Folgende IS verdeutlichen diesen Tatbestand:

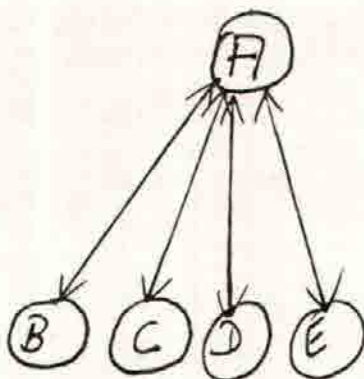


Abb. 1a: Stern

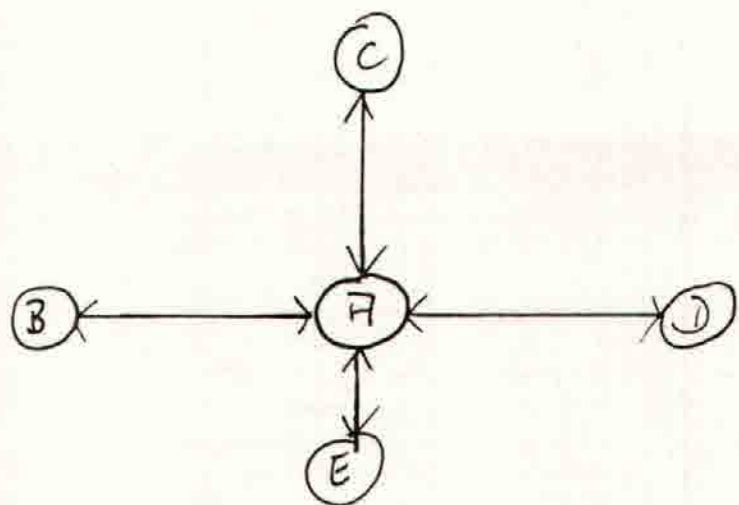


Abb. 1b: Stern (Rad)

Abb. 1 a resp. 1 b zeigen die herausragende Position (=Zentralposition) des A bzgl. Informationsgewinnung, Informationsanalyse und Informationspräsentation. Sämtliche Informationen verlaufen aufgrund ihrer strahlenförmigen Strukturierung über A.

Über kurz oder lang wird es in einer solch restriktiven IS zu Problemen kommen, da A zum einen auf die Chance des interdependenten Informationsaustausches **zwischen** B, C, D und E verzichtet und damit Gefahr läuft, selbst nicht mehr vollständig informiert zu sein und zum anderen, demotiviert die Isolation von Informationen B, C, D und E und führt mittel- bzw. längerfristig zu Konflikten und Unzufriedenheit. Dabei wird gesehen, daß die Intensität der Konflikte und das Ausmaß der Unzufriedenheit eine Funktion des Anspruchsniveaus von B, C, D und E sind.

Sicherlich gibt es keinen Controller der Kategorie A ...

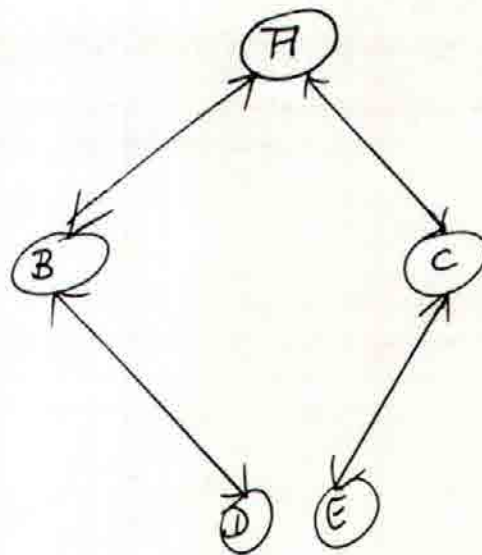


Abb. 2: Kette

Die Struktur der Kette ermöglicht einen unmittelbaren Informationstransfer zwischen jeweils 2 Beteiligten. Die Unterbrechung des Informationskanals zwischen D und E verhindert einen direkten Informationsaustausch dieser beiden und setzt sie der "Gefahr des Vergessenwerdens" aus. ³⁾ Bei näherem Hinsehen enthält diese IS eine weitere Gefahr für D und E. Da es zwischen ihnen und A infolge der Informationshierarchie über B und C keinen direkten Informationsaustausch gibt, besteht die Möglichkeit der bewußten und unbewußten Informationsmanipulation durch B und C.

Diese hieraus resultierende Konfliktmöglichkeit sollte zwischen B und C sowie D und E offen diskutiert werden. Dabei sollten D und E mit "liebenswürdiger Penetranz" ⁴⁾ auf die (informative!) Vertrauensposition von B und C hinweisen.

Sollte A ein Controller sein, wird er sich natürlich nicht von B und C manipulieren lassen ...

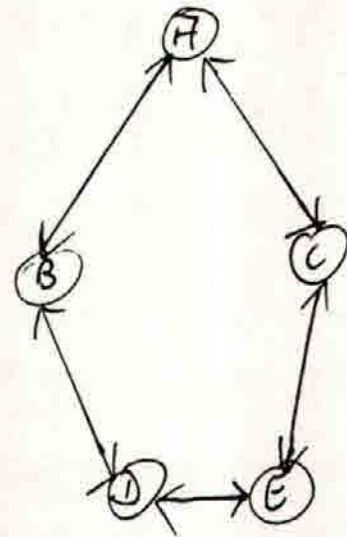


Abb. 3: Kreis

Für den Kreis gelten die Aussagen zur Kette entsprechend. Jeder kann nur mit seinem unmittelbaren Nachbarn Informationen austauschen. Wünscht C eine Kontaktaufnahme zu B, so ist A in der Position eines Vermittlers.

Damit es bei der Informationsvermittlung bzw. beim -austausch zu keinem Konflikt zwischen B und C kommt, beachtet A selbstverständlich die Regeln der Kommunikation (zuhören können, zu verstehen versuchen, sachlich und fair bleiben etc.)

Im Gegensatz zu den geschlossenen IS sind die offenen IS dadurch gekennzeichnet, daß den Informationsträgern jede Möglichkeit des Informationsaustausches offensteht, d. h., jeder kann mit jedem, seinem Informationsbedürfnis entsprechend, kommunizieren.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	11	17	G	P	

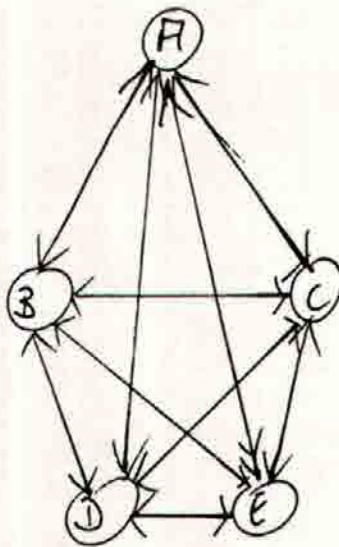


Abb. 4: Vollstruktur

Die Vollstruktur oder das vollständige Netz kommunikativer Beziehungen ermöglicht eine direkte Informationsbeziehung zu und zwischen allen Informationsträgern, d. h. alle Kommunikationspartner sind durch jeweils einen Informationsweg miteinander verbunden.

Es wird behauptet, eine offene IS besäße lediglich "Hypothetischen Charakter" und ende konsequent im "Informationschaos" ⁵⁾

Da oft nicht alle Kommunikationswege ausgenutzt werden, birgt die offene IS die Möglichkeit der Redundanz in sich, was sich wiederum dann positiv auf das (dann ausgedünnte) Informationsnetz auswirken kann. So gesehen kommt es zu keinem Informationschaos. Vielmehr erscheint die Vollstruktur geeignet, mögliche Konflikte zu vermeiden, da die Informationsträger gerade durch die **offenen** Informationswege weitaus weniger der Gefahr der Informationsfilterung und -manipulation ausgesetzt sind und Problempunkte auf dem kurzen Dienstweg angesprochen werden können.

Aufgrund der Vielfalt denkbarer Organisationsformen und Einflußparameter wird es **die** IS schlechthin nicht geben. Der verantwortliche Controller muß entscheiden, welche IS seinem Informationsbedürfnis am besten gerecht wird. Dabei sollte er bedenken, welche Möglichkeiten bestehen, die Beteiligten an evtl. Maßnahmen, die sich auf eine organisatorische Umgestaltung des Informations- und Kommunikationssystems beziehen, partizipieren zu lassen. Dabei wird unterstellt, daß oftmals die Beteiligten am besten zwischen entscheidungsrelevanten, -indifferenten und entscheidungsredundanten Informationen zu differenzieren wissen.

Kompetenzkonflikt

Ein hervorstechender und scheinbar permanent schwelender Konflikt ist der Kompetenzkonflikt, der in vielen Organisationen - und nicht nur in betriebswirtschaftlichen - zu einer stabilen und dauerhaften Institution hochstilisiert wurde. Man ist geneigt zur Hypothese, so lange es Organisationen gibt, so lange gibt es auch Kompetenzkonflikte.

Kompetenzkonflikte äußern sich vielfach in der Form "das gehört nicht zu ihrem Bereich, ich rede ihnen ja auch nicht rein etc." und lassen sich häufig auf "unklare Kompetenzzuweisungen" ⁶⁾ oder eine mangelnde Abgrenzung der Kompetenzbereiche zurückführen.

Diese Konfliktproblematik wird besonders in den Organisationen deutlich, wo sich zwar jemand Controller nennt, es aber eigentlich keiner wissen darf, daß es einen gibt. In einer solchen Controller-Funktion vereinen sich naturgemäß mindestens zwei Konflikttypen (nämlich: der Informations- und Kompetenzkonflikt), die wenig geeignet sind, zum Erfolg des Controllers beizutragen. Allerdings kommt es hier auch sehr stark auf das Führungsverhalten bzw. auf den Führungsstil des Controllers an.

In einem solchen Umfeld ist eine besondere Sensibilität vom Controller gefordert. Eine Möglichkeit, die Entstehung des oben beschriebenen Kompetenzkonfliktes zu vermeiden, ließe sich evtl. schon durch eine leicht veränderte "Einsmischungsstrategie" herbeiführen. Der Controller würde dann nicht reinreden, sondern würde sich zielbewußt in die Problematik reinfragen... und zwar, wenn notwendig, mit liebenswürdiger Penetranz.

Wenn man um das Gerangel um die Kompetenzen weiß, so erstaunt nicht, wenn die Beteiligten oft die Lösung von Kompetenzkonflikten in einer eindeutigen Kompetenzabgrenzung sehen. Sicherlich ist eine eindeutige Kompetenzabgrenzung nur die eine Seite der Medaille. Denn mit einer exakten Abgrenzung des Wirk- und Kompetenzbereiches verengt sich zwangsläufig auch das Aktivitätsfeld der Beteiligten und dem sollte Rechnung getragen werden hinsichtlich Flexibilität, Kreativität und Innovation an zu lösenden Problemen.

Eine eindeutige Lösung für die Bewältigung von Kompetenzkonflikten wird es auch hier nicht geben. Doch besteht die Möglichkeit, die Handhabung dieses Konflikttypes zu lernen, z. B. in differenzierten Gruppen mit interdependenten Problemstellungen.

Für den Controller selbst ist diese Teamarbeit immer wieder eine Gelegenheit, nicht nur sein

theoretisches Verhaltenswissen praktisch zu testen, sondern auch seine persönliche Checkliste im "Controller's Anforderungsprofil" ⁷⁾ auf Vollständigkeit abzuklopfen.

Ressourcenkonflikt

Ressourcenkonflikte (Verteilungskonflikte) lassen sich allgemein kennzeichnen als Konflikte um knappe Mittel und Positionen. Ihnen liegen der Tatbestand zugrunde, daß die Anreize einer Organisation wie: Bezahlung, Einfluß- und Aufstiegschancen, Budgets etc. zu begrenzt sind, um allen individuellen Ansprüchen gerecht werden zu können. ⁸⁾

Obgleich Ressourcenkonflikte besonders bei materiellen incentives der Unternehmung deutlich werden, da es sich hierbei um quantifizierte und damit leicht meßbare/vergleichbare Leistungen handelt, beziehen sie sich auch auf Statussymbole, die von den Mitarbeitern als erstrebenswert angesehen werden.

Hat der Controller des Hauses nun ein größeres oder kleineres Büro als seine Kollegen? Ist die Lage vergleichbar?

Ist die Einrichtung seines Büros angemessen oder hat der, der permanent vom Sparen redet, vielleicht doch den teureren Teppichboden genommen?

Fährt der Controller des Hauses einen größeren Dienstwagen als seine Kollegen? Vielleicht sogar mit Autotelefon, um sich auch bei hoher Geschwindigkeit - als notwendige Folge seines übervollen Terminkalenders - ständig vom Assistant-controller über den Fortschritt bei der Ermittlung des Fehlbestandes an ungespitzten Bleistiften und nur einseitig beschriebenen Briefumschlägen informieren lassen zu können?

All das sind Auseinandersetzungen, die man sehr ernst nehmen sollte, da sie wichtig für das Unternehmensziel sind.

Es ist hier die Aufgabe der Unternehmensführung zu analysieren, inwieweit es sich bei den Ressourcenkonflikten um echte Auseinandersetzungen, z. B. um Anteile an der Budgetprojektion handelt, oder ob es vielmehr um persönliche Abstimmungsdiskrepanzen geht, die unter dem Deckmantel des gemeinsamen Ziels (der gemeinsamen Sache) ausgefochten werden.

Interpersonaler Beziehungskonflikt

Informationsabläufe, Entscheidungserfordernisse, räumliche und technische Gegebenheiten, Sicherheitserfordernisse etc. verlangen oftmals Bedingungen, die eine bestimmte personelle Konstellation notwendig erscheinen lassen. Es kann daher sein, daß von Grund auf verschiedene Individuen zusammenwirken müssen.

Vergegenwärtigt man sich, welche vielfältigen emotionalen Beziehungen (Zuneigung/Feindschaft; Vertrauen/Mißtrauen etc.) und Interessen (Beförderungstreben, Karriereziele, mehr Freizeit etc.) zwischen den Beteiligten bestehen können, so ist es nicht erstaunlich, welches Konfliktpotential sich hierunter verbirgt.

Dieser Konflikttyp hat für den Controller eine herausragende Bedeutung, da er mehr als andere infolge seiner aktiven, gewinnzielorientierten Informationsfunktion darauf angewiesen ist, seinen Schreibtisch zu verlassen, um Daten, Fakten im Betrieb mit Meistern, Produktions-, Konstruktions- und Verkaufsleitern zu diskutieren. ⁹⁾

Die Controller-Funktion, die so verstanden erst zur Management-Funktion wird, vollzieht sich somit meistens in der Interaktion, d. h. im day-by-day-Management mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern um Meinungen, Ansichten, Daten, Fakten, Analysen, Erwartungen etc. und erfüllt damit sehr schnell die Voraussetzung für konfliktäre Auseinandersetzungen.

Der Typ Controller, der sich dieser Konfliktproblematik bewußt ist, wird in der Lage sein, nicht nur den Konflikt positiv handzuhaben, sondern die Erfahrungen und Erkenntnisse hieraus als Lernprozeß begreifen. Er wird verstehen, daß Konflikte bei einer positiven Handhabung durchaus eine gute Basis für eine bessere (kooperative) und dauerhafte Zusammenarbeit zwischen den Informations- und Entscheidungsträgern bilden können. Demgegenüber sieht er durchaus die Gefahr der Verschärfung von Konflikten und damit der weiteren Absorption aufgewendeter Energien, wenn diese nicht diskutiert resp. von den Betroffenen unterdrückt werden.

Zusammenfassung

Es wurde dargestellt, daß bei einer offenen Interpretation der Controller-Funktion diese sehr wohl für konfliktäre Auseinandersetzungen geeignet ist. Mit dem Informations-/Kommunikationskonflikt, Kompetenz-, Ressourcen- und interpersonalem Beziehungskonflikt wurden die relevanten Konflikttypen beschrieben. Dabei wurden denkbare Ansätze für eine fruchtbare Konflikt-handhabung

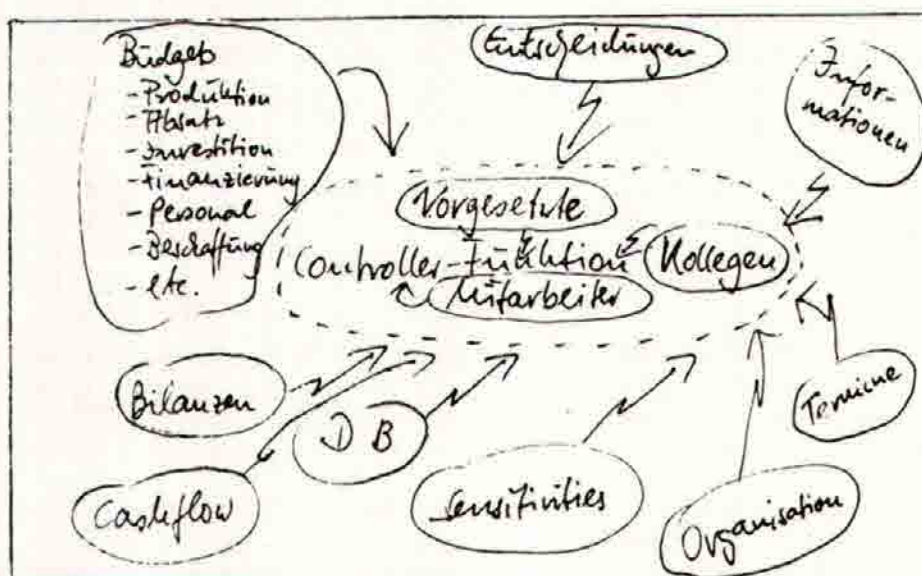


Abb. 5: Controller-Funktion

aufgezeigt. Der Konflikt selbst wurde explizit als nicht zwangsläufig negativ definiert. Vielmehr wird der managementorientierte Controller in der Lage sein - und wenn nur für sich selbst -, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus konfliktären Auseinandersetzungen als Lernprozeß zu begreifen. Ebenso weiß der Controller, daß es eine Konfliktlösung nicht geben kann, da eine Lösung etwas endgültiges darstellt - und Endgültigkeit in einem dynamischen Umfeld wohl nur selten erreicht werden kann. ■

7) Deyhle, A.: ebenda

8) vgl. Rüttinger, B.: Sozialpsychologie des Konflikts in: Macharzina, K./Oechsler, W. A.: Personalmanagement (Bd. II), Wiesbaden 1977 S. 55.

9) Deyhle, A./Bösch, M.: Arbeitshandbuch Gewinn-Management, München 1979, 4. Aufl., S. 177 ff.

Fußnoten:

- 1) Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973, S. 138
- 2) vgl. Kramer, R.: Information und Kommunikation, Berlin 1965, S. 129
- 3) Stirn, H.: Arbeiten in kleinen Gruppen in: Arbeit und Leistung 1973 (3), S. 74 - 77
- 4) Deyhle, A.: Controller Handbuch 10 A, Gauting/München, 2. Aufl. 1980, S. 40
- 5) vgl. hierzu: Gutenberg, E.: Die Produktion Bd. 1, Berlin/Heidelberg/New York 1973, 20. Aufl., S. 274
- 6) Bräutigam, K.H.: Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie, Hamburg 1974, S. 86

Es sind noch
CM-Jahresbände da...

Jahrgänge
79, 80, 81, 82, 83
geleimt + Computer-Gliederung
je Band DM 50,-
Falls gewünscht als CM-Bibliothek
bitte bei uns bestellen -
089 - 850 35 51

Fortsetzung **BÜCHERECKE** von Seite 262

kürzt vermerkt werden, straffe Gedankenführung und fachliches Niveau sichert der Verfasser dem Buch einen gewissen Anspruch. Im Vordergrund stehen erkenntnistheoretische Aussagen, praktische Arbeitshilfen werden verschiedentlich gegeben. Das "Was" steht im Mittelpunkt, weniger das "Wie". Einige Aufgabengebiete des Controlling, etwa die Plankostenrechnung, werden nur knapp behandelt oder ausgespart mit dem Hinweis, daß eine Bearbeitung in einem anderen Werk des Kompendiums erfolge. Insoweit nur begrenzte Vollständigkeit. Hinsichtlich der Intensität der Stoffbehandlung erfährt der Leser eine ausreichende Grundlagenbehandlung. Die Publikation wendet sich an Studierende und an Praktiker. Insgesamt erweist sich das Buch als zweckmäßig, sehr benutzer- und lesefreundlich und qualifizierte Zusammenfassung eines wesentlichen Teils praktisch verwertbarer Theorie des modernen Controllings.

Steinbuch, Pitter A.: So machen Sie wieder Gewinne

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1984 - 256 Seiten, Preis DM 48,--

Vorbezeichnete Neuerscheinung steht unter der Frage, wie die Auswirkungen der Wirtschaftsflaute bekämpft und überwunden werden können. Der Verfasser gliedert seine Arbeit wie folgt:

Einleitung - Analyse der Unternehmenssituation - Grundlegende Aufgaben - Strukturelle Maßnahmen - Zielgerichtete Aktionen - Personalbezogene Anstrengungen - Funktionale Aktivitäten. Ein Literatur- und ein Stichwortverzeichnis beenden das Werk. Der Autor wendet sich insbesondere folgenden Aufgaben zu: Die Eigenkapitalbasis zu stärken - die Liquidität zu bewahren - das Unternehmen zu entrümpeln - die Aufbauorganisation zu straffen - die Unternehmensflexibilität zu erhöhen - die Ausgaben und Kosten zu mindern - die betriebliche Effizienz zu verbessern - das unternehmerische Potential besser zu nutzen - den Personaleinsatz zu optimieren - die Mitarbeiter zu aktivieren und zu motivieren - die Produktivität zu erhöhen - die Reserven auszu-schöpfen - die Verwaltung zu rationalisieren und dgl. mehr.

Steinbuch wählt einen im Vergleich zu ähnlichen Publikationen andersartigen und z. T. neuen Ansatz. Er greift die Themenstellung aus der Sicht des Krisenmanagers auf. Der Verfasser setzt sich zur Aufgabe, Mittel und Maßnahmen, Techniken und Taktiken für den unmittelbaren betrieblichen Einsatz zu nennen. Die Arbeit ist im Aufbau klar und übersichtlich, im Stil flüssig und verständlich und im Inhalt anwendungsgerecht. Manche Passagen mögen etwas zu allgemein, zu grob oder etwas floskelhaft wirken. Insgesamt erreicht der Autor einen hohen Informationswert, da die Veröffentlichung gut strukturiert ist, präzise und treffend formuliert wird und die einzelnen Aufgaben gezielt und pointiert angesprochen werden. Der Leser bekommt eine Vielzahl möglicher praktischer Vorgehensweisen dargeboten, die das profunde Wissen und die reichhaltige Erfahrung des bekannten Verfassers ausweisen. Der Nutzen dieser Neuerscheinung liegt in den umfangreichen Hilfen und Anstößen und den z. T. rezeptartigen Vorgehensempfehlungen. Es bietet einen Raster an, der jedoch der betriebsindividuellen näheren Ausgestaltung und Konkretisierung bedarf, einen Ideenspeicher, der die Umsetzung beansprucht. Der Leser bekommt sozusagen einen Fahrplan; fahren und den richtigen Weg finden muß er selber. Der technische Bereich wird etwas knapp in der Abhandlung bemessen. Der Leser findet weniger das praktische Detail, als vielmehr das Grundsätzliche. Der Leser, der sich noch nicht eingehend mit dieser Themenstellung auseinandergesetzt hat, bekommt Vor- und Ratschläge vermittelt. Er wird in seinen eigenen Erwägungen unterstützt, um zu einem betriebsindividuellen Maßnahmenkatalog zu finden. Insgesamt eine recht interessante und nützliche Veröffentlichung.

von Ungern-Sternberg, Alexander: Das Unternehmen auf dem Prüfstand

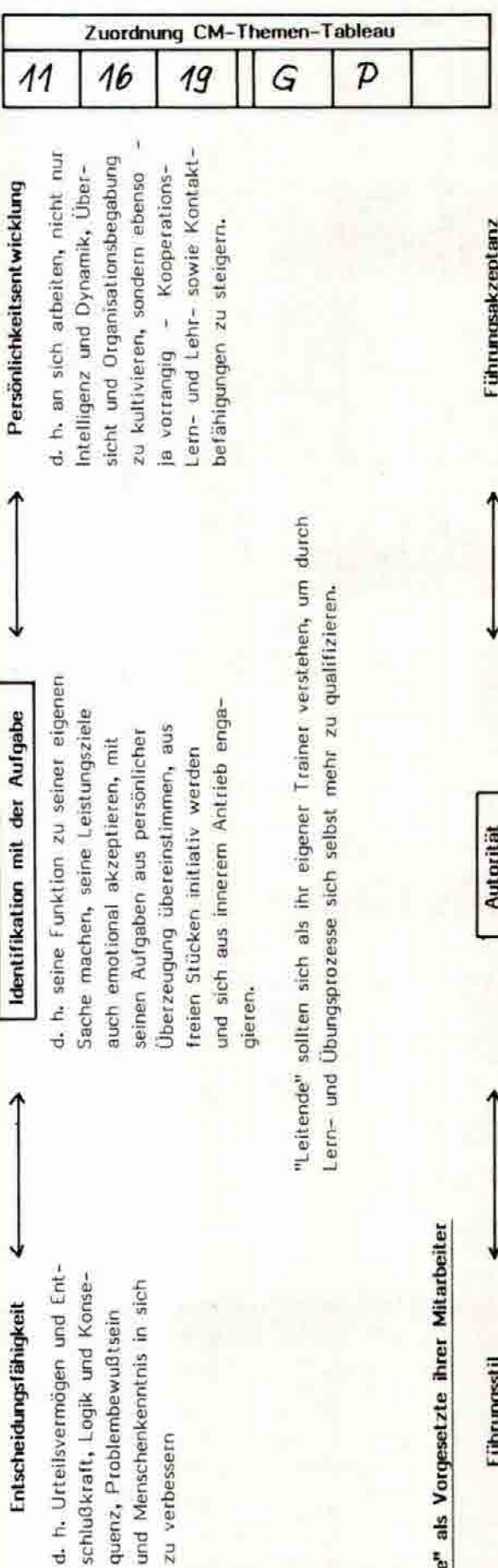
Heidelberg: I.H.Sauer-Verlag 1983 - 258 Seiten, Preis DM 68,--

Diese neubearbeitete und erweiterte Auflage bietet einen Leitfaden mit Checklisten für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Die Zusammenstellung von Checklisten geht von Schwerpunkten einer zukunfts- und marketingorientierten Unternehmensführung aus und bringt im einzelnen:

Im ersten Teil erfolgt eine kritische Analyse der wichtigsten Daten des Unternehmens und seiner Leistungsfähigkeit im Vergleich zur Konkurrenz. Hier geht es u. a. um eine Erfassung der allgemeinen Unternehmensdaten, um Stichworte von Angebot bis zur Zufriedenheit. Der zweite Teil gilt den für Entscheidungen notwendigen Informationen. Dort spricht der Verfasser die Frage der Prognosen an, wendet sich der Forschung und Entwicklung neuer Produkte zu oder behandelt die Marktsegmentierung. Das anschließende Kapitel ist mit "Planen für die Zukunft - die Unternehmensplanung das einende Ziel" überschrieben. Der vierte Abschnitt behandelt die Unternehmensführung und die

Fortsetzung Seite 290

2. "Leitende" als sich selbst Führende



Persönlichkeitsentwicklung

d. h. an sich arbeiten, nicht nur Intelligenz und Dynamik, Übersicht und Organisationsbegabung zu kultivieren, sondern ebenso - ja vorrangig - Kooperations- Lern- und Lehr- sowie Kontakt- befähigungen zu steigern.

Führungsakzeptanz

d. h. Anerkennung der fachlichen und menschlichen Qualifikation des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter, das Annehmen seiner funktionalen Kompetenz, das Billigen seiner Führungsrolle, das Einverständnis mit den Formen seiner Einflußnahme. Führungsautorität, die nicht akzeptiert wird, ein Führungsanspruch, der bei den Geführten keine Bejahung findet, hat wenig Wirkkraft, ja sie lösen Widerstände und Abwehrverhalten aus.

3. "Leitende" als Vorgesetzte ihrer Mitarbeiter

DIE DEBATTE UM DIE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG

EIN CONTROLLER ZEICHNET DIE DISKUSSION NACH

von Gerhard R ö m e r , Hamburg

Ein ehemaliger Bildhauer ... hatte einen Plan finanzpolitischer Art gefaßt..., der darauf ausging, daß jeder Zeitungsbezieher gehalten sein sollte, eine tägliche Teilmenge von 40 Gramm Altzeitungspapier ... abzuliefern, was denn im Jahre rund 14.000 Gramm, in zwanzig Jahren nicht weniger als 288 Kilo ausmachen und, das Kilo zu 20 Pfennig berechnet, einen Wert von 57,60 deutsche Mark darstellen werde. Fünf Millionen Abonnenten ... würden also in zwanzig Jahren aus Altzeitungswerten die ungeheure Summe von 288 Millionen Mark abliefern, wovon ihnen zwei Drittel auf das Neuabonnement möchten angerechnet werden ..., ein Drittel, gegen 100 Millionen Mark, für humanitäre Zwecke, zur Finanzierung volkstümlicher Lungenheilstätten ... frei werden würde ... (Der Plan) war gerechtfertigt und begründet nach allen Seiten. Die unbesonnene Vergeudung und Vernichtung von Zeitungspapier ... bedeute Hochverrat an unserem Walde, an unserer Volkswirtschaft. Papier schonen, Papier sparen heiße Zellstoff, den Waldbestand schonen und sparen ..., nicht minder Menschenmaterial und Kapital ... Kurzum, der Plan war gut, war eigentlich unwidersprechlich, und wenn ihm Unheimlich-Müßiges, ja Finster-Närrisches anhaftete, so eben nur des schiefen Fanatismus wegen, womit der vormalige Künstler eine ökonomische Idee ... verfocht, mit der es ihm offenbar im Innersten so wenig Ernst war, daß er nicht den geringsten Versuch unternahm, sie ins Werk zu setzen.

Thomas Mann,
Der Zauberberg,
Siebentes Kapitel,
Der große Stumpfsinn.



Dipl.-Volkswirt
Gerhard Römer,
Berater und Controller auf Zeit,
u. a. bei Textverarbeitungssystemen;
Friedensweg 1 a,
Hamburg 52

Die Arbeitszeitverkürzung steht derzeit im Widerstreit der Meinungen. Die Debatte selbst gerät dabei zu einem Mittel der Selbstdarstellung aller Beteiligten. Durch den Meinungsstreit und Machtkampf der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften wird die Öffentlichkeit über das Für und Wider der Arbeitszeitverkürzung verunsichert. Beide Seiten beschränken sich nicht nur darauf, ihre eigene Position und ihre Argumente in der Öffentlichkeit darzustellen; gleichzeitig versuchen sie, die jeweilige Gegenposition als verantwortungslos und dogmatisch zu diskreditieren.

An diesem Punkt in der Auseinandersetzung ist eine vorurteilsfreie Überprüfung der Wirkungs-

sammenhänge, die durch eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung ausgelöst werden können, und ein Abwägen aller Gesichtspunkte der gegensätzlichen Forderungen eine Herausforderung für einen Controller, damit es einer an sich begrüßenswerten Idee nicht so ergeht, wie es Thomas Mann in dem Motto beschreibt.

Unter Controllingaspekten geht es nicht um das Pro und Kontra zur Frage der Arbeitszeitverkürzung. Vielmehr geht es um eine qualifizierte Auflistung aller Gefahrenmomente aber auch Chancen, die mit den Modalitäten und der Einführung einer realisierbaren Arbeitszeitverkürzung verknüpft

sind. Außerdem geht es um einen angemessenen Ausgleich der Interessengegensätze. Denn für die langfristige Sicherung einer Unternehmensexistenz sind heute Entscheidungen zu fällen, deren Auswirkungen erst morgen erkennen lassen, ob die Entschlüsse richtig oder falsch waren. Dazu bildet die emotional aufgeheizte Atmosphäre des Arbeitskampfes zwar kein angemessenes Prüfungs- und Arbeitsklima. Gleichwohl können die nachfolgenden Überlegungen über den Tag des Arbeitskampfes hinaus einen wesentlichen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion leisten.

**Arbeitszeitverkürzung = 1. mehr Beschäftigte?
2. mehr Freizeit?**

Der Grundgedanke der Forderung der Gewerkschaften nach Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich läßt sich so zusammenfassen:

Eine Verkürzung der Arbeitszeit für jeden einzelnen, sei es die tägliche, wöchentliche oder sei es die lebenslange Arbeitszeit, führt dazu, daß nicht nur mehr Menschen Beschäftigung finden können, sondern daß auch der individuelle Freiraum zur Gestaltung der Freizeit eine Ausdehnung erfährt. Es werden dann die folgenden Pauschalbehauptungen wie bei einer tibetanischen Gebetsmühle ständig wiederholt, auf daß sie sich einprägen: "Eine gerechte Verteilung des vorhandenen Arbeitsvolumens auf alle Arbeitsbesitzenden und alle Arbeitslosen könnte die Arbeitslosigkeit einiger weniger beseitigen!"
"Mit dem zusätzlich gewonnenen Freiraum läßt sich die Lebensqualität eines jeden einzelnen erhöhen!"

Bei dieser Argumentation der Gewerkschaften wird stillschweigend unterstellt, daß die vorhandene Zahl der Arbeitsplätze eine konstante Größe ist und außerdem in beliebig viele kleine Portionen unterteilt werden kann. Diese Annahme ist für beide Sachzusammenhänge im höchsten Maße unrealistisch. In realistischere Bahnen läßt sich die Debatte um die Arbeitszeitverkürzung lenken, wenn der Controller einen fundamentalen Tatbestand herausstreicht:
Nicht die Arbeitszeiten bestimmen das Ausmaß der Beschäftigung, sondern die Arbeitskosten.

Eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich ist mit einer erheblichen Erhöhung der Arbeitskosten verbunden. Deshalb erscheint es angebracht, die wesentlichen Punkte eines Wirkungsmechanismus in einer verkürzten Ertragstrechnung qualitativer Art darzustellen und die Inflationwirkungen und tarifbestimmte Lohnerhöhungen zu vernachlässigen. Mit dieser Sichtweise wird ein grundlegender Zusammenhang erkennbar: ein sich

selbst verstärkender Wirkungsmechanismus, der in dem Tod des Unternehmens kulminiert (vgl. Tabelle 1).

Ausgehend von der Prämissensituation einer konstanten Produktionsleistung und einer konstanten Gewinnhöhe beweist er, daß der Teufelskreis in eine immer größer werdende Verschuldung beschränkt wird, der nur mit dem Finanzkollaps und dem Konkurs enden kann. Durch Änderung der Prämissenlage lassen sich vier Varianten aufzeigen, die teilweise in den Konkursfall einmünden, teilweise den gegenwärtigen status quo aufrechterhalten:

Variante A: Wenn die Produktionsleistung in dem Maße der Arbeitszeitverkürzung gesenkt wird, das heißt, wenn kein Beschäftigungseffekt eintritt, wird der Weg des *circuli vitiosi* des Finanzkollapses beschränkt.

Variante B: Wird bei konstanter Produktionsleistung die Arbeitszeitverkürzung mit einem Beschäftigungseffekt, aber ohne Lohnausgleich eingeführt, so wird der status quo ante perpetuiert.

Variante C: Wird bei konstanter Produktionsleistung eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich und mit Beschäftigungseffekt eingeführt, so ist der Weg des Konkurses unvermeidlich.

Variante D: Wird als Zusatz zur Variante C eine Gewinnschmälerung angenommen, so bleibt zwar die realwirtschaftliche Seite der Auswirkungen gegenüber dem status quo ante unverändert, aber über die finanzwirtschaftliche Seite wird der Weg in den Konkurs eingeschlagen.

Ohne näher darauf einzugehen, wie die Forderung der Gewerkschaften im Allgemeinfall finanziert werden kann, ist offensichtlich, daß Ereignisse in einem wettbewerbsorientierten Wirtschaftssystem, die immer wieder auftreten und die langfristige Existenz des Unternehmens gefährden können, mit der Erfüllung der Gewerkschaftsforderungen nicht abgefangen werden können. Nur die Variante B weist auf einen Weg, in dem mit der Erfüllung von zwei der drei Forderungen mindestens die Situation des status quo ante haltbar zu sein scheint.

Arbeitszeitverkürzung = Wettbewerbsnachteil?

Der Grundgedanke der Position der Arbeitgeberverbände gegen jegliche Form einer Arbeitszeitverkürzung läßt sich so wiedergeben:

Eine weitere Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit unter die 40-Stunden-Woche läßt sich in einigen Fällen kurzfristig durchführen und daher auch durchsetzen, aber die langfristigen Schäden sind irreparabel:

TABELLE 1: Wirkungsmechanismus einer Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich.

Einflußfaktoren:

1. Arbeitszeit wird gekürzt!
2. Wenn Produktionsleistung constant gehalten werden soll,
3. steigt Arbeitnehmerzahl und
4. Lohnkosten steigen durch
 41. Erhöhung der Arbeitnehmerzahl,
 42. voller Lohnausgleich
5. Wenn Ertrags- und Gewinnsituation constant gehalten werden soll, ergeben sich jeweils unter ceteris paribus Bedingungen folgende

Auswirkungen:

A) realwirtschaftlich

B) finanzwirtschaftlich

- | | |
|---|--|
| <p>6. Preise für die eigenen Erzeugnisse müssen erhöht werden.</p> <p>7. Nachfrage nach den eigenen Erzeugnissen sinkt</p> <p>8. kurzfristig wachsen die Kapazitätsreserven, Kapazitäten sind unausgelastet.</p> <p>9. Kostendruck steigt</p> <p>11. Kosten steigen</p> | <p>10. Liquiditätslage verschärft sich</p> <p>12. Liquiditätsreserven sinken</p> <p>13. Nachfrage nach Finanzkapital steigt</p> <p>14. Fremdfinanzierungsquote steigt</p> <p>15. Bonität für weitere Kapitalaufnahmen sinkt</p> <p>16. Zinsaufwand steigt.</p> |
|---|--|
17. Der Deckungsbeitrag sinkt.
18. Die Neigung zu weiteren Preisanhebungen wächst.
- ◀ Falls eine Preisanhebung möglich ist, andernfalls:
19. eine steigende Kosten- und Schuldenlast kann in einem Finanzkollaps und Konkurs kulminieren.

- Verlust von Wettbewerbs- und Marktpositionen,
- Verlust von Marktanteilen,
- Verlagerung von Betriebsstätten in Niedriglohnländer.

Die Unternehmen sehen eine Kostenbelastung auf sich zukommen, die sie nicht mehr in die Lage versetzt, weder ihren Mitarbeitern eine Arbeitszeitverkürzung zuzugestehen, noch beschäftigungslosen Menschen eine Tätigkeit zu verschaffen, sondern sie im Gegenteil dazu zwingt, Mitarbeiter zu entlassen.

Bei dieser Argumentation lassen sich die Unternehmen von folgendem Ursache-Wirkungskreislauf leiten:

- die heutige Nachfrage nach den eigenen Produkten induziert den heutigen Ertrag,
- die heutige Ertragslage sichert den finanziellen Rahmen für die heutigen Innovationen und Investitionen,
- die heutigen Investitionen determinieren das morgige Produktionsangebot,
- das morgige Produktionsangebot bestimmt die morgige Wettbewerbsposition und
- die morgige Wettbewerbsposition schafft die Voraussetzungen für das morgige Nachfragepotential nach den eigenen, zukünftigen Produkten.

Mit dieser Argumentation begründen die Arbeitgeberverbände, daß mit einer weiteren Reduzierung der Ertragssituation durch Arbeitszeitverkürzung das langfristige Entwicklungspotential des Unternehmens gefährdet wird.

Bei diesem Tatbestand ist der dynamische Aspekt des wirtschaftlichen Prinzips noch gar nicht berücksichtigt. Der Ablauf eines betrieblichen Produktionsprozesses ändert sich permanent im Wandel der Zeit. Aus der Änderung der Verbrauchsgewohnheiten entstehen Schwankungen im Nachfrageverhalten. Das Produktionsangebot kann im allgemeinen den Nachfrageschwankungen angepaßt werden, aber die Anpassungsprozesse benötigen ihre Zeit. Diese Friktionen kann ein Unternehmen bei entsprechender Voraussicht antizipieren oder durch Ausnutzung von auftretenden Produktivitätsfortschritten und/oder Rationalisierungseffekten berücksichtigen.

Produktivität

Produktivitätsfortschritte als Gradmesser der Ergiebigkeit der Produktionsfaktoren im Wirtschaftsprozess sind kennzeichnend für ein günstiges Verhältnis des mengenmäßigen Produktionsergebnisses

zur Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren. Eine zunehmende Produktivität ist der Ausweis für eine permanente und erfolgreiche Verbesserung der Ertragslage, wie es etwa diese unvollständige Liste von Einzelbeispielen zeigt:

- Ausschöpfung des Senkungspotentials der Herstellkosten,
- Abbau der Fix- und Gemeinkosten,
- Einsparungen an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen,
- Umstrukturierung des Produktionsapparates zur Vergrößerung des Kostensenkungspotentials,
- Änderungen im Produkt-Mix zur Erleichterung einer Umstrukturierung des Produktionsapparates.

Insbesondere die Arbeitsproduktivität wird beeinflusst durch:

- allgemeine Strukturänderungen,
- technischer Fortschritt,
- Substitution und
- verschiedene Grade der Kapazitätsausnutzung.

Wenn sie realisiert werden kann, so kann ein Unternehmen dann das gleiche, teilweise auch ein größeres Angebot an Waren, Gütern und Dienstleistungen mit einer geringeren Menge an Produktionsfaktoren herstellen und bereithalten. Dabei stagniert meist das verfügbare Arbeitsvolumen nicht nur, es sinkt. Es werden immer weniger Menschen notwendig, um die gleiche Produktionsleistung zu erbringen. Gerade dieser Sachverhalt zeigt einem Controller einen Anknüpfungspunkt, der die Forderung einer Arbeitszeitverkürzung in die Position der Arbeitgeberverbände integrierbar erscheinen läßt, indem er u. a. auf Rationalisierungseffekte hinweist.

Rationalisierung

Rationalisierungseffekte treten dann auf, wenn eine Leistungssteigerung durch Erhöhung des Leistungsgrades und eine Aufwandssenkung durch Erhöhung der Arbeitsintensität, also insgesamt eine zweckmäßige Gestaltung von Arbeitsabläufen zu verzeichnen ist. In der Regel kann eine Rationalisierung in drei Phasen vorgenommen werden, die sich zum Teil überschneiden: Die erste Phase der Rationalisierung ist überwiegend eine Arbeitskräftefreisetzung und in geringerem Umfang eine Arbeitszeitverkürzung durch eine Technisierung: Die menschliche Arbeitskraft und -leistung wird durch Maschinenarbeit ersetzt, wobei der Mensch die Maschinenbewegungen und -energien noch regelt und steuert.

Die zweite Phase der Rationalisierung ist überwiegend eine Arbeitszeitverkürzung durch die Automatisierung, bei der der Mensch auch noch von der Regelung und Steuerung der Maschinen durch andere Maschinen entlastet wird. Da der automatisierte Produktionsprozeß sich selbst kon-

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	14	32	G	P	R

trolliert, greift der Mensch nicht mehr unmittelbar in den Ablauf ein, sondern setzt ihn nur in Gang und überwacht ihn. In der Endphase der Automatisierung ist jede manuelle und ermüdende Routine-Arbeit durch nahezu bedienungsfreie Maschinenarbeit ersetzt.

In der dritten Phase der Rationalisierung wird der Produktionsfaktor Arbeit durch Kapital substituiert. Im Rahmen einer Schwachstellenanalyse (z. B. durch eine Wertanalyse) werden nach Auswahl der zu fertigenden Erzeugnisse sowie deren Gestaltung alle Kosten auszuschalten versucht, die für die Funktionstüchtigkeit dieser Erzeugnisse nicht unbedingt erforderlich sind.

Produktivitätsfortschritte und Rationalisierungseffekte lassen sich nur durch vorherige investive Aufwendungen erzielen. Investitionen beeinflussen die Gewinnsituation eines Unternehmens. Die sich daraus ergebende Problematik wird in dieser Analyse ausgeklammert. Denn es wird unterstellt, daß die notwendigen unternehmerischen Anstrengungen zur produktiven und rationalen Gestaltung des Produktionsprozesses nur dann durchgeführt werden, wenn sie wirtschaftlich sind. Unter diesem Aspekt sind Produktivitätsfortschritte und Rationalisierungseffekte die Motoren in einem permanent sich wandelnden, wettbewerbsorientierten Wirtschaftssystem und leisten einen Beitrag,

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern,
- das Beschäftigungsniveau zu stabilisieren,
- die Arbeitsbedingungen zu humanisieren, indem sie beispielsweise auch von schmutz- und lärmreichen Tätigkeiten entlasten.

Vor allem aber bewirken beide Effekte neben der Chance einer Anpassung an eine Änderung der Verbrauchsgewohnheiten auch eine Steigerung der Produktionsleistung, so daß auch ein positiver Effekt beim Deckungsbeitrag erzielt werden kann.

Auswirkungen

Aufgrund all dieser Zusammenhänge kann ein Controller den Gedanken einer Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich und unter produktivitätssteigernden Änderungen in der Faktorallokation in einen sich selbst verstärkenden Wirkungsmechanismus einbauen (vgl. Tabelle 2). Es handelt sich dabei um den Weg in einen sich selbst erhaltenden Beschäftigungs- und Wachstumsprozeß. Er war in der deutschen Nachkriegsentwicklung maßgeblich für den langanhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung.

Die Prämissensituation dieses Beschäftigungs- und Wachstumspfad ist in ihren zukünftigen Aussichten so realitätsfern, daß in

allen fünf folgenden Varianten bei Änderung auch nur einer einzigen Prämisse nur im günstigsten Fall ein ähnlich positiver Beschäftigungs- und Wachstumseffekt auftritt:

Variante 1: Wenn die Produktionsleistung in dem Maße der Arbeitszeitverkürzung aber ohne Beschäftigungseffekt reduziert wird, so sind noch drei Unterfälle bei der Angebotsentwicklung zu beachten:

- a. sinkt das Angebot durch die Arbeitszeitverkürzung stärker als es durch die Produktivitätsfortschritte und Rationalisierungseffekte wieder steigt, so wird ein Finanzkollaps unvermeidlich sein;
- b. sind beide Angebotstrends gleich hoch, so stellt sich der status quo ante ein;
- c. ist aber die Angebotsreduzierung durch die Arbeitszeitverkürzung kleiner als die Angebotssteigerung durch Produktivitätsfortschritt und Rationalisierungseffekt, so kann der Beschäftigungs- und Wachstumspfad beschritten werden.

Variante 2: Wird bei konstanter Produktionsleistung die Arbeitszeitverkürzung mit einem Beschäftigungseffekt aber ohne Lohnausgleich eingeführt, so kann durch die Produktivitätsfortschritte und Rationalisierungseffekte der Beschäftigungs- und Wachstumspfad beschritten werden.

Variante 3: Wird bei konstanter Produktionsleistung eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich mit einem Beschäftigungseffekt eingeführt, so sind drei Unterfälle zu beachten, je nachdem wie sich die Rate der Lohnkostensteigerung zu der der Produktivität und Rationalisierung verhält:

- a. fällt die Lohnsteigerung größer aus als die Produktivitäts- und Rationalisierungssteigerung, so ist der Weg in den Konkurs vorgezeichnet;
- b) sind beide Raten gleich, so besteht der status quo unverändert fort;
- c. ist die Lohnsteigerung aber kleiner als die Produktivitäts- und Rationalisierungssteigerung, so kann der Beschäftigungs- und Wachstumspfad beschritten werden.

Variante 4: Wenn zusätzlich zur Variante 3 überhaupt keine Produktivität und Rationalisierung zu verzeichnen ist, so läßt sich die Variante 4 unter den ersten Unterfall der Variante 3 subsumieren.

Variante 5: Wird zusätzlich zur Variante 3 eine Gewinnschmälerung unterstellt, so bleibt zwar die realwirtschaftliche Seite der Auswirkungen gegenüber dem status quo unverändert, aber über die finanzwirtschaftliche Seite müssen wieder drei Unterfälle unterschieden werden, die genau mit den Unterfällen der Variante 3 korrespondieren.

Tabelle 2: Wirkungsmechanismus einer Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich unter Ausnutzung von Produktivitätsfortschritten und Rationalisierungseffekten.

Einflußfaktoren:

1. Arbeitszeit wird gekürzt!
2. Wenn Produktionsleistung constant gehalten werden soll,
3. steigt Arbeitnehmerzahl und
4. Lohnkosten steigen durch
 41. Arbeiternehmerzahl
 42. voller Lohnausgleich
5. Wenn Produktivitätsfortschritte und Rationalisierungseffekte realisiert werden können,
6. steigt Produktionsleistung durch
 61. Produktivitätsfortschritte
 62. Rationalisierungseffekte
7. Wenn Ertrags- und Gewinnsituation constant gehalten werden soll, lassen sich unter ceteris paribus Bedingungen aufgrund der Lohnsteigerungsrate (=LS) und der Deckungsbeitragseffekte (=DB) durch Produktivitätsfortschritte und Rationalisierungseffekte drei Fälle unterscheiden:

I) Wenn LS größer ist als DB	II) Wenn LS gleich mit DB ist	III) Wenn LS kleiner ist als DB
------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Auswirkungen:

- | | | |
|---|--|--|
| <p>8a) Preise für die eigenen Erzeugn. müssen erhöht w.</p> <p style="text-align: center;">[vgl. die Auswirkung in Tab.1]</p> | <p>8b) Es gibt keinen Anlaß, die Preise zu ändern.</p> <p style="text-align: center;">[Also: status quo ante besteht.]</p> | <p>8c) Preise für die eigenen Erzeugnisse können gesenkt werden.</p> <p style="text-align: center;">[Also: Umkehrung der Auswirkungen der Tab.1]</p> |
|---|--|--|
- 9c. Der Deckungsbeitrag steigt.
- 10c. Die Neigung zu weiteren Preissenkungen wächst.
 Falls eine Preissenkung möglich ist, andernfalls:
- 11c. bei steigender realistischer Gewinnerwartungen ergeben sich Ausschöpfungsspielräume zugunsten der Verfolgung des Pfads eines beschäftigungswirksamer Kapazitätsaufbaus.

Nur die Varianten 1c, 2 und 3c dürfen wachstums- und beschäftigungswirksam bezeichnet werden. Sie weisen einen Weg, auf dem zumindest eine Forderung der Gewerkschaften - Beschäftigungsimpulse auszulösen - unter sehr rigiden, aber auch unrealistischen Prämissen erfüllt werden kann. Entscheidend aber bleibt bei der Betrachtung der Trendlinien die zukünftigen Gewinnerwartungen. Erst wenn sie von den Unternehmensführungen als realistisch angesehen werden und auch positiv ausfallen, wird der Weg auf dem Wachstums- und Beschäftigungspfad tatsächlich erfolgreich beschritten, andernfalls bleibt der deckungsbeitragschmälernde Effekt der dominierende Faktor.

Aufgrund dieser Varianten wird ersichtlich, auf einem wie schmalen Grat der Weg hin zu einem positiven Wachstums- und Beschäftigungsprozeß verläuft. Dabei ist die Hauptforderung nach Ausnutzung von Produktivitätsfortschritten und Rationalisierungseffekten in der hiesigen Wettbewerbswirtschaft eine *conditio sine qua non*. Denn in der marktwirtschaftlichen Praxis wird in aller Regel nur durch Ausnutzen eines Vorteils bei positiven Steigerungsraten für Produktivität und Rationalisierung gewährleistet, daß

- die inflationsbedingten und die tarifären Kostensteigerungen aufgefangen und kompensiert werden können,
- Wachstums- und Beschäftigungsimpulse zu erwarten sind,
- Reserven für eine langfristige Existenzsicherung in rezessiven Konjunkturverläufen angelegt werden können,
- die Arbeitsmarkt- und Strukturprobleme gelöst werden können,
- trotz zunehmender Knappheit an erschöpfbaren Ressourcen ein realer Anstieg der Kaufkraft ermöglicht wird, und
- existenzsichernde Wettbewerbspotentiale ausgeschöpft werden können.

Zwischenergebnis

Für jedes controlling-geübte Auge ist offensichtlich, daß die Formulierung eines eigenen konträren Standpunktes zur Arbeitszeitverkürzung nur ein mühevoller und nutzloser Kraftakt und Zeitaufwand bedeutet, nachdem der Arbeitskampf in Deutschland nun einmal beendet worden ist. Effizienter scheint deshalb ein Gedanke zu sein, aus den beiden Standpunkten die jeweils nicht negativen Varianten besonders weiterzuverfolgen. Zuvor aber können zwei Kernaussagen unter Aufwandsaspekten herausgestellt werden:

1. Eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung kann nur dann wachstums- und beschäftigungswirksam werden, wenn der Kostendruck gegenüber dem status quo ante nicht zunimmt.

2. Die Chancen für eine Arbeitszeitverkürzung steigen, wenn die Mehrkosten im personalen Bereich durch Minderkosten in anderen Bereichen, insbesondere im Kapitalbereich überkompensiert werden können.

Interessenausgleich durch eine Sabbatregelung!

Der Grundgedanke einer Arbeitszeitverkürzung durch eine sog. Sabbatregelung läßt sich aus den Ereignissen der jüngsten Vergangenheit ableiten: so z. B. die Tarifvereinbarungen in der holländischen Metallindustrie (vgl. FAZ, Nr. 133 + 134 vom 12. und 13. 6. 1984), der sogenannte Leber-Kompromiß in der deutschen Metallindustrie (vgl. Handelsblatt, Nr. 118 vom 27. 6. 1984) und der Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer in der deutschen Druckindustrie (vgl. Frankfurter Rundschau, Nr. 157 vom 9. 7. 1984). Alle diese Regelungen führen einen Interessenausgleich der beiden konträren Standpunkte der Tarifvertragspartner herbei und laufen darauf hinaus:

- zum einen die persönliche Arbeitszeit von der Betriebszeit zu trennen,
- zum anderen diese Regelung durch einen teilweisen Verzicht auf zukünftige Lohnerhöhungen zu finanzieren.

Insofern werden die Prämissen der o. a. beschäftigungs- und wachstumswirksamen Varianten 1c, 2, 3c z. T. erfüllt. Außerdem muß herausgehoben werden, daß z. B. die neu festgelegte, wöchentliche Regelarbeitszeit gemäß des Leber-Kompromisses in der Metallindustrie zwar 38,5 Stunden beträgt. Mit einer Kann-Bestimmung darf sie aber individuell je nach den betrieblichen Gegebenheiten des Arbeitstaktes und der Arbeitsintervalle variiert werden.

Die Berücksichtigung eines Sabbats als eines Ausgleichs durch bezahlte Freischichten muß man sich so vorstellen: Ein Mitarbeiter verrichtet während seiner gewohnten 40-Stunden-Woche im Unternehmen seinen Job. Aber da ihm beispielsweise ein Sabbattag monatlich zusteht, reduziert sich rein rechnerisch seine wöchentliche Arbeitszeit auf einen durchschnittlichen Wert von unter 40 Stunden pro Woche.

Der Sabbat wird dabei so in den Betriebsvereinbarungen verankert, daß jedem Mitarbeiter feste Freizeit-Blöcke als Ruhephasen im Laufe einer Periode zustehen. Dabei kann es sich um folgende Sabbat-Regelungen handeln:

- einem Tag / Monat,
- mehrere Tage, verteilt auf ein Jahr,
- mehrere Wochen, verteilt über ein Jahr oder gar um
- noch größere Intervalle in einem Jahr, die zum Teil auch an das erwartete Ende einer

durchschnittlichen Lebensarbeitszeit gesetzt werden dürfen.

Diese Sabbatregelung ist zunächst einmal eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich. Grundsätzlich ist mit dieser Regelung die Forderung der Gewerkschaften erfüllt. Der einzige Nachteil für den Arbeitnehmer besteht darin, daß er seinen Sabbattag zu einem vorher festgelegten Termin nehmen muß, andernfalls verfällt sein Anspruch. Der Vorteil für die Arbeitnehmer muß aber nicht unbedingt in einen Nachteil für die Unternehmen umschlagen.

Auf den ersten Blick haben die Unternehmen dadurch einen Nachteil, daß sie sowohl den zusätzlichen Freizeit-Block für die Mitarbeiter entgelten, die die Arbeitszeitverkürzung auch tatsächlich in Anspruch nehmen, als auch zur Aufrechterhaltung einer konstanten Produktionsleistung die Einstellung zusätzlicher Arbeitnehmer finanzieren müssen. Insofern folgt die Sabbatregelung bis hierher der Gewerkschaftsforderung einer Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich. Diesen Nachteil können die Unternehmensführungen aber möglicherweise teilweise oder sogar vollkommen durch folgende Gestaltungsspielräume ausgleichen: eine flexible Tarifvertrags-Gestaltung und eine Beeinflussung der Öffentlichkeit.

Flexible Tarifvertrags-Gestaltung

Da den Unternehmen per Tarifvereinbarung expressis verbis die Möglichkeit eingeräumt wurde, die Betriebszeiten zu verändern, ohne daß die betriebliche Arbeitszeit von einem 1-Schicht-Betrieb auf einen 2-Schichten-Betrieb umorganisiert werden muß, ist damit zu rechnen, daß Produktivitäts-, Rationalisierungs-, Wachstums- und Beschäftigungseffekte realisiert werden können. Darüberhinaus kann man unterstellen, daß mit einer verbesserten Auslastung der Produktionsanlagen der Fixkostenanteil relativ an Bedeutung verliert.

Da außerdem auch noch die Finanzierung der Sabbatregelung in die Tarifvereinbarungen aufgenommen wurde, ist die Kombination/Integration beider Standpunkte durchaus gegeben. Die Einführung eines Sabbats ist mit einem teilweisen Verzicht auf zukünftige Lohnerhöhungen regelrecht erkaufte worden. Denn in den Tarifvereinbarungen wurde bis 1986 nicht nur die Laufzeit des Rahmenvertrages, sondern auch die Lohnsteigerungsraten für 1984, 1985 und 1986 festgeschrieben. Gerade die Lohnzuwächse bleiben mit großer Wahrscheinlichkeit weit hinter den erwarteten Preissteigerungsraten für die private Lebenshaltung in dem gleichen Zeitraum zurück. Auch hier lassen sich also positive Deckungsbeitrags-

effekte ausschöpfen.

Auch das verbesserte Freizeitangebot für den Mitarbeiter kann das Unternehmen zu seinem Vorteil nutzen: Es kann i. a. unterstellt werden, daß mit dem Angebot der Arbeitszeitverkürzung die Leistungsbereitschaft und Einsatzfreude des Mitarbeiters motiviert werden kann. Der Wille zur produktiveren, zur mitdenkenden Tätigkeit wird angestachelt. Aus den Anregungen und Verbesserungsvorschlägen können sich Produktivitäts- und Rationalisierungsvorteile ergeben, die sich anderenfalls kaum hätten realisieren lassen.

Beeinflussung der Öffentlichkeit

Durch eine publizistisch unterstützte Einführung einer Sabbatregelung kann die öffentliche Meinung für das Unternehmen und seine Güter, Waren und Dienstleistungen wohlwollend gestimmt werden. Mit einem entsprechenden Medienfeldzug kann man versuchen, die öffentliche Meinung zu lenken und ein Klima des Einverständnisses und des Vertrauens herzustellen und zu mobilisieren. Das Ergebnis läßt sich mit einem einprägsamen und eingängigen Werbespruch vergleichen, mit dem schon sinngemäß in den 50er Jahren erfolgreich geworben wurde. Mit der Einführung der Sabbatregelung ließe sich heute public relations auf folgende Art und Weise machen:

"Glückliche Menschen produzieren bessere Produkte!"

Aufgrund dieses positiven Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit lassen sich unter Umständen nicht nur die Kunden für die Produkte und das Unternehmen selbst, sondern auch die Mitarbeiter durch die gestiegenen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit beeinflussen. Per Saldo erscheint dann auch hier ein produktivitätssteigernder Effekt durchaus vorstellbar.

Über die Öffentlichkeitsarbeit kann man dann auch versuchen, das Verhalten der potentiellen Nachfrager so zu beeinflussen, daß ihre positive Einstellung zum Unternehmen und seinen Produkten mit einer negativen Einstellung zu den Wettbewerbern, die keine Arbeitszeitverkürzung eingeführt haben, korrespondiert. Public Relations-Instrumente einer so gearteten Verhaltenssteuerung können sein:

- moral suasion,
- public pressure,
- freiwillige Informations- und Publizitätspflicht über Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung.

Aber langfristig ist auch denkbar, daß mit einer Einführung einer Arbeitszeitverkürzung für alle Unternehmen im Laufe der Zeit der jetzt so kontrovers diskutierte kostenverursachende Wettbewerbsnachteil vernachlässigt werden kann.

Ergebnis

Aufgrund dieser beschreibenden Analyse läßt sich ersehen, daß den Kernaussagen des ersten Zwischenergebnisses Rechnung getragen wurde. In Anlehnung an die schon bekannten Tabellen qualitativer Kalkulationsschemata ergibt sich eine realisierbare Vision (vgl. Tabelle 3), die in einen beschäftigungs- und wachstumswirksamen Prozeß eines Kapazitätsaufbaus einmünden kann. Damit ist aber keineswegs garantiert, daß die jetzige Zahl der Arbeitsplätze stabilisiert ist.

Eine detaillierte Auflistung aller möglichen "What if"-Varianten ist unergiebig im Sinne eines zusätzlichen Erkenntnisgewinns. Denn die Verletzung auch nur einer der grundlegenden Prämissen oder der beeinflussbaren Faktoren und Bedingungen gefährdet die Wirkungen, die mit einer Arbeitszeitverkürzung mit der Sabbatregelung erzielt werden sollen: eine hauchdünne Chance und Wahrscheinlichkeit eines positiven Deckungsbeitrags-effektes und eines beschäftigungswirksamen Kapazitätsaufbaus.

Die Ergebnisse der Tarifverhandlungen lassen sich i. a. dahingehend interpretieren, daß auf beiden Seiten für sankrosant und unverrückbar gehaltene Dämme eingerissen worden sind. Die Arbeitgeber haben an ihrer Grundposition Abstriche hinnehmen müssen:

- Abkehr von der 40-Stunden-Woche als Regelarbeitszeit und
- (teilweiser) Lohnausgleich für die Arbeitszeitverkürzung.

Die Gewerkschaften haben zulassen müssen, daß eine ihrer wesentlichen Positionen - die Beschäftigung auf mehrere Schultern zu verteilen - nicht realisiert werden wird.

Beide Seiten haben darüberhinaus auch zulassen müssen, daß ihre Verhandlungsmacht geschmälert wurde. Denn in den Tarifvereinbarungen ist festgeschrieben, daß die konkrete Ausfüllung des Tarifrahmen-Kompromisses den Betriebsräten in den Unternehmen vorbehalten bleibt. Somit verlagert sich die Verhandlung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit von den Zentralen der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf den jeweiligen lokalen Betriebsrat und die Unternehmensführung. Diese beiden dezentralen Partner haben einen neuen Kompetenzbereich gewonnen.

Unter Controllingaspekten und unter bestimmten Blickwinkeln sind folgende Ergebnisse einer Arbeitszeitverkürzung durch eine Sabbatregelung für die Zukunft besonders aufschlußreich:

1. Aus der Sicht des Arbeitnehmers stehen effek-

tiv mehr Freischichten, d. h. mehr Urlaub zur Verfügung. Unter der Bedingung eines konstanten Produktionsleistungsniveaus bildet diese Tatsache den Ansatzpunkt für einen möglichen Einsatz von motivationsorientierten Controllinginstrumenten.

2. Aus der Sicht der Unternehmensführung ist die Trennung der Betriebszeit von der individuellen Arbeitszeit der Kernpunkt für alle weiteren Überlegungen. So kann z. B. bei der Optimierung von Losgrößen in der Fertigung von der vorher unumstößlichen Prämisse einer 8-Stunden-Schicht abgewichen werden. Ohne die neue durchschnittliche Regelarbeitszeit insgesamt zu verletzen, sind Schichten mit einer Stundenzahl über 8 Stunden hinaus zulässig. Diese Gestaltungsfreiheit darf auch auf andere Bereiche übertragen werden. Somit bildet diese Neuerung ebenfalls einen Ansatzpunkt für ein Controlling der Arbeitszeit.

3. Aus der Sicht des gesamtgesellschaftlichen Umfeldes des Unternehmens, das eine Arbeitszeitverkürzung eingeführt hat oder einzuführen gedenkt, ist die Beeinflussungsmöglichkeit der öffentlichen Meinung das herausragende Moment. Auch dieses Resultat bildet den Ansatzpunkt für eine Erweiterung der Aufgabenstellung des Controllers: Er hat ein Instrumentarium zu schaffen, das die Ziele, Strategien und Maßnahmen eines public relations-Feldzuges der gesamtunternehmerischen Zielsetzung unterzuordnen und zu lenken erlaubt.

4. Aus der Sicht des Controllers ist nicht so sehr bedeutsam, daß das Controlling-Instrumentarium erweitert wird. Viel gewichtiger nehmen sich die Möglichkeiten und Chancen aus, die sich mit den neuen Anwendungs- und Betätigungsfelder für den Controller erschließen lassen.

Bedeutsam sind jetzt die örtlichen Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung. Die Ausfüllung des tariflichen Rahmenvertrages liegt nicht mehr bei den großen Zentralen, sondern hat sich zu den dezentralen Wirtschaftsausschüssen verlagert. In ihnen wird in Zukunft der Controller ein gewichtiges Wort mitzusprechen haben. Beide dezentralen Tarifpartner müssen im konkreten Einzelfall den Verhandlungs- und Verteilungsspielraum des Rahmenvertrages auszuloten versuchen. Dabei ist ein Gleichgewicht folgender divergierender Interessen anzustreben, das nur mit der Hilfe eines Controllers erreicht werden kann:

- die Arbeitnehmerpräferenzen zur Arbeitszeitverkürzung sind betriebsnah und bedürfnisgerecht zu erfüllen,
- die gegebenen Produktions- und Organisationsmöglichkeiten sind zu berücksichtigen und
- die Unternehmensinteressen einer langfristigen Existenzsicherung sind zu wahren. ■

TABELLE 3: Wirkungsmechanismus einer Arbeitszeitverkürzung mit der Sabbatregelung.

Prämissen:

A. Die Produktionsreduzierung wegen der Arbeitszeitverkürzung muß mindestens durch eine Produktionssteigerung aufgrund von Produktivitätsfortschritten und Rationalisierungseffekten kompensiert werden.

und/ oder

B. Die Deckungsbeitragsminderung aus der Lohnkostensteigerung wegen der Arbeitszeitverkürzung muß mindestens durch die Deckungsbeitragssteigerung aufgrund von Produktivitätsfortschritten und Rationalisierungseffekten kompensiert werden.

Einflußfaktoren:

1. Arbeitszeit wird gekürzt!
2. Wenn Produktionsleistung constant gehalten werden soll,
3. steigt Arbeitnehmerzahl und
4. Lohnkosten steigen durch
 41. Arbeiternehmerzahl
 42. teilweiser Lohnausgleich
5. Wenn eine Motivation der Arbeitnehmer erzielt werden kann,
6. steigt Produktionsleistung durch zusätzliche
 61. Produktivitätsfortschritte
 62. Rationalisierungseffekte
7. Wenn die Betriebszeit von der individuellen Arbeitszeit entkoppelt werden kann,
8. sinkt relativ die Bedeutung des Fixkostenanteils.
9. Wenn die öffentliche Meinung positiv gestimmt werden kann,
10. steigt durch Nachfragesteigerung
 101. Umsatzerlöse
 102. Deckungsbeiträge
11. Wenn Ertrags- und Gewinnsituation constant gehalten werden soll, lassen sich unter ceteris paribus Bedingungen aufgrund der Lohnsteigerungsrate (=LS) hinsichtlich eines Lohnausgleichs negative Deckungsbeiträge, aber positive Deckungsbeiträge (=DB) aus der Motivationssteigerung, Trennung der Betriebszeit und Arbeitszeit und Beeinflussung der öffentlichen Meinung feststellen.

Daraus ergeben sich drei Unterscheidungsfälle:

- | | | |
|-------------------|--------------------|----------------------|
| I) Wenn LS größer | II) Wenn LS gleich | III) Wenn LS kleiner |
| ist als DB | ist mit DB | ist als DB |

{Die Auswirkungen sind vergleichbar mit denen der Tab.2}

WIE WIRKEN SICH ÜBERSTUNDENZUSCHLÄGE AUF DIE KOSTENSÄTZE AUS?

von Dipl.-Kfm. Hellmuth Gluth, Stuttgart

Es gibt manche triftigen Gründe dafür, daß in einem Betrieb oder auch nur in einer seiner Fertigungsstellen Spitzen des Leistungsbedarfs mit teuren Überstunden ausgeglichen werden. Einen Grund sollte es dafür allerdings unter keinen Umständen geben, nämlich daß nach dem Willen ihrer Herausforderer ganz anderen Zielen dienende Regelarbeitszeitverkürzungen dann doch wieder nur mit Überstunden egalisiert werden und Überstundenzuschläge auf ohnehin schon teurere Löhne die Folge sind.

Welche Wirkungen Überstundenzuschläge nun im besonderen auf die Kostensätze in einer Fertigungsstelle ausüben, die den ständigen Vergleich zwischen Ist- und Standard-Fertigungskosten je Mann- oder Maschinenstunde ermöglichen und kurzfristig Korrekturmaßnahmen auslösen sollen, wird im folgenden an einigen (konstruierten) Fallstudien dargestellt.

Die fatale Kostenart

Überstundenzuschläge sind kein Entgelt für ein Leistungs-Mehr! Was ein Mitarbeiter in "Überzeit" mehr arbeitet, erhält er ebenso vergütet wie das in der Regelarbeitszeit Erarbeitete, also im Zeitlohn oder in der im Betrieb geltenden Form einer Leistungsentlohnung. Überstundenzuschläge sind Bestandteil des Soziallohn- oder "Nicht-Leistungs-Lohn"-Komplexes, mit dem, weil ein Gesetz dies gebietet, die realisierte Bereitschaft der Mitarbeiter honoriert wird, länger als "normal" zu arbeiten. Diese Kostenart "Überstundenzuschläge" gehört

schon in der Finanzbuchführung auf ein gesondertes Konto!

Dem steht nichts im Wege, weil ja schon in der Lohnbuchführung die Überstundenvergütung eigens ausgewiesen wird und somit den Beleg für die Finanzbuchführung liefert.

In der Kostenstellenrechnung (Betriebsabrechnung) dürfen diese Kostenbeträge nicht etwa verschlüsselt nach dem Lohnaufkommen auf die Fertigungsstellen verrechnet, sondern sie müssen diesen wirklich nach der Verursachung zugeordnet werden!

Man bedenke: Gibt es Fertigungsstellen, die besonders häufig in Überstunden arbeiten müssen, so müssen die Stellenkosten in ihrer Beziehung zur Stellenleistung das auch deutlich zu erkennen geben, damit den Gründen für diese Verteuerung der Fertigungskosten nachgegangen werden kann. Im Gegensatz zu allen anderen Bestandteilen der Lohnnebenkosten, ob es nun die Soziallasten oder eben die anderen Bestandteile des Soziallohns sind, verlaufen die Überstundenzuschläge nicht



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.

proportional zum Lohnaufkommen, sondern sie sind so begründet, wie es Gründe für das Verlangen nach Überzeitarbeit gibt: Nach ihrer Häufigkeit und Dauer in einzelnen Fertigungsstellen und nach dem Zuschlagsatz höchst unterschiedlich!

Da sie immer die Fertigungskosten beeinflussen, ohne daß auch die Fertigungszeit selbst - ob Mann- oder Maschinenzeit - durch sie berührt wird, wird zwangsweise auch das Verhältnis zwischen Fertigungskosten und die Leistung repräsentierenden Fertigungszeiten (Mann oder Maschine) gestört; die Kostensätze = Fertigungskosten je Mann- oder Maschinenstunde werden beeinflusst!

Die Fallstudien sagen aus

Überstundenzuschläge werden so vergütet und belasten eine Fertigungsstelle, wie in ihr Lohn für Überzeitarbeit zu verrechnen ist. Je höher der Lohnkostenanteil an den Gesamt-Fertigungskosten ist, je lohnintensiver also eine Fertigungsstelle ist, desto gewichtiger müssen sich logischerweise auch die in Abhängigkeit vom Lohn (Überstundensatz) zu errechnenden Zuschlagsbeträge auf den Kostensatz auswirken. Es galt also die Fallstudien einerseits auf eine lohnintensive Fertigungsstelle, andererseits auf eine mit maschinengebundener Arbeit abzustellen. In beiden Fällen wurde unterstellt, daß bei Beanspruchung der Regelarbeitszeit in einer Achtstundenschicht/Tag die Kapazität der Fertigungsstelle 100 %ig ausgelastet ist, was logischerweise bedeutet, daß dieser volle Beschäftigungsgrad durch die Überstundearbeit entsprechend überschritten wird.

Für die Einbeziehung der Lohnnebenkosten (= Soziallohn + gesetzliche Soziallasten) wurde der derzeit geltende Durchschnittssatz von 76 % des Arbeitslohns angesetzt.

Lohnintensive Fertigungsstelle

In ihr arbeiten 20 Mitarbeiter im Leistungslohn, Stundenlohnmittel 15,- DM; die Regelarbeitszeit beträgt 170 Stunden/Monat. Als zeitbezogene Kosten wird für teilfixe und absolut fixe Kosten ein Betrag von 8.840,- DM angesetzt.

Fall 1: (Keine Überstundearbeit)

Zeit der Mannschaft	Lohnsatz	Kosten
Normal (20 · 170)		Überzeit
3400 St.	15,-	Normalzeit
		51.000 DM
76 % Lohnnebenkosten		38.760 DM
Leistungsbezogene Kosten		89.760 DM
Zeitbezogene Kosten		8.840 DM
Fertigungskosten gesamt		98.600 DM

$$\text{Kostensatz (Mannzeit)} = \frac{98.600}{3.400} = 29,-\text{ DM}$$

Fall 2:

Alle 20 Mitarbeiter arbeiten in einer Woche des Monats von Montag bis Freitag je 2 und am Samstag 5 Überstunden, also insgesamt 300 Arbeitsstunden mehr, nämlich 200 (20 · 2 · 5) mit 25 % und 100 (20 · 5) mit 50 % Überstundenzuschlag:

3.700 Stunden gesamt	15,- DM	55.500 DM
davon 200 mit 25 %	3,75 DM	750,-
100 mit 50 %	7,50 DM	750,-
		1500,- 55.500 DM
76 % Lohnnebenkosten		1140,- 42.180 DM
		2640,- 97.680 DM
		↳ 2.640 DM
Leistungsbezogene Kosten		100.320 DM
Zeitbezogene Stellenkosten		8.840 DM
Fertigungskosten gesamt		109.160 DM

$$\text{Kostensatz} = \frac{109.160}{3.700} = 29,50 \text{ DM}$$

Fall 3:

Alle Mitarbeiter arbeiten zwei Wochen lang von Montag bis Freitag je 2, an den beiden Samstagen je 5 Überstunden, insgesamt also 4000 Stunden, davon 400 mit 25 %, 200 mit 50 % Zuschlag:

4000 Stunden gesamt	15,- DM	60.000 DM
davon 400 mit 25 %	3,75 DM	1.500,-
200 mit 50 %	7,50 DM	1.500,-
		3.000,- 60.000 DM
76 % Lohnnebenkosten		2.280,- 45.600 DM
		5.280,- 105.600 DM
		↳ 5.280 DM
Leistungsbezogene Kosten		110.880 DM
Zeitbezogene Kosten		8.840 DM
Fertigungskosten gesamt		119.720 DM

$$\text{Kostensatz} = \frac{119.720}{4.000} = 29,93 \text{ DM}$$

Fertigungsstelle mit maschinengebundener Arbeit

In dieser Fertigungsstelle arbeiten 5 Mitarbeiter, die jeweils 2 Maschinen zu bedienen haben. Die Leistung wird, da es sich um rein maschinengebundene Arbeit handelt, in Maschinenzeit gemessen; die 10 Maschinen leisten also 1700 Stunden/Monat, die sie bedienenden 5 Mitarbeiter in der Regelarbeitszeit 850 Stunden. Der Effektivlohn beträgt auch hier 15,- DM/Stunde. Für die zeitbezogenen (teilfixen und fixen) Stellenkosten müssen vor allem wegen der hohen Kapitaldienstkosten (Abschreibungen und Zinsen) jeweils 45.560,- DM/Monat angesetzt werden.

Fall 1: (keine Überstunden)

850 Stunden gesamt	15,--	12.750,-- DM
76 % Lohnnebenkosten		9.690,-- DM
Leistungsbezogene Kosten		22.440,-- DM
Zeitbezogene Kosten		45.560,-- DM
Fertigungskosten gesamt		68.000,-- DM

Kostensatz (Maschinensatz) = $\frac{68.000}{1.700} = 40,-- \text{ DM}$

Fall 2:

Alle 5 Mitarbeiter arbeiten eine Woche lang wie in Fall 2 der lohnintensiven Fertigungsstelle. Danach ergibt sich:

925 Stunden gesamt	15,--	13.875 DM
davon 50 mit 25 %	3,75	187,50
25 mit 50 %	7,50	187,50
		375,-- 13.875 DM
76 % Lohnnebenkosten		285,-- 10.545 DM
		660,-- 24.420 DM
		660 DM
Leistungsbezogene Kosten		25.080 DM
Zeitbezogene Kosten		45.560 DM
Fertigungskosten gesamt		70.640 DM

Maschinenzeit = $925 \cdot 2 = 1850$ Stunden

Kostensatz (Maschinensatz) = $\frac{70.640}{1.850} = 38,18 \text{ DM}$

Fall 3:

Alle Mitarbeiter arbeiten zwei Wochen lang wie in Fall 3 der lohnintensiven Fertigungsstelle:

1000 Std. gesamt	15,--	15.000 DM
davon 100 mit 25 %	3,75	375,--
50 mit 50 %	7,50	375,--
		750,-- 15.000 DM
76 % Lohnnebenkosten		570,-- 11.400 DM
		1320,-- 26.400 DM
		1.320 DM
Leistungsbezogene Kosten		27.720 DM
Zeitbezogene Kosten		45.560 DM
Fertigungskosten gesamt		73.280 DM

Maschinenzeit = $1000 \cdot 2 = 2000$ Stunden

Kostensatz (Maschinensatz) = $\frac{73.280}{2.000} = 36,64 \text{ DM}$

Auslegung

Faßt man die im Beispiel angesetzten und ermittelten Zahlen übersichtlich zusammen, so ergibt sich:

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33		P	T	

Lohnintensive Fertigung	Leistung Mannzeit	Fertigungskosten	% von Fall 1 Leistg.	Kosten	Kostensatz
Fall 1	3400	98600,-	100,00	100,00	29,--
2	3700	109160,-	108,82	110,71	29,50
3	4000	119720,-	117,65	121,42	29,93

Maschinenintensive Fertigung	Maschinenzeit	Fertigungskosten	% von Fall 1 Leistg.	Kosten	Kostensatz
Fall 1	1700	68000,-	100,00	100,00	40,--
2	1850	70640,-	108,82	103,88	38,18
3	2000	73280,-	117,65	107,76	36,64

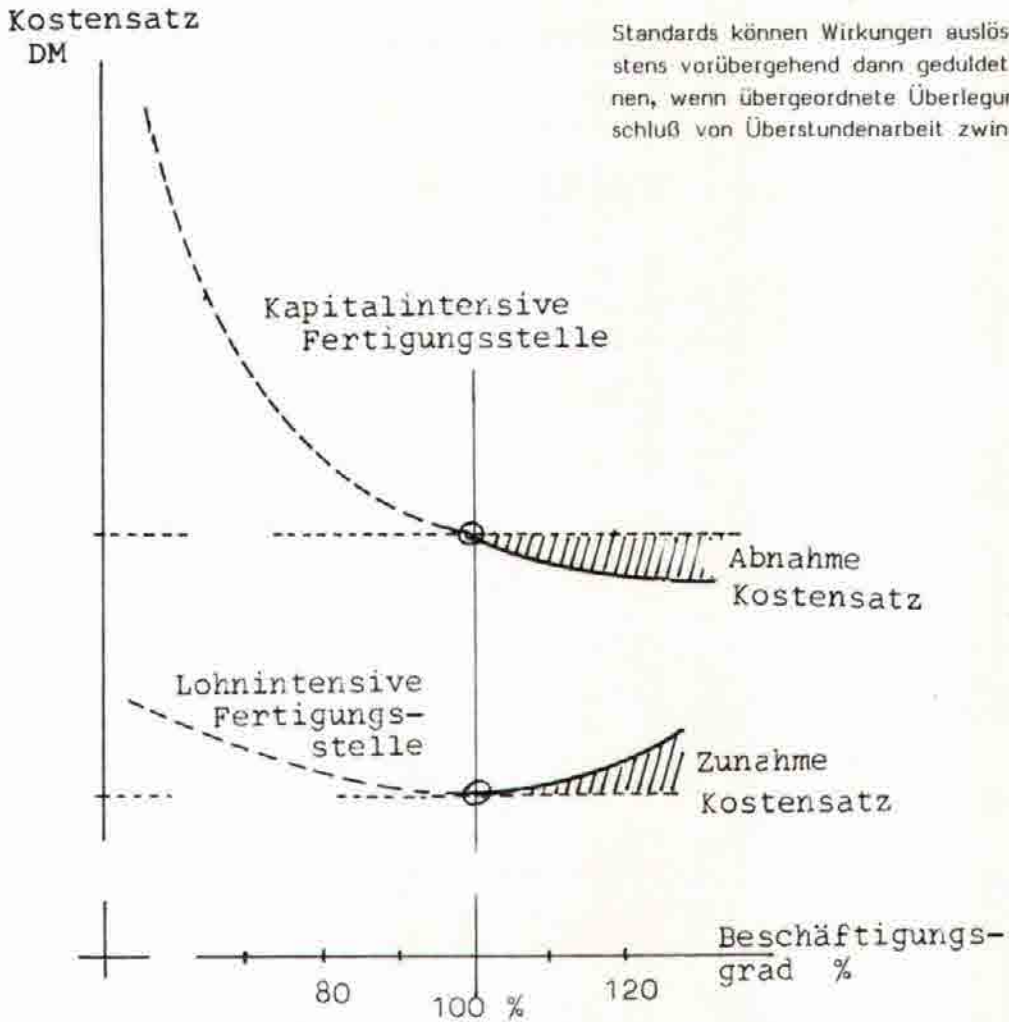
Es zeigt sich also eindeutig:

- Bei der durch die Überstunden ausgelösten Überschreitung der 100 % in Leistung und Fertigungskosten schert der Prozentsatz der Kosten in der lohnintensiven Fertigungsstelle schnell über dem der Leistung aus, bei der maschinenintensiven Stelle verhält es sich umgekehrt.
- Die Folge davon ist, daß der Kostensatz in lohnintensiven Fertigungsstellen bei Überschreitung der 100 % wieder zunimmt, während er bei maschinengebundener Arbeit weiter nach unten sinkt.

Das Diagramm deutet an (nicht maßgerecht!), wie die bekannte Degressionskurve des Verhältnisses zwischen Beschäftigungsgrad und Kostensatz in beiden Fällen bei Überschreitung der 100 %-Grenze reagiert. (Daß dabei der Kurvenverlauf im Falle der weiteren Degression der Maschinensätze sich ändert, hat mit dieser Feststellung nichts zu tun.)

Schlußbemerkungen

Für die Berechnung der Auswirkungen der Mehrkosten für Überstundenarbeit nach einer Formel zu suchen, sollten Sie am besten bleiben lassen. Nicht einmal das Nachvollziehen dessen, was unsere Fallstudie zeigen will, soll Ihnen mit dieser Arbeit etwa warm ans Herz gelegt werden. Wenn es jedoch darum geht, allzu negative Entwicklungen des Kostensatzes in einer Fertigungsstelle, über die ja ein Meister Rechenschaft abzulegen hat, zu analysieren, so sollte auch diese Berechnung, wie wir sie hier vorgestellt haben, dann mit ins Spiel gebracht werden, wenn Überstunden und ihre zusätzliche Kostenbelastung diese Entwicklung mit beeinflußt haben könnte! Auch wenn der Einfluß auf die Kostensätze keine spektakulären Ausmaße genommen hat: Diese Kostensätze sind Multiplikatoren für die Zeit, die im Verantwortungsbereich eines Meisters dessen Leistung bewerten; auch die kleinsten Abweichungen des Ist-Kostensatzes von der Plan-Zahl seines



Standards können Wirkungen auslösen, die höchstens vorübergehend dann geduldet werden können, wenn übergeordnete Überlegungen zum Beschluß von Überstundenarbeit zwingen. ■

Kostensatz bei Überstundenarbeit
(keine maßgerechte Darstellung!)



Aus dem Korrespondenzkasten...

Sehr geehrte Frau Herbig,
 "... möchte ich mich herzlich bei Ihnen bedanken, daß Sie mir die beiden Controller-Praxis-Bände zugeschickt haben. Wie ich nach kurzem Durchblättern erkennen konnte, haben diese beiden Bände einen großen Wert für meine Arbeit. Die Güte der Bücher scheint sich schon darin auszudrücken, daß an allen Universitäten in der Umgebung der Vermerk "Verlust" auftaucht. In einer solchen Situation freut man sich, auf ein offenes Ohr zu stoßen ..."

WERTSCHÖPFUNG

— EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHL FÜR DAS CONTROLLING

von Dr. Volker Wingefeld, Butzbach

Der Begriff der Wertschöpfung im Unternehmen und die Wertschöpfungsermittlung

Während der Begriff der Wertschöpfung in der Volkswirtschaftslehre - erinnert ist z. B. an das volkswirtschaftliche Rechnungswesen - ein durchaus "gängiger" Terminus ist, wird in der Betriebswirtschaftslehre seltener mit der "Wertschöpfung" gearbeitet. Kurz umschrieben bedeutet Wertschöpfung in der Volkswirtschaftslehre (Stobbe, Volkswirtschaftliches Rechnungswesen):

- "Summe aller durch den Produktionsprozeß entstandenen Einkommen; oder
- Bruttoproduktionswert minus Vorleistung minus Abschreibungen; oder
- Umsatz plus Bruttoinvestition minus Einkäufe von anderen Unternehmungen minus Abschreibungen." Es ist evident, daß Wertschöpfung hier im Sinne von Nettowertschöpfung verstanden wird.

Diese Definitionen lassen sich relativ problemlos auf betriebswirtschaftliche Belange übertragen. Informationsgrundlage ist jedoch nicht in jedem Fall die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) als Instrument des Controllings, sondern die Gewinn- und Verlustrechnung liefert die notwendigen Daten. Der Bruttoumsatz, vermindert um die Erlösschmälerungen, führt durch Berücksichtigung der Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigwaren zur Gesamtleistung des Betriebes. Die Gesamtleistung wird reduziert um den Materialeinsatz

an Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen, bezogenen Teilen und Fremdleistungen, um den sogenannten Rohertrag zu ermitteln, der der Bruttoproduktionsleistung oder Wertschöpfung des Betriebes entspricht.

Die Wertschöpfung in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp

Unabhängig vom Unternehmenstyp, d. h. gleichgültig ob es sich z. B. um einen Produktions-, Handels- oder Dienstleistungsbetrieb handelt, steht dem Werteverzehr von Gütern und Diensten in diesen Unternehmen eine Wertschöpfung gegenüber. Bei Produktionsbetrieben besteht diese Wertschöpfung aus dem Herstellen und Verkaufen von Gütern, bei Handelsbetrieben aus dem Einkauf und dem Verkauf von Gütern und bei Dienstleistungsbetrieben aus dem Herstellen und Verkauf von Dienstleistungen. In Produktionsbetrieben z. B. entspricht die Wertschöpfung gewöhnlich nicht dem Deckungsbeitrag der KER, da die Grenzkosten nicht nur die Materialeinzelkosten (MEK), sondern auch die Lohnfertigungskosten (LFK) und die Maschinenfertigungskosten (MFK) beinhalten. Außerdem wird die Wertschöpfung hier nach dem Gesamtkostenverfahren entsprechend dem Aufbau der GuV und nicht nach dem Umsatzkostenverfahren ermittelt. Nach Deyhle (Controller Magazin 1/79) sind Grenzkosten ganz allgemein diejenigen Kosten, die "die das zu verkaufende Produkt - oder



Dr. Volker Wingefeld, Dipl.-Ökonom, (33) leitet den Bereich "Controlling" bei der Vergölst GmbH, Bad Nauheim (Tochter der Continental Gummiwerke AG, Hannover)

die zu verkaufende Dienstleistung - nach seiner (ihrer) technischen Struktur zu sich selber verzehrt, damit es (sie) physisch existiert".

Im Handel wird es im allgemeinen so sein, daß die Grenzkosten die Einstandspreise sind. Dann entspricht der Deckungsbeitrag der 1. Stufe (DB 0) oder der Rohertrag der Wertschöpfung. In der betrieblichen Praxis beschränkt man jedoch die Grenzkosten nicht nur auf den Wareneinsatz, sondern bezieht z. B. Handlings-, Distributions- und Logistikkosten mit ein.

Ein wesentlicher Schritt zur Existenzsicherung eines Unternehmens ist die Erzielung von Ertragszuwachsen entlang eines Prozeßniveaus (Produktions-Absatz) durch Ausschöpfen von Skalenerträgen (scale effects, economics). Skalenerträge resultieren in der Industrie primär aus der gegebenen Kapazität (Auslastung) und der angewandten Technologie. Zur Analyse der Determinanten industrieller Wertschöpfung wird daher die "Erfahrungskurve" aus dem Instrumentarium des strategischen Controlling herangezogen. Die Erfahrungskurve sagt aus, daß die Stückkosten eines Produktes bei jeder Verdoppelung der kumulativ produzierten Menge um einen Faktor, der häufig zwischen 20 und 30 % liegt, vermindert werden. Bezogen auf die Ertragsfunktion des Produzenten unterstreicht der oben dargestellte Kontext die Relevanz der relativen Kostenposition im Vergleich zum ("größten") Wettbewerber. In die Analyse der relativen Kostenposition zum Wettbewerb sind insbesondere die Kosten der Wertschöpfung (Personal- und Sachkosten) einzubeziehen.

Beim Handel resultieren Skalenerträge aus dem Einkauf. Damit ist die plausible Unterstellung gemeint, daß dem Handel umso günstigere Einkaufskonditionen gewährt werden, je größer das Einkaufsvolumen ist: Einkaufsmacht des Handels! Es wird dabei zu differenzieren sein, ob die "Einkaufskonditionen" sich unmittelbar in der Wertschöpfung niederschlagen oder sich in den Kosten der Wertschöpfung, z. B. bei Zinsen durch entsprechende Gestaltung der Zahlungskonditionen inklusive der Finanzierung von Beständen durch etwa Einrichtung von Konsignationslagern, zeigen. Die Einkaufsmenge steht allerdings wiederum in Dependenz vom relativen Marktanteil des Handelsunternehmens als einer Analog-Größe zur relativen Kostenposition des Produzenten.

Die Kosten der Wertschöpfung

Die unternehmensinternen Aspekte Unter Kosten der Wertschöpfung sind die internen Personal- und Sachkosten des Unternehmens zu

verstehen. Unternehmen, die ihr Geschäft unterjährig nicht primär über eine konventionelle GuV kontrollieren und steuern, sondern - wie es sich in der Praxis durchgesetzt hat - über eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete kurzfristige Erfolgsrechnung (KER), werden nur über eine Auflösung der Grenzkosten nach Material-, Personal- und Sachkosten einen Überblick über die internen Kosten des Unternehmens und damit über die Kosten der Wertschöpfung erhalten. In der Praxis ist zu beobachten, daß eine solche Kostenauflösung unterjährig selten vorgenommen wird und daß man sich von der Betriebswirtschaft abgeleiteter anderer Abstimmbrücken zur GuV bedient. Außerdem ist festzustellen, daß die Grenzkosten, insbesondere aus Sicht des Managements, weit- aus weniger "anrühlich" sind als die Fixkosten.

Wird mit einer Standard- oder Plankalkulation gearbeitet, so bleibt der unterjährige Dialog - vereinfacht ausgedrückt - auf die Verbrauchs-, Verfahrens- und Preisabweichungen beschränkt. Wenngleich es sich im Laufe des Jahres nur andeutet, ist die Überraschung doch am Ende des Jahres groß, wenn z. B. die gesamten Personalkosten (fix und variabel) des Unternehmens schneller gestiegen sind als der Umsatz bzw. die Gesamtleistung oder gar die Wertschöpfung.

Es gibt daher aus diesem Grund Ansätze, sogenannte Wertschöpfungskennzahlen zu bilden, um Produktivitäts-, Rentabilitäts- und Liquiditätsentwicklungen aus einer etwas anderen und zudem für den Controller ungewohnten Perspektive transparent zu machen.

In Anlehnung an Gauer (Handbuch Finanz- und Rechnungswesen, dritte Nachl. 1983) sind zwei solcher Kennzahlen oder Koeffizienten genannt:

$$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{gesamte Personalkosten}} = \text{Wertschöpfungs-/Personalkosten-Koeffizient (absolut)}$$

$$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Abschr. auf Sachanlagen}} = \text{Wertschöpfungs-/Abschreibungs-Koeffizient (absolut)}$$

Für strukturelle Analysen z. B. für die Darstellung der Wertschöpfungskosten, ist es ebenso sinnvoll, die genannten Kostenarten als Prozentsatz von der Wertschöpfung auszudrücken. Solche Betrachtungen lassen sich auch in den publizierten Jahresabschlüssen finden, wobei dann die externen Aspekte dominieren.

Diese Koeffizienten sind nicht rein zufällig ausge-

wählt. Die Personalkosten bilden heute in vielen Unternehmen den größten Kostenblock. Die Abschreibungen geben Hinweise über die Investitionspolitik und -tätigkeit des Unternehmens. In der Volkswirtschaftslehre wird mit der Nettowertschöpfung gearbeitet, indem die sogenannte Bruttowertschöpfung um die Abschreibungen vermindert wird. Es bringt jedoch wenig Aussage - so auch Gauer - diese Berechnung auf die betriebswirtschaftlichen Belange, etwa zur Ermittlung einer Netto-Produktionsleistung zu übertragen.

Aufgabe des Controllings ist es nicht nur, die Kosten der Wertschöpfung als unternehmensinterne Kosten zu ermitteln, sondern auch eine Allokation dieser Kosten zu Sparten, Vertriebswegen oder auch produktionstechnisch zu alternativen Fertigungstechnologien vorzunehmen. Auf diese Weise wird die Transparenz des Unternehmensgeschehens weiter verbessert und Daten für Entscheidungen zum "optimalen" Unternehmens-Portefeuille bereitgestellt. In diesem Zusammenhang sind auch Entscheidungen über die Substitution der menschlichen Arbeitskraft durch Kapital (z. B. Maschinen) einzuordnen oder allgemein für den Einsatz moderner Fertigungstechnologien, die unmittelbar die Strukturkomponente der Wertschöpfungskosten tangieren.

Die unternehmensexternen Aspekte
Bereits heute wird die Wertschöpfung in den Jahresabschlüssen der Unternehmen ermittelt. So kennt das AktG (1965) in § 157 (Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung) den Begriff des Rohertrags, der mit der Wertschöpfung des gesamten Unternehmens identisch ist. Auch nach dem Entwurf des Gesetzes zur Durchführung der 4. Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften zur Koordinierung des Gesellschaftsrechts (Bilanzrichtlinien-Gesetz) wird in § 253 EHGB eine Reihenfolge der Ergebnispositionen vorgeschrieben, so daß die Wertschöpfung relativ leicht ermittelt werden kann, die dem "Rohergebnis" des § 253, Abs. 2 EHGB entspricht. Es sei hier nur am Rande erwähnt, daß in Abweichung von § 157 AktG nach § 253 EHGB auch die sogenannten "sonstigen betrieblichen Erträge" (§ 253, Abs. 1 Nr. 4 EHGB) Bestandteil des Rohergebnisses sind und daß nach § 253 Abs. 1 Nr. 5 EHGB der Materialaufwand zu differenzieren ist nach:

- Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und
- Aufwendungen für bezogene Leistungen.

Mit Ausnahme der großen prüfungspflichtigen Unternehmen, für die das folgende nicht gilt, darf nach § 253, Abs. 2 EHGB für Zwecke der Veröffentlichung auf den Einzelausweis der Komponenten des Rohergebnisses verzichtet werden

und nur das Rohergebnis publiziert werden.

In diesem Zusammenhang sei nur erinnert, daß die Wertschöpfung in der Unternehmensbesteuerung große Bedeutung hat, etwa bei der Umsatz- bzw. Mehrwertsteuer. In der Diskussion um eine Reform des Gemeindesteuersystems wird über eine Wertschöpfungssteuer gesprochen.

Resümee

Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist in der internen Analyse und Anwendung relativ unterentwickelt. Die Bedeutung liegt eher in der externen Betrachtung durch z. B. Veröffentlichung des Jahresabschlusses. Gerade die Bestrebungen in der Reform des Bilanzrechts in der EG werden eine stärkere "Verzahnung" der externen und internen Anforderungen an betriebswirtschaftliche Daten postulieren. Darauf wird sich vermutlich der Controller einstellen müssen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	32		G	F	

Controlling at home:



Chef (Mutter): "Du hast das und das, solange ich fort war, nicht so gemacht, wie's geplant war."

Dorle (Mitarbeiter): "Wieso muß das nach Plan gehen - bin doch kein Roboter."

Controller (Vater): Was ist ein Plan? Kontrollmittel oder Werkzeug zur Selbstkontrolle? Freiräume können umso größer sein, je mehr man sich an das hält, was als Plan vereinbart ist. Sonst reagiert der Chef (Mutter) eben so, daß er sagt: "Man kann dich (Mitarbeiter) einfach nicht allein lassen".

Fortsetzung **BÜCHERECKE** von Seite 270

Öffentlichkeitsarbeit. Der fünfte Teil bringt aktuelle Fragen zur Unternehmensnachfolge und Existenzsicherung von Familienunternehmen. Der Schluß enthält Fragen und Hinweise zu Job-sharing als einer freieren Form der Teilzeitarbeit. Einen Anhang mit Hinweisen zur Abwicklung und Förderung von Beratungsaufträgen sowie ein Literatur- und Stichwortverzeichnis.

Dieses Buch führt zu einem kreativen Denken, weg von Routine und Betriebsblindheit. Schwachstellen und Fehlerquellen können erkannt und Entscheidungen für die Gestaltung der Zukunft erleichtert werden. Die ausgewählten Fragen können keinen wirklich umfassenden und erschöpfenden Fragenkatalog darstellen. Sie können aber Grundlage und Ausgangspunkt ergänzender betriebsindividueller Fragen sein, Vorlage zu einer eigenen unternehmensbezogenen Prüfliste als ständigem Arbeitsinstrument. Die aufgeworfenen Fragen und Texthinweise sind überwiegend allgemeiner und grundsätzlicher Natur, der Bogen ist weit gespannt. Fraglich bleibt, ob auch die Akzente zweckmäßig gesetzt sind. Mikroelektronik bekommt z. B. die gebührende Bedeutung zugemessen, die Sozialbilanz wird aber fast so umfangreich bearbeitet wie das Finanz- und Rechnungswesen, das mit dem modernen Controlling etwas unzulänglich dargestellt wird. Der Verfasser gibt Sachkunde und Engagement zu erkennen und wirft Fragen auf, deren Antworten weiter helfen. Die Veröffentlichung ist dann zu empfehlen, wenn Hilfe und Anregung für den Aufbau eines solchen dynamischen Arbeitsmittels gesucht oder eine erstmalige Bestandsaufnahme vorgesehen ist. Ferner dann, wohl besonders in Klein- und Mittelbetrieben, wenn nicht genügend Zeit, Erfahrung und Sachkunde für regelmäßige betriebliche Analysen sichergestellt werden können.

Kütting / Zink: Unternehmerische Zusammenarbeit - Beiträge zu Grundsatzfragen bei Kooperation und Zusammenschluß -

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1983 - 218 Seiten, kartoniert, Preis DM 54,--

Dieses Buch setzt sich zur Aufgabe, dieses wichtige Gebiet der strategischen Unternehmensplanung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten zu durchleuchten. Vergleichbare Veröffentlichungen wurden bislang überwiegend von Juristen bearbeitet. Die Arbeit gliedert sich in folgende Beiträge:

- Der Entscheidungsrahmen einer unternehmerischen Zusammenarbeit - Neuere Entwicklungen in der Bewertungslehre ganzer Unternehmen - Ausgewählte Probleme der Besteuerung von Unternehmenszusammenschlüssen - Die Idee der Partnerschaft zwischen Herstellern und Handel -
- Die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel aus der Sicht eines Markenartikel-Herstellers
- Betriebliche Zusammenarbeit im Rahmen der sozialistischen Marktwirtschaft Jugoslawiens - Gewinnsteuern in der Grenzplankostenrechnung.

Die Veröffentlichung ist erschienen als Band 48 der Reihe Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft des Erich Schmidt Verlages.

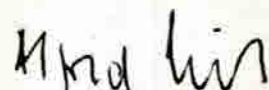
Lieber Leser, die Bücherecke ist zu Ende. Soweit es klappt, folgt im nächsten Heft eine neue Ausgabe. Es ist vorgesehen, einige interessante Ergänzungen in fachlicher und auch in persönlicher Hinsicht zu bringen.

Es liegt mit dieser Bücherecke die letzte Ausgabe des Controller-Magazins des laufenden Jahres vor. Dies ist mir eine besondere Veranlassung, Ihnen für die Aufmerksamkeit zu danken. Dem Management Service Verlag gilt mein herzlicher Dank für die freundliche und gute Zusammenarbeit. Den vielen Verlagen danke ich für die Mithilfe am Zustandekommen der Bücherecke. Auch gilt mein Dank manchem Wort der konstruktiven Kritik und der Begleitung.

Ich wünsche Ihnen für Ihr persönliches Wohlbefinden und Ihre berufliche Arbeit ein gutes neues Jahr.

Herzliche Grüße

Ihr



Alfred Biel

FINANZ- UND INVESTITIONSPLANUNG

INSTRUMENT ZUR ENGPASSLÖSUNG UND ÜBERLEBENS- SICHERUNG IN KRISENZEITEN

von Edwin Schmid, Blumberg

Es geht um die Existenz- und Überlebenschancen der mittelständischen Betriebe und Unternehmen. Zwar zeigt sich, daß selbst Großunternehmen hin und wieder in Schwierigkeiten geraten, doch ist eindeutig, daß vor allem Klein- und Mittelbetriebe in Krisenzeiten weit stärker tangiert und betroffen werden als Großunternehmen.

Finanzierung und Investitionen sind bei noch nicht bewältigten strukturellen Wirtschaftsveränderungen zum Engpaß der Betriebe und Unternehmen geworden. Wobei sich dieser Engpaß gerade in einer Zeit, da die Eigenkapitalquote allgemein erheblich absinkt, vor allem auf Klein- und Mittelbetriebe verheerend auswirken kann.

Finanzierung als Grundsatzthema der Zukunft

Die Kapitalstruktur ist für die Klein- und Mittelbetriebe das A und O der zukünftigen Entwicklung in den nächsten Jahren. Das Verhältnis Eigenkapital und Fremdkapital zueinander spielt heute mehr und mehr in aller Welt eine entscheidende Rolle, vor allem in den Klein- und Mittelbetrieben, denen die sich aus der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung resultierenden Probleme am stärksten auf den Nägeln brennen. Die Relationen der Finanzierung und der sich daraus ergebenden Kapitalverhältnisse müssen stimmen. Experimente jeder Art und Nachlässigkeiten in der Finanzierung können tödlich sein für die Unternehmen.

Was ist zu tun? Ausgangspunkt ist die

- Analyse des Eigenkapitals im Verhältnis zu den Vermögenswerten, sowie
- Analyse des Fremdkapitals in Beziehung zu den Vermögenswerten und im Verhältnis zum Eigenkapital.

Zweck ist es, die bestehenden Relationen Eigenkapital zu Fremdkapital festzustellen und aus diesem Istzustand die notwendigen Konsequenzen zu ziehen.

Instrumente und Maßnahmen

Die Finanzwirtschaft stellt Anforderungen an die Unternehmens- und Betriebsführung, die zur Bewältigung und Lösung dieser zentralen Engpaßfragen ein konkretes Vorgehen und ganz bestimmte Führungs- und Planungsinstrumente notwendig macht, nämlich die 'zielgerichtete und zukunftsbezogene Planung und ein Soll-Ist-Vergleich'. Dazu gehören:

- 1) Analyse des Eigen- und Fremdkapitals mit dem Ziel der Feststellung der Relation Eigenkapital zu Fremdkapital.
- 2) Analyse der Kapital- und Vermögensstruktur zur Ermittlung:
 - a) der Finanzierung und Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital,
 - b) der Finanzierung des Anlagevermögens durch Fremdkapital,
 - c) der Finanzierung des Anlagevermögens durch Eigen- und Fremdkapital,



Edwin Schmid,
7712 Blumberg,
Am Kompromiß-
bach 20, freibe-
ruflicher Sachver-
ständiger und Wirt-
schaftsberater in
Rechnungswesen,
Finanzwirtschaft;
Beratung mittel-
ständischer Betrie-
be und Unter-
nehmen.

d) der Vorräte, Forderungen, flüssigen Mittel (Umlaufvermögen und der Gesamtliquidität, sowie der Liquiditäten 1. und 2. Grades), mit dem Ziel, hieraus resultierend das richtige Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital zu finden und langfristig zu sichern.

Ferner ist erforderlich:

- 3) die Erstellung eines zielgerichteten und zukunftsbezogenen Finanzplanes mit Soll-Ist-Vergleich als Instrument der Finanzwirtschaft zur Schaffung der notwendigen finanziellen Transparenz, bezogen auf mittelfristige Planungszeiträume, mit gleichzeitiger Absicherung durch ständigen Soll-Ist-Vergleich.
- 4) Schaffung eines ziel- und zukunftsbezogenen unternehmerischen Finanz- und Finanzierungskonzeptes, beinhaltend:
 - a) die Definition der aus der Unternehmenszielsetzung sich ergebenden finanzwirtschaftlichen und auf die Finanzierung bezogenen zielorientierten Orientierungsvorgaben;
 - b) die für Betrieb oder Unternehmen gültigen und anzuwendenden Finanzierungsregeln zur Einhaltung der notwendigen Verhältnisse von und innerhalb der Vermögens- und Kapitalstruktur;
 - c) die aus der Sicht des Unternehmens anzustrebende Finanzpolitik zur Sicherung der notwendigen Relationen in der Finanzierung und Kapitalausstattung des Unternehmens;
 - d) eine Skizzierung und damit ein Konzept über für das Unternehmen bedeutsame und eventuell interessant werdende Finanzierungsformen.

Investitionen - zukunftsbezogene Investitionsplanung

Für Unternehmen und Betriebe bedeuten Investitionen ein zukunftsicherndes Lebenselement, das für Erfolg, Strukturbewältigung und Existenzsicherheit auf lange Sicht mitentscheidend ist, will das Unternehmen konkurrenzfähig bleiben und erfolgreich sein. Investitionen sind in engem Zusammenhang mit Finanzwirtschaft und Finanzierung zu sehen, da die Investitionstätigkeit einerseits langfristig die Erfolgchancen beeinflusst, andererseits natürlich auch erhebliche Rück- und Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft und die Finanzierung hat.

So stellt sich das Thema Investitionen dar als unternehmens- und marktbezogenes Faktum, das in den Entscheidungen der Unternehmensführung einen hervorragenden Platz einnehmen sollte. Es wäre verhängnisvoll, aus dem Ärmel heraus sich auf Investitionsvorhaben einzulassen, die weder hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Vermögen und Gewinn, noch im Hinblick auf die Finanzie-

rungsmöglichkeiten durchdacht und abgesichert sind. Eine Investitionsplanung ist also grundlegende Voraussetzung. Man könnte es auch bezeichnen als kombinierte Investitionsplanung und Investitionsrechnung.

Ein Investitions-Entscheidungsfindungs-System setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen und stellt sich in der praktischen Handhabung so dar:

1. Investitionsplan:
 - a) Planung der Investitionsausgaben,
 - b) Planung der Finanzierung der Investition.
2. Investitionsvorhaben:
 - a) Darstellung der vorgesehenen Investition,
 - b) Erläuterung der vorgesehenen Finanzierung, z. B. mit Eigenmitteln, mit Fremd- (Darlehens-) Mitteln sowie evtl. mit staatlichen Fördermitteln.
3. Planung der Umsatz- und Gewinnentwicklung bezogen auf das Investitionsvorhaben:
 - a) Darstellung und Planung der voraussichtlichen Umsatzentwicklung auf der Grundlage der bisherigen Umsätze und unter Berücksichtigung der Investition,
 - b) Darstellung und Planung der voraussichtlichen absehbaren Gewinnentwicklung auf der Grundlage der bisherigen Gewinne unter Berücksichtigung der sich durch die Investition ergebenden Verbesserungen,
 - c) Darstellung und Planung der Vermögensentwicklung ausgehend vom derzeitigen/bisherigen Vermögen des Unternehmens bezogen auf Vermögenszuwachs und Vermögensstand nach Durchführung der Investition.
4. Investitionsrechnung
Die Investitionsrechnung kann erfolgen im Wege von zwei Alternativen:
 - a) die Kapitalwertrechnung
 - b) die Anuitätsrechnung, und soll die Rentabilität bzw. Frage der Durchführbarkeit und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wirtschaftlich und finanziell ermitteln.
5. Planung für die Investitionsentscheidung
 - a) Umsatzplanung - Angaben zur Ertragsrechnung,
 - b) Finanzierungsplan zur langfristigen Finanzierung der Investition,
 - c) Finanzierungsplan zur kurzfristigen Finanzierung der laufenden Kosten,
 - d) Planbilanz mit Ermittlung der Überdeckung oder der Unterdeckung.

Durch eine derartige konkrete Planungsfolge läßt sich die Frage nach Möglichkeit bzw. Durchführbarkeit der Investition besser abschätzen. Vor allem dann, wenn letztlich die Investitionsplanung auf längere Zeiträume - bis zu 4 oder 5 Jahren - bezogen wird, ergibt sich hieraus ein Instrument, das unangenehme Überraschungen hinsichtlich der Investitionen verhütet.

Finanz- und Investitionsplanung - ein Führungsinstrument

Das Wort Planung stellt manchmal und mancherorts für die Unternehmer und deren Mitarbeiter noch ein Reizwort dar, vor allem, das Wort Planung wird oft völlig falsch verstanden oder falsch interpretiert. Unternehmer, Mitarbeiter, aber auch Berater, müssen davon ausgehen, daß Planung als solche kein Selbstzweck ist und vor allem, daß Planung die Führung und Entscheidung der Unternehmer und deren eigenverantwortliches und durchdachtes Handeln nicht ersetzen kann. Finanz- und Investitionsplanung ist wie jede Planung ein Instrumentarium zur Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsdurchführung und zur Kontrolle der Entscheidungsdurchführung. Eine solche Planung kann weder die Entscheidung noch das Handeln des Unternehmens ersetzen. Allerdings kann solche Planung

1. mehr Transparenz und Übersicht verschaffen, sowie durch einen Soll-Ist-Vergleich neue Erkenntnisse für die Führung und die Entscheidungen im Unternehmen sowie für neue und weitere zeitbezogene Planungen liefern,
2. Daten und Fakten aufzeigen über die jeweilige Situation und die Entwicklung des Unternehmens, woraus Schlüsse und Konsequenzen für die Führung und die zu treffenden zukunftsbezogenen Maßnahmen für Entscheidungen der Führung auf längere Sicht abgeleitet werden können, vor allem hinsichtlich eventueller Finanzierungsnotwendigkeiten und der Verhaltensweisen bezüglich eventueller Investitionsüberlegungen.

Die Finanz- und Investitionsplanung ist in der Praxis ein Hilfsmittel für die Unternehmen und zugleich ein Instrument, bei dessen richtiger Anlage und Handhabung unliebsame Überraschungen ausgeschlossen werden können. ■

„PC“ & „PC“

ALBERT SCHNARWILER
Caixa Postal 70085
Ipanema
22422 Rio de Janeiro
Brasil



Rio de Janeiro, 25. September 1984

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

ich habe mit Interesse Ihren Artikel im Controller Magazin 4/84 "PC" & "PC" gelesen. Mit diesem Brief möchte ich nicht die Lösung eines Controllerproblems mit PC beschreiben, sondern ganz generell auf den Mikrocomputer zu sprechen kommen.

Zuerst einen Blick zurück. In der Vergangenheit hat der Mikrocomputer eine Marktlücke ausgefüllt, indem er zusammen mit der zur Verfügung stehenden, anwenderfreundlichen Software (Spread Sheet, Magic Window, Visicals, Word Processing, etc.), die keine speziellen Programmierkenntnisse mehr voraussetzte, den (von der konventionellen EDV-Abteilung) angebotenen Lösungen um einiges voraus war.

Heute ist die Situation jedoch anders, da die früher den Mikrocomputern vorbehaltenen, oben erwähnte benutzerfreundliche Software auch für die großen und größten Computer entwickelt (und teilweise erheblich verbessert) wurde, so daß der Anwender mit einem am Zentralcomputer angeschlossenen Terminal (Bildschirm + evtl. kleiner Drucker, jedoch auf alle Fälle ohne Kassetten- und/oder Disketten-/Diskeinheit) u. a. die folgenden Vorteile gegenüber PC's hat:

1. Es gibt nur à jour geführte, zentrale Dateien (keine doppelt gespeicherten Informationen, keine geheimen "elektronischen Karteien" der Anwender, keine privaten Dateien mit den aktuellsten Daten, während die zentrale Datei mit überholten Daten arbeitet). Auch individuelle Daten der einzelnen Benutzer sind zentral gespeichert, jedoch in einer organisierten Form.
2. Daten sind schneller und mit der benutzerfreundlichen Software in einfachster Art verfügbar, da alle Informationen zentral gespeichert sind und somit auch der jederzeitige Zugriff zu voluminösen Dateien gewährleistet ist.

3. Datenschutz ist viel leichter realisierbar. Bei PC's ist hingegen effektiv funktionierender Datenschutz fast unmöglich, es sei denn mit polizeiähnlichen Maßnahmen.
4. Benutzer verwendet nur die spezielle anwenderfreundliche Software, wie Visicalc, Magic Window, etc.; programmiert aber nicht in einer der üblichen Programmiersprachen (auch nicht in Basic), da dies viel zu kostspielig und ineffizient ist, wenn sich teuer bezahlte Spezialisten in Programmierer umwandeln.
5. Zentral entwickelte, resp. verwaltete Software ist allen Benutzern zugänglich.

Nachteile des am Zentralcomputer angeschlossenen Terminals gegenüber dem Mikrocomputer gibt es heute nicht mehr.

PC's sind nur noch angebracht für folgende Fälle:

- a) Kleinstfirmen, welche keinen zentralen Computer haben (d.h. PC ist zentraler Computer)
- b) Schulen
- c) Seminare
- d) Privatpersonen.

Kurz zusammengefaßt kann man sagen, daß eine gut organisierte Firma keine dezentral arbeitenden PC's hat (d. h. nur gewöhnliche Terminals und/oder am Zentralcomputer angeschlossene Mikroprozessoren, jedoch ohne auswechselbare Speichermöglichkeiten) oder reziprok ausgedrückt: je mehr dezentral arbeitende PC's in einer Firma anzutreffen sind, je tiefer ist der Stand der EDV-Abteilung und/oder je schlechter ist die Firma organisiert (Koordination).

Mit freundlichen Grüßen



CONTROLLING-THEMEN-MATRIX

Werkzeug-System darge- stellt in	Rechnungs- wesen- System	System der Unter- nehmens- Planung	Führung durch Ziele- System
Merkbildern	z. B. Kosten- würfel	z. B. Planungs- würfel	z. B. "Blitzbild" 2 Ringe
Techniken	z.B. stufenweise DBR	z. B. Portfolio- Fenster	z.B. Beur- teilungs- bogen "Zielerfül- lungsbogen)
Spiel- regeln	z.B. ver- netztes Denken	z.B. "pro- lötischer" Arbeits-Stil	z.B. Fordern aber nicht überfordern

Hatten Sie jetzt jeweils 9 mal ein "Aha-Erlebnis"?
 Falls nicht, Controller-Magazin regelmäßig lesen oder
 zur Controller Akademie kommen ... ("Ach ja"-Erlebnis).
 (Red.)

20. ZUSAMMENKUNFT DES ARBEITSKREISES NORD I DES CONTROLLER- VEREIN E.V.



von Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle, Gauting/München und Tinum/Sylt

Am 6. und 7. September 1984 trafen sich - zusammen mit Gästen - rund 50 Teilnehmer zur 20. Zusammenkunft des Arbeitskreises NORD I in Flensburg. Der Arbeitskreisleiter Dr. Karlheinz Hillenbrand, Mitglied des Vorstandes der Bavaria St. Pauli Brauerei, Hamburg, und erster Vorsitzender des Controller Verein e. V. gab am Vorabend Rückblick und Ausblick zu den Vereinsarbeiten und dem erfolgreichen, beharrlichen Clearing im Kollegenkreis. Der Geburts-Arbeitskreisleiter Ratsherr Dipl.-Kfm. Dieter Kühn, Mitglied des Vorstandes der Herm. G. Dethleffsen AG & Co, Flensburg, erinnerte an den Start des Arbeitskreises am 9. April 1976 mit der konstituierenden Sitzung in Glücksburg. Nach der folgenden Liste standen die Zusammenkünfte 0 - 11 unter Regie von Herrn Kühn; die Zusammenkünfte 12 und folgende unter der Leitung von Dr. Hillenbrand.

Bisherige Zusammenkünfte des Arbeitskreises NORD I

0. Glücksburg	9. 4. 1976		
Teilnehmer Herren Heinz Behrmann, Wolf-Dieter Filter, Dr. Karlheinz Hillenbrand, Karl-Wilhelm Koch, Manfred Krössmann, Dieter Kühn, Peter Lötje, Horst Nobel, Günther Rentzel, Lothar Schostek, Ulrich Sennhenn.			
1. Hamburg, Reemtsma		24.9.76	
2. Hamburg, Hapag-Lloyd		25.2.77	
3. Bad Bramstedt		31.5./1.6.77	
4. Bremen, BLG Bremer Lagerhaus-Gesellschaft		13./14.10.77	
5. Bielefeld, Oetker		20./21.4.78	
6. Hamburg, Axel Springer		29./30.6.78	
7. Langenhagen, Reemtsma		28./29.9.78	
8. Wolfsburg, VW AG		22./23.2.79	
9. Hamburg, Bavaria St. Pauli Brauerei		31.5./1.6.79	
10. Hamburg, Hapag-Lloyd		4./5.10.79	
11. Gütersloh, Bertelsmann		21./22.2.80	
12. Bremen, Kellogg		25./26.9.80	
13. Bremerhaven, BLG			19./20.2.81
14. Glücksburg/Flensburg, Dethleffsen (Bommerlunder)			8./9.10.81
15. Hamburg, Jungheinrich			18./19.2.82
16. Bremen, BLG			30.9./1.10.82
17. Quickborn			24./25.2.83
18. Hodenhagen			22./23.9.83
19. Hamburg, SCS - Scientific Control Systems			1./2.3.84
20. Flensburg, Herm.G.Dethleffsen			6./7.9.84
21. Hamburg, Alfa Laval			28.2./1.3.85

Zum Bild: Dr. Karlheinz Hillenbrand, Mitglied des Vorstandes der Bavaria St. Pauli-Brauerei AG, Hamburg und 1. Vorsitzender des Controller Verein e.V., begrüßt die Teilnehmer. Dr. Hillenbrand ist Arbeitskreisleiter von Nord I (der Gründungs-Arbeitskreisleiter Dipl.-Kfm. Dieter Kühn sitzt links von ihm).

Ein "harter Kern" freut sich über neue Ankömmlinge: (von links) Manfred **Kroessmann**, Alfa-Laval-Industrietechnik GmbH; Peter **Lötje**, Weyhe; Wolfgang **Scheide**, Wasa GmbH; Karl-Wilhelm **Koch**, Hapag-Lloyd AG; Helmut **Geffert**, Lehmann & Voss; Dr. Jürgen **Zeplin**; Dr. N. A. von **Oetinger**, Tabakwaren-Union GmbH, Hannover.



Arbeitskreis-Stimmung (am Abend)



Arbeitskreis-Stimmung (am Morgen)



Frau und Herr Kühl freuen sich, daß so viele gekommen sind.

Marketing und Controlling - Gedanken und Notizen

Im fachlichen Teil der Zusammenkunft berichtete den Teilnehmern Dr. Egon Schmitz-Hübsch, Mitglied des Vorstandes der Firma Herm.G.Dethleffsen AG & Co (Bommerlunder, Linie Aquavit, Der geele Kôm ...) aus der Arbeitspraxis des Unternehmens und aus seinen persönlichen Eindrücken, Erlebnissen und Erfahrungen. Aus den Vorträgen und Diskussionen seien folgende Gedanken aneinandergereiht.

Ertragspotentiale aufbauen heißt hauptsächlich, sich um Märkte und Markenprofile zu bemühen. Märkte sind wichtiger als Werke. Potential ist die in den Markt investierte Geldung. Dr. Schmitz-Hübsch nannte 10 Millionen Investitionen in den Markt auf 140 Millionen Umsatz als eine Praxiszahl. Aus den Daten zur Firma Dethleffsen sei auch die Kennzahl erwähnt 10 Auszubildende auf 106 Mitarbeiter; jeder 2. Mitarbeiter hat einen Bildschirm. Die Verkaufsarbeit im Feld wird durch Handelsvertreter geleistet. Die Vertriebslinien sind Gastronomie und Handel; wobei die "Knochenarbeit" in der Eroberung und im Halten der Marktstellungen vor allem in der Gastronomie zu leisten ist.



Dr. Egon Schmitz-Hübsch, Mitglied des Vorstandes der Firma Dethleffsen, bei seinem Vortrag über das Vertriebs-Informationssystem.



Ratsherr Dipl.-Kfm. Dieter Kühl überreicht Dr. Albrecht Deyhle die silberne Münze zur 700-Jahr-Feier der Stadt Flensburg.

Jedes Jahr gibt es ein Beratungs- und Förderungsgespräch mit jedem Mitarbeiter über Zielfindung und Zielerreichung. Die Vergütung im Verkauf - bei den Handelsvertretern - ist im Sinne von Zielerfüllungsprämien konstruiert; also nicht allein so etwas wie eine "Flaschenprovision", sondern z. B. Neukunden-Prämien, Prämien je Besuch, Erreichen von Kennzahlen zwischen Anzahl Aufträge und Anzahl Besuche.

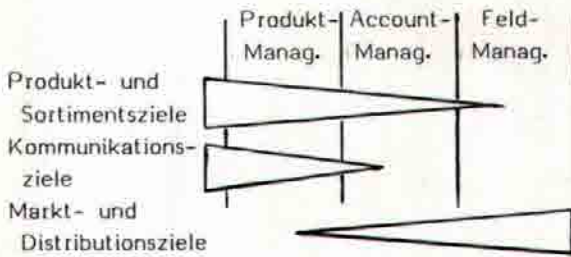
Im konkreten Erfahrungsaustausch der teilnehmenden Kollegen wurden auch Zahlen ausgetauscht, die aber hier jetzt nicht protokolliert sind. Ganz wesentlich in der Arbeitskreisarbeit ist es nämlich, den hier über 20 Zusammenkünfte erarbeiteten "Stallgeruch" hervorzuheben. Man kennt sich und kann etwas austauschen. Die "Vergütung" bei der Arbeitskreativität besteht in der Gegenseitigkeit.

Organisation der Marktbearbeitung

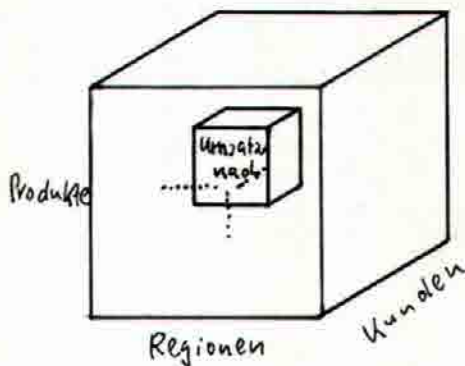
Dr. Schmitz-Hübsch schildert, wie die Marktbearbeitung organisiert ist: es sind die Säulen des Produkt-Management, des Account-Management (Key-Accounts) und das Feld-Management (der "Außendienst", vollbracht durch die Handelsvertreter). Diese drei organisatorischen Einheiten

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	06	09	G		

teilen sich nach der folgenden Abbildung in die Erfüllung z. B. von drei wesentlichen Marktzielen in den Produkten/Sortimenten, in der Kommunikation mit dem Kunden und in der Marktdurchdringung.



Hinter dieser Matrix-Darstellung ist zugleich ein Würfel zu erkennen. Das ist oft so. Unser Sprechvermögen zwingt uns, etwas in einer Reihenfolge zu schildern. Man spricht von Produkten, Regionen und Kunden. Das klingt dann wie eine Aufzählung. In Wirklichkeit ist es eine dreidimensionale Gleichzeitigkeit.



Hinter der Organisation der Marktbearbeitung steht die These: Technik ist beherrschbar - Kundenwünsche sind es nicht. Kundenwünsche sind zu diagnostizieren. Das braucht eben die Kommunikation mit dem Kunden ständig.

Dr. Schmitz-Hübsch schildert das MIDAS-Informationssystem von Nielsen. Dabei handelt es sich nicht mehr, wie bisher gewohnt, um eine Panelerhebung, sondern um einen Datenträgeraustausch mit den Kunden, die dabei mitmachen. Daraus ergeben sich Auswertungen, wieviel Einheiten und DM Umsatz in Aquavit der Kunde X in der Verkaufseinheit Y erreicht hat und wieviel davon z. B. Bommerlunder gewesen ist.

Marketing-Controlling und Personal-Computer

Frau Karin Hinz, Herr Jacobsen, Herr Kühl und Herr Dr. Schmitz-Hübsch schildern im Prinzip und am Beispiel, wie mit dem Personal-Computer gearbeitet wird. Geschrieben wird nicht mehr viel. Die Planung, das Durchkneten der

Planung, die Erwartungsrechnung während des Jahres werden "im Bildschirm" protokolliert.

"Bloß die Zahlen müssen auch kommen"... Diese These ist hervorhebenswert. Nicht daß der Eindruck entsteht, der Computer wird's schon machen - und die Manager im Verkauf können zuschauen, wie's dann kommt. Kommt es nicht, ist es der Computer eben gewesen.

BTX-Anwendungen

Ausgehend vom Ist-Zustand im Vertriebs-Informationssystem, wo monatlich 15.000 Blatt Papier erzeugt werden und dazu noch in jedem Quartal 12.000 Blatt wird an der Verwirklichung eines VIS/BTX gearbeitet. Zusammen mit Dipl.-Kfm. Thomas Thiele, Chefberater IBM Hamburg, schildert Dr. Schmitz-Hübsch den Stand der Dinge zur Verwirklichung eines BTX-Systems im Hause Dethleffsen. Herr Thiele vermittelt dazu eine Geräte- und Fallbeispiel-Anwendungspraxis.

Zunächst wird im Hause Bommerlunder das BTX-Konzept eingesetzt für die interne Kommunikation zwischen Handelsvertretern und Stammhaus. Bei 1.500 zu speichernden Bildschirmtext-Seiten und Gebühren an die Post von 1,5 Pfennigen je Tag und Seite sowie bei Seiten-Änderungskosten von 5 Pfennig je Seite ergibt sich budgetmäßig ein Betrag von rund 12.000,- DM im Jahr. Dazu kommen Investitionskosten von 3.500,- DM je Station bei den Handelsvertretern.

Insgesamt sieht die BTX-Anwendung so aus, daß man sie verwenden könnte:

- a) In der direkten Verbraucherwerbung; "in der Hoffnung,, daß sich die Endverbraucher das auch anschauen";
- b) Im Account Management mit Möglichkeiten der Ko-Promotion mit dem Handel;
- c) Im Feld als ein interner Kommunikationskreis-Handelsvertreter, Verkaufsleiter, Key-Account-Management (KAM). Und da wird das gemacht.

Kritisch zu vermerken im Erfahrungsaustausch wäre, daß BTX zwar ein Schnell-Informationssystem ergibt - aber nur, wenn's auch schnell benutzt wird. Die Technik allein macht es noch nicht. Die benutzenden Menschen kommen dazu, die es beherrschen müssen. Und Alibi-Berichte gibt es genauso auch im Bildschirm.

... und dann war die Zeit um

Spannend war's beim Arbeitskreis NORD I - voller Informationsfülle, Kollegengesprächen und

knapper Zeit. Als es 16.00 Uhr war in Flensburg am 7. September, konnten alle nicht recht verstehen, daß man jetzt wieder gehen soll. Dr. Hillenbrand traf deshalb die Stimmung, als er sagte, wann sich das Gremium wieder treffen wird.



Dipl.-Kfm. Thomas **Thiele**, IBM, und Dr. Egon **Schmitz-Hübsch** mit dem BTX-Gerät.



Dipl.-Kfm. **Thiele** und ein Kollege bereiten die BTX-Präsentation vor; also das BTX-VIS; Controller **Jacobsen** (Firma Dethleffsen) "watches them"

Dipl.-Kfm. Dieter **Kühl** überreicht den Gründungsmitgliedern des Controller-Forums Nord I die silberne Medaille zur 700-Jahres-Feier der Stadt Flensburg (von links): Karl-Wilhelm **Koch**, Hapag-Lloyd AG; Peter **Loetje**, Weyhe; Manfred **Kroessmann**, Alfa-Laval Industrietechnik GmbH, Hamburg; (im Vordergrund Dr. **Zeplin**, Geschäftsführer des Controller Verein e. V.)



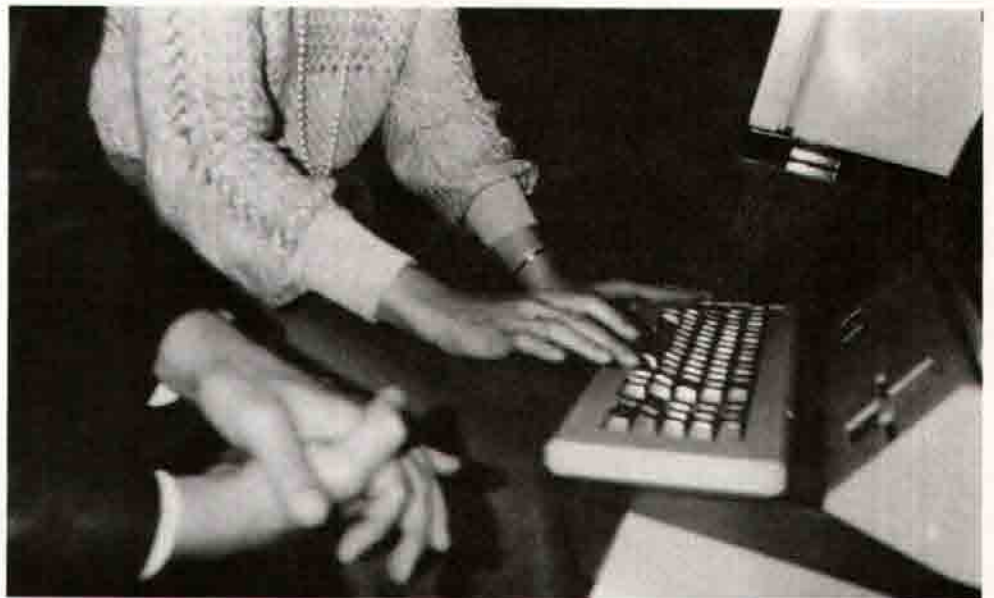
1. Controllerin Karin Hinz (Firma Dethleffsen, Flensburg) und Manager Helmut Geffert (Lehmann & Voss, Hamburg) auf dem Weg zum Personal Computer.



2. Manager Geffert und Controllerin Hinz freuen sich über eine gelungene Budget-Variante.



3. Das Finale: Der das Ziel sich zu eigen machende Manager und die begleitend das Bildschirm-Protokoll führende Controllerin.



Controller

Wir sind ein agiles Unternehmen der pharmazeutischen Industrie in Berlin. Mit ca. 100 Mitarbeitern stellen wir Produkte her, die sich am Markt hervorragend etabliert haben.

Die hohen Zuwachsraten erfordern eine Verstärkung des Managements. Der Sektor Controlling und kaufmännische Verwaltung soll ausgebaut werden. In diesen Verantwortungsbereich gehören die Planung, das Finanz-, Rechnungs- und Personalwesen, die Organisation und die Datenverarbeitung.

Sie sind der geeignete Bewerber, wenn Sie eine breit angelegte kaufmännische Ausbildung als Dipl.-Kaufmann oder Betriebswirt haben. Schön wäre es, wenn Sie zusätzliches Controllingwissen an der Controller Akademie oder einer ähnlichen Ausbildungsstätte gesammelt hätten.

In der Praxis sind Sie schon als Controller tätig gewesen, vielleicht als zweiter Mann. Auch das Rechnungswesen, die Datenverarbeitung und die Organisation sind Ihnen aus praktischer Erfahrung vertraut. Wichtig ist auch der geschickte Umgang mit Menschen.

Wir haben Ihnen einiges zu bieten. Ein gesundes Unternehmen mit angenehmem Betriebsklima und eine Position, in der Sie Ihre eigenen Fähigkeiten entwickeln können.

Wenn diese Aufgabe Sie interessiert, wenden Sie sich unter der Kennziffer HZ 126 an die von uns beauftragte Dr. Zeplin & Frische Unternehmensberatung B.D.U., Wielandstraße 13, 1000 Berlin 12. Sprechen Sie mit Frau Holtz oder Herrn Dr. Zeplin, Tel. 030/324 1033 oder schreiben Sie. Strengste Diskretion wird zugesichert.

DR. ZEPLIN & FRISCHE
UNTERNEHMENSBERATUNG B.D.U.

Das Forum für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis

krp
KOSTENRECHNUNGS
PRAXIS
ZEITSCHRIFT FÜR KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING

Der Controller und die Kostenrechnung - Grenzplankosten- und -Ausgangspunkt 2 - Engpassmanagement

Controlling mit Personal-Computern

Die richtige Standard-Software für die Kostenrechnung

EDV-gestützte Kostenrechnung

Wertanalyse-Projekte

Instandhaltungs-Controlling

Controlling und Kostenrechnung

Mit den Anwenderberichten, Fallbeispielen und Diskussionsbeiträgen in der „krp“ halten Kostenrechnungspraktiker und Controller ihr berufliches Fachwissen auf dem aktuellen Stand.

Die „krp“ liefert Ihnen die neuesten Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung und bietet gleichzeitig konkrete Lösungsvorschläge für die Probleme der täglichen Praxis.

Heute lädt Sie der Gabler Verlag zum risikolosen Gratis-Lese-Test ein: Überzeugen Sie sich mit 2 Ausgaben der „krp“ von der hervorragenden Qualität der Beiträge.

Schicken Sie uns den ausgefüllten Test-Coupon - es lohnt sich!

TEST-COUPON

Bitte senden Sie mir gratis die nächsten zwei Ausgaben der „krp“ zum Kennenlernen.

Wenn ich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des zweiten Heftes (Datum der Absendung) mitteile, daß ich keine weitere Belieferung wünsche, ist für mich alles erledigt.

Wenn Sie nichts von mir hören, erhalte ich die „krp“ zum Jahresabonnementspreis von DM 54,- für 6 Ausgaben frei Haus.

Name _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Datum _____

Unterschrift _____

Ich weiß, daß ich diese Vereinbarung innerhalb einer Woche widerrufen kann.

Datum/Unterschrift _____

Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
Postfach 1546, 6200 Wiesbaden 1

GABLER

MIS für IBM /34, /36, /38, 43 xx

PST bietet ein umfassendes Hilfsmittel zur Abwicklung Ihres Berichts- und Planungswesens, das Ihren manuellen Aufwand auf ein Minimum reduziert.

Als praxisbewährtes Controllingsystem haben Sie mit dem Finanz-MIS sofort und ohne Zeitverlust auf EDV-Basis

- frei gestaltbares Berichtswesen
-vertikal und horizontal-
- Plandatenerfassung
und Soll/Ist Vergleiche
- Mehr-Firmen Konsolidierung
- Simulationen, Hochrechnungen
und Abweichungsanalysen
- Kostenstellenanalysen und BAB
- Fremdwährungsreporting
- Kennziffernstatistik
- Produktergebnisrechnung und
Profitcenterrechnung
- Mehrjahresvorschauen
- Bildschirmsimulationen im Dialog
- Management-Grafik höchster
Qualität (TEKTRONIX-Hardware mit
direkter Beschriftungsmöglichkeit
auf Transparentfolie).

Unser Produktseminar zeigt auf, wie Sie schnell und problemlos dieses Software-Paket in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

Das gilt auch für "Nicht-IBM-Anwender".



PST

PST Software GmbH
Josephsburgstraße 4a, D-8000 München 80
Telefon (089) 4313038

IKOS. Klarer Kurs in der Kostenrechnung.

Die meisten Kostenrechnungssysteme sind den hohen Anforderungen der 80er Jahre nicht mehr gewachsen. Herkömmliche Standardpakete sind nicht flexibel genug, sich den laufenden Veränderungen der

Kostenrechnung anzupassen.

Die Lösung ist ein modulares interaktives Kostenrechnungs- und Erfolgssteuerungssystem, das Ihnen stets die aktuellen Entscheidungsgrundlagen für zielorientiertes Handeln liefert.

Sein Name: IKOS.

Seine Eigenschaften: Flexibilität gegenüber betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

Leistungsfähigkeit bei Kostenüberwachung und Erfolgssteuerung. Erfassung aller Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Planung und Simulation.

Durch seine Trägerrechnung ist IKOS auch für Ihre speziellen Kalkulationen das richtige Werkzeug. IKOS ist Ihr Abrechnungs- und Controllingsystem.

Das moderne Dialogsystem für Ihr betriebliches Rechnungswesen.

Steuern Sie einen klaren Kurs in der Kostenrechnung. Mit der richtigen Software.

Und Software ist ADV/ORGA.



Spezialwissen
mit Hintergrund

ADV/ORGA F. A. Meyer GmbH
Kurt-Schumacher-Straße 241
2940 Wilhelmshaven
Telefon (0 44 21) 8 02-1
Telex 2 53 416 advor d

Bitte informieren Sie mich über IKOS
und Ihre nächsten Informationsseminare

Name: _____

Firma: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

ADV/ORGA in Düsseldorf, Hamburg, München, Wiesbaden, Wilhelmshaven, Luzern, Mitglied im BDU

Der



und die
Herstellkosten

Um den 20. Januar wird das endgültige Jahresergebnis ermittelt. Dann stehen auch die endgültigen Herstellkosten je Erzeugnis fest – dann erst! Weil der Controller jedoch Veränderungen der Herstellkosten rechtzeitig aufzeigen will, braucht er einen permanenten Soll-Ist-Vergleich der Herstellkosten.

Den liefert Plaut als Softwarelösung!

Denn punktuelle Ergebnisanalysen sind unbefriedigend und manuelle zu aufwendig.

Sie können die Soll-Werte der Herstellkosten und die angefallenen Abweichungen jederzeit sehen – und nicht erst am 20. Januar.

Das Rechnungswesen braucht ein starkes betriebswirtschaftliches Rückgrat: Plaut-Software.

Im Rechnungswesen ist der Name Plaut ein fester Begriff – als Unternehmensberatung und als erste Adresse für Kostenrechnung.

Mit ihrer langjährigen Erfahrung unterstützt die Plaut-Gruppe Projekte im Rechnungswesen von der Konzeption bis zur Realisierung.

Dieses Erfahrungspotential ist auch in Form der Plaut-Software nutzbar.

Für mehrere hundert Unternehmen ist Plaut-Software Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Die Plaut-Software ist unter 26 Betriebssystemen auf Anlagen zehn verschiedener Hersteller eingesetzt.

Plaut Software GmbH
Hogenbergstr. 20, D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81, Tx. 5 216 228
Plaut Software AG
Villa Wellingtonia, CH-6918 Figino
Tel. (091) 60 15 01, Tx. 7 9 329

Unternehmensberatung Software Personalberatung

PLAUT

BW/1/ne.w