



# controller magazin



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

4/81

Weber	
"Wie man sich als Controller auf ein brasilianisches Commitment vorbereitet..."	147
Hessel	
"Chefsache"	151
Mayer	
Biokybernetisch orientiertes Controlling	153
Schäfter	
Primärplankostenrechnung	171
Strunz	
Die Finanzierungsbilanz	181
Bücherecke	183
Deutgen	
Controller's amerikanisches Lexikon - Fortsetzung	185

# controller magazin

ISSN 0343 - 267X

## Herausgeber

Controller - Akademie, Gauting/München

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

## Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Christa Gabler

Rainer H.G. Senff

Anschrift: Postfach 1168

D-8035 Gauting 2

Telefon 089 / 850 60 13

## Verlag

Management Service Verlag

Untertaxetweg 76

D-8035 Gauting 2

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

Telefon: 089 - 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

## Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

### Vertrieb für Österreich:

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

### Vertrieb für die Schweiz:

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

# „WIE MAN SICH ALS CONTROLLER AUF EIN BRASILIANISCHES COMMITMENT VORBEREITET...“

von Paul Josef Weber, Sao Paulo

*Meine Kontakte zu Herrn Dr. Deyhle gehen weit zurück in die Zeit vor Gründung des Controller-Vereins, zu dessen ersten Mitgliedern ich mich zählen darf. Als Herr Dr. Deyhle von meinem beruflichen Wechsel nach Brasilien hörte, bat er mich um diesen Beitrag für das Controller Magazin. Ich habe dieser Bitte gerne entsprochen, wenngleich die nachfolgenden Ausführungen zeigen werden, daß es gezielte Vorbereitungen in dem wahrscheinlich allgemein unterstellten größeren Umfange nicht gegeben hat, zumindest nicht in meinem speziellen Falle.*



*Paul Josef Weber ist Mitglied des Vorstandes von Volkswagen do Brasil S.A., Sao Bernardo do Campo, Sao Paulo*

## Beruflicher Background

Um das Zustandekommen dieses Commitments verstehen und die Frage nach den Vorbereitungen beantworten zu können, erscheint mir ein kurzer Überblick über meinen bisherigen beruflichen Background zum besseren Verständnis notwendig.

Im Jahre 1959 trat ich als junger Industriekaufmann und graduerter Betriebswirt in die Dienste der Volkswagenwerk AG (damals noch GmbH in Bundes-eigentum) in Wolfsburg. Entsprechend dem beruflichen Wunschziel ergab sich die Möglichkeit eines Einsatzes im Bereich Betriebswirtschaft, der auch heute noch die Schaltzentrale für alle Controlling-Aufgaben im Hause VW ist. In den über 20 Jahren hatte ich Gelegenheit, die meisten Controlling-gebiete mit stets zunehmender Verantwortlichkeit kennenzulernen, zuletzt als Leiter des Bereiches Allgemeine Betriebswirtschaft mit folgenden Aufgaben-Schwerpunkten:

- Koordinierung und fachliche Steuerung des Dezentralen Controllings. Unter "dezentral" ist die organisatorisch-disziplinarische Ausgliederung der Controller aus dem Finanzbereich in die einzelnen Vorstandsbereiche zu verstehen (bei fachlicher Zuordnung zum Unternehmenscontroller im Finanzbereich);
- Ergebnisplanung und -kontrolle (2-Jahres-Budget) für VW AG und die konsolidierte Konzern-Gesamtplanung;
- Preisbildung für marktfähige Produkte in partnerschaftlichem Zusammenwirken mit dem Vertriebsbereich sowie Konzernverrechnungspreis-Gestaltung für Lieferungen und Leistungen im weltweiten Konzernverbund.

Aus vorgenannten Zuständigkeiten resultierte meine Mitgliedschaft in folgenden Gremien:

- Produktstrategie-Komitee (Entscheidungsgremium für alle Produktmaßnahmen im Konzern);
- Konzern-Unternehmensplanungs-Ausschuß (Kordinierungsgremium für die mittel- und langfristige Unternehmensplanung);
- Programmplanungs-Ausschuß (Steuerungsgremium für die 2-Jahres-Planung für Absatz, Produktion und Belegschaft);
- Controller-Konferenz (Abstimmungsgremium zwischen Dezentralen Controllern und der Controlling-Zentrale).

Diese turnusmäßig (einmal pro Monat und bei Bedarf zusätzlich) tagenden Gremien, in denen alle betroffenen Vorstandsbereiche vertreten sind, haben aufgrund der funktional orientierten Organisationsstruktur der Volkswagenwerk AG eine wichtige Koordinierungs-, Steuerungs- und auch Entscheidungsfunktion.

### Brasilianisches Commitment

Zur Jahresmitte 1981 steht für mich der Wechsel nach Brasilien in die Funktion des Vorstandsmitgliedes Finanz und Betriebswirtschaft bei der Volkswagen do Brasil S.A. in Sao Paulo bevor. Dieses Unternehmen ist bei einer Belegschaft von z. Z. etwa 40.000 Mitarbeitern der Marktführer auf dem brasilianischen PKW-Markt. Daneben kommt dem Exportgeschäft infolge hoher regierungsseitiger Exportauflagen eine große Bedeutung zu.

Hier möchte ich ein paar Anmerkungen zu Brasilien einfügen. Brasilien leidet stark unter der hohen Inflation von etwa 100 % und der sehr starken Auslandsverschuldung, wobei die teuren Ölimporte infolge nur geringer nationaler Ölvorkommen eine maßgebliche Rolle spielen. Um sich von diesem strukturellen Handicap zu befreien, ist Brasilien mit gutem Erfolg dabei, die Motorisierung von Benzin- auf Alkoholantrieb umzustellen.

Gegenwärtig wird bereits mehr als die Hälfte aller neu zugelassenen Personenwagen mit Alkohol-Motoren ausgerüstet. Bis etwa 1985 soll die Umstellung auf alkoholbetriebene Personenwagen weitgehend abgeschlossen sein; bei Nutzfahrzeugen laufen entsprechende Bemühungen. Zur Bereitstellung der erforderlichen Alkoholmengen werden letztlich etwa 5 % der Fläche Brasiliens für den Anbau von Zuckerrohr als Rohstoff für die Alkoholherstellung genutzt sein. Da kaum ein Land über vergleichbare Anbau-Voraus-

setzungen verfügt, handelt es sich bei dem Alkoholkonzept um eine spezifisch brasilianische Lösung des Ölproblems. Ich habe dieses Thema hier etwas ausführlicher dargestellt, da es für die Zukunft Brasiliens von existenzieller Bedeutung ist.

### Spezielle Anforderungen des Commitments

Soweit ich das heute bereits überblicken kann, liegen die speziellen Anforderungen der neuen Aufgabe auf den beiden folgenden Sektoren. Das ist erstens die beträchtliche Erweiterung des Aufgabenumfanges von bisher Betriebswirtschaft (Controlling) um die übrigen Fachgebiete des Ressorts Finanz und Betriebswirtschaft, und zwar Rechnungswesen, Bankwesen, Steuern, Versicherungen etc. Bei diesen Fachgebieten betreue ich als Controller weitgehend berufliches Neuland.

Damit verbunden ist gleichzeitig die Gesamtverantwortung für die Belange des Vorstandsressorts Finanz und Betriebswirtschaft.

Dazu kommen zweitens die speziellen Voraussetzungen eines Entwicklungs-/Schwellenlandes wie Brasilien. Hier sind allem voran die hohe Inflation und die oft abrupt geänderten Reglementierungen durch die regierungsseitige Wirtschafts- und Finanzpolitik zu erwähnen. Das bringt Probleme sowohl für das Planen und Steuern als auch für das finanzwirtschaftliche Handeln im weitesten Sinne mit sich, die wir in Deutschland auch nicht annähernd kennen.

### Praxisfall der Budgetänderung kurz vor der Präsentation

Als Beispiel hierfür möge der folgende Vorgang aus der Praxis dienen. Im Zeitraum August bis Oktober 1980 wurde von Volkswagen do Brasil in Ausrichtung auf die Terminvorgaben der Konzernleitung das Budget 1981/82 mit allen Einzelplänen erstellt und durch den eigenen Vorstand verabschiedet. Eine zentrale Planungsannahme dieses Budgets war eine Inflationshöhe von 60 % für 1981, die während des Zeitraumes der Budgeterstellung als realistisch anzusehen war. Gegen Ende Oktober 1980 wurde diese Inflationsannahme infolge nicht vorhersehbarer wirtschaftspolitischer Maßnahmen der brasilianischen Regierung in Verbindung mit weltpolitischen Ereignissen (u. a. Krise um Irak als Hauptöllieferant Brasiliens) völlig überholt. Die revidierte Prämisse für die Inflation in 1981 lag bei 100 %, was auch der bisherigen Entwicklung in diesem Jahre entspricht. Damit wurde kurzfristig eine grundlegende Budget-

Überarbeitung erforderlich, da Ende November 1980 die Präsentation des Budgets 1981/82 vor dem Konzernvorstand terminlich fixiert war.

Derartige grundlegende Änderungen der externen Planungsprämissen bei den "Economics" stellen leider keine Ausnahme dar und erschweren die Arbeit im Controlling erheblich.

## Projekt-Management als Vorbereitungen auf das brasilianische Commitment

In einem gewissen Maße läuft die Vorbereitung bereits seit etwa 3 Jahren, wobei allerdings nicht von einer gezielten Vorbereitung gesprochen werden kann, da in diesem Zeitraum die Beauftragung mit der neuen Aufgabe noch nicht absehbar war. In den letzten Jahren habe ich in Personalunion mit der Leitung des Bereiches Allgemeine Betriebswirtschaft als Sonderaufgabe die Projektkoordination für die Akquisition von 2 neuen Tochtergesellschaften in Südamerika durchgeführt (Anmerkung: diese Art Projektmanagement auf Zeit wird bei VW ausgeprägt praktiziert).

Bei den 2 Gesellschaften mit einer Belegschaftsstärke von jeweils etwa 4.000 Mitarbeitern handelt es sich um ehemalige Chryslergesellschaften, und zwar in Argentinien (Schwerpunkt PKW-Herstellung) und Brasilien (Schwerpunkt Nutzfahrzeug-Herstellung). Zu den Hauptaufgaben des Projektteams, in dem alle betroffenen Vorstandsbereiche vertreten waren, gehörten:

- Projektstudie über einen 5-Jahres-Planzeitraum zur Beurteilung der Feasibility des Vorhabens;
- Beurteilung des Unternehmenswertes unter Heranziehung einer Substanzwertermittlung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
- Einholung der Projektgenehmigung bei Vorstand und Aufsichtsrat;
- Kaufverhandlungen mit bisherigen Eigentümern und Ausgestaltung des Übernahmevertrages;
- Gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung und Management-Umbesetzungen;
- Schrittweise Integration in den Konzern einschließlich Umstellung des Produktprogrammes;
- Erstellung einer 5-Jahres-Mittelfristplanung incl. Investitionsprogramm entsprechend den Anforderungen und Richtlinien des Konzerns.

Nach Abschluß der vorgenannten Arbeiten endete die Verantwortlichkeit des Projektteams zum 1. 1. 1981 und wurde auf den für die Betreuung von Konzerngesellschaften zuständigen Bereich Beteiligungen übertragen.

Diese Projektaufgabe - verbunden mit zahlreichen Besuchen in Brasilien und Argentinien - brachte es mit sich, daß ich mich mit den speziellen Voraus-

setzungen für das "Wirtschaften" in dieser Art von Ländern intensiv beschäftigen mußte, was mir sicherlich bei dem bevorstehenden brasilianischen Commitment zugute kommen wird.

## Controlling-Perspektiven in Brasilien

Bei meinem bisherigen, bei weitem nicht vollständigen Kenntnisstand erscheinen mir für eine effiziente Durchführung des Controllings in Brasilien folgende Aspekte besonders bedeutsam:

### - Separierung der Auswirkungen der externen Einflüsse (Economics):

Mit einer zweigleisigen Planung auf inflatorischer und nicht-inflationierter Basis muß erreicht werden, daß die einzelnen Planverantwortlichen mit den betriebsinternen Einflüssen (Verbrauchsabweichung u. a.) möglichst eindeutig konfrontiert werden können.

### - Flexibles und kurzfristig handhabbares Planungsinstrumentarium:

Aufgrund sich sehr kurzfristig ändernder Planungsprämissen kommt es weniger auf einen perfekten Detaillierungsgrad in den Einzelplänen an, als vielmehr auf möglichst schnell zu erstellende Grobplanungen - gegebenenfalls mit verschiedenen Alternativen - zum Zwecke der Entscheidungshilfe und der betrieblichen Steuerung.

## Spezifische Vorbereitungen

Abschließend bleibt noch die zusammenfassende Beantwortung der diesem Artikel vorangestellten Frage "Wie man sich als Controller auf ein brasilianisches Commitment vorbereitet..." Nach meiner Überzeugung besteht die entscheidende Vorbereitung in der in über 2 Jahrzehnten gewonnenen Berufserfahrung im Controlling, die nunmehr auf die speziellen Verhältnisse in Brasilien zu adaptieren sind. Eine gezielte Vorbereitung findet in zeitlich engen Grenzen in einigen Fachgebieten des Finanzressorts statt, insbesondere Bankwesen und Jahresabschluß.

Bei den Vorbereitungen sollte man nicht das Thema Sprache vergessen. Ohne Kenntnis der Landessprache dürfte die Integration in einem fremden Land kaum gelingen. Daher soll in einem vierwöchigen Intensivkurs in Lissabon ein erster Einstieg in die brasilianisch-portugiesische Sprache geschaffen werden.





# GERRESHEIMER GLAS

Aktiengesellschaft

EINGEGANGEN			
8. MAI 1981			
76			

Controller Akademie  
Postfach 1168

8035 Gauting 2

*to whom it  
may concern...*

4000 Düsseldorf 12  
Postfach 12 0210

Hauptverwaltung:  
Düsseldorf-Gerresheim  
Heyestraße 99  
Telefon (0211) 2808-0 + 2809-0  
Telex 858 360 gxd d  
Telegr. Gerriglas Düsseldorf

Ihr Schreiben vom/Zeichen

Unser Zeichen

Telefon-Durchwahl  
102111 2809 2564

Telex-Durchwahl  
85836-

Datum  
6. Mai 1981

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle!

Dieser Brief geht an Sie mit der Bitte um tatkräftige Unterstützung durch Veröffentlichung dieses Briefes im Controller-Magazin:

Für unser Stammwerk des Geschäftsbereiches Glas in Düsseldorf-Gerresheim suchen wir den

Leiter Kostenkontrolle.

Gerresheimer Glas ist eine Unternehmensgruppe der Verpackungsmittelindustrie mit 6.000 Mitarbeitern in 10 Werken. Das Werk Düsseldorf ist als Cost-Center organisiert, hat 1.400 Mitarbeiter und stellt im wesentlichen Getränkeflaschen her.

Die im betrieblichen Rechnungswesen durchgeführten Aufgaben Kostenplanung und -kontrolle, Auftragsabrechnung, Bestandsrechnung und Anlagenrechnung bilden für den gesuchten Abteilungsleiter das Fundament für wichtige Controlling-Aufgaben:

- entscheidungs- und empfangenorientierte Aufbereitung der Zahlen
- Entwicklung der "Kontrolle" zum "Controlling"
- Erarbeitung und Durchsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen
- Mitgestaltung der Instrumente des Controlling.

Der gesuchte Mitarbeiter sollte nach einem abgeschlossenen betriebswirtschaftlichen Studium über mehrjährige Berufserfahrung im betrieblichen Rechnungswesen/Controlling verfügen.

Interessenten richten ihre vollständige Bewerbung bitte an unser Personalwesen, Heyestraße 99, 4000 Düsseldorf 12. Zur persönlichen Information steht Ihnen auch Herr Rambow (Telefon 0211/2809 2564) zur Verfügung, in dessen Verantwortungsbereich der neue Mitarbeiter gesucht wird.

Mit freundlichen Grüßen

GERRESHEIMER GLAS  
Aktiengesellschaft

(Dobroschke)

*i.V. Rambow*  
(Rambow)

Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates: Niels von Bülow  
Vorsitzender des Aufsichtsrates: Otto Schoeppler  
Vorstand: Dr. Gerd Aprath · Dr. Gunther Berger · Dr.-Ing. Uwe Klimant · Robert H. Little  
Sitz der Gesellschaft, Düsseldorf -  
Amtsgericht Düsseldorf HRB 827

Postcheckkonto Köln 38 16-508  
Landeszentralbank Düsseldorf  
Konto-Nr. 30 008 178 (BLZ 300 000 00)  
Deutsche Bank AG Düsseldorf  
Konto-Nr. 1 007 855 (BLZ 300 700 10)

## „CHEFSACHE“

von Gerhard Hessel, München

Die rote Mappe -, die grüne Mappe. Dem Chef vorbehalten. Von der Sekretärin behütet, birgt, verbirgt sie schicksalsschwangere Papiere. Über den Inhalt - Wohl oder Wehe - zu rätseln, belebt, bedrückt die Gemüter. Sie gleicht der Wolke, daraus die Blitze zucken, das prometheische Feuer. Zeus-Vater in seiner Allmacht allein hat das Wissen.

Prometheus und Sisyphos, beide leben im Chef fort. Prometheus bringt den Menschen das Feuer, es zündet den Fortschritt. Er ist der Creator, die schöpferischen Kräfte um ihn her beflügelnd. Darin gleicht er dem Künstler, er führt Regie, das Ganze im Kopf. Das Ganze trägt seinen Mythos, um ihn bilden sich Legenden. Sisyphos, der ewige Steine-wälzer. Das auch ist der Chef, der bewußt den Widersinn auf sich nimmt. Freilich ist ihm auch bedenkenlose Schlaueheit zu eigen, wie dem Odysseus, Sisyphos Sohn. Er wie jener sind auf ihren Vorteil bedacht.

Die Analogien verblüffen? Doch nur den, der es nicht begreift. Den ewigen Tüftler, der nie zu Rande kommt. Den ständigen Nörgler, der es immer besser wußte. Den risikoscheuen Opportunisten, der seine Fahne in jeden Wind hängt. Und schon gar nicht den ehrgeizigen Karrieristen, der spekuliert und finassiert, wie er zum Ziele käme: Da bringt es einer höchstens bis zum 'Direktor'. Marionetten für die Bühne des Chefs.

Chefs! Das sind die Despoten. Das werden die Kronprinzen. Dazu wurden die Wesire (Ressortchefs) und die Großwesire (die Sprecher). Einzelne Kalifen (sehr selten). Keine Bange, das Management ersetzt keinen Chef, aus ihm geht zuweilen einer hervor. Wer der wirkliche Chef ist, erkennt man im Augen-Blick, - der ist einsam.

Alle Despoten sind Gründer. Sie haben ihr Reich mit eigenen Waffen und durch Tüchtigkeit erworben. 'Principe nuovo', die neuen Herrscher, wie sie Machiavelli nennt. Der Despot erläßt die Ge-



Gerhard Hessel hat den beruflichen Alltag hinter sich, vormals Mitglied der Geschäftsleitung der Alkor-Werk Karl Lissmann KG, München, Ressort Unternehmensplanung.

setze, bestimmt die Politik und bildet die Organe, die sie ausführen. Gleich dem Staatsmann gilt ihm die Außenpolitik mehr als die Innenpolitik. Von Methoden hält er nur so viel, als sie ihm Erkenntnisse bringen. Methodenfetischisten und andere "...isten" sind ihm zuwider. Er verläßt sich auf seine empirischen Erfahrungen und hält sich alle Optionen offen. Er wägt seine Chancen und entscheidet sich im Moment, da sein Nutzen für ihn den höchsten Wert hat.

Der Königsweg. Als Kronprinz geboren, wächst er in eine Dynastie hinein, genießt er die sorgfältigste Ausbildung. Er ist der Erbe, der Stallgeruch haftet ihm an. Er steht in der Zucht des Herrn, der ihm seinen Mentor, seine Berater bestimmt. Das Erbe zu wahren ist ihm vorgegeben. Im Kabinett führt er den Vorsitz, bis er das Heft in der Hand hält. Dann werden die Berater entlassen. Seine Legitimität bleibt unangefochten. Hat er den Instinkt, ist die Dynastie gesichert.

Nirgends wachsen die Bäume in den Himmel. Kein Chef hat keine Sorgen. Herrscht er im eigenen Reich, geht er mit sich selbst zu Rate. Die Unabhängigkeit ist der schwierigsten Fragen eine. Verbündet er sich mit anderen im größeren System, weiten sich die Grenzen um den Preis geteilter Verantwortungen. Das ist unausbleiblich. Die Spielregeln ändern sich, es gilt Farbe zu bekennen.

Im Großsystem herrschen andere Ordnungen, ein anderes Klima. Sich darin zu behaupten, wird zur Herausforderung. Die Persönlichkeit gibt den Rang an, ihr Format wird vermessen. Im Erfolg mit mehreren treten die Seelenkräfte deutlich hervor. In ihrer Ausstrahlung findet der Chef auch im Großsystem seinen Freiraum. Keine Frage des Verstandes, sondern des Stiles, der Stil wirkt suggestiv. Argumente sind weniger gefragt als die Eloquenz der geistigen Unabhängigkeit. Objektive Wahrheit findet sich selten, die subjektive Kraft findet die Zustimmung.

Die Großsysteme gleichen Imperien, sie überdauern den Wechsel der Dynastien. Ihren Provinzen stehen Wesire vor, gestützt auf effiziente Verwaltungen. Die Macht der Imperien gründet in der Gravitation. Sie ist von integrierender Kraft. Sie geht vom Großwesir aus, dem ruhenden Pol, dem großen Strategos. Die Hoheit des Planes und des Rechtes liegen in seiner Hand. Noch in den geringsten Regungen an den Grenzen ist sein Wirken spürbar. Über allem aber, erhaben in unnahbarer Würde, thront der Kalif in seiner Güte. Dem Tage entrickt, ist er das Symbol, unbekannt dem Volke und dennoch jedem geläufig.

Der Chef hat seine eigene Art. Damit hat er Erfolg, sie zeichnet ihn aus. Der Chef ist ein Menschenfänger, ein Menschenkenner. Wäre er's nicht, wäre er arm dran. Seine Devise: Was ein anderer kann, muß er nicht selbst tun. Diese anderen - seine Mitarbeiter - schätzen dies, er läßt sie gewähren. Er redet nicht drein, das ist eine Tugend. Er führt, das ist sein Charisma.

Erscheint der Chef, beherrscht er die Szene. Er wirkt wie der Magnet auf Eisenspäne, um ihn bilden sich Muster. Das Ungefähre ordnet sich, nimmt Gestalt an. Die sinnvolle Zeichnung tritt hervor, durch sein Erscheinen schießt Farbe ein. Er vereinigt Konträres, Komplementäres, zum Bild des Ganzen. Es trägt sein unverkennbares Signum. Daran erkennt man den Wert. Der Markt honoriert ihn.

Kein Chef rechnet nach Adam Riese. Was zählt, was nicht zählt, trägt seine eigene Währung. Er ist auf Rappuse aus, die im Spiel gewonnene Beute. Der Chef ist ein Spieler, in die Karten schauen läßt er sich nicht. Chefsache. Doch unterscheidet er sehr genau: Das eine geht, das andere geht nicht. Im Kredit, den man ihm einräumt, im Respekt, den er genießt, scheint sein Wert auf. Er hält auf Distanz und Reserven.

Kein Chef kommentiert sich, er informiert. Er hat sein Credo, das ist seine Sache. Chefsache. Hab und Gut? Nicht daß er es für gering achtet. Es steht ihm zu. Eher sind's schon die Grenzen, sein Imperium soll wachsen. Er ist auf Einfluß aus. Wo sein Wort entscheidet, ist er im Recht. Das legitimiert ihn. Er strebt nach Macht. Zu ihr unterhält er ein fast zärtliches Verhältnis. Doch stößt er hier an die eigenen Grenzen. Kennt er sie, ist er gefeit. Überschreitet er sie, faßt ihn der Dämon.

Du liebe Zeit! Kalender und Uhr, Kronos frißt seine Kinder, die Jahre und Tage. Die der Geringeren ebenso wie die der Mächtigen ohne Unterschied. Wie einer mit seiner Zeit umgeht, zeigt der Chef. Er richtet sich's ein, die Termine überraschen ihn nicht. Pünktlichkeit ist erstes Gebot. Er haßt die Verschwendung im uferlosen Geschwätz der Spezia-

listen. Zeitraubenden Routinen ist er abhold. Wer ihm nützt, hält sich knapp. Keine Erklärungen, Fakten. Dagegen liebt er das ruhige Gespräch im FÜR und WIDER; sein Gewinn liegt im Zuhören. Das unterscheidet ihn vom Roboter, den ewig umgetriebenen Bossen. Wo die Hektik Pate steht, zittert auch das Zünglein an der Waage.

Vorsicht, der Zeitgeist! Ein zwiespältiger Geselle. Unter der Tarnkappe treibt er sein Wesen und verschont auch die Wirtschaft nicht. Den einen trägt er empor, den anderen stellt er ins Abseits. Er ist unfassbar, doch nicht unbegreiflich. Der Zeitgeist verändert das Klima. Die Investitionen sind geistiger Art. Der Chef hat zu ihm ein gespaltenes Verhältnis. Er weiß ihn zu nutzen, wo er den Trend anzeigt, die große Veränderung im Verhalten. Er fürchtet seine Tendenz im Gefüge der Herrschaft. Ihm folgen? Ihm widerstehen? Die Gretchenfrage, dem Chef gestellt. Steht ein Kurswechsel ins Haus?

Nicht jedem Chef geht jede Rechnung auf. Seinen Weg erkennt man an den Resten offener Posten, Materielles, Ideelles, Nichtaufgearbeitetes. Er geht darüberhinweg, er ist schließlich im Recht. Doch wenn es sich häuft, gerät er ins Unrecht. Ärgernisse folgen, Zweifel nisten sich ein. Dann ist höchste Gefahr im Verzuge. Ein überspannter Bogen trägt den Pfeil nicht ins Ziel. Es ist Einhalt geboten. Das ist die Stunde der Prätorianer. Dann wird es sich zeigen. Verfügt der Chef über eine verlässliche, auf ihn eingeschworene Garde, stabilisiert sich die Lage. Das Blatt kann sich wenden.

Gedeih und Verderben, das Schicksal der Garden. Sie zeichnet die Erfahrung, die Besonnenheit aus. Sie sind eingespielt, ihre Instrumentarien erprobt. Nun liegt es in ihrer Hand, den Chef zu schirmen. Rat und Tat liegen bei ihnen. Ihr Chef kann sich glücklich schätzen, sie sind sein Bollwerk. Der Chef ist schon heute gut beraten, kommt seine Eskorte zu Wort. Das wechselseitige Spiel hält seine beste Waffe blank, gut für den Ernstfall. Morgen ist er da. ■

*Gerhard Hessel, ehemaliger Verkaufschef und einer der ersten Verkaufsmenager, der vor rund 20 Jahren zum Thema Deckungsbeiträge in einem Seminar Erfahrungen vortrug, hat in den letzten Ausgaben von Controller-Magazin zweimal*

*zu v. Clausewitz Stellung genommen (Nr. 2 und Nr. 6/80). Jetzt gibt es von ihm im Eigenverlag auch eine ausführliche C l a u - s e w i t z - D e n k - s c h r i f t zur Strategie des Managements. Anfragen an Hessel, 089 - 18 47 84.*



# BIOKYBERNETISCH ORIENTIERTES CONTROLLING

als Unternehmensphilosophie

von Dr. rer. pol. Elmar Mayer, Bensberg

## Glossarium für den folgenden Beitrag:

- Autotrophene Organismen* ..... sich ausschließlich von anorganischen Stoffen ernährend
- Autotrophie* ..... Fähigkeit der grünen Pflanzen, anorganische Stoffe in körpereigene umzusetzen
- Biokybernetik* ..... Wissenschaft, die die Steuerungs- und Regelungsvorgänge im biologischen System (Mensch, Tier, Pflanze) untersucht
- Bionik (bio-electronic)* ..... Wissenschaft, die technische aber auch wirtschaftliche Probleme nach dem Vorbild von Körperorganen, biologischen Arbeitsmustern, zu lösen sucht (nervengesteuerte Prothese!)
- bionisch* ..... die Bionik betreffend, auf ihr beruhend
- Biotop* ..... durch bestimmte Pflanzen- und Tiergesellschaften gekennzeichneter Lebensraum, Lebensraum einer einzelnen Art, von Systemen
- DBV<sub>z</sub>* ..... soll die Fixkosten, den Overheadanteil, den Gewinnanteil eines Nutzceneters, z. B. der DOB-Abteilung in einem Kaufhaus erwirtschaften



Dr. Elmar Mayer ist Professor für Betriebswirtschaft, Controlling und Rechnungswesen an der Fachhochschule Köln, Gründer und Leiter der Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen (AWW Köln 1971)

Deckungsbeitragsanalyse .....	zeitlich kumuliert, enthält auf der Ordinate das Deckungsbeitragsvolumen (Fixkostenblock und Gewinnanteil) und auf der Abszisse die Zeitachse von zwölf Monaten, vgl. L 1, S. 713 und L 9, S. 201
Entropie .....	physikalische Größe, die die Verlaufsrichtung eines Wärmeprozesses kennzeichnet, Degradierung von Energie und Materie in der Form von Atmung und nicht wiederaufbereiteter Abfälle
EEG .....	Elektroenzephalogramm, mißt Aktionsstromtätigkeit des Gehirns
EMG .....	Elektromyogramm, unterscheidet zwischen neurogenen Muskelatrophien und myogenen Muskeldystrophien, läßt Rückschlüsse auf die Nervenleitgeschwindigkeit zu
Heterotrophie .....	Ernährung durch Aufnahme organischer Nahrung
IDQ .....	Integrations-Dominations-Quotient
irreversibel .....	nicht umkehrbar, nicht rückgängig zu machen, nicht in umgekehrter Richtung ablaufende technische, chemische, biologische Vorgänge
Kybernetik .....	Forschungsrichtung, die vergleichende Betrachtungen über Gesetzmäßigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelungsvorgängen in der Technik, Biologie und Soziologie anstellt
Nutzenprovision .....	Provision auf der Basis verkaufter Deckungsbeiträge, Gegensatz, Umsatzprovision
Nutzentrapez .....	Vernetzung zwischen Nutzenprovision, Zieldeckungsbeitragebenen und einer Planungserfüllungsprämie
Recycling .....	Wiederverwendung bereits benutzter Rohstoffe
Reduzenten (Bakterien, Pilze, Hefen, Algen, Protozoen, Insekten und Mollusken (Weichtiere) ) .....	Mikroorganismen, Stoffzerleger, wandeln organische Abfälle um, indem sie Molekular-Gruppierungen aufbrechen, bis zum Kohlendioxyd und zum Wasser, den Endprodukten des Abbaus organischer Materien
reversibel .....	umkehrbar, z. B. von technischen, chemischen, biologischen Vorgängen
Sensoren .....	hochempfindliche Nachweis- und Kontrollgeräte, z. B. für Licht- und Temperaturschwankungen

<i>Subsidiaritätsprinzip</i> .....	<i>gestattet einem System nur die helfende Ergänzung und den Impuls zur Selbstverantwortung und zur Selbsthilfe</i>
<i>Symbiose</i> .....	<i>Zusammenleben verschiedener Lebewesen zu gegenseitigem Nutzen, Zusammenleben verschiedener Systeme, Völker zu beiderseitigem Nutzen</i>
<i>Syndrom</i> .....	<i>Krankheitsbild, das sich aus dem Zusammentreffen verschiedener charakteristischer Symptome ergibt</i>
<i>Synergismus</i> .....	<i>Symbiose von Mikroorganismen, Zusammenwirken von mehreren Arzneimitteln in additiver oder potenzierender Weise</i>
<i>UKV</i> .....	<i>Umsatzkostenverfahren</i>
<i>Wirkungskette</i> ... (mit statisch-analytischem Ansatz, linearer Kausalität, liefert sicheres Einzelwissen, unscharfe Ziel-erkennung)	<i>Hochrechnung von Darstellungen, Prognosen, Trendanalysen, mit einer von einzelnen Daten ausgehenden, extrapolierenden Betrachtungsweise, die gegenüber nicht hochrechenbaren Phänomen versagt</i>
<i>Wirkungsnetz</i> .....	<i>erkennt Muster, Überlebensnetze, Trendentwicklungen in Bandbreiten, Konstellationen als komplexes Geschehen zwischen den Dingen</i>

Die Unternehmung bündelt alle Aktivitäten und Verhaltensweisen auf ihre Zielgruppe, um deren Probleme besser als die Konkurrenz lösen zu können. Die Überlebenschance und Unabhängigkeit eines Systems ist von der angemessenen Verzinsung des investierten Kapitals abhängig. Diese angemessene Überlebensverzinsung wird in Zukunft das System erreichen und sichern, welches seine Energiebilanz kennt und ständig durch Recyclingaktivitäten verbessert. Nur das System besitzt längerfristige Überlebenschancen, das die Wirkung der Engpaßfaktoren Rohstoff und Energie auf die Gewinnoptimierung richtig einschätzt und rechtzeitig Selbsthilfemaßnahmen in der Unternehmensphilosophie verankert. Die Unternehmensphilosophie muß durch die Übernahme biologischer Grund- und biokybernetische Arbeitsmuster einen Umdenkprozeß einleiten.

Nebenbedingungen der Unternehmensphilosophie in der Form von Verpflichtungen gegenüber der Zielgruppe Kunden, wie eine

- o Fertigung von qualitativ hochwertigen, langlebigen, rohstoff- und energiesparenden, umweltfreundlichen Gütern und Dienstleistungen,
  - o zufriedenstellende Kundenserviceleistung,
  - o Weiterentwicklung alter und Entwicklung neuer Artikel,
- sind die Voraussetzung für eine Überlebenssicherung.

Nebenbedingungen der Unternehmensphilosophie in der Form sozialer Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern, wie eine

- o leistungsgerechte Dotierung,
- o Sicherung des Arbeitsplatzes,
- o Sicherung der Altersversorgung,
- o Weiter- und Fortbildung,
- o Aufstiegschancen im System,

sind ohne Gewinnerzielung nicht realisierbar.

*Die umfassenden Literaturhinweise stehen am Ende des Beitrages. Vermerke sind jeweils im Text mit "L" gekennzeichnet.*

Nebenbedingungen der Unternehmensphilosophie in der Form von Verpflichtungen gegenüber den Kapitalgebern, wie eine  
 o angemessene Verzinsung des investierten Kapitals,  
 o langfristige Sicherung der Überlebenschance,  
 o langfristige Sicherung der Marktstellung,  
 o Beschränkung auf ein behutsames, qualitatives Wachstum.

bilden einen Anreiz für einen ausreichenden Kapitalzufluß.

Führungsgrundsätze, Organisationsformen und ein auf dem neuesten Stand befindliches Controlling-Instrumentarium dienen gemeinsam dem Unternehmensziel. Zur Sicherung der Überlebenschance ist das Unternehmensziel in eine biokybernetisch orientierte Unternehmensphilosophie einzubinden.

Operationales Controlling ist periodisiert von einem bis zu drei oder fünf Jahren. Das Instrumentarium mit dem Kernbaustein Deckungsbeitragsrechnung ist bekannt und erprobt (L 1). Die Brücke zum strategischen Controlling bildet die Kundendeckungsbeitragsrechnung. Ihre Deckungsbeitragstiefenanalysen liefern Hinweise für eine Kundenförderung oder Kundenvernachlässigung, leiten gleichzeitig einen Umdenkprozeß im Marketing ein. Die Unternehmung beginnt sich stärker auf ihre Umwelt einzustellen. Die beste Konkurrenzabwehr erzielt nunmehr die Unternehmung, die die Engpaßprobleme ihrer Zielgruppe am besten lösen kann.

Strategisches Controlling arbeitet mit Bandbreitenanalysen ohne Begrenzung durch den Zeithorizont. Frühwarnsatelliten (L 2) beobachten den Wandel von Umwelt und Ressourcen früher als die noch mit traditionellen Instrumenten ausgerüstete Konkurrenz.

Die Planung des operationalen Controlling ist rollierend feed-back orientiert, die des strategischen rollierend feed-forward (L 2). Bionisches Controlling kombiniert für Gegenwartsentscheidungen ein rollierendes, kumulierendes feed-back mit dem feed-forward im Plan-Ist-Vergleich.

### Vom Überleben zum biokybernetischen Gleichgewicht (Energiebilanz)

Die "Volkswirtschaftslehre des Überlebens" der Jäger und Nomaden endet mit einer ausgeglichenen Energiebilanz im ökologischen System. Ihr folgt die "Volkswirtschaft des Wachstums". Wird auch sie mit einer ausgeglichenen Energiebilanz enden? Diese Überlebensaufgabe entscheidet Controlling mit. Bauern, Handwerker und Industriearbeiter

sichern ihr Überleben mit Hilfe der Sonnenenergie (Licht, Luft, Wasser), Haustierhaltung, indem sie die Betriebsmittelbestände (Werkzeuge und Maschinen) technologisch weiterentwickeln. Die Einführung des Geldes und die Arbeitsteilung machen wirtschaftliche Tätigkeiten von Zeit und Raum unabhängig.

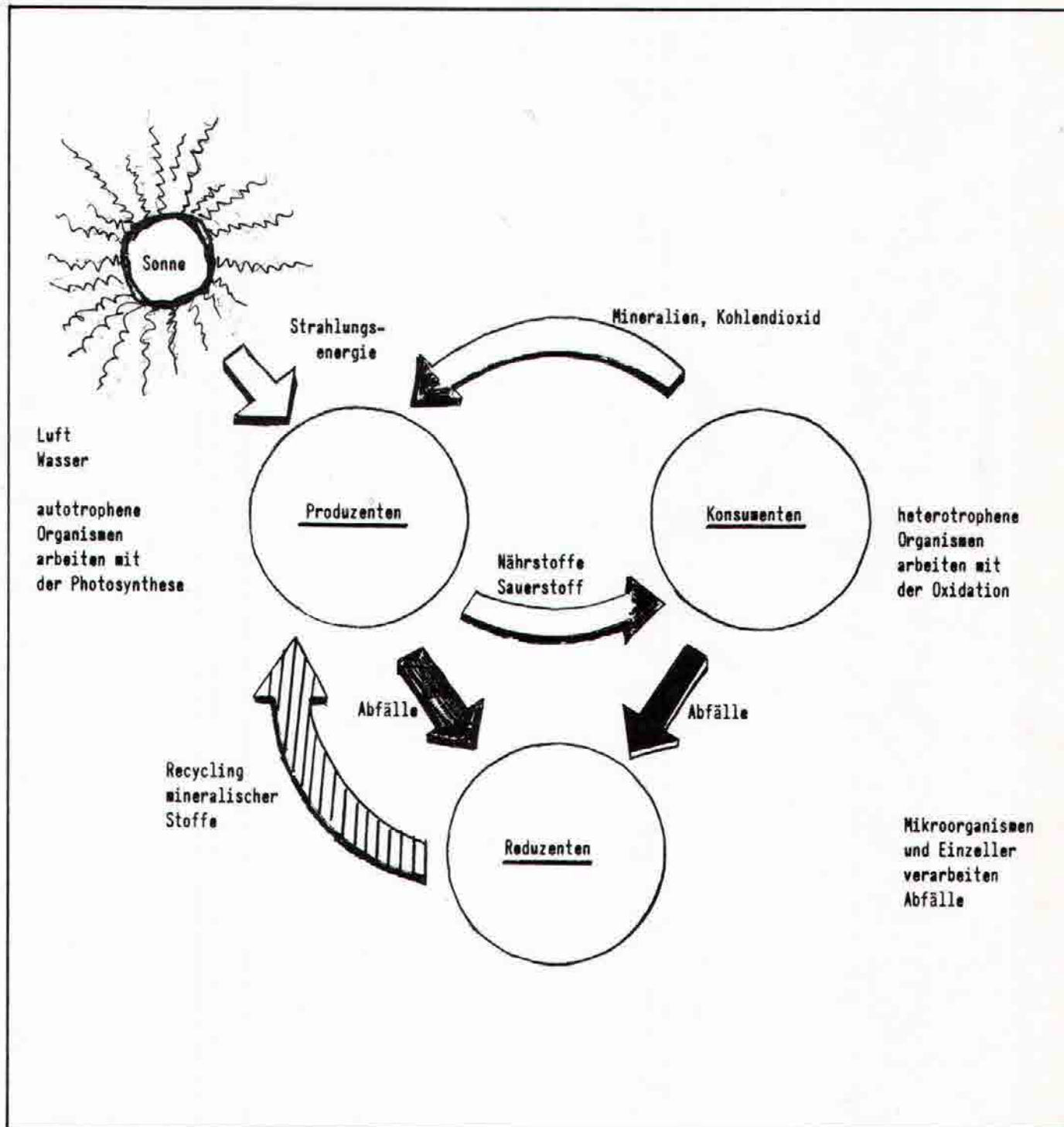
Wir befinden uns seit der Mitte dieses Jahrhunderts auf einer Talfahrt zum Exitus der "modernen" Industriegesellschaft. Die Massenverschwendung von Rohstoffen und fossilen Brennstoffen (gespeicherter Sonnenenergie in der Form von Kohle, Erdöl oder Erdgas) kaschiert unsere negativen Energiebilanzen nicht mehr. Die Riesenmengen von nicht in den Energiekreislauf zurückgeführten Abfällen beginnen, das Gleichgewicht in unserem Ökosystem und Wirtschaftssystem zu stören. Die negativen Handels- und Leistungsbilanzen dokumentieren es.

Die erste geistig-naturwissenschaftliche Revolution dieses Jahrtausends leitet Nikolaus Kopernikus (1543) ein, indem er das geozentrische Weltbild (die Erde ist Mittelpunkt des Weltalls) durch das heliozentrische Weltbild korrigiert; denn die Erde dreht sich mit geneigter Rotationsachse um sich selbst und um die Sonne. Dank Kopernikus ändert der Mensch seine Auffassung von seiner eigenen Stellung im Sonnensystem.

Die Änderung der Auffassung des Menschen von seiner beherrschenden Stellung im Wirtschaftssystem leitet Norbert Wiener (1964) gemeinsam mit anderen Wissenschaftlern der USA durch die Entdeckung der Kybernetik und Bionik ein. Diese Wissenschaft bemüht sich, die Engpaßprobleme der Technik und Wirtschaft nach dem Arbeitsmuster von lebenden Zellen und Körperorganen zu lösen. Diese lebenden Systeme regulieren sich im biokybernetischen Regelkreis selber über eine negative Rückkopplung.

Der Biologe Joel de Rosnay (1975 - Das Makroskop) und der Biochemiker Frédéric Vester (1968 - Bausteine und 1980 - Neuland des Denkens) leisten mit ihren wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Bionik und Biokybernetik eine entscheidende Neuorientierung zur Rettung unserer Industriegesellschaft ein (L 3 und L 4).

Dank Club of Rome, Rosnay, Vester u. a. erkennen wir uns im Übergang von der "Volkswirtschaft des unkontrollierten Wachstums" zur "Volkswirtschaft des biokybernetischen Gleichgewichts". Es begnügt sich mit einem behutsam gesteuerten, umweltfreundlichen, qualitativen Wachstum. Endlich sind Ansätze erkennbar,



Übersicht 1: Ökologischer Zyklus  
 Quelle: L 3, S. 22

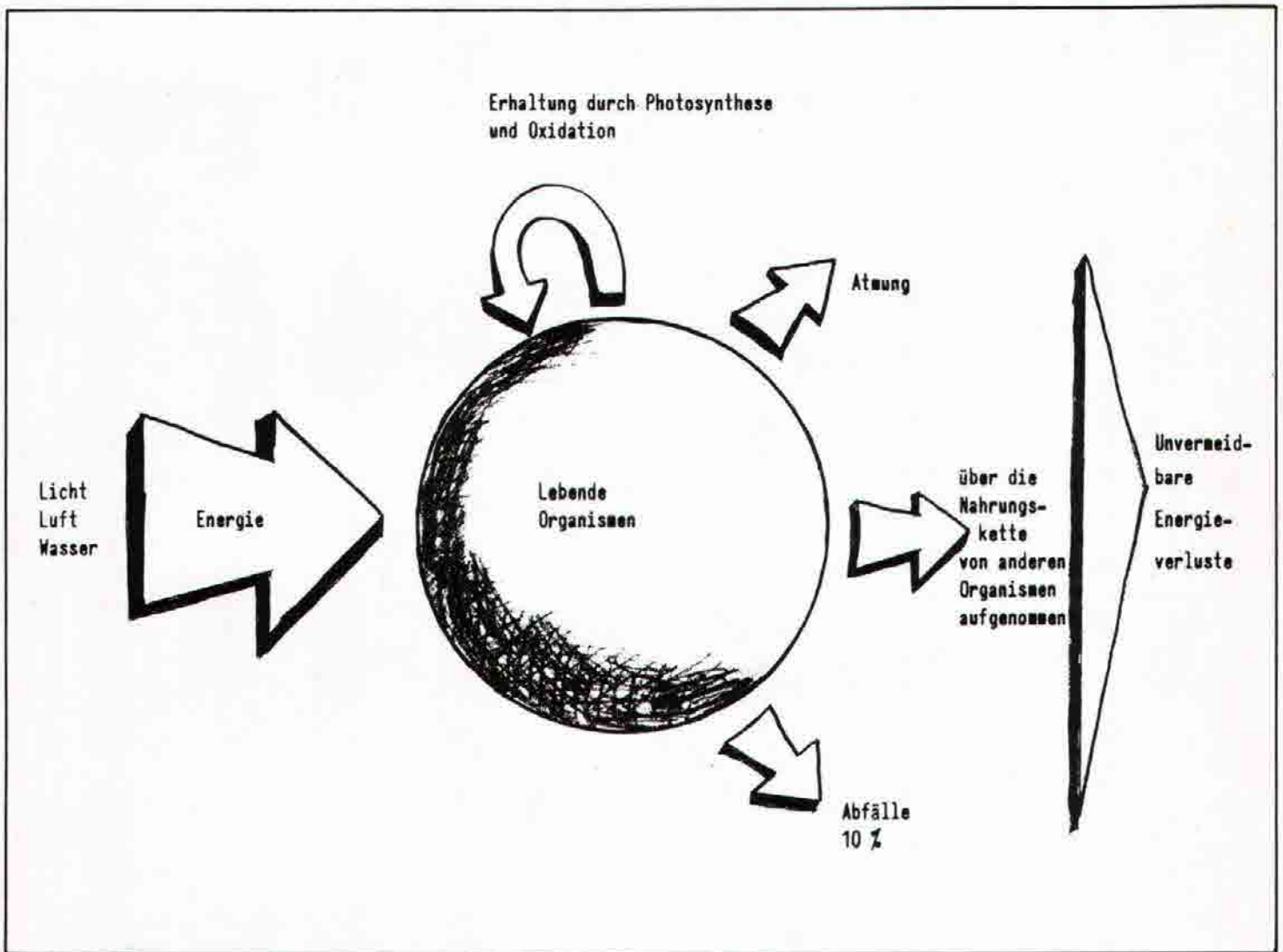
analytisch orientierte Denkansätze durch ganzheitlich-biokybernetische Systemansätze zu ergänzen. Mehrere Verfasser bemühen sich, biokybernetische Impulse in die Wirtschaftswirklichkeit zu übertragen (L 5, L 2, L 6, L 7).

Die "Volkswirtschaftslehre des biokybernetischen Gleichgewichts" sieht im Stoffhaushalt der Erde ihr Vorbild. Ihr ökologischer Zyklus differenziert alle Lebewesen in Produzenten (autotrophene Organis-

men), Konsumenten (heterotrophene Organismen) und Reduzenten (recycling Organismen).

Unvermeidbare Energieverluste entstehen im ökologischen Zyklus nur

- durch Wärmeabstrahlung in der Form von Atmung,
- durch den Verzehr von pflanzlichen oder tierischen Energiereserven in der Nahrungskette,
- durch Abfälle, die sich einem Recycling widersetzen, z. B. Kunststoffe.



Übersicht 2: Unvermeidbare Energieverluste  
 Quelle: L 3, S. 23

### Aufbau eines Reduzentensystems (Abfallverwertung durch Recycling)

Ein Verstoß gegen die Selbstregulierung unseres ökologischen Systems durch unüberlegte Eingriffe löst Nebenwirkungen aus. Unser Wirtschaftssystem verhält sich ähnlich. Für das strategische Controlling blinken bereits nicht mehr zu übersehende Warnsignale:

- **Fischereikrise**, eine Folge der Raubfischerei!

Die ungehemmte Echolotfischerei stört das ökologische Gleichgewicht in den Meeren, führt durch die Verschrottung der Fischereiflotten zur Vernichtung der Arbeitsplätze und läßt den Hering vom Volksnahrungsmittel zur Delikatesse werden.
- **Energiekrise** durch Massenverschwendung von recyclingfähigen Energie- und Rohstoffabfällen!

Die Massenverschwendung fossiler Brennstoffe, gespeicherter Energiereserven, verdeckte die negativen Energiebilanzen unseres ungezügelter Wirtschafts- und Wohlstandswachstums bis zum Jahre 1973 zu Lasten der zukünftigen Generationen.
- **Wohnungskrise** durch nichtkybernetische Eingriffe, die das Subsidiaritätsprinzip blockieren.

Die Wohnungskrise ist eine Folge zu starker staatlicher Eingriffe in die Selbstregulation des Wohnungsmarktes. Die Interessen wirtschaftlich und sozial schwacher Bevölkerungsschichten vertritt die öffentliche Wohnungswirtschaft.

In den Ländern mit kontinuierlicher Einwanderung bieten die Träger der öffentlichen Wohnungswirtschaft Bewohnern von Sozialwohneinheiten, sobald sie eine bestimmte Einkommensgrenze überschreiten, die Wohneinheit zum Kauf an. Wer nicht kauft, muß die Marktmiete zahlen und nach einer bestimmten Frist ausziehen. Der Selbsthilfeprozeß und Geldrückfluß an die Träger der öffentlichen Wohnungswirtschaft werden unterstützt.

Die Resistenz von Bakterien gegen Antibiotika, von Insekten gegen Pestiziden sind ebenfalls durch biokybernetisches Fehlverhalten entstanden.

In der Steppe bilden andere Lebewesen als im Nadelwald oder in Mooren, Höhlen oder Seen Überlebensnetze in der Form von Biotopen. Um die Energiebilanz und Selbstregulation (Selbsthilfe) in einem Wirtschaftsraum ineinandergreifen zu lassen, bietet es sich an, das Arbeitsmuster der Biotopen auf überschaubare Wirtschaftsräume zu übertragen. Gemessen am Vernetzungsgrad eines Ökosystems oder von Biotopen ist die Vernetzung im Wirtschaftsbereich noch gering. Das Kartellamt wird für den Aufbau von Reduzentensystemen umdenken müssen. Branchen- und Fachverbände sind zwar über die Banken und den Arbeitsmarkt vernetzt, nutzen dieses Wirkungsnetz noch nicht genügend für gemeinsame Versorgungs-, Entsorgungs- und Abfallwege.

Die in Kriegszeiten selbstverständliche Abfallsammlung und -verwertung wird nun für uns in Friedenszeiten unverzichtbar. Aus diesen Gründen ist die Kommunikation zwischen den Branchen und nicht nur innerhalb der Branchen und Fachverbände zu verstärken. Der aus der Controller-Akademie hervorgegangene Controller Verein e. V. bietet sich hierfür z. B. geradezu an (L 25).

Isoliert statt im Verbund, vervielfachen sich die Transport- und Entsorgungskosten, belasten die Umwelt statt in den Energiekreislauf zurückzuführen. Die Abwärme einer Großküche kann bis zu 10 % der Energiekosten eines Verwaltungsgebäudes liefern (vgl. das GEW Köln AG-Hochhaus). Laufwasser-Wärmepumpen am Rhein heizen bereits ganze Verwaltungsgebäude. Mit Methangas aus der Abfallkippe Herkenrath heizen Unternehmen ihre Forschungs- und Verwaltungsgebäude. Vgl. dazu auch die Erfahrungen mit der Wärmerückgewinnung am Beispiel der Firma Bosch seit dem Jahre 1973 (L 23). Die z. Z. noch ungenutzte Industrieabwärme entspricht der Leistung von rund 20 Kernkraftwerken (L 4, S. 408).

Um die Heuschrecken-Ära (Ressourcen und Finanzen vernascht) zu überleben, bieten sich dem Controlling biokybernetische Modelle und Ar-

beitsmuster an. Eine systematische Abfallverwertung durch Reduzenten in Recycling-Ketten lohnt sich auch heute schon in Nahverbundsystemen, die man Biotopen nachahmen kann. Die Standortwahl der Zukunft wird solche Überlegungen berücksichtigen müssen. Symbiosen, Energieketten, Abwärmenutzung, Mehrfachnutzung und konsequentes Recycling gehören stärker als bisher in das Instrumentarium des Controlling. Neben die Handels- und Sozialbilanz tritt die Energiebilanz, differenziert in Mengen- und Wertbilanz.

### Nichtsystem (Sandhaufen) und System (lebende Zelle - Unternehmung)

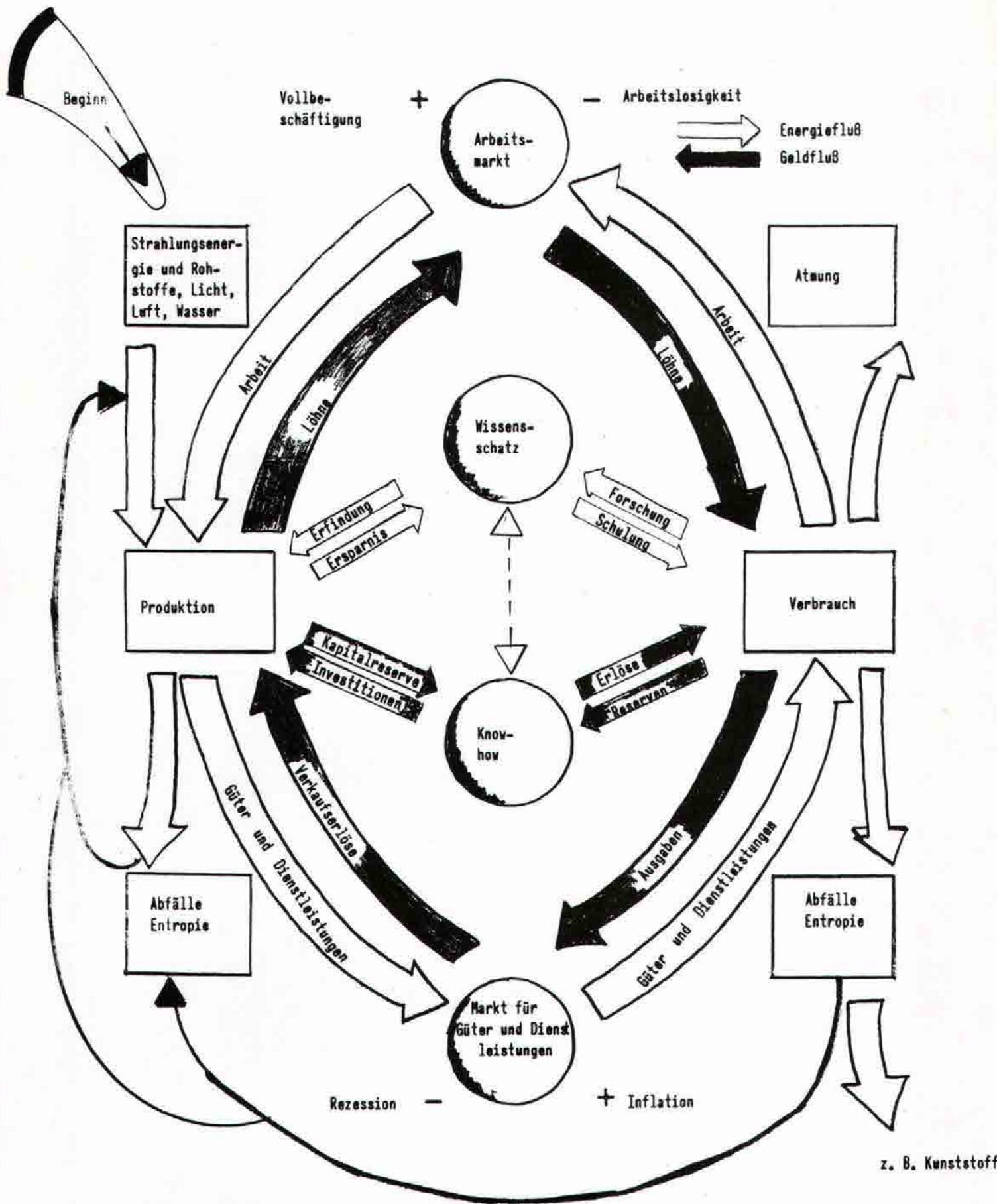
Einen Sandhaufen bezeichnet man als Nichtsystem, denn alle zu einem geordneten Wirkungsgefüge organisierten Elementarteilchen lassen sich ohne Folgen, Neben- und Nachwirkungen miteinander beliebig vertauschen (Vester).

Das System dagegen besteht aus mehreren voneinander unterschiedlichen Elementarteilchen, die in einem bestimmten Aufbau miteinander vernetzt sind, ein Wirkungsnetz bilden, z. B. durch den formellen und informellen Kommunikationsaustausch wie im System Unternehmung. Lebensfähige Systeme (Zellen), die sich ohne künstliche Eingriffe selbst erhalten, sind immer nach außen offen, von außen zugänglich, um nicht über die innere Entropie (zunehmende Unordnung) wieder zum Nichtsystem zu werden. Systeme überleben gegenüber den Wechselwirkungen aus der Umwelt, wenn sich Ordnung und Unordnung dynamisch ausgleichen.

In der Biokybernetik sind im Gegensatz zum technischen Regelkreis Steuermann und Programm immer Teile ihres lebenden Systems, das sich, um überlebensfähig zu bleiben, über eine biokybernetische Selbststeuerung ins Gleichgewicht pendelt.

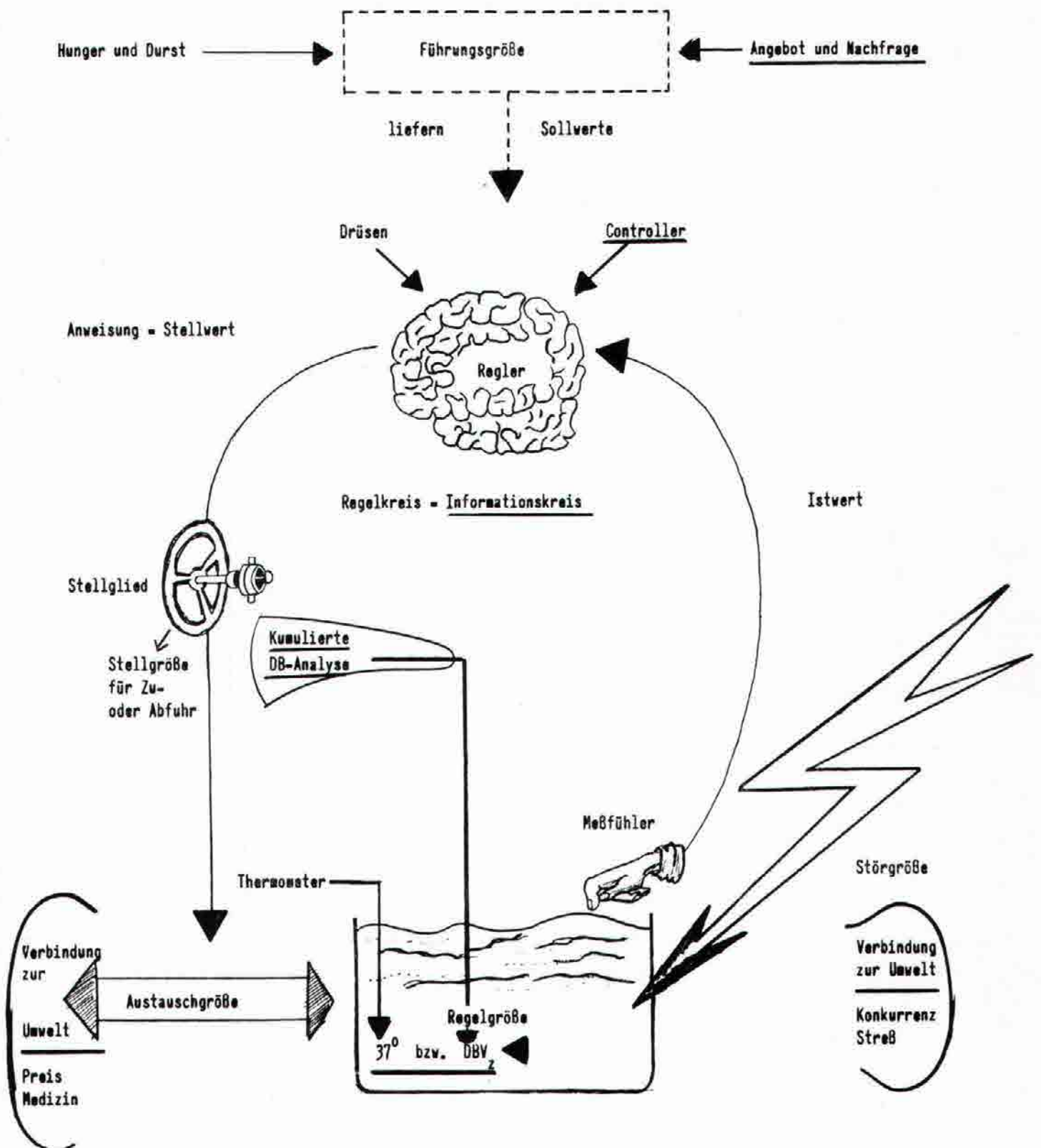
### Wirkungsketten (Analytischer Ansatz) und Wirkungsnetze (Systemansatz)

Analytische Nah-Prognosen untersuchen lineare Wirkungsketten im Rahmen eines Zeithorizontes von ein bis höchstens drei Jahren über Datenmengen. Folglich benötigen sie eine Ergänzung durch den Zeithorizont überschreitende Fern-Prognosen, um Phänomene zu erfassen, die sich nicht mehr hochrechnen lassen. Hierzu zählen Imponderabilien, die z. B. der Einsatz von Mikroprozessoren und Glasfaserleitern auf unsere Technologie, Transport, Informationssysteme, Handels- und Energiebilanzen ausüben wird. Wie weit sich Ressourcen-

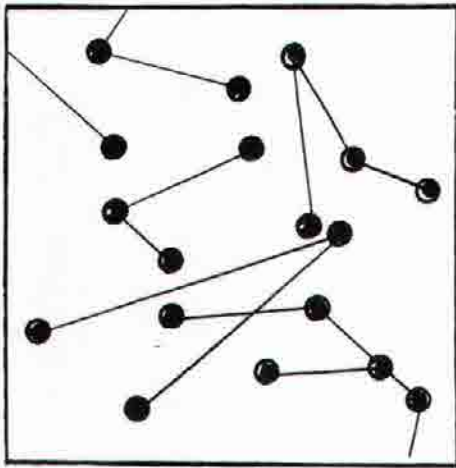


Übersicht 3: Energie- und Geldkreislauf  
Quelle: L 3, S. 34

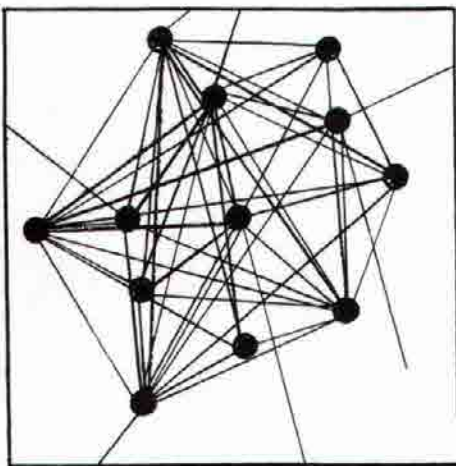




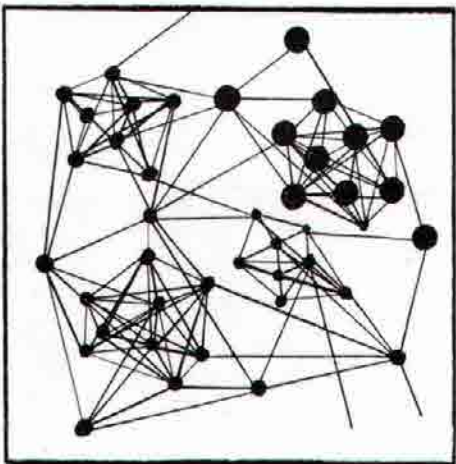
Übersicht 4: Regelkreis mit negativer Rückkopplung  
 Quelle: D 4, S. 60



Ein unvernetztes System ist nicht stabil (a).



Mit wachsender Vernetzung steigt die Stabilität zunächst an, bis sie ab einem bestimmten Vernetzungsgrad wieder absinkt (b).



Es sei denn, es bilden sich Unterstrukturen, dann bleibt das System auch bei hoher Vernetzung stabil (c).

Übersicht 5 A: Systemdynamik  
Quelle: L 4, S. 40

Erschöpfungen durch Recycling-Ketten verhindern oder auffangen lassen, ist noch nicht überschaubar. Die Bedeutung von Grenz- und Schwellenwerten (L 8, L 9)

- o Mindestlosgrößen
  - o Mindestverkaufsmengen
  - o Mindestpreisen
  - o Mindestsortimenten
  - o Mindestnutzungszeiten
  - o Mindestrecyclingmengen
- ist nur teilweise oder überhaupt nicht bekannt, erforscht bzw. berücksichtigt.

Controller, die unterschiedliche Verhaltensweisen komplexer Systeme mit analytischen Entscheidungshilfen fehlsteuern, ergänzen sie durch ganzheitliche Systemansätze und Wirkungsnetzanalysen. Knoten von Wirkungsnetzen lassen sich für Fernprognosen bereits mit 20 bis 30 repräsentativen Schlüsselfaktoren kennzeichnen. Wie man mit Schlüsselfaktoren arbeitet, hat uns Rudolf Mann in seiner Potentialanalyse und strategischen Bilanz nachgewiesen (L 2). Trotz fehlender, ungenauer Daten und Schätzfehlern entsteht ein zwar undeutliches, aber im Prinzip richtiges Zukunftsmodell, das Stabilisierungstendenzen, Risiken und Schwachstellen der Fernprognosen erahnen läßt.

Mittelständische Unternehmen planen oft gefühlsmäßig in biokybernetischen Wirkungsnetzen. Sie benutzen Impulse aus der Vergangenheit und Zukunft für ihre Gegenwartsentscheidungen und beugen Zielabweichungen von Zukunftsvorstellungen durch rechtzeitiges Gegensteuern vor.

Eine bionisch orientierte Zielerkennung und -beschreibung erahnt sinnvoll vernetzte Zielsysteme in der Zukunft und tastet sich in einer Zeitumkehr schrittweise rückwärts bis zur Gegenwart. Als Hilfsmittel dient eine kombinierte feed-back und feed-forward Planung, rollierend und kumulierend. Man vergleicht die Werte der Monate März 1980 - 1981 - 1982, einzeln und kumuliert und rolliert dann. Wir beziehen die Vergangenheit und Zukunft auf die Gegenwart, vgl. dazu L 2, S. 24 modifiziert.

### Bionischer Regelknoten in der Checkliste des Controllers (analog L 4, S. 81 ff.)

Jeder Autofahrer fliegt aus der Kurve, wenn er die Zentrifugalkraft falsch einschätzt. Jeder Controller gibt dem System Unternehmung falsche Impulse, wenn er seine Bewertungsgrundsätze für Wirkungsnetze nicht vorher mit dem bionischen Regelknoten vergleicht. Seine acht biokybernetischen Grundregeln entstammen der Biosphäre, die mit ihren in vier Milliarden Jahren erprobten Arbeitsmustern das Überleben unseres Ökosystems Erde garantiert haben. Wer bisher empirisch richtig gehandelt hat, fühlt sich durch die bionischen Grundregeln bestätigt.

Statisch-analytischer Ansatz  
für lineare Kausalitäten in  
Wirkungsketten führt oft zu  
Strategiefehlern

- o Konzentriert sich auf die Elemente eines Systems und berücksichtigt die Art der Wechselwirkungen
- o Stützt sich auf die Genauigkeit der Einzelheiten
- o Nur eine Variable wird verändert
- o Mit Zeithorizont, betrachtet die Phänomene als reversibel
- o Tatsachenbewertung erfolgt durch experimentellen Beweis im Rahmen einer Theorie
- o Nicht oder schwach anwendungsbezogene, sog. ökonomische Modelle, nützlich bei linearen und schwachen Wechselwirkungen
- o Basiert auf disziplinärer Bildung
- o Liefert sicheres Einzelwissen, aber unscharfe Zielerkennung

Dynamisch-ganzheitlicher Ansatz  
für Strukturen und Knoten im  
Wirkungsnetz berücksichtigt die  
bionischen Grundregeln

- o Konzentriert sich auf die Wechselwirkungen zwischen den Elementen und berücksichtigt die Ergebnisse der Wechselwirkungen
- o Stützt sich auf die Wahrnehmung der Ganzheiten
- o Gruppen von Variablen werden gleichzeitig verändert
- o Ohne Zeithorizont, bezieht aber Irreversibilitäten ein
- o Tatsachenbewertung erfolgt durch Vergleich der Funktion eines Modells mit der Realität
- o Anwendungsbezogene Modelle, ausreichend für Bandbreitenentscheidungen, nützlich bei nichtlinearen und starken Wechselwirkungen
- o Basiert auf interdisziplinärer Bildung
- o Liefert unscharfes Einzelwissen, aber sichere Zielerkennung

*Übersicht 5 B: Systemdynamik (L 4, S. 43 modifiziert)!*

Bionische Grundregel 1: Negative Rückkopplung muß dominieren!

Im biokybernetischen Regelkreis (vgl. Übersicht 4) dominiert die negative Rückkopplung über die positive, wenn ein System sich selbst dauerhaft regulieren soll. Das zu regelnde System ist mit sich selbst rückgekoppelt. Die Spartencontroller steuern die Nutzcener (ein empfehlenswerter Terminus für Profitcenter) selbstverantwortlich über die Zieldeckungsbeitragsvolumina.

Bionische Grundregel 2: Grenz- und Schwellenwerte sorgfältig beachten!

Ein Regelkreis darf nur bis zu seiner optimalen Größe wachsen, wenn er seine Überlebensfähigkeit nicht verlieren will, vgl. die Organisationsschwellen von Kibbuzim, Schulen, Hochschulen, Gemeinden, Städten, Werken, Unternehmen, Gruppen, Konzernen! Übergang von der funktionalen zur divisionalen Organisation, Einrichtung von Nutzen- und Servicecentern (= Kostencenter). Das Controlling-Instrumentarium ist um die Grenz- und Schwellenwerte zu erweitern.

Bionische Grundregel 3: Nutzenstiftung durch Engpaßproblemlösungen

Nutzenstiftung statt Vermarktung, Abkehr von der Wegwerfgesellschaftmentalität, der Zielgruppe bessere Engpaßproblemlösungen als die Konkurrenz bieten (MEWES-EKS), für die Zielgruppe ständig Innovationen entwickeln.

Bionische Grundregel 4: Mengen- und wertmäßiger Energiebilanzausgleich

Steuerung und Nutzung vorhandener Ressourcen nach dem Hebeltrickprinzip (soviel wie nötig, so wenig wie möglich), stärkerer Einstieg in Energiekaskaden, Energieketten, Wärmekraftkoppelungen, Recyclingketten, Abwärmenutzungen, Laufwasser-Wärmepumpen, Springerausildung durch Jobrotation.

Bionische Grundregel 5: Mehrfachnutzung von Produkten und Verfahren

Wiedereinführung von Abfällen (allem Produzierten und Verbrauchtem) in den Wirtschaftskreislauf durch Forschung und Organisation verstärken, bevor der Zwang einsetzt. Nachdem sich

das Controlling vom Zahlenfriedhof des Vollkosten-Betriebsabrechnungsbogens gelöst hat, darf es sich z. B. im Computereinsatz keinen Datenfriedhof und keine Leerkosten erlauben. Mindestens sechs Anwendungsebenen (L 4, S. 92 ff.) bieten sich dem Controller in der Software an:

- o Speichern und Abrufen von Daten,
- o Analysieren und Vergleichen von Daten,
- o Einsatz für Synthesen, Planungen und Konstruktionen,
- o Automatische Kontrolle und Steuerung (Prozeßrechner),
- o Einsatz für Modellbildungen, Simulationen und Prognosen.

Lehrende und lernende, sehende und sprechende Computer sind im Einsatz und in der Weiterentwicklung. Lichtspeicher, bereits 40-fach leistungsfähiger als Magnetblasenspeicher, gelten schon als überholt durch die neu entwickelten Lichtblasenspeicher (L 4, S. 102).

Bionische Grundregel 6: Recycling im Reduzentensystem

Konsum darf nicht länger eine Umwandlung hochwertiger Güter in Abfall sein (Vester). Die fortlaufende Verknappung der Rohstoffe bedroht die Überlebenschance der Unternehmen, die nicht rechtzeitig ein Reduzentensystem alleine oder im Verbund aufbauen. Wer nicht rechtzeitig die Ablösung der Hebelmechanik durch die Elektronik erkannte, verpaßte seine Überlebenschance. Da nur rund 10 % unseres Hausmülls aufgrund der Kunststoffabfälle nicht mehr verwertbar sind, lohnt sich der rechtzeitige Aufbau eines biokybernetischen Managements wie in der Glas-, Papier- und Akkumulatorenfertigung usw.

Die Filteranlagen unserer Stahlwerke liefern bereits Eisen, Zink und Blei. Der Rotschlamm mit 30 - 60 % Eisenoxidgehalt, für den sich mikrobiologische Aufbereitungsverfahren anbieten (L 4, S. 355), entlastet z. B. noch nicht unsere Energiebilanz. Rohstoffabhängige Branchen werden zuerst das Nullwachstum erreichen, wenn sie nicht rechtzeitig wirtschaftlich arbeitende Verfahrensketten vom Rohstofflager über den Fertigungsprozeß bis zum Recycling entwickeln. Diese Herausforderung an das Innovationspotential unserer Wissenschaftler und Controller steht im Raum.

Bionische Grundregel 7: Einwegprozesse in Kreisprozesse einleiten

Einwegprozesse lassen sich durch Symbiose leichter in Kreisprozesse einleiten, wie uns das Zusammenleben artfremder Organismen mit gegenseitigem Nutzen in der Biologie lehrt. Die AWW KÖLN 1971 hat dieses biologische Arbeitsmuster bewußt übernommen.

Das Beispiel der Zusammenführung von Siedlungsabwässern mit der Pulpe von Papierfabriken in den USA dokumentiert eine Energieeinsparung in Höhe von 80 % durch den Fortfall eines Klärwerkes (Kosteneinsparung in Höhe von 3,5 Millionen DM) und die zusätzliche Rückgewinnung wertvoller Chemikalien. In Wuhan (China) fertigt man aus einer Tonne Stahlschlacke rund 100 neue Artikel, die den gleichen Verkaufswert wie eine Tonne Stahl erreichen (L 4).

Bionische Grundregel 8: Kopieren von biologischen Grund- und Arbeitsmustern

Wenn die Planung, Entwicklung und Innovation von Artikeln biokybernetische Grund- und Arbeitsmuster nachahmt, befindet sich der Wirtschaftskreislauf im ständigen feed-back mit der Ökosphäre. Eine Umweltbelastung wird tragbar, die Rohstoffabhängigkeit verringert sich, die Energiebilanz bessert sich.

Das Herz dient der Pumpe, die Niere dem Filter, das Auge der Photographie als Modell. Alle Erfindungen sind letztlich Copien von einem Bio-Original. Die reibungsmindernde Schleimschicht des pfeilschnellen Barracuda-Raubfisches ahmt man für Feuerwehrschräume und Unterwasserfahrzeuge nach. Der neue Schwinghebelantrieb für Schiffe ist den Delphinen nachgebaut. Die Übernahme der Sägezahn-Kante an den Schwungfedern der Eulen für Rotorblätter senkt den Lärmpegel beachtlich. Aus den Hochantennen der Stechmücke wurde ein neues akustisches Peilgerät entwickelt (L 4, S. 219).

Dem bionisch geschulten Controller stehen in den Grund- und Arbeitsmustern der Natur ungeheure Ideenreserven zur Verfügung. Er muß sie nur nutzen, in seine Unternehmensphilosophie integrieren.

Die bionischen Grundregeln konkurrieren nicht miteinander, sondern verstärken sich gegenseitig. Diese fundamentale Systemgesetzmäßigkeit lebender Systemorganisationen garantiert einen hohen Ordnungszustand gegenüber den Entropiegesetzen (Vester).

Die Übertragung und Anwendung bionischer Grundregeln in die Wirtschaftswirklichkeit determinieren branchenindividuelle Bedingungen. So wie sich das Zieldeckungsbeitragsvolumen durch eine wechselnde Auftragszusammensetzung bilden kann, führen innerhalb eines überlebensfähigen Systems Unternehmung mehrere Möglichkeiten zur Lösung von Engpaßproblemen.

## Strategiefehler in der Checkliste des Controllers

Dörner's Tanaland-Planspiel (zitiert in L 4, S. 24 ff) simuliert über Dialogprogramme die Zukunft eines Entwicklungslandes für den Zeitraum von 100 Jahren. Das Programm berücksichtigt mehrere Entwicklungsschwellen. Dabei entdeckt Dörner sechs sich wiederholende Strategiefehler, die immer dann auftreten, wenn ein Management jenseits des Zeithorizontes in "analytischen Wirkungsketten" statt in "ganzheitlichen Wirkungsnetzen" denkt und handelt, vgl. dazu die Übersicht 5. Die Entwicklungsmanager erkennen nicht, daß sie sich mitten in einer Übergangsphase von der "Volkswirtschaft des Wachstums" zu einer "Volkswirtschaft des biokybernetischen Gleichgewichts" befinden.

### Strategiefehler Nr. 1: Unscharfe Zielerkennung

Die Führungsinstanzen sind über die Bedeutung der Wissenschaft vom biokybernetischen Regelkreis für die Erhaltung unseres Ökosystems Erde nicht ausreichend informiert, der bionische Regelknoten als Zauberstab für die Lösung betriebswirtschaftlicher Engpaßprobleme (Energiebilanz) ist noch nicht bekannt.

Eine für alle Mitarbeiter verbindlich dokumentierte biokybernetisch orientierte Unternehmensphilosophie liegt nicht vor (z. B. Nutzenstiften statt Vermarkten, Recycling statt Wegwerfgesellschaft, langfristige Gewinnoptimierung statt kurzfristige Gewinnmaximierung). Folglich läßt sich kein Unternehmensleitbild ableiten. Das System Unternehmung arbeitet vielleicht schon mit einer ordnungsgemäß geführten Deckungsbeitragsrechnung, Zielerkennung, Zielbeschreibung und Zielgruppenbestimmung sind noch verbesserungsfähig.

Schwachstellen im Subsystem Organisation werden geortet und durch Eingriffe ohne ausreichende Analyse von Neben- und Folgewirkungen nach einer Dringlichkeitsrangfolge "repariert". Dieses "Reparaturdienstverhalten" (Vester) entspricht einem Handeln in analytischen Wirkungsketten. Ähnlich verhalten sich Mediziner, die Kopfschmerzen durch Tabletten reparieren, ohne mit Hilfe eines EEG oder EMG ausreichend Ursachenforschung zu betreiben. Allopathen denken oft in "Wirkungsketten", Homöopathen mehr in "Wirkungsnetzen". Die optimale Lösung liegt auch hier wie in der Betriebswirtschaft in der Symbiose einer interdisziplinären Zusammenarbeit.

### Strategiefehler Nr. 2: Denken in Wirkungsketten statt in Wirkungsnetzen

Informationslücken in der formellen Kommunika-

tion blockieren einen ganzheitlichen Systemansatz, so daß der Controller für die bedrohten Subsysteme der Unternehmung nur Reparaturdienste leisten kann. Das entspricht einer Portfolio-Analyse für ein Absatzsegment, die nur eine begrenzte Umweltanalyse durchführt. Wirkungsnetze für ein Absatzsegment lassen sich erst mit Hilfe von Lebenszyklus-, Potentialanalysen, strategischen Bilanzen, strategischen Gewinn- und Verlustrechnungen (= Portfolio-Analysen auf Deckungsbeitragsbasis) sichtbar machen, vgl. dazu L 2. Nicht Datenmengen, sondern vernetzte Kennzahlentableaus, nicht Statistiken sondern kumulierte Deckungsbeitragsanalysen unterstützen das Denken in Wirkungsnetzen, vgl. L 10 und L 9.

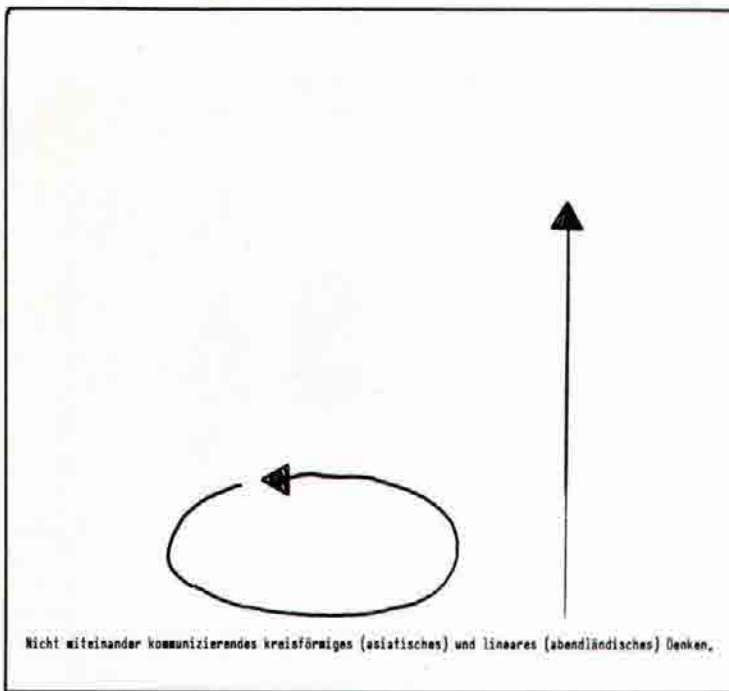
### Strategiefehler Nr. 3: Einseitige Schwerpunktbildung

Das System Unternehmung betreibt Monofertigung, fertigt z. B. ausschließlich hochwertige Papierarten, da sie in den absoluten und engpaßbezogenen Rangfolgen, aus der Sicht des erwirtschafteten Deckungsbeitragsvolumens und erzielten Deckungsgrades zu den Favoriten zählen. Eine Brotfabrik backt nur noch Schwarzbrote und Roggenmischbrote mit einem Gewicht über 1.500 g. Diese Produktpolitik gilt als vertretbar, solange die Nachfrage nicht stockt. Eine Überlebens- und Arbeitsplatzsicherung besitzt dieses System Unternehmung nicht.

### Strategiefehler Nr. 4: Ignoranz über Nebenwirkungen

Eindimensionales Denken in Wirkungsketten - wie in der linearen Programmierung - tendiert auf der Suche nach den richtigen Maßnahmen zur Systemverbesserung und Zielerfüllung oft zu Direktentscheidungen. Die Überlebenschance einer Unternehmung steigt durch eine Politik der langfristigen Gewinnsicherung, fällt beim Streben nach Gewinnmaximierung durch Vermarktung.

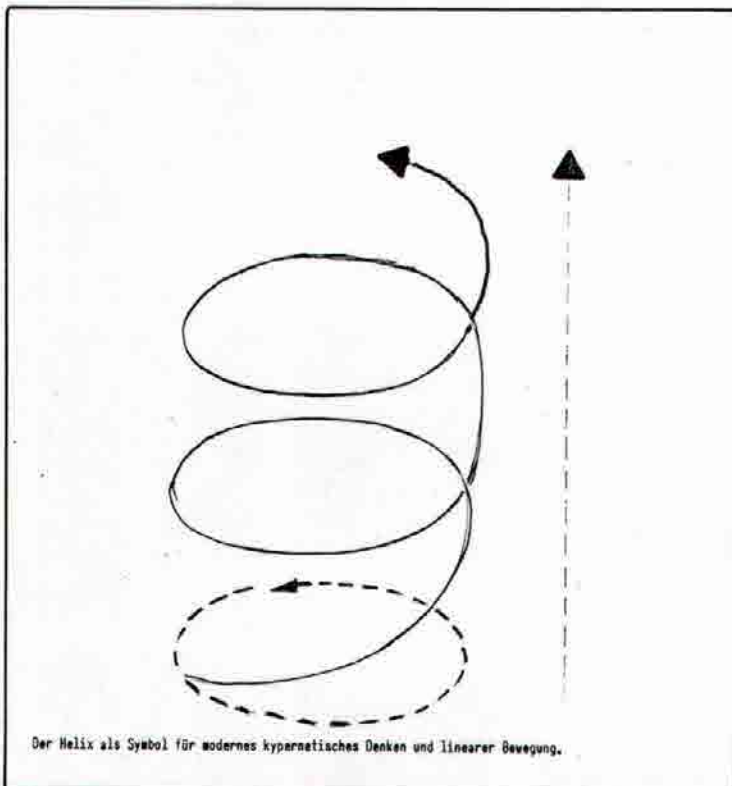
Wenn das System Unternehmung den Deckungspunktumsatz überschritten und ein rollierendes Cash-Management die Liquidität sichert, operieren Branchen mit Überkapazitäten (z. B. Brauereien, Schokoladenhersteller, Brotfabriken u. a.) beim Streben nach zusätzlichen Marktanteilen mit Preisuntergrenzen. Das niedrigere Preisniveau für Zusatzgeschäfte senkt jedoch leicht das Preisniveau der Branche, wenn keine Marginaldeckungsbeiträge einem generellen Preisverfall vorbeugen, vgl. dazu L 8, L 17. Die nicht einkalkulierten Nebenwirkungen von Herbiziden und Insektiziden auf unser Ökosystem in Europa und den Entwicklungsländern, von Kahlschlägen in der Vergangenheit und Gegenwart (Brasilien) bieten sich als Vergleich an.



sie keine Rollenbestätigung, sondern eine Rollenveränderung auslösen. Eine Unternehmung beabsichtigt, die Außendienstmitarbeitervergütung von der Umsatz- auf die Nutzenprovision umzustellen, vgl. dazu L 9, S. 191. Die Umstellung der Außendienstmitarbeiter von Handelsvertretern auf Reisende (in bestimmten Branchen nicht realisierbar) wird sofort eingestellt, sobald größere Widerstände auftauchen, anstatt eine Langfristumstellung in Kauf zu nehmen.

**Strategiefehler Nr. 6: Autoritärer statt kooperativer Führungsstil**

Das Gefühl der Führungsinstanzen, ihr Organisationssystem verändern zu dürfen und es zu beherrschen, kann auch in demokratischen Staatsformen leicht zum "Diktatorverhalten" entarten. Gerade in komplexen Systemen (Konzernen, Gruppen) verschlingt die ständige Schlichtung von Rollenkonflikten oft mehr als 60 % der Arbeitszeit von Controllern.



Controller, die ihre Denkanstöße nicht allein in der Welt der Computer über Wirkungsketten, sondern auch in der Form von Wirkungsnetzen wie die Biokybernetik ergänzen, vermeiden die o. a. klassischen Strategiefehler leichter. Eine Anlehnung an die bionischen Grundregeln liefert dem Controller interessante Bandbreitenaussagen für strategische Prognosen. Sie lassen sich durch die Mathematik der "Fuzzy Sets" ergänzen. Diese Methode der "unscharfen Gruppierung" erfaßt auf einer Kurve gleitend die qualitativen Daten von Schlüsselfaktoren und verknüpft sie mit anderen Kurven so, daß anstelle von Punkten Bandbreitenaussagen entstehen.

Mit ihrer Hilfe kann der Controller über die gleichmäßig ablaufenden Prozesse hinaus rechtzeitig Fluktuationen, Sprünge, Grenzwerte mit ihren Umkippeffekten erkennen. Sie zeigen an, wann das System Unternehmung auf Umweltveränderungen reagieren muß, wie man diese Prozesse vermeidet, glättet oder einigermaßen unbeschädigt überstehen kann.

**Übersicht 6: Denkansätze**  
Quelle: L 4, S. 52

Eine Analyse von Systemgesetzen und Wirkungsnetzen in der Wirtschaftswirklichkeit überfordert die Absolventen von den Hochschulen, die überwiegend disziplinar organisiert sind. Die Erfolge der Controller-Akademie in Gauting beruhen u. a. auf der interdisziplinär orientierten Didaktik und Methodik (L 25).

**Strategiefehler Nr. 5: Tendenz zur Überreaktion**

In der Regel werden Systemänderungen zögernd eingeleitet und nach allen Seiten abgesichert, da

Der Controller-Blick muß - wenn er seinem System Unternehmung eine Überlebenschance sichern will - über sein Fachgebiet hinausreichen. Entscheidungshilfen für die Lösung betriebswirtschaftlicher Syndrome basieren auf interdisziplinären und synergetischen Denkansätzen.

## Strategisches Controlling und Bionik - Zusammenfassung

So wie Windmühlen sich selbsttätig in die jeweilige Windrichtung einsteuern, sucht das Controlling sich Anregungen für Problemlösungen in der evolutionären Biokybernetik. Vgl. die folgenden Checklisten.

### Checklist Bionik

- o Denken und handeln Sie in Wirkungsnetzen auf verschiedenen Denk- und Arbeitsebenen?
- o Kopieren Sie bewußt biologische Grund- und biokybernetische Arbeitsmuster für die Lösung von Engpaßproblemen?
- o Schaffen Sie neue Konstellationen im System Unternehmung durch Impulse, die der Selbststeuerung dienen?
- o Verdrängen Sie nicht die Selbsthilfe, wie in einer übersteigerten Wohlfahrt?
- o Fördern Sie das Subsidiaritätsprinzip?
- o Entwickeln Sie klare Ziele für eine dokumentationsfähige Unternehmensphilosophie unter Einschaltung von Moderatoren?
- o Haben Sie für Ihre Subsysteme Unternehmensleitbilder entwickelt?
- o Planen Sie unter Berücksichtigung des Zeithorizontes?
- o Differenzieren Sie bei der Planung in Wirkungsketten und Wirkungsnetze?
- o Haben Sie Ihre Handelsbilanz um eine Energiebilanz erweitert?
- o Streben Sie einen minimalen Energiedurchlauf und energiesparenden Materialeinsatz (L 4, S. 352) an?
- o Versuchen Sie, Ihre Energiebilanzen und Rohstoffquellen durch die Einrichtung von Recyclingketten zu verbessern?
- o Beschreiben Ihre Führungsgrundsätze das Hebeltrickprinzip?
- o Verbessern Sie als Navigator und Innovator die Überlebenschancen und -techniken für das System Unternehmung?

- o Haben Sie erkannt, daß nur ein volks- und betriebswirtschaftliches Gleichgewichtsniveau auf biokybernetischer Basis die Arbeitsplätze auch in der Zukunft sichern kann?
- o Übernehmen Sie die Bionik in Ihr Controller-Instrumentarium?

### Checklist "Bionischer Regelknoten"

Grundregel 1: Negative Rückkopplung muß dominieren!

- o Steuern Sie Ihre Nutzencenter über Zieldeckungsbeiträge?
- o Steuern Ihre Spartencontroller die Nutzencenter (Profit Center) selbstverantwortlich und selbstregulierend?

Grundregel 2: Grenz- und Schwellenwerte sorgfältig beachten!

- o Kennen Sie Ihre optimale Unternehmensgröße?
- o Kennen Sie Ihre Grenz- und Schwellenwerte (L 15)
  - o Mindestlosgrößen ja / nein
  - o Mindestverkaufsmengen ja / nein
  - o Mindestpreis ja / nein
  - o Mindestsortimente?
  - o Mindestnutzungszeiten?
  - o Mindestrecyclingmengen?

- o Welche Nebenwirkungen entstehen, wenn Sie die Marginalgrößen nicht erreichen oder überschreiten?

- o Können Sie die Nebenwirkungen quantifizieren?

Grundregel 3: Nutzenstiftung durch Engpaßproblemlösungen

- o Streben Sie nach einer Nutzenstiftung für Ihre Zielgruppe?
- o Entfernen Sie sich von der Wegwerfmentalität?
- o Haben Sie folgende Veröffentlichungen gelesen und analysiert?
  - o "Neuland des Denkens" (L 4)
  - o "Biologie der Erkenntnis" (L 12)
  - o "Kybernetische Managementlehre" (L 5)

Grundregel 4: Mengen- und wertmäßiger Energiebilanzausgleich

- o Führen Sie Ihre Energiebilanzen, mengen- u. wertmäßig?

Grundregel 5: Mehrfachnutzung von Produkten und Verfahren

- o Bemühen Sie sich um einen systematischen Leerkostenabbau bei Betriebsmitteln, Urdaten, Daten-systemen usf. ?
- o Verwenden Sie ein Datenbanksystem, bei welchem die einzelnen Informationen für verschiedene Anwendungsgebiete nur einmal abgespeichert werden?

Grundregel 6: Recycling im Reduzentensystem

- o Sind Sie mit Frederic Vester der Meinung, daß Konsum nicht länger eine Umwandlung hochwertiger Güter in Abfall sein darf?
- o Haben Sie schon die Funktion "Recycling-Controller" eingeplant?
- o Sind Sie Mitglied in einem "Recycling-Verbundsystem"?
- o Sind Sie Mitglied in der "Abfallbörse" Ihrer IHK?
- o Sind Sie über den "Recycling-Kongreß der EG (1979)" informiert?

Grundregel 7: Einwegprozesse in Kreisprozesse einleiten!

- o Haben Sie in Ihrem System schon damit begonnen, Einwegprozesse in Kreisprozesse einzufädeln?

Grundregel 8: Kopieren von biologischen Arbeitsmustern

- o Verfügen Sie über Alternativpläne für
  - o Substitution von Rohstoffen?
  - o Innovation aus Ihren Abfällen?
  - o Energierückgewinnung aus Abwärme?
  - o Energieverbundsysteme mit anderen Unternehmen?
  - o Innovation Ihrer Altartikel?
  - o Entwicklungen von Neuartikeln im Rahmen Ihrer Portfolio-Matrix?
  - o die Übernahme von biologischen Arbeitsmustern in Ihre Forschung und Fertigungsverfahren?
  - o Katastrophenfälle?
- o Ergänzen Sie Ihre strategischen Prognosen durch "Fuzzy Sets"?
- o Besitzen Sie ein Sensorsystem für eine systematische, frühzeitige Entdeckung von strategisch wichtigen Gefahren- und Chancenproblemen analog den Alarmpunkten in der Akupunktur? (L 20)

Checklist Strategiefehler

Fehler 1: Unscharfe Zielerkennung

- o Fahren Sie eine ordnungsgemäße Vollkostenrechnung? (L 1 + L 11)
- o Haben Sie Ihre Vollkostenrechnung entsprechend Ihren Zielen um eine Grenzkostenrechnung erweitert? (L 1 + L 13)

o Liefert Ihnen Ihr operationales Controlling (L 1, L 9, L 18, L 22) eine

- o Erfolgsrechnung nach dem UKV auf Grenzkostenbasis?
- o Erfolgsanalyse mit allen Rangfolgebestimmungen?
- o Erfolgsplanung mit Zieldeckungsgraden und -beiträgen?
- o Erfolgssteuerung über Nutzenprovision und Nutzentrapez?
- o Erfolgskontrolle über kumulierte Deckungsbeitrags-Analysen?
- o Liquiditätskontrolle über ein rollierendes Cash-Management?
- o Kundenanalyse über eine Kundendeckungsbeitragsrechnung?

o Planen Sie bis zum Zeithorizont (operational)

- o rollierend-kumulierend feed-back orientiert?
- o rollierend-kumulierend feed-forward orientiert? (L 2)

Fehler 2: Denken in Wirkungsketten statt in Wirkungsnetzen

- o Kombinieren Sie Wirkungsketten und Wirkungsnetze? (L 2)
- o Verfügen Sie über ein vernetztes Kennzahlen-tableau? (L 10)
- o Führen Sie vernetzte kumulierende Deckungspunktanalysen? (L 9)
- o Vernetzen Sie Ihre Erfolgsrechnung mit dem rollierenden Cash-Management?
- o Kennen Sie die zehn Bausteine des strategischen Controlling? (L 2)
- o Planen Sie jenseits des Zeithorizontes (strategisch) (L 2)
- o die Schlüsselfaktoren (Knoten) für Potentialanalysen und strategische Bilanzen (Wirkungsnetze)?
- o rollierend-kumulierend aus feed-back und feed-forward Daten?



- o Ergänzen Sie Ihre strategischen Prognosen durch "Fuzzy Sets"? (L 16)

**Fehler 3: Einseitige Schwerpunktbildung**

- o Verfügen Sie über ein langfristiges Diversifikationsprogramm?

**Fehler 4: Ignoranz über Nebenwirkungen**

- o Welche Mindestlosgrößen decken die Kostenstellenfixkosten? (L 15)
- o Welche Mindestverkaufsmengen in Verpackungseinheiten decken die Auftragsabwicklungs- und Transportkosten? (L 14)
- o Welche Mindestpreise sichern das Zieldeckungsbeitragsvolumen? (L 8 + L 17)
- o Quantifizieren Sie diese Marginalgrößen auf Deckungsbeitragsbasis? (L 14 und L 15)
- o Führen Sie Sortimentsbereinigungen auf Deckungsbeitragsbasis nach dem Vorbild der ABC-Analyse durch? (L 9)
- o Haben Sie die Mindestnutzungszeiten Ihrer Betriebsmittel und Produktpaletten mit Ihrer Energiebilanz koordiniert?
- o Wie wirkt sich Ihre Recycling-Politik auf Ihre Energiebilanz aus?

**Fehler 5: Tendenz zur Überreaktion**

- o Haben Sie auf dem sinkenden Schiff alles im Griff?

**Fehler 6: Autoritärer statt kooperativer Führungsstil**

- o Haben Sie die Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbilder verkündet?
- o oder gemeinsam mit Ihren Führungsinstanzen und einem Moderator arbeitet und dokumentiert? (L 20)
- o Bevorzugen Sie den kooperativen Führungsstil?
- o Berücksichtigen Sie in Ihren Führungsgrundsätzen die Erkenntnisse des Integrations-Dominations-Quotienten? (L 11, S. 259)
- o Gewährt Ihr Führungsstil dem Unternehmen eine Überlebenschance?
- o Erhalten kreative und innovationsfreudige Mitarbeiter unaufgefordert eine angemessene Anerkennung?

- o Optimieren Sie die Lernprozesse Ihrer Mitarbeiter und Führungsinstanzen mit Hilfe des Projektmanagements?

**Literaturverzeichnis**

L 1 Kilger, Wolfgang  
Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 8. A., Wiesbaden 1981

L 2 Mann, Rudolf  
Praxis strategisches Controlling, 2. A., München 1981

L 3 Rosnay, Joel de  
Das Makroskop, Stuttgart 1977

L 4 Vester, Frederic  
Neuland des Denkens - Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart 1980

L 5 Mewes, Wolfgang  
Kybernetische Managementlehre, EKS-Lehrgang, Frankfurt 1972 - 1979

Hubert, Heinrich  
Wolfgang Mewes und seine neue EKS-Führungsstrategie, in: Sonderheft "Flexible Strategien", Managementzeitschrift io Nr. 11, Zürich 1980, S. 504 ff.

L 6 Wolff, Lorenz  
Berufszielfindung und Studien-Strategie, Frankfurt / Speyer 1978

L 7 Wagner, Hardy  
Spannungsorientierte Frühindikatoren, in: Management-Zeitschrift io Nr. 11, Zürich 1979, S. 492 ff.

L 8 Mayer, Elmar  
Erfolgswirksame Preisuntergrenzen, Bestimmung und Einsatzmöglichkeiten, in: Kostenrechnungspraxis Nr. 6/1978, Wiesbaden 1978, S. 277-284

derselbe  
Erfolgswirksame Preisuntergrenzen, dargestellt am Beispiel der Brot- und Backwarenindustrie, in: Kostenrechnungspraxis Nr. 1/1979, Wiesbaden 1979, S. 07 - 18

L 9 Mayer, Elmar mit Pawlowski Ernst  
Frühwarn- und Steuerungssysteme im Controlling eines Fertigungsbetriebes, "Sortimentsbereinigung, Umsatzplanung, Nutzenprovision", in: GEBERA-Schriften Band 7, Entwicklungen und Erfahrungen aus der Praxis des Controlling, Hrsg. Wolfgang Goetzke und Günter Sieben, Köln 1979, S.157-206, bereits vergriffen, Neuauflage Anfang 1982

dieselben

Kernbaustein Deckungsbeitragsrechnung im Controlling mit den Anwendungsbeispielen Sortimentsbereinigung, Umsatzplanung, Nutzenprovision (Erfahrungsbericht), in: Praxis des Rechnungswesens, Heft Nr. 4, Gruppe 13, Freiburg 1980

L 10 ZVEI Autorenteam

ZVEI Kennzahlensystem, 2. A., Ein Instrument zur Unternehmenssteuerung, Hrsg. Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie e. V., Frankfurt am Main 1971

L 11 Mayer, Elmar

Kostenrechnung I für Studium und Praxis, Einführung in die Kostenrechnung, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe 1977

L 12 Riedl, Rupert

Biologie der Erkenntnis, 3. A., Hamburg 1981

L 13 Riebel, Paul

Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 1972

L 14 Mayer, Elmar mit Autorenteam in Vorbereitung. Entwicklungen und Erfahrungen aus der Praxis des Controlling, Band II, GEBERA-Schriften Band 11, Hrsg. Wolfgang Goetzke und Günter Sieben, erscheint voraussichtlich Ende des Jahres 1981

L 15 Mayer, Elmar und Liessmann, Konrad in Vorbereitung

Kernbaustein Deckungsbeitragsrechnung im Controlling, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe, Gehlenbuch 405, erscheint voraussichtlich im Jahre 1982

L 16 Zimmermann, H. -J.

Optimale Entscheidung bei unscharfen Problem- beschreibungen (=fuzzy sets), in ZfbF 12 (1975) 785 - 795

L 17 Gerhardt, Herbert

Neue Preise - Neue Chancen, Preiskalkulation und Programmpolitik auf Deckungsbeitragsbasis, Frei- burg 1981

L 18 Horvath, Peter

Controlling, München 1979

L 19 Tschirky, Hugo und Meili, Jürg

Planung als Führungsinstrument, in: Sonderheft "Flexible Strategien", Management-Zeitschrift io Nr. 11, Zürich 1980, S. 523 ff.

L 20 Malik, Fredmund und Fopp, Leonhard

Workshops für die Einführung einer Unternehmungs- politik im Mittelbetrieb, in: Sonderheft "Flexible Strategien", Managementzeitschrift io Nr. 11, Zürich 1980, S. 500 ff.

L 21, Kühn, Richard

Frühwarnung im strategischen Bereich, in: Sonderheft "Flexible Strategien", Management- zeitschrift io Nr. 11, Zürich 1980, S. 497 ff.

L 22, Autorenteam (Zünd, Horvath, Sieben, Hahn, Brunner, Ullsperger)

Controlling-Integration von Planung und Kon- trolle, GEBERA-Schriften Band 4, Hrsg. Wolfgang Goetzke und Günter Sieben, Köln 1979

L 23 O. V.

Aus der Hallen-Abluft Wärme gewinnen, Erfah- rungen mit der Wärmerückgewinnung am Beispiel Bosch, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 47, 9. 3. 1981, S. 3

L 24 Bleicher, Knut

Sind die Amerikaner wirklich schlechter? Zur ver- meintlichen Führungslücke des amerikanischen gegenüber dem deutschen Management, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 47, 9. 3. 1981, S. 3

L 25 Deyhle, Albrecht

Hrsg. Controller Magazin, Zeitschrift für Con- troller Praxis; Organ des Controller Verein e. V., ferner Controller-Handbuch, Management Service Verlag, 2. A., Gauting 1980

L 26 O. V.

"Umwelt", "Rohstoffe und Energie", in: Forschung für den Bürger, Hrsg. Der Bundesminister für Forschung und Technologie - Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit - Bonn, 1979

die pinwand - das erfolgreiche Medium für die Fort- und Weiterbildungsarbeit.

Neuland & Co.  
6405 Eichenzell 2  
Industriepark Rhein  
Telefon (066 59) 1883/84

# PRIMÄRPLANKOSTENRECHNUNG

von Ulrich Schäfer, Saarbrücken-Dudweiler

*Aufgrund der extremen und unterschiedlichen Preissteigerungsraten auf dem Beschaffungs- und Arbeitsmarkt stellt sich für jedes Unternehmen die Frage: Wie schlagen sich die Preissteigerungen der Beschaffungsmärkte auf die Selbstkosten der Produkte nieder?*

Die Antwort auf diese Frage ist für folgende Entscheidungsprobleme unbedingt notwendig:

1. Gezielte Korrektur des Absatzpreises bei erwarteter oder schon eingetretener Preisänderung (bzw. Tarifänderung) des Beschaffungsmarktes;
2. Aufstellung eines mittel/langfristigen Unternehmensplanes (insbes. des Beschaffungs- und Absatzplanes);
3. Aufstellung eines Produktions- und Produktentwicklungsplanes;
4. Aufstellung eines Investitionsplanes.

## Integrierte Darstellung der Bezüge von außen

Controlling im Sinne der Steuerung eines Unternehmens kann nur auf einer Planung beruhen; eine sinnvolle Planung setzt aber voraus, daß die durch unterschiedliche Preissteigerungsraten verursachte Verschiebung der Kostenstruktur erfaßt wird. Es werden somit Kalkulationen benötigt, die über die gesamte innerbetriebliche Leistungsverrechnung hinweg die Zusammensetzung der Selbstkosten in "von außen bezogene Güter und Dienstleistungen" ausweist (Primärkostenkalkulation). Selbst moderne Systeme der integrierten Grenz- und Vollkostenrechnung können

die Primärkostenkalkulation nicht liefern, da die traditionellen Verrechnungssätze immer Sekundärkostenbestandteile enthalten.

## Formen der Primärkostenkalkulation

In einem modernen Kostenrechnungssystem werden Vor- und Nachkalkulation auf Voll- und Grenzkostenbasis erstellt. Eine Aufstellung der Primärkostenkalkulation nach diesen 4 Formen wäre grundsätzlich möglich, ist aber bezogen auf Informationswert und Aufwand unnötig.

Primärkostenkalkulation auf Voll- oder Grenzkostenbasis:

- Primärkostenauflösung wird i. d. R. für mittel/langfristige Planungsentscheidungen benötigt; Grenzkosten eignen sich jedoch eher nur für kurzfristige Entscheidungsprobleme.

- Primärkostenauflösung wird durchgeführt, um Preissteigerungen des Beschaffungsmarktes kalkulatorisch "in den Griff" zu bekommen; diese Preissteigerungen beziehen sich selbstverständlich auch auf die auszahlungswirksamen Fixkosten.

Primärkalkulation als Vor- oder Nachkalkulation

- Aufgabe der Nachkalkulation ist die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses, wobei darauf zu achten ist, daß Abweichungen



*Dr. Ulrich Schäfer, 38, 7 Jahre tätig bei Stahlwerke Röchling-Burbach/Saar, zuletzt als Controller des Bereiches Weiterverarbeitung mit Einführung von Grenzplankostenrechnung und Unternehmensplanungskonzept, ist seit 3 Jahren Dozent für Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule des Saarlandes, Saarbrücken.*

Kistenstellen-Nr.: 5318 Kistenzeichnung: Walzstraße 2					Grundplan			
Verrechnungseinheit L = Walz-Minuten Menge pro Monat NB = 18.000					Kosteneinflussfaktoren			
					P <sub>1</sub> = Tonnen NB = 5.000		P <sub>2</sub> = Masch. Minuten NB = 20.000	
Nr.	Kostenarten Nr.	Kostenart	Preis DM/Einh.	Dim. Einheit	Menge/Einh.	DM/Einh.	Menge/Einh.	DM/Einh.
SP.	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4001	Akkordlohn	2,50	DM/t	1	2,50	-	-
2	4002	Zeitlohn	8,00	DM/h	0,01	0,08	0,02	0,16
3	4003	Aufsichtsalohn	12,00	DM/h	-	-	-	-
4	xxxx	<u>Summe: Lohnkosten</u>	x	x	x	2,58	x	0,16
5								
6	4011	Strom	20,00	DM/kwh	1	20,00	0,5	10,00
7	4012	Gas	5,00	DM/m <sup>3</sup>	4	20,00	-	-
8	4013	Wasser	4,00	DM/m <sup>3</sup>	0,5	2,00	0,1	0,40
9	xxxx	<u>Summe: Energie</u>	x	x	x	42,00	x	10,40
10								
11	5001	I + R mechanisch <sup>1)</sup>	18,00	DM/h	0,01	0,10	0,05	0,50
12	5002	I + R elektrisch <sup>2)</sup>	25,00	DM/h	0,02	0,36	0,01	0,18
13	xx	<u>Summe: I + R</u>	x	x	x	0,46	x	0,68
14								
15	5050	Abreibungen	40/12	% Restb.wert	-	-	0,10 DM/Min.	0,10
16	5051	Zinsen	10/12	% Geb.Kap.	-	-	-	-
17	xxxx	<u>Summe: Kalk.Kosten</u>	x		x	-	x	0,10
18								
19								
20		<b>Gesamt</b>	x	x	P <sub>1</sub>	45,04	P <sub>2</sub>	11,34
<b>Gesamtkostenfunktion</b>					<b>Kostenfunktion für L bei NB</b>			
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	F	P <sub>1</sub> /L	P <sub>2</sub> /L	P <sub>3</sub> /L	F/L
	45,04	11,34	359,00	40.636,00	12,51	12,60	1,40	2,26

Abb. 1

zwischen Vor- und Nachkalkulation minimiert und deren Ursachen beseitigt werden. Dazu ist ein klarer "lokalisierter" und "personifizierter" Ausweis der Abweichungen notwendig - daher ist es falsch, Abweichungen einer Plankostenrechnung pauschal in die Kostenträgerrechnung zu verrechnen ("zu verstecken"). Diese hier angesprochene Kontrollfunktion erfüllt eine traditionelle Nachkalkulation zur vollsten Zufriedenheit.

- Aufgabe der Vor- oder Plankalkulation ist es, das geplante betriebliche Geschehen zu erfassen. Wird das Instrument der Plankostenrechnung richtig angewendet, d. h. werden Abweichungen durch das Controlling analysiert und deren Ursachen beseitigt, so ist die Plankalkulation ± einem durchschnittlichen, tragbaren Abweichungsprozentsatz richtig.

Diese Überlegungen zeigen, daß das Informationsbedürfnis des Controllers durch eine Primärkalkulation als Vor- bzw. Plankalkulation auf Vollkosten-

basis befriedigt wird und sich i. d. R. die Aufstellung von anderen Primärkalkulationen erübrigt.

### System der Primärplankostenrechnung

Ziel dieser Ausarbeitung ist es, ein schon in der Praxis erprobtes und auch für mittlere Unternehmen geeignetes System vorzustellen. Die vorliegende Fassung ist die gekürzte Ausarbeitung eines Aufsatzes des Verfassers: "System einer integrierten flexiblen Voll-, Grenz- und Primärplankostenrechnung für mittelständische Industrieunternehmen" (Zu beziehen über Professor U. Schäfer - Fachhochschule Saarbrücken).

Das System beruht auf den Gutenberg'schen Verbrauchsfunktionen und erfüllt damit die theoretischen Erfordernisse der modernen Betriebswirtschaft. Die notwendigen Informationsbedürfnisse des Controllers werden durch die Abweichungs-

					Datum: 12.12.76 Bearbeiter: Schiffer		
		Produktivitätskennzahlen		L/P <sub>3</sub> : 257,14	L/P <sub>2</sub> : 0,9	L/P <sub>1</sub> : 3,6	
P <sub>3</sub> = Schichten				P <sub>1</sub> /P <sub>3</sub> : 71,43	P <sub>1</sub> /P <sub>2</sub> : 0,25	P <sub>2</sub> /P <sub>1</sub> : 285,71	
NB = 70		Fixkosten je Monat			Gesamtkosten (Plankosten) bei NB	Primärkosten	
menge/Einh.	DM/Einh.	direkt	indirekt	gesamt		DM	in %
9	10	11	12	13	14	15	16
-	-	-	-	-	12.500		
8	64,00	32,00	-	32,00	8.112		
16	192,00	384,00	-	384,00	13.824		
x	256,00	416,00	-	416,00	34.436	50,313	11,26
0,1	2,00	20,00	-	20,00	300,160		
0,2	1,00	-	-	-	100,070		
2,0	8,00	80,00	-	80,00	18.640		
x	11,00	100,00	-	100,00	418.870	423,961	81,88
2	20,00	50,00	9.560,00	9.610,00	21.510		
4	72,00	144,00	4.116,00	4.260,00	14.700		
x	92,00	194,00	13.676,00	13.870,00	36,210	xxx	x
-	-	20.000,00	-	20.000,00	22.000		
-	-	6.250,00	-	6.250,00	6.250		
x	-	26.250,00	-	26.250,00	28.250	35,492	6,86
P <sub>3</sub>	359,00	26.960,00	13.676,00	40.636,00	517.766	517,766	100
Verrechnungssatz				Primärkostenverrechnungssatz			
Vollkosten	Prop. Grenzkosten	Fixkostenant.		Löhne	Energie	Kalk.-Kosten	
28,77	26,51	2,26		3,24	23,56	1,97	

**Grundplan**

analyse der Kostenstellenrechnung und durch den produkt- und kostenartenweisen Ausweis der Voll-, Grenz- und Primärkostenanteile in der Fabrikaterfolgsrechnung erfüllt.

Der Aufbau und die Kontrollmöglichkeiten sollen am Beispiel erläutert werden. Wesentlich an diesem System ist die Kostenstellenrechnung, während die Kostenarten- und Kostenträgerrechnung keine prinzipiellen Probleme aufweisen. Die Übertragbarkeit dieses Systems auf jede industrielle Produktionsform ist gegeben.

**Beispiel Nr. 1: Walzaggregat**

Das Walzaggregat soll durch folgende Größen gekennzeichnet sein:

- Verrechnungseinheit für die Kostenträgerrechnung : Walzminuten (L)
- Kosteneinflussfaktoren : Gewicht (Tonnen) (P1)
- : Maschinen-Min. (P2)
- : Schichten (P3)

Die normale, nachhaltig zu erwartende Leistung (L) des Aggregates beträgt  
L = 18.000 Walzminuten/Monat (Normalbeschäft.)

**Die Grundplanerstellung**

Die Grundpläne werden ein- oder zweimal jährlich aufgestellt. Sie beruhen auf den technischen Verbrauchsfunktionen der Kostenstelle und ermitteln die Kostenfunktion und den Verrechnungssatz.

Bei der geplanten Programmzusammensetzung ist diese Leistung normalerweise bei folgendem Niveau der Kosteneinflussfaktoren zu erreichen:

- P1 = 5.000 Tonnen/Monat
- P2 = 20.000 Maschinenminuten/Monat
- P3 = 70 Schichten/Monat

Für die einzelnen Einsatzstoffe bzw. Kostenarten ergibt sich der Grundplan in Abb. 1. Die Grundplanerstellung und Ermittlung der Verrechnungssätze erfolgt maschinell mit Hilfe eines Grundplanstellungsstandardprogrammes. Dabei werden maschinell beigesteuert

- Verrechnungspreise je Primärkostenart (Grundplan Spalte 3).
- Verrechnungssätze der Sekundärkostenarten (Spalte 3, Zeile 11 und 12). Sie ergeben sich zwangsläufig durch die Grundplanaufstellung nach dem Stufenleiterverfahren.
- Kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen (Zeile 15 und 16).

### Anmerkungen zum Grundplan (Abb. 1)

Bei der Verrechnung der Sekundärkosten - z. B. Zeile 11 "I+R-Kosten der Mechanischen Abteilung" - ergeben sich aus dem nach dem Stufenleiterverfahren schon errechneten Grundplan der I + R - Mechanische Abteilung folgende Werte:

- 18, -DM/h Vollkostenverrechnungssatz
- davon:
  - 8, -DM/h Fixkostenanteil
  - 10, -DM/h Proportionale Kosten

Die Primärkostenaufteilung des Vollkostensatzes ergab:

- 70 % Lohnkosten
- 10 % Energiekosten
- 20 % Kalkulatorische Kosten

Die Kostenstelle I+R - Abteilung muß, um die Kostenstelle Walzwerk bedienen zu können, eine bestimmte Kapazität aufbauen und für das Walzwerk bereithalten, unabhängig davon, wieviel von dieser Vorhaltekapazität im einzelnen Monat abgerufen wird. Kapazitätskosten sind definitionsgemäß Fixkosten.

Bei der geplanten Normalbeschäftigung des Walzwerkes muß die I+R - Mechanische Abteilung folgende Kapazitäten für das Walzwerk bereitstellen:

P	Stunden/Einheit	Normal-Beschäftigung	Kapazitätsbereitstellung
P1	0,01	5000 t	50 h
P2	0,05	20.000 Masch. Min.	1.000 h
P3	2,00	70 Schichten	140 h
Monat	5,00	1 Monat	5 h
Von I + R für Walzwerk bereitgestellte Kapazität			1.195 h

Die Fixkosten oder Kapazitätskosten je Mechanikerstunde betragen lt. Grundplan 8, -- DM/h. Für das Walzwerk werden 1.195 h bereitgestellt, das entspricht Kapazitätskosten in Höhe von  
 8, -DM/h x 1.195 h = 9.560, -- DM/Monat.

Diesen Betrag hat die Kostenstelle Walzwerk als indirekte Fixkosten zu tragen, unabhängig davon, wieviel Stunden im Abrechnungsmonat benötigt werden (Spalte 12, Zeile 11).

Für die Inanspruchnahme der I+R - Kostenstelle in den einzelnen Monaten ist der Leiter der Kostenstelle Walzwerk direkt verantwortlich. Die Inanspruchnahme einer I + R-Mechanikerstunde beträgt 10, -- DM, nämlich den Proportional-Kostenanteil des Verrechnungssatzes. Er beträgt je Kosteneinflußfaktor:

P	Stunden/ Einheit	Prop. Kostenanteil	DM/Kosten-einflußfaktor
P1	0,01 h/Tonne	10, -DM/h	0,10 DM/Tonne
P2	0,05 h/Min.	10, -DM/h	0,50 DM/Min.
P3	2,00 h/Schicht	10, -DM/h	20,00 DM/Schicht
Monat	5,00 h/Monat	10, -DM/h	50,00 DM/Mon.

### Gesamtkosten bei Normalbeschäftigung

Die Plankosten (Gesamtkosten bei Normalbeschäftigung Spalte 14) je Kostenart ergeben sich nach dem gleichen Muster, wie für die gesamten Plankosten (Zeile 20) gezeigt wird:

P	DM/Einheit	Normalbeschäftigung	Plankosten
P1	45,04 DM/To	5.000 Tonnen	225.200 DM/Mon.
P2	11,34 DM/Min	20.000 Masch. Min.	226.800 DM/Mon.
P3	359, -- DM/Schicht	70 Schichten	25.130 DM/Mon.
Proportionale Plankosten			477.130 DM/Mon.
direkte Fixkosten			26.960 DM/Mon.
indirekte Fixkosten			13.676 DM/Mon.
gesamte Plankosten			517.766 DM/Mon.

### Kostenfunktion und Verrechnungssätze

Die Leistungsverrechnungsfunktion ergibt sich aus der Soll-Kostenfunktion bei Normalbeschäftigung, bezogen auf eine Leistungsverrechnungseinheit (L = 18.000 Walz-Minuten):

$$\text{Fixkosten je L} = \frac{26.960 + 13.676}{18.000} = 2.26 \text{ DM/Walz-Min.}$$

Proportionalanteil je L:

$$\begin{aligned} \text{Tonnenabhängige} &= \frac{45,04 \cdot 5.000}{18.000} \\ \text{Kosten (P1)} & \\ &= 12,51 \text{ DM/Walz-Min.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Laufzeitabhängige} &= \frac{11,34 \cdot 20.000}{18.000} \\ \text{Kosten (P2)} & \\ &= 12,60 \text{ DM/Walz-Min.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Schichtabhängige} &= \frac{359,00 \cdot 70}{18.000} \\ \text{Kosten (P3)} & \\ &= 1,40 \text{ DM/Walz-Min.} \end{aligned}$$

Daraus ergibt sich:  
 Fixkostenanteil des Verrechnungssatzes 2,26 DM/Walz-Min.  
 Proportionalanteil des Verrechnungssatzes 26,51 DM/Walz-Min.  
 Vollkostenverrechnungssatz 28,77 DM/Walz-Min.

### Primärkostenrechnung aus dem Grundplan heraus

Laut Grundplan treten in der Kostenstelle Walzwerk - Abb. 1 - folgende Kostenartengruppen auf:

- Primärkostenarten
- Lohnkosten
  - Energie
  - Kalkulatorische Kosten

- Sekundärkostenarten
- I + R - Kosten

I + R - Kosten sind Kosten aus der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Sie müssen daher erst in Primärkosten, entsprechend der Primärkostenauflösung des Grundplanes der I + R - Abteilungen, aufgelöst werden.

Von dem Verrechnungssatz von 28,77 DM/Walzminute (Vollkosten) entfallen somit auf:

$$\begin{aligned} \text{Lohn} &= 11,26 \% = 3,24 \text{ DM/Walz-Min.} \\ \text{Energie} &= 81,88 \% = 23,56 \text{ DM/Walz-Min.} \\ \text{Kalk. Kosten} &= 6,86 \% = 1,97 \text{ DM/Walz-Min.} \\ & \underline{\underline{28,77 \text{ DM/Walz-Min.}}} \end{aligned}$$

### Abrechnung und Abweichungsanalyse

Einen Betriebsabrechnungsbogen im klassischen Sinne gibt es hierbei nicht mehr, sondern es entsteht je abzurechnende Kostenstelle ein Betriebsabrechnungsblatt - Abb. 2. Die Abrechnung wird maschinell anhand der Eingabedaten erstellt. Für die Kostenstelle Walzwerk sollen folgende Produktivitätsdaten im Abrechnungsmonat November angefallen sein:

- 22.000 Walzminuten (Li) auf Kostenträger kontiert
- 21.000 Walzminuten (Ls) Sollbedarf lt. Produktionsplanung für das gefahrene Programm
- 6.000 Tonnen Erzeugung laut Wiegekarten
- 25.000 Masch. Minuten laut Erfassung der Einschaltzeit
- 72 Schichten laut Betriebsbericht oder Lohnabrechnung

Die Gesamtabweichung der Kostenstelle Walzwerk liegt bei - 2,49 %, d. h., es wurden auf die Kostenträger 2,49 % zu wenig Walzwerkskosten verrechnet. Eine Gesamtabweichung in dieser Höhe ist als vertretbar anzusehen. Auf die einzelnen Abweichungsarten entfallen:

Kalkulationsabweichung  
 Bei nahezu 5 % Mehrbedarf - 28.770 DM = - 4,64 % ( $L_i : L_s = 1,05$ ) ist zu prüfen, ob die Vorkalkulationen für das Walzwerk generell etwas knapp sind. Ist dies nicht der Fall, so ist zu prüfen, bei welchen Produkten die Abweichungen besonders

Primär-Kostenarten	direkte Primärkosten	Primär - Kostenauflösung				Primärkosten	
		I + R Mech.		I + R Elektr.		DM	%
Löhne	34.436	70 %	15.057	60 %	8.820	58.313	11,26
Energie	418.870	10 %	2.151	20 %	2.940	423.961	81,88
Kalk. Kosten	28.250	20 %	4.302	20 %	2.940	35.492	6,86
Summen	481.556	100 %	21.510	100 %	14.700	517.766	100 %





stark waren und warum (z. B. Ausschuß, Mehrarbeit, Kontierungsfehler).

**Preisabweichung und Verbrauchsabweichung**

Preisabweichung - 541 DM = - 0,09 %  
 Verbrauchsabweichung + 1.165 DM = + 0,19 %

Beide Abweichungsarten sind in Summe unbedeutend. Die Detailanalyse, bei der Preis- und Verbrauchsabweichung zusammen betrachtet werden, zeigt jedoch Eingriffsmöglichkeiten auf.

Der Strom wurde billiger (+ 9.598,- DM Preisabweichung), während Gas und Wasser teurer wurden (- 6.793,- DM bzw. - 2.445,- DM Preisabweichung). Die Preissteigerung von Wasser wurde durch einen Minderverbrauch überkompensiert.

Gas wurde teilweise durch Strom substituiert, wobei dieser Substituierungsprozeß zu weit getrieben wurde, wie die Summe der Verbrauchs- und Preisabweichungen von Gas und Strom zeigt (- 4.108 DM). Nach den Grundplanpreisen von 5,- DM bzw. 20,- DM ergab sich ein Substitutionsverhältnis von 4 Einheiten Gas zu 1 Einheit Strom; für die Ist-Preise (5,30 DM bzw. 19,50 DM) ergibt sich ein Verhältnis von 3,6 Einheiten Gas zu 1 Einheit Strom. Die Technische Leitung hat die Fahrweise der Aggregate zu prüfen, ob dieses neue optimale Verhältnis bei Substitutionsprozessen eingehalten werden kann.

**Intensitätsabweichung**

+ 3.676 DM = 0,59 %

Die Steigerung der Produktivität ist in Summe unbedeutend. Die Produktivitätskennzahlen des Abrechnungsbogens zeigen deutlich die Ursachen für diese Steigerung.

Die Schichtleistung an Walzminuten ( $L : P_3$ ) ist von einer geplanten Leistung von 257,14 Walzminuten/Schicht auf 305,56 gestiegen, während sich die Programmstruktur nur unwesentlich geändert haben kann, wie der Ausbeutegrad der Maschinenminuten ( $L : P_2$  von 90 % auf 88 % gesunken) und der Tonnenbedarf ( $L : P_1$  von 3,6 Walzminuten pro Tonne gestiegen auf 3,6) zeigt:

Die Ursache der Produktivitätssteigerung liegt bei einer um 21,5 % höheren Laufzeit des Aggregates pro Schicht (Planwert = 285,71 Maschineminuten/Schicht, Ist-Wert = 347,22 Maschineminuten/Schicht).

Dies bewirkte, obwohl der tonnenmäßige Ausbeutegrad je Maschinenminute von 0,25 t auf 0,24 t zurückging, einen höheren Ausstoß pro Schicht (von 71,43 t auf 83,3 t). Es wäre zu prüfen, ob diese höhere Produktivität langfristig gehalten werden kann, oder ob besonders geringe Störanfälligkeit oder sogar unterlassene Reparatur und Wartungsarbeiten in diesem Monat vorlagen.

**Beschäftigungsabweichung**

+ 9.040 DM = + 1,46 %

Das Aggregat weist gegenüber der Planbeschäftigung eine um 22 % höhere Beschäftigung aus ( $L_i / L_B = 1,22$ ). Davon entfallen aber ca. 5 % auf die Kalkulationsabweichung. Die höhere Beschäftigung konnte, wie die Laufzeitsteigerung/Schicht von 21,5 % zeigt, in der normalen Arbeitszeit durch Produktivitätssteigerung realisiert werden.

**Kostenträgerrechnung**

Die Kostenträgerstückrechnung als Plankalkulation - Abb. 3 - erfolgt parallel in drei Formen, wobei bei EDV-mäßiger Bearbeitung nur das Mengengerüst angegeben werden muß, während die Planpreise und die Verrechnungssätze beigesteuert werden (siehe Abb. 3 - Plankalkulation).

Die drei Formen sind:

- a) Vollkostenkalkulation
- b) Grenzkostenkalkulation
- c) Primärkostenauflösung

Neben den absoluten Werten sind folgende Kenngrößen aufgeführt:

- 1. Erforderlicher Deckungsbeitrag zur Erreichung des Unternehmenszieles;
- 2. Mindestpreis, bei dem dieser Deckungsbeitrag erreicht wird;
- 3. Grenzkosten in Prozent der Vollkosten;
- 4. Prozentuale Aufteilung der Vollkosten in Primärkosten.

Der Vergleich der Vor- und Nachkalkulation laut Abb. 4 wird ebenfalls maschinell durchgeführt. Die Plankalkulation basiert auf den Preisen und Verrechnungssätzen, zu denen der Auftrag angenommen wurde. Die Nachkalkulation basiert auf den Ist-Preisen und Verrechnungssätzen, die zum Zeitpunkt der Produktion gültig waren und dem Ist-Mengengerüst aus der Uraufschreibung. Der Vergleich auf Voll- und Grenzkostenbasis wird maschinell durchgeführt.

Die Abweichungen werden je Position der Kalkulation aufgelöst in Preis/Verrechnungssatzabweichung und Verbrauchsabweichung.

Die Preisabweichung ergibt sich hierbei wie folgt:

$$\text{Ist-Menge} \times (\text{Planpreis} - \text{Ist-Preis}) = \text{Preisabweichung}$$

Die Verbrauchsabweichung oder echte Kalkulationsabweichung aus:

$$\text{Planpreis} \times (\text{Plan-Menge} - \text{Ist-Menge}) = \text{Verbrauchsabweichung}$$

Prof. Nr. : 4711		Plankalkulation										Kalkulations-Nr. 4711			
Prod. Bez. : Draht jez. Ø 10												Dat. 11.11.60 /llc			
Kosten- stelle	K'Art Konto	Bezeichnung für Arbeitsgang	Menge/E DN	Voll-Kost. satz DM/E	Grenz-Kost. satz DM/E	Grenz-Kost kosten	Voll-Kosten 0 = 4 + 5	Stahl	Öl/F	Primärkosten				RVA Sonst. Kont.	Kalk. Kont.
										Werkz	M-Mat	Lohn	Energie		
1	2	3	4	5	6	7 = 4 + 6	8 = 4 + 5	9	10	11	12	13	14	15	16
5811	4803	TFZ WZ 233X4	1,040	754,-	754,-	704,00	784,00	784,00							
5811	4839	Mat. gen. Konten ln % v. Mat	-	2,00	1,20	9,40	22,00	- 6,00		1,00	2,00	5,00	3,00	2,00	9,00
5813	4999	Schrottentfall S 4	0,030	200,-	200,-	- 6,00	- 6,00								
	4000	Materiel Einnetz				787,40	800,00	778,00		1,00	2,00	5,00	3,00	2,00	9,00
5018	4002	Einzellohn/Schneiden	0,10	10,-	0,-	0,80	1,00					1,00			
5028	4012	Einzelkosten bas./Glöhen	2,5	20,-	15,-	37,50	50,00					2,00	36,00	2,00	10,00
	7001	Summe Einzelkosten				625,70	651,00	778,00		1,00	2,00	8,00	39,00	4,00	19,00
5303	5303	Beize HC/beizen	10	1,70	1,30	13,00	17,00		0,10	0,50	5,40	3,40	1,20		6,40
5318	5318	Walzstr. 2/Vorprofilieren	2	26,77	26,51	53,02	57,54					6,48	47,12		3,94
5319	5319	Ziehaggregat 1/Endprof.	5	21,18	15,20	76,00	105,90			21,18	15,68	26,43	15,88	5,30	21,13
	7002	Kostenstellenkosten				142,02	180,44		0,10	21,68	21,28	36,36	64,20	5,30	31,52
	7003	Herstellkosten				967,72	1.031,44	778,00	0,10	22,68	23,28	44,36	103,20	9,30	50,52
5999	5999	V + V Zuschlag % v. HK		4,00	1,20	12,38	41,26				2,71	24,78	0,10	3,10	10,57
	8000	Selbstkosten				980,10	1.072,70	778,00	0,10	22,68	25,99	69,14	103,30	12,40	61,09
Kenngrößen		DB lt. Ziel 25 % = 1306,8				91,37 %	100 %	72,5 %	0,0	2,1 %	2,4 %	6,5 %	9,6 %	1,2 %	5,7 %

Abb. 3: Plankalkulation

Kalkulations-Nr. 471112		Plankalkulation/Nachkalkulation												Auftr.-Nr. 07665		Dat. 13.1.81		
Kosten- stelle	K- Konto	Menge/E DH	Bezeichnung für Arbeitsgang	Voll-kost. satz DH/E	Grenz-kost. satz DH/E	Grenz-kost. satz DH/E	Grenz-kost. satz DH/E	Ist-Menge je E	Voll- kost. satz	Z. Zi. d. Abr. Grenz- kost. satz	Grenz-Kosten		davon		Voll-Kosten		davon	
											7 = 4-6	8 = 4-6	12 = 9-11	13 = 7-12	14 = 15-13	15	16 = 9-10	17 = 8-10
1	2	4	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
5011	4003	1,040	TFZ WZ 233X4	754,-	754,-	784,00	784,00	1,042	721,00	721,00	759,28	+32,72	+34,39	- 1,67	751,28	+32,72	+34,39	- 1,67
5011	4099	-	Mat. gem. Kosten in % v. Mat	2,00	1,70	9,40	22,00	-	2,00	1,20	9,02	+ 0,30	+ 0,39	- 0,01	21,04	+ 0,96	+ 1,01	- 0,05
5013	4999	0,030	Schrottentfall S 4	200,-	200,-	- 6,00	- 6,00	0,036	270,00	270,00	- 9,72	+ 3,72	+ 2,52	1,20	- 9,72	+ 3,72	+ 2,52	+ 1,20
4000	4000		Material Einsetz			737,40	000,00				750,50	+36,82	+37,30	- 0,48	762,60	+37,40	+37,82	- 0,52
5018	4002	0,10	Einzellohn/Schneiden	10,-	0,-	0,00	1,00	0,09	10,00	0,00	0,72	+ 0,00	-	10,00	0,90	+ 0,10	-	+ 0,10
5023	4012	2,5	Einzelkosten bes./Glöhen	20,-	15,-	37,50	50,00	2,5	22,00	16,00	40,00	- 2,50	- 2,50	-	55,00	- 5,00	- 5,00	-
7001	7001		Summe Einzelkosten			825,70	851,00				791,30	+34,40	34,80	- 0,40	810,50	+32,50	+32,92	- 0,42
5303	5303	10	Beize HC/beizen	1,70	1,30	13,00	17,00	11	1,75	1,35	14,05	- 1,05	- 0,55	- 1,30	19,25	- 2,25	- 0,55	- 1,70
5318	5318	2	Walzstr. 2/Vorprofilieren	28,77	26,51	53,02	37,54	2,35	20,77	26,51	62,30	- 9,20	-	- 9,20	67,51	- 10,07	-	- 10,00
5319	5319	5	Ziehgerüst 1/Endprof.	21,16	15,20	76,00	105,90	4,46	20,20	15,00	66,90	+ 9,10	+ 0,89	+ 0,21	90,09	+ 15,01	+ 4,37	+ 11,44
7002	7002		Kostenstellenkosten			142,02	100,44				144,05	- 2,03	+ 0,34	- 2,37	176,95	+ 3,49	+ 3,82	- 0,33
7003	7003		Herstellkosten			967,72	1031,44				935,35	+32,37	+35,14	- 2,77	995,45	+35,99	+36,74	- 0,75
5999	5999		V + V. Zuschlag % v. HK	4,00	1,20	12,38	41,26		3,05	1,00	9,35	+ 3,03	+ 3,03	-	32,35	+ 0,91	+ 0,91	-
0000	0000		Selbstkosten			930,10	1572,70				944,70	+35,40	+30,17	- 2,77	1027,00	+44,90	45,65	- 0,75
Kenngrößen			DB lt. Ziel 25 % = 1306,8			91,37 %	100 %				Abweichung in %		+3,75%	+4,0 %	-0,25%	+4,37%	+4,44%	-0,07%

Abb. 4: Vergleich von Vor- und Nachkalkulation

Bei maschineller Bearbeitung sollte ein Ausdruck des Kalkulationsvergleiches nur erfolgen, wenn:

- eine besondere Aufforderung vorliegt oder
- gewisse Grenzwerte der Abweichungen (z. B. 5 %) überschritten werden.

### Aufbau der Fabrikateerfolgsrechnung

Die Fabrikateerfolgsrechnung weist bei dieser Form der Kostenrechnung zwangsläufig den Verkaufserfolg (VE), basierend auf den Vollkosten und dem Deckungsbeitrag, aus. Die Gliederung der Fabrikateerfolgsrechnung kann in jeder gewünschten Form erfolgen, vorausgesetzt, die Auftragskennzeichen sind erfaßt.

Die Fabrikateerfolgsrechnung hat folgende Grundwerte auszuweisen:

Produkt	mit Prod. Nr. und genauer Bezeichnung
NE	Netto-Erlös absolut und pro Einheit
USK	Umsatzselbstkosten absolut und pro Einheit
USK-primär	Umsatzselbstkosten nach Primärkostenauflösung (evtl. in %)
VE	Verkaufserfolg absolut und pro Einheit
VE %	Verkaufserfolg in Prozent vom Nettoumsatz
DB	absolut und pro Einheit (Deckungsbeitrag)
DB %	Deckungsbeitrag in Prozent vom Netto-Erlös

Wobei folgende Sortierungen möglich sein sollten:

- Einzelprodukte und Einzelaufträge
- Produktgruppen
- Produktionsstätten
- Absatzgebiete
- Vertreter
- Abnehmergruppen
- Endverbrauchergruppen
- Einzelkunden

Es empfiehlt sich, eine Fabrikateerfolgsdatei aufzubauen, die in Verbindung mit einem Abfragesystem fallweise evtl. über Bildschirm abgefragt werden kann. ■

# Eternit®

Für unsere Hauptabteilung Betriebswirtschaft suchen wir einen

## Controller

Direkt dem Hauptabteilungsleiter unterstellt betreuen Sie strategisches und operatives Controlling. In dieser Funktion erwarten Sie folgende Aufgaben:

- Ausarbeitung und Betreuung des Controlling-Systems
- Betreuung interner Stellen im Controlling-Bereich
- Selbständige Bearbeitung von Budgetbereichen
- Durchführen von Wirtschaftlichkeits-Rechnungen
- Abweichungsanalysen bei Kostenstellen und Projekten
- Informations- und Berichtswesen
- Mitarbeit bei Weiterbildung und Schulung

Für diese anspruchsvolle Stelle ist eine betriebswirtschaftliche Ausbildung Voraussetzung. Einige Jahre Praxis, wenn möglich im industriellen Bereich, sind erwünscht.

Wir bieten Ihnen eine sorgfältige Einarbeitung, einen leistungsbezogenen Lohn, gut ausgebaute Sozialleistungen und ein angenehmes Arbeitsklima in kleinem Team.

Wir freuen uns auf Ihre schriftliche Bewerbung mit den üblichen Unterlagen zuhänden unseres Herrn H. Egger.

Eternit AG, CH-8867 Niederurnen, Tel. 058 - 23 11 11

# DIE FINANZIERUNGSBILANZ

von Dipl.-Volkswirt Willi Strunz, Siegeldorf

Sowohl in der aktuellen Wirtschaftsfachpresse als auch in den Geschäftsberichten von renommierten Aktiengesellschaften geht man in der BRD in der letzten Zeit immer mehr dazu über, zur besseren Durchleuchtung der finanzwirtschaftlich bedeutsamen Vorgänge und Ereignisse während des Geschäftsjahres eines Unternehmens eine sog. Finanzierungsbilanz (auch "Bewegungsbilanz" genannt) aufzustellen und zu präsentieren. In den Vereinigten Staaten von Amerika besteht bereits die generelle Pflicht, eine derartige "Finanzierungsbilanz" gleichberechtigt neben der traditionellen Abschlußbilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung am Jahresende als drittes zu veröffentlichtes Instrument der jährlichen Rechnungslegung aufzustellen. Da es durchaus denkbar ist, daß auch bei uns in der BRD diese Finanzierungsbilanz ein derartiges Bedeutungsniveau erreichen könnte eines Tages, ist es sinnvoll, sich mit den Grundzügen ihres Aufbaues und ihrer Zusammensetzung zu befassen.

Die Finanzierungsbilanz zeigt auf ihrer rechten Seite, woher die finanziellen Mittel im einzelnen stammen, die dem betreffenden Unternehmen während der Finanzierungsperiode - in der Regel also dem Geschäftsjahr - zur Verfügung standen (Kapitalaufbringung), und auf ihrer linken Seite als "pendant" die Kapitalverwendung. Durch die zahlenmäßige Darstellung dieser spiegelbildlichen Seiten ergibt sich ein in sich geschlossenes plastisches Bild von den Finanzierungsquellen und dem Einsatz des verfügbaren Kapitals. Durch eine Gegenüberstellung der Zahlen der Finanzierungsbilanz werden der Finanzierungsüberschuß oder die Unterdeckung in den einzelnen Finanzierungsbereichen sichtbar gemacht.

Als Grundlage für Entscheidungen der Geschäftsführung über finanzielle Dispositionen und auch zur Kontrolle einer soliden Finanzgebarung im Unter-

nehmen kann die Aufbereitung des vorhandenen Zahlenmaterials in der Form einer Finanzierungsbilanz auch für innerbetriebliche Zwecke (z. B. zur Vorbereitung von Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen, zur Berichterstattung an die Aufsichtsratsmitglieder, für Kreditverhandlungen mit Banken) wertvolle Informationen liefern. In der Regel werden Finanzierungsbilanzen über einen Zeitraum von jeweils einem Geschäftsjahr aufgestellt. Darüber hinaus kann es jedoch auch für bestimmte Zwecke sinnvoll und nützlich sein, eine längerfristige Finanzierungsbilanz für eine Periode von mehreren Jahren aufzustellen, um auf diese Weise z. B. die finanziellen Auswirkungen eines größeren Investitionsprogrammes in sich geschlossen darzustellen.

Die Finanzierungsbilanz für ein bestimmtes Geschäftsjahr z. B., das am 31. 12. 1980 endete, wird durch einen Bilanzvergleich dieses Jahresabschlusses mit der vorjährigen Abschlußbilanz - also der zum 31. 12. 1979 - gewonnen. Dabei erfaßt die Seite der Kapitalverwendung grundsätzlich alle Erhöhungen von Aktivposten und alle Verminderungen von Passivpositionen gegenüber dem Stand zum Vorjahre. Ferner ist es jedoch zweckmäßig, die vollen Investitionen im Anlagevermögen des Unternehmens - vermindert um etwaige Anlagenabgänge - zu zeigen und die Abschreibungen auf das Anlagevermögen auf der rechten Seite der Kapitalaufbringung mit darzustellen, die im übrigen noch alle Erhöhungen der Passivposten und alle Verminderungen von Aktivposten umfassen soll.

Wesentliche Bedeutung in diesem Zusammenhang kommt neben dem eben aufgezeigten grundsätzlichen Aufbauschema noch einer sinnvollen, möglichst detaillierten Gliederung der rechten und linken Seite der Finanzierungsbilanz zu und der gegenseitigen Zuordnung von Kapitalaufbringung



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

und Kapitalverwendung. In der Fachliteratur sind zu dieser Frage eine Reihe unterschiedlicher Vorschläge ausgearbeitet worden und auch in der täglichen Praxis des Rechnungswesens wird noch weitgehend unterschiedlich in dieser Hinsicht verfahren.

Die rechte Seite der Finanzierungsbilanz, die Kapitalaufbringung, läßt sich sinnvoll unterteilen in die Eigen- und Fremdfinanzierung. Die Position Eigenfinanzierung umfaßt dabei neben dem Zuflusse neuer Eigenkapitalien (z. B. durch Einlagen, Kapitalerhöhung) auch die Selbstfinanzierung, die weiter untergliedert werden kann in Zuweisungen zu den Rücklagen, Abschreibungen auf das Anlagevermögen des Unternehmens, Bestandsverminderung der Vorräte und Abnahme der Forderungen gegenüber dem Vorjahresstichtag.

Bei der Darstellung der Fremdfinanzierung in der Finanzierungsbilanz als Erhöhung der Verbindlichkeiten und der Rückstellungen empfiehlt es sich, eine Unterteilung der Fremdfinanzierung nach seiner Fristigkeit sowie nach den einzelnen Bilanzpositionen vorzunehmen.

Als Sonderposten, der den eigentlichen Saldo der Finanzierungsbilanz darstellt, wird auf der Seite der Kapitalaufbringung weiterhin eine ggf. eingetretene Verminderung der liquiden Mittel des Unternehmens ausgewiesen. Schließlich ist auf der Seite der Kapitalaufbringung noch der während des Geschäftsjahres erwirtschaftete Bilanzgewinn einzusetzen.

Auf der linken Seite der Finanzierungsbilanz, der Seite der Kapitalverwendung, ist zunächst neben den im Sach- und Finanzanlagevermögen getätigten Investitionen der Mitteleinsatz im Umlaufvermögen darzustellen, der sich in der Form von Bestandserhöhungen bei den betrieblichen Vorräten - mindestens unterteilt nach Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen einerseits und halbfertigen und fertigen Erzeugnissen andererseits - und als Kreditgewährung ergibt. Wertberichtigungen auf der Passivseite werden hierbei zweckmäßigerweise mit den entsprechenden Aktivwerten saldiert, ohne die Aussagefähigkeit der Finanzierungsbilanz wesentlich dadurch zu schmälern. Als Tilgung von Fremdkapital ist die Verminderung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen auf der Seite der Kapitalverwendung auszuweisen. Als Bereitstellung an flüssigen Mitteln für das Unternehmen können die Erhöhungen der Kassenbestände, Bankguthaben, Besitzwechsel und der Wertpapiere des Umlaufvermögens in einer Position ohne Bedenken zusammengefaßt werden. Entnahmen und Gewinnausschüttungen (Dividenden) sind schließlich als letzte Position und Gegenposten zum Bilanzgewinn auf der linken Seite der Kapitalverwendung einzusetzen.

Gemäß diesen Ausführungen und Vorschlägen zeigt die Finanzierungsbilanz in einer Übersicht das folgende Bild:

<u>KAPITALVERWENDUNG</u>	<u>KAPITALAUFBRINGUNG</u>
I. Mitteleinsatz im Anlage- und Umlaufvermögen	I. Eigenfinanzierung
1. Investitionen im Anlagevermögen	1. Einlagen, Kapitalerhöhungen
a) Sachanlagen	2. Rücklagenbildung
b) Finanzanlagen	3. Abschreibungen
2. Bestandserhöhung der Warenvorräte	4. Bestandsverminderung der Warenvorräte
3. Kreditgewährung	5. Rückfluß gewährter Kredite
a) langfristig	a) langfristig
b) kurzfristig	b) kurzfristig
II. Tilgung von Fremdkapital	II. Fremdfinanzierung
a) langfristig	a) langfristig
b) kurzfristig	b) kurzfristig
III. Bereitstellung liquider Mittel	III. Verzehr liquider Mittel
IV. Entnahmen, Ausschüttungen	IV. Bilanzgewinn

Bei der Auswertung der eben mit den wesentlichen Positionen aufgestellten Finanzierungsbilanz können der lang- und kurzfristige Finanzierungsbereich gesondert zusammengefaßt und erläutert werden. Auf die weitere Möglichkeit, die Zahlenwerte einer derartigen Finanzierungsbilanz zur weiteren Illustration in entsprechenden Schaubildern oder Graphiken wiederzugeben und darzustellen, sei hier der Vollständigkeit halber abschließend noch kurz hingewiesen. ■

Zum EDV-Glossary (aus Papieren von Dipl.- Volkswirt Strunz):

EDV	(Ewig Drohen Verzögerungen)
Format	(obligatorische Eigenschaft von Computer-Mitmenschen)
Leerstelle	(Gehirnteil)
Gruppenwechsel	(Eintritt in eine andere Kommune)
Kernspeicher	(Aufbewahrungsort für Obstkerne)
Kurvenabtaster	(Lüstling)
Nullenunterdrückung	(schäbige Behandlung)
Datensammlung	(Stausee für Zahlen)

# BÜCHERECKE

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Aus der Vielzahl der Neuerscheinungen und Neubearbeitungen habe ich einige Bücher herausgegriffen und stelle sie Ihnen heute vor, weil ich Ihr Interesse vermute.

Kilger, Wolfgang: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung  
Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1981  
821 Seiten, ca. DM 84, --

Die Plankostenrechnung und die Deckungsbeitragsrechnung zählen zu den bedeutendsten Instrumenten des Controllers. Ihre Beherrschung und Anwendung gehören zu den elementaren Voraussetzungen jeden Controllers. Diese beiden Instrumente und der zugehörigen Methoden und Techniken sind Gegenstand des vorliegenden Werkes.

Diese Arbeit ist bestimmt einmal für Studierende der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Rechnungswesen, aber insbesondere auch für den Betriebswirt, Controller oder dergl. in der Praxis, der in seinem Betrieb die Kostenrechnung zu einer Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung weiterentwickeln will. Das Buch soll zugleich eine theoretisch fundierte Monographie und ein Handbuch für den Praktiker sein, der detaillierte Hinweise über den Aufbau und die Arbeitsweise moderner Kostenrechnungssysteme sucht. Das Buch, nun in 8., völlig neu bearbeiteter Auflage erschienen, läßt sich als eines der Standardwerke moderner Kostenrechnung charakterisieren.

Im ersten Teil wird der Entwicklungsprozeß der Kostenrechnung dargestellt. Im zweiten Teil werden die theoretischen Grundlagen der Plankostenrechnung behandelt. Gegenstand des dritten Teiles ist die Eliminierung von Preis- und Lohnsatzschwankungen. Der vierte Teil gilt der Planung und Kontrolle der Erzeugnis-Einzelkosten. Den Schwerpunkt des Buches bildet der umfassende fünfte Teil, der die Planung und Kontrolle der Kostenstellenkosten enthält. Im sechsten Teil geht es um Kalkulationsverfahren und die Erfolgsanalyse. Der siebte Teil bezieht sich auf die Anwendungsmöglichkeiten der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage der betrieblichen Planung. Literaturverzeichnis, Abkürzungsverzeichnis, Verzeichnis der Kurzzeichen sowie ein Sachverzeichnis runden die Arbeit ab.

Das Buch gibt eine umfassende, gründliche und auch insgesamt anspruchsvolle Behandlung der Flexiblen Plankostenrechnung und der Deckungsbeitragsrechnung. Auch die Neuauflage festigt den Ruf als herausragendes Standardwerk. Die Anforderungen an Voraussetzungen und Verständnis beim Leser sind vergleichsweise hoch; insbesondere hinsichtlich der z. T. recht umfangreichen mathematischen Darstellungen, wengleich auch die meisten Textstellen ohne den mathematischen Teil verständlich wirken. Das Buch verbindet hohes fachwissenschaftliches Anspruchsniveau mit konkreter anwendungsbezogener Nähe und Praxis. Das Werk hat den Vorzug, vielleicht in gewisser Weise auch Schwierigkeit und Nachteil, Theorie und Praxis in einem Guß zu bieten. Ähnlich anderer Werke fallen, z. B. im Vergleich zur Controller-Akademie, unterschiedliche Definitionen, Perspektiven, Lehren usw. auf. Controlling selbst im engeren Sinne findet kaum Beachtung, so finden denn auch die wegweisenden Bücher von Dr. Deyhle keine Berücksichtigung oder bezüglich des Gewinn-Management nur eine ältere Auflage. So bleiben selbst Spitzenwerke wie dieses verbesserungsfähig.

Da in der Controllerarbeit immer wieder sprachliche Probleme beim Rechnungswesen auftreten, empfiehlt sich, im Unternehmen eine Hausprache einzurichten. Meist wächst so etwas ohnedies heran. Oft kann man Nutzen ziehen aus alten Originalausdrücken - wenn z. B. Fixkosten als "Gehäusekosten" bezeichnet werden. Bloß sollte man dies ordnen und ein firmeninternes "Gesangbuch" daraus machen. Controllerarbeit ist das Marketing des Rechnungswesens. Also ist die Fachsprache der Betriebswirte und Plankostenrechner anderen Disziplinen begreiflich zu machen. Daß jeder betriebswirtschaftliche Autor seine eigenen Vorlieben hat, läßt sich nicht vermeiden; macht es für den Kundigen, der vergleichen will, auch attraktiv. Bloß im Unternehmen sollte es nicht so sein, daß verschiedene Kollegen im Rechnungs- und Planungswesen verschiedene "Zungen" reden. Wie soll ein Verkäufer oder Techniker sonst auf uns hören?

Gau, Eberhard: Praxis der Kosten- und Leistungsrechnung  
 Band 1: Aufbau der Betriebsabrechnung  
 Freiburg: Rudolf-Haufe-Verlag 1981,  
 147 Seiten, DM 29,80

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist im weitesten Sinne die Grundlage der Arbeit des Controllers. Daher sind auch die verschiedenen Instrumente, Techniken und Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung für den Controller von Interesse. Der erste Band des neuen Handbuchs hat die Betriebsabrechnung zum Gegenstand.

Der Autor, ein bekannter Unternehmensberater, stellt hiermit seine langjährigen, aus Beratungen, Seminar-Veranstaltungen, Lehrtätigkeiten etc. gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in neu konzipierter Form dar. Dabei versucht er, nicht nur dem Anfänger und dem Kleinbetrieb Empfehlungen für den Einstieg zu geben, sondern gleichzeitig auch dem Fachmann und dem Großbetrieb in Abstimmung mit dem Theoretischen Wissenstand Hinweise für eine gute Auswertung anzubieten.

Nach einem Vorwort und einem Verzeichnis der Übersichten werden im ersten Kapitel 10 Thesen zur kalkulatorischen Betriebsabrechnung aufgestellt. Im nächsten Abschnitt werden Kalkulationsverfahren besprochen. Dann folgen Abhandlungen über Aufwendungen und Kostenarten nach GKR und IKR. Der folgende Abschnitt gilt der Kostenstellengliederung. Der sich anschließende Teil bildet das Hauptstück und bezieht sich auf den Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens. Danach gibt es Kalkulationsbeispiele zu Vollkosten und Teilkosten. Dann kommen Ausführungen über kurzfristige Kostenträger- und Ergebnisrechnungen. Der Aufbau der Kostenträger- und Ergebnisrechnung folgt im nächsten Abschnitt. Ferner werden behandelt die monatliche Ergebniskontrolle über Deckungsbeiträge, der Deckungsgrad als Planungshilfe sowie der Leistungserfolgssatz als Hilfe der Sortimentsplanung. Das letzte Kapitel hat die Ergebnisrechnung nach Profit Centers zum Gegenstand. Ein Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Das Buch läßt sich schlagwortartig umschreiben mit "Ein Buch aus der Praxis für die Praxis". Es bietet für die praktische Arbeit viele Hilfen und Anregungen. Es ist engagiert und etwas locker, verständlich und komprimiert geschrieben. Einzelne Fragen werden vielleicht etwas salopp behandelt, wenn es z. B. darum geht, notfalls mit einem Hackbeil die Zuordnung der Kosten in Fix- und Grenzkosten vorzunehmen. Das Werk läßt sich nicht messen mit Maßstäben der Theorie oder der reinen Lehre. Auf der anderen Seite wird es gerade bei den Praktikern Anklang finden, die sich oft von Theorie und Lehre in Stich gelassen fühlen und statt Zielsetzungen und Postulate nach Handlungsanweisungen und Anwendungshilfen suchen. Innerhalb weniger Monate war die erste Auflage vergriffen, so daß man insgesamt die zweite, durchgesehene Auflage für die praktische Arbeit durchaus empfehlen kann. Vielleicht wäre es aber zweckmäßiger, ein günstigeres Format zu wählen.

Ihr  
 Alfred Biel, Solingen

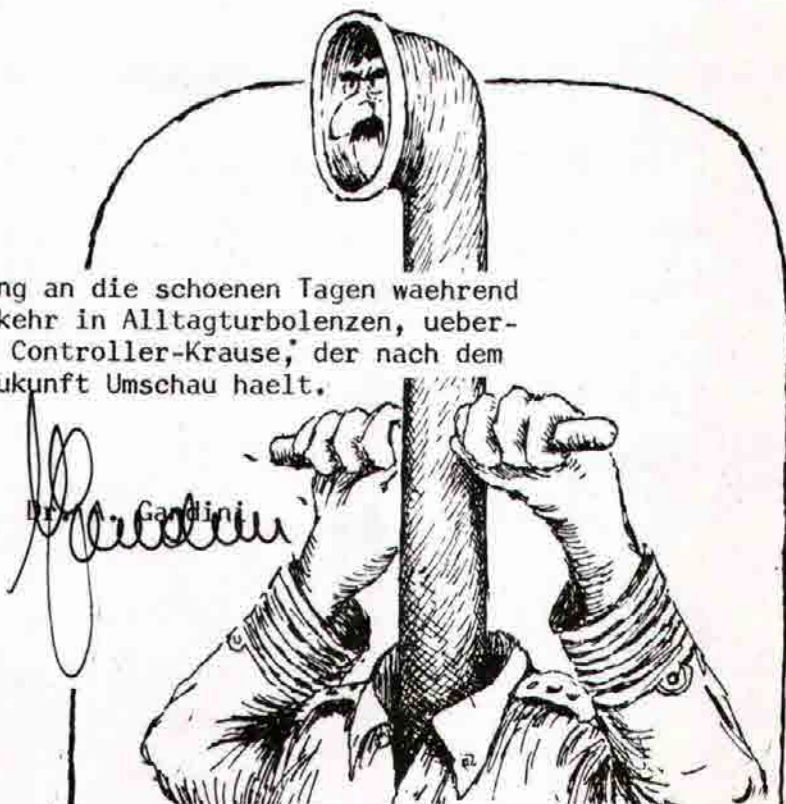
Sehr geehrter Dr. Deyhle!

In Erinnerung an die schoenen Tagen waehrend der Stufe IV und nach bitterer Rueckkehr in Alltags-turbolenzen, ueber-sende ich Ihnen eine Darstellung von Controller-Krause, der nach dem Motto "wie geht es weiter?" in die Zukunft Umschau haelt.

Einen herzlichen Controllergruss.

Dr. Andrea Gandini, Geschäftsführer  
 FESTO ITALIANA S. R. L.  
 I 20143 Milano

\* Zentrale Figur in der System-Fallstudie Stufe IV.





## CONTROLLER'S AMERIKANISCHES LEXIKON *- Fortsetzung -*

von Jörg Deutgen, Schleiden-Wolfgarten



*Jörg Deutgen war als Leiter Budget und Analysen zunächst für einen amerikanischen Nahrungsmittelkonzern, jetzt für General Electric Informations Service (Mark III-Service) tätig.*

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Installments	Teilzahlungen	
Instruction	Befehl	Anweisungen zur Handhabung von Geschäftsvorgängen
Insurance	Versicherung	Fire-Insurance: Feuer-Versicherung
Insurance Coverage	Versicherungsdeckung	
Intangible Assets	Immaterielle Anlagen	
Intercompany	zwischenbetrieblich	Verkehr unter Schwesterfirmen
Interest	Zinsen	Interest Income: Zinserträge
Internal Audit	Interne Revision	Dabei "Management Audit" und "Protective Auditing"
Inventory Inventories	Inventurbestand Vorräte	
Inventory Count, Inventory Taking	körperliche Bestandsaufnahme	
Investigation	Untersuchung	eines Sachverhalts
Irregularity	Unregelmäßigkeit	
Issue	Ausgabe, Verteilung	Herausgabe einer Mitteilung
Item	Position, Posten	Einzelne Position einer Liste
Job	Auftrag, Arbeit, Aufgabe	Was man "tut"
Job Description	Tätigkeitsbeschreibung	Aufgabenbeschreibung, Stellenbeschreibung
Job Enlargement	Ausdehnung des Tätigkeitsbereichs	zusätzliche Aufgaben; z.B. weitere Produkte im Verkauf

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Job Enrichment	Entwicklung und Verbesserung der Funktion eines Mitarbeiters	"Enrichen" des Verkaufs zum Profit-Center-Chef
Job Rotation	Turnusmäßiger Wechsel des Aufgabengebietes	Ein "Trainee" im Rahmen seiner Ausbildung; oder besonders Wechsel zwischen Stab und Linie
Joint Product	Kuppelprodukt	
Joint Venture	Zusammenschluß von Unternehmen	im Rahmen einer Arbeits- oder Interessengemeinschaft
Journal Entry	Journalbuchung	
Justification	Rechtfertigung	Begründung eines Antrages (auf Investition)
Labor, Labor Cost	Arbeit, Arbeitskosten	im Rahmen der Fertigungskosten
Labor contract	Tarifvertrag	auch "Union Contract"
Labor efficiency	Leistungsgrad	
Labor Union	Gewerkschaft	auch einfach "Union" genannt
Labor Turnover	Personalfluktuatation	
Land	Grundstücke	als Bilanzposition
Last In, First Out / LIFO	Bestandbewegung	Bewertungsmethode der Inventur
Launch	Stapellauf, Einführung	Produkteinführung auf dem Markt
Layout	Produktionsreife Skizze	
Lead Time	Vorsprungszeit (bei technischem Fortschritt)	Zeit, die ein Mitbewerber braucht, einen Vorsprung aufzuholen
Leasing	Vermietung, Verpachtung	
Leasehold Improvement	Einbauten in gemieteten Räumen	Bereich der Anlagekonten
Ledger Card, Ledger Sheet	Kontenblatt	
Legal	Gesetzlich	
Levies	Abgaben	Für Währungsausgleich in EG
Liabilities	Passiva	Gegenstück die "Assets"
Line of Credit	Kredithöchstbetrag	Wie unsere Kreditlinie bei der Bank
Link	Verbindungsglied	z. B. "missing link"
Local Currency	Inlandwährung	"DM"

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Long Range Planning, Long Range Forecast	Langfristplanung	meistens 5 Jahre
Long-term Liabilities	Langfristige Verbindlichkeiten	
Loss Carryforward	Verlustvortrag (in die Folgejahre)	
Lower of Cost or Market	Niederstwertprinzip	zur Bewertung von Vorräten
Lump-sum Price	Pauschalpreis	z. B. Festpreise
Lump-sum Reserve	Pauschalwertberichtigung	
Machinery and Equipment	Maschinen und maschinelle Anlagen	Werkzeugmaschinen, Vorrichtungen, Geräte
Magnetic Tape	Magnetband	
Maintenance and Repairs	Instandhaltung und Reparaturen	Maintenance Department
Majorities, Majority Holdings	Mehrheitsbeteiligungen	
Management	Geschäftsleitung, Verwaltung	bzw. Manager-Funktion als Philosophie
Management by...	Unternehmensführung mittels ...	objectives (durch Ziele) exception (durch Ausnahme)
Management Decision	Unternehmerentscheidung	dafür das "Decision Accounting"
Management Letter	Periodischer Management-Bericht	
Manpower	Arbeitskräfte	
Manual	Gebrauchsanweisung, Handbuch	besonders Controller's Manual
Manufacturing	Fertigung, Fabrikation, Herstellung, Produktion	Gegensatz "non manufacturing" = Dienstleistung, Verwaltung, Spitäler
Manufacturing Cost, Manufacturing Expense	Herstellkosten	
Manufacturing Overheads	Fertigungsgemeinkosten	z. B. Meistergehälter, Arbeitsvorbereitung
Margin	Spanne, Handelsspanne	Deckungsbeitrag bzw. gross margin (bei Verrechnungspreisen)
Marginal Cost	Grenzkosten	
Marginal Income	Deckungsbeitrag I	oder "contribution"
Mark up	Preisheraufsetzung, Preiszuschlag	Kalkulationsaufschlag
Market price	Marktpreis	

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Marketing	Vertrieb	Field Force und Product Management
Market Sales Unit (MSU)	Markteinheiten, Verkaufseinheiten	Gegenstand der Fakturierung
Marketing Unit	Verkaufsbüro, Niederlassung mit ausschließlich Vertriebsaufgaben	
Market Research	Marktforschung	
Merchandise	Handelsware	Merchandising-Pflege der Ware
Merit	Verdienst	Leistungsbezogene Gehaltserhöhung
Middle Management	Mittlere Führungskräfte	mittleres Kader
Minutes	Protokoll	einer Sitzung, eines Meetings
Miscellaneous Expense	Verschiedene Aufwendungen	
Miscellaneous Income and Expense	Außerordentliche Aufwendungen und Erträge	
Moving Average	Gleitender Durchschnitt	bei der Statistik
Municiple Trade Tax	Gemeindesteuern, Gewerbesteuer	
Need	Bedarf	
Needs	Bedürfnisse	
Need to complete	Fertigstellungsgrad	Bedarf bis zur Fertigstellung (Zielerfüllung)
Net Assets	Eigenkapital	Kapital, Rücklagen und Bilanzgewinn
Net Book Value	Nettobuchwert, Restbuchwert	
Net Income, Net Profit	Reingewinn, Gewinn nach Steuern	auch "Profit after Tax"
Net Sales	Netto Verkaufserlös	Umsatz nach Abzug von Skonto, vielleicht Frachten, vielleicht Rabatten
Non-Controllable (Cost)	Nicht kontrollierbare Kosten (nicht beeinflussbare Kosten)	innerhalb eines Cost-Centers vom Kostenstellen-Verantwortlichen nicht zu beeinflussende Kosten
Non-Operating Expense (Income)	Betriebsfremde Aufwendungen (Erträge)	z.B. Verkauf einer Occasionsmaschine
Note	Wechsel	
Notes Payable	Schuldwechsel, Wechselverbindlichkeiten	
Notes Receivable	Besitzwechsel, Wechselforderungen	
Notes	Anmerkungen, Kommentar	Könnten Sie - sehr verehrter Leser - gemäß Ihrer Haussprache auch hier machen

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Objection	Bedenken, Einwendung	Meinung eines Meeting-Teilnehmers (gegenteilige)
Objective	Zielsetzung	Management by Objectives: Führung durch Ziele
Obligation	Schuldverschreibung, Verpflichtung, Verbindlichkeit	
Obsolete Material	Überaltertes Material, veraltete oder schwerverkäufliches Material	Verpackungsmaterial mit alten Preisaufdrucken, Promotion-Material vergangener Aktionen
Obsolescence	Wertminderung wegen Veralterung, Abschreibung	
Offer	Angebot	
On the job	Ausbildung am Arbeitsplatz	auch: Training on the job
Office supplies	Bürobedarf	
Open account	laufendes Konto	
Open Items	Offene Posten	Offene Postenliste der Debitoren
Opening Balance	Eröffnungsbestand, Anfangs-saldo	
Operating Budget	Gültiges Budget (für das erste Jahr) mit allen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen	ist zugleich Träger der Ziele
Operating Cost Operating Expense	Betriebskosten, -aufwendungen	Fixe und proportionale
Operating Income, Operating Profit	Betriebsergebnis	Deckungsbeitrag nach Abzug der proportionalen und fixen Kosten
Operations Research	Unternehmensforschung	OR abgekürzt
Operator	Maschinenbediener	
Opinions	Schätzung der weiteren Geschäftsentwicklung	im monatlichen Rhythmus neueste Schätzung des erwarteten Jahresergebnisses
Order	Auftrag	"Booked orders" - Auftragseingangsplanung
Order-Shipping-Billing-Schedule	System zur Kontrolle von Bestandsmengenbewegungen und deren Berechnung mittels spezieller Listen	
Organization Chart	Organisationplan	
Original Investment	Erstinvestition	

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Other Deductions	Sonstige Rabatte bzw. Rechnungsabzüge des Kunden	
Other Income	Sonstige Erträge	
Outlook	Aussicht, Voraussicht	Voraussichtliche Aktivitäten
Out-of-Balance	Differenz im Konto, Abstimmungsdifferenz	Abstimmbeträge decken nicht
Out-of-Pocket Expenses	Barausgaben	ausgabenwirksame Kosten
Output	Ergebnis, Produktionsausstoß, Computerlisten	Bezugsgrößen auch für Kostenstellen/Fabrikationsstufen
Outside	Außerhalb, draußen	Außerhalb des Konzerns
Outstanding	Unausgeglichen	Outstanding Capital Stock: Ausstehende Einlagen zum Grundkapital
Overage	Bestandsüberschuß	Bestandsfehlmenge: "Shortage"
Overdraft	Kontenüberziehung, Überziehungskredit	
Overheads	Gemeinkosten	auch Fixkosten; vgl. aber Kostenwürfel
Overtime	Überstunden	
Owner	Eigentümer	
Ownership	Eigentum	
Overrun	Überschuß	
Overselling	Verkauf über den Bestand	Die Lieferkapazität kommt nicht nach
Overnight Entries	Buchungen zwischen Schluß- und Eröffnungsbestand	als Kontenausgleich (nicht offiziell!)
Package Packaging, Packing	Packung, Verpackung	Analog "Decision Package" im Zero-Base-Budgeting
Pallet Euro-/Pool Pallet	Warenpalette Bundesbahnpalette	
Paid	Bezahlt	Stempel des Cashiers
Paid-in Capital	Eingezahltes Kapital	
Paid-up Capital	Volleingezahltes Grund-/Stammkapital	
Parent Company	Muttergesellschaft	
Parent Guarantee	Garantie der Muttergesellsch.	Als Banksicherheit
Parent Loan	Darlehen der Mutterges.	

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Parity Adjusted	Auf einheitlichen Wechselkurs gebracht	Alle Ergebnisdaten der G + V (Actual und Budget) zu Budget-Kurs ausgewiesen
Parity Adjustment	Kursausgleich	Ausweis der Abweichung gegenüber Budget durch Wechselkursveränderung
Past Due	Überfällig	
Payback	Amortization	Auch "pay-off"
Pay-Back-Period	Kapitalrückflußperiode	Bei der Investitionsrechnung Dauer des Kapitalrückflusses
Pay-out	Kapitalrückfluß	einer Periode
Payroll	Lohn-/ Gehaltsliste	Lohnabrechnung
Payroll Office	Lohn-/Gehaltsbuchhaltung	
Payroll Account	Lohnkonto	
Payroll Tax	gesetzl. Sozialabgaben, Lohnsteuer	
Pension Plan	Pensionsplan, Pensionsversicherung	
Pension Reserve	Pensionsrückstellung	
Performance	Leistung	= Zielerfüllung (Ist ./ . Ziel = 0)
Performance Appraisal	Leistungsbewertung	
Performance Report	Zielerfüllungsbericht	Da geht das Controlling über in die Leistungsbeurteilung
Periodical	periodisch, Zeitschrift	bi-monthly beim Controller-Magazin
Personnel Department	Personalabteilung	
Personnel Manager	Personalchef	
Personnel Records	Personalakten	
Petty Cash	Kleine Kasse	
Philosophy	Leitbild der Firma	Folge ist die "Corporate Identity"
Physical Inventory Taking Physical Inventory Count	Körperliche Bestandsaufnahme der Vorräte	
Pick-up	aufheben, mitnehmen	enthaltener Fixkostenanteil in einer bestimmten Menge, z. B. Lieferung an Schwesterfirmen
Plant	Fabrik, Werk, Betrieb	Auch "supply center"
Plant Manager	Betriebsleiter	
Point	Komma (bei Zahlen)	man spricht es mit

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Policy	Leitbild, Geschäftspolitik	Ausführliche Darstellung der Geschäftsgrundsätze
Pool	Gesamteinsatz, Arbeitsgemeinschaft	Schreibkräfte zusammengezogen zu einem Schreibzentrum
Posting	Verbuchung, Plakatierung	.
Power	Stromkosten, Energiekosten auch "Energy"	Dazu "EVA" - energy value analysis
Preliminary	vorläufig	als Stufe der Budgetvorbereitung; auch "Tentative"
Prepays, Prepaid expenses	Vorausbezahlte Aufwendungen	.
Present value	Istwert, Barwert, Gegenwartwert	Bei der Investitionsrechnung; entspricht dem discounted cash flow (DCF)
Price-Level	Preisniveau	
Price per Unit	Stückpreis	
Price Structure	Preisgefüge	Price-Structure-Sheet: Analyse der eigenen Preise im Vergleich zur Konkurrenz
Price-Variance	Preisabweichung	Ist-Absatz zu Istpreisen ./.. Istabsatz zu Planpreisen
Prime Costs	Selbstkosten	
Pro-forma Invoice	Proforma-Rechnung	
Procedure	Verfahren	Systems and procedures = Organisation(sabteilung)
Principles	Grundsätze	ähnlich "Policy"
Processing	Fertigung	Processing cost wäre evtl. gutes Wort anstelle Grenzkosten
Processing Costs	Fertigungskosten	
Production Control	Fertigungssteuerung	
Professional Fees	Beratungskosten	Anwaltskosten, Kosten für Wirtschaftsprüfung
Probable	Wahrscheinlich	Geschätztes Jahresergebnis
Profit Center	Sparte innerhalb der Deckungsbeitragsrechnung	Kann sein Division oder Regionales Büro (Filiale, Sitz, Niederlassung)
Profit and Loss Statement	Gewinn- und Verlustrechnung, Erfolgsrechnung	abgekürzt "PandL" neben BS (balance sheet)
Profit Margin	Gewinnspanne	
Profit Sharing	Gewinnbeteiligung	
Profiteering	Preistreiberei, Wucher	



Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Profitable	Wirtschaftlich, rentabel, gewinnbringend	es lohnt sich, da zu fördern bzw. Marktstellungen zu halten
Progress-Report	Tätigkeitsbericht, Fortschrittsbericht	Projektstandsbericht
Projektion	Ergebnisprojektion	Erwartungsrechnung, "Preview"
Property Tax	Vermögenssteuer	
Protection	Schutz, Sicherheit	
Provision	Wertberichtigung, Rückstellung	
Proxy	Bevollmächtigung, Handlungsvollmacht	
Public Relations	Öffentlichkeitsarbeit	Systematische Arbeit an der "Beziehungsfunktion"
Purchase	Kauf, Einkauf	
Purchase Price	Einkaufspreis	Sinngemäß: purchase price variances
Quality Control	Qualitätskontrolle	
Qualification	Qualifikation, Befähigung	overqualified: überqualifiziert
Quantity	Menge	quantity of sales: Absatzmenge
Quarterly	vierteljährlich	z. B. quarterly reports
Query	Anfrage, Frage, Zweifel	
Question	Frage	Questionnaire = Fragebogen
Questionable	fraglich	Aus der Sicht des Controllers fragebedürftig
Quick current Ratio	Bilanzkennzahl: Verhältnis von liquide Mittel und Forderungen zu kurzfristige Schulden	
Range	Entfernung, Bereich, Niveau	Preisniveau
Rate	Rate, Quote, Gebühr	Rate of energy: Energieverbrauch in einer bestimmten Zeit oder für bestimmte Menge
Rated Capacity, Rated Power	Nennleistung	einer Maschine, einer Schicht
Rating	Bewertung, Beurteilung	Personalbeurteilung
Ratio	Verhältnis, Quotient	Kennzahl; z. B. Umsatz pro Kopf
Ratio of Distribution	Verteilungsschlüssel	
Raw Material	Rohstoffe, Rohmaterial	Fertigungsmaterial

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Realization	Realisierung, Durchführung, Verwirklichung	ergibt die operative Planung
Rebate	Rabatt, Rückvergütung	
Receipts	Wareneingänge, Empfangsbestätigungen, Zahlungseingänge	
Receivables	Außenstände, Forderungen	Accounts receivable
Receiving	Warenannahme	
Reclassification	Umgruppierung	
Recommendation	Empfehlung, Vorschlag	strong recommendation des Controllers
Reconciliation	Abstimmung, vergleichende Darstellung	
Record	Konto, Akte, Niederschrift	what is in the records?
Recourse	Regress	
Recover	Erholung eines Mitarbeiters, Verlust ausgleichen, alten Zustand wiederherstellen (z. B. in der EDV)	
Recruiting	Personaleinstellung und damit verbundene Kosten	Personalmarketing
Recycling	Wiederverwertung	Rückführung von Ausschuß in die Produktion (Altglasverwertung)
Reduction	Verminderung, Reduzierung, Nachlaß im Preis	Erlösschmälerungen, Aktions-Bonus
Refund	Zurückerstattung, Rückvergütung	
Refuse	Ausschußware, Abfall, Müll	Ablehnung
Reminder	Mahnung	Oder: "this is your second invoice"
Renewal	Erneuerung, Verlängerung, Prolongation	Renewal Note: Prolongierter Wechsel
Rent Expense, Rental	Miete, Mietbetrag	
Replacement	Ersatz	Ersatzbeschaffung als Grund einer Investition
Replacement Cost	Wiederbeschaffungswert	
Reporting	Berichtswesen; organisatorischer Sachverhalt	wer "berichtet" an wen (?) !
Requirement	Bedarf	Office Requirement: Bürobedarf

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Research an Development	Forschung und Entwicklung	R & D abgekürzt
Reserve	Wertberichtigung, Rückstellung	Reserve for depreciation of fixed assets: Wertberichtigung des Anlagevermögens
Responsibility	Verantwortlichkeit	Responsibility Accounting: wer ist für Einhaltung welcher Zahlen zuständig?
Retailer	Einzelhändler	
Retail Price, Retail Selling Price	Endverkaufspreis, Einzelhandelsverkaufspreis	
Retained Earnings	Unverteilter Reingewinn, Bilanzgewinn	
Retirement	Stillegung von Anlage- teilen, Pensionierung	he is retired from ...
Return on Investment (ROI)	Kapitalertrag, Kapital- verzinsung	RIV: Rendite auf investiertes Vermögen
Return on Total Assets (ROTA)	Verzinsung bezogen auf die Bilanzsumme	Dagegen zinsloses Fremdkapital abgezogen: RONA (net assets)
Return on Capital Employed (ROCE)	dito	Ergebnis auf betriebsnotwendiges Vermögen
Returns	Rücklieferungen	
Revaluation	Aufwertung	von Vermögenswerten
Revenues	Umsatz, Einnahmen	Start in die Ergebnisrechnung (oder Sales)
Reverse	Storno	Stornobuchung
Review	Überprüfung	Auch "Budget Review"
Royalties	Lizenzgebühren	
Sale	Verkauf, Absatz, Erlös	Gross-Sales: Brutto-Umsatz
Sales allowance	Verkaufsrabatt, Preisnachlaß	Mengenpreisstaffel-Nachlaß
Sales deduction	Erlösschmälerungen	z. B. Skontoabzug
Sales Cost	Vertriebskosten	auch selling expenses
Sales Force	Verkaufsaußendienst	auch: Field Selling
Sales Frequency	Umsatzgeschwindigkeit	
Sales Mix	Zusammensetzung der Ver- kaufsmenge aus einzelnen Produkt-/Artikelgruppen	Steuerung des Sales Mix - der Sortiments- struktur - nach Deckungsbeiträgen
Sales Promotion	Verkaufsfördernde Aktion	Werbung, Verkaufsförderung, Werbekosten- zuschüsse, Anwendungstechnik
Sales Return	Rücksendungen, Retouren	

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Savings	Einsparungen, Kosten-senkungen	Saving-project: Kostensenkungsprogramm; Cost Savings programmes
Schedule	Verzeichnis, Arbeitsplan	Fahrplan - z. B. "planned" und "scheduled" (dispositive Planung)
Scheduling	Planung	
Score	zahlenmäßiger Leistungs-ausdruck	
Scrap	Schrott	Scrap Value: Schrottwert
Seasonal Variation	Saisonbedingte Schwankung	
SEC	Amerikanische Börsenauf-sicht Security Exchange Commission	Jahresabschluß nach SEC-Vorschriften
Security	Sicherheit	
Seniority	Höheres Dienstalter	Senior Controller, Senior Vice President
Service Fee	Gebühr für Dienstleistungen	
Service Life	Nutzungsdauer	von Maschinen
Share	Aktie	
Shareholder	Aktionär	
Shareholders Equity	Eigenkapital + Rücklagen + Bilanzgewinn	
Share of the Market	Marktanteil	bzw. market share
Shift	Verschiebung, Schicht	Night-shift: Nachtschicht
Shipping	Versand	Auslieferung
Signature	Firmensiegel, Unterschrift	Visum - gesehen
Significant Deviation	Wesentliche Abweichung	oder "variance"
Skeleton Budget	Konturen eines mehr jährigen Budgets	gezeigt werden nur wesentliche Positionen wie Marktzahlen, Umsatzzahlen, Deckungsbeiträge
Sources of Funds	Mittelherkunft	z. B. aus Cash Flow
Special Items	Sonderposten	
Specific Identification	Genaue Kostenzuordnung	entspricht Einzelkosten - can be identified directly
Staff	Personal, Mannschaft	
Standard Cost System	Standardkostenrechnung	
Standards of Performance	Leistungskennzahlen, Meß-zahlen als Vergleich	im Fertigungsbereich und administrativ

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Stationary	Büromaterial, Bürobedarf	
Stand-by	Bereitschaft, Bereitschaftskosten	übertragen beim Fliegen: "stand by"
Start-up expense	Kosten der Inbetriebnahme	evtl. auf extra Projektbudget
Statement	Aufstellung, Erklärung, Bericht	Controller's Statement, eine Abweichung betreffend
Statement of Account	Kontoauszug	
Statement of Earnings Statement of Income	Gewinn- und Verlustrechnung	auch: P & L (Profit and Loss - Statement)
Stock	Lagerbestand, Aktie	Capital Stock: Eigenkapital
Stockholder	Aktionär	
Storage	Lagerung, Gebühr für Zwischenlagerung	
Subsidiary (Company)	Tochtergesellschaft	Als z. B. regionale Profit Centers international
Subsidiary Records	Unterkonten	
Substitution	Ersatz, Ersatzartikel, Ersatzrohstoff	z. B. Energiesubstitution
Subtotal	Zwischensumme	
Sunk Costs	Versunkene Kosten	Grenzkostenanteil eines Restpostens oder Ladenhüters; nicht mehr neu dazukommende Kosten
Supervisor	Vorgesetzter	
Supplier Supply	Lieferant Lieferung	
Tag	Marke, Zettel	Tag-number: Anlagenummer
Target	Ziel	below target: Unter dem Ziel
Task Force	Projektgruppe, Projektteam	
Tax	Steuer	Income Tax: Gewinnsteuer
Temporary, -Help	Aushilfen	
Tentative	vorläufig	Grobplanung
Tie in	abstimmen	
Tools	Werkzeuge	Controller's Tools
Top down	Planungsmethode "von oben" nach unten	Das Oberziel ist umzutopfen in Unterziele (Gegensatz "bottom up")
Trademark	Warenzeichen	

Bezeichnung	Definition / Begriff	Beispiel
Trading Year	Geschäftsjahr	auch budget period oder budget year
Trade Payables	Verbindlichkeiten (Lieferantenverbindlichk.)	
Transfer	Umbuchung, Überweisung	Transfer prices = Verrechnungspreise zwischen Werken/Sparten
Translation Adjustment	Ausgleich für Wechselkursveränderungen	
Travel Expense, Travel & Living	Reisespesen	
Treasurer	Finanzmanager, -direktor	
Trial Balance	Saldenbilanz	
Turn Over	Umschlagsgeschwindigkeit	
Unit Cost	Stückkosten	Unit marginal cost; unit absorption cost
Unit Price	Stückpreis	
Unrealized Gain	Nicht realisierter Gewinn	aus Wechselkursveränderung
Unmarketable	Nicht marktfähig, unverkäuflich	
Update	modernisieren, auf den neuesten Stand bringen	
Utilities	Hilfs- und Betriebsstoffe	
Vacation	Urlaub	Vacation Payment: Urlaubsgeld
Valid	Gültig	
Value Added Tax (VAT)	Mehrwertsteuer	
Variance, Variation	Abweichung, Schwankung	Budget (Actuals) Variance
Voucher	Beleg	
Warehouse	Warenlager	
Wholesale	Großhandel	
Working Capital	kurzfristiges Betriebskapital	(Umlaufvermögen ./ kurzfr. Verbindlichk.)
Write down	Teilwertabschreibung	
Write off	Abschreibung	
Year-end Closing	Geschäftsjahresabschluß	
Yo-Yo effect	unerwünschte Auf- und Abbewegungen v. Kosten bzw. Umsatz	(Ursache: fehlendes Profit-Management)
Zero-Base-Budgeting	Budgetierung v. Anfang (null) an; ohne Anlehnung an Vergangenheitswerte	auch: Bottom-up-Budgeting

# Sünnemann

Organisationsberatung  
Kommunikationsmethoden

Methoden-Trainings in:

## **TOKOM** – Moderation

Themen-Orientierte **Kommunikation**

Eine effiziente Gruppenarbeits-,  
Konferenz-, . . . methode

– ganzheitlich & umfeldbezogen –

für Lehr- und Lernsituationen

für Planer und Controller . . . Führungskräfte

Moderatoren-Trainer-Team und Termine:

Helga und Karl-Otto  
Sünnemann



Walter G. Straub  
ComTeam



TOKOM I  
Grundlagen  
8.–11. 9.81  
8.–11.11.81

TOKOM II  
Aufbau  
8.–11.12.81

TOKOM-C  
für's Controlling-Team  
14.–17.9.81

in Hudemühle/Hodenhagen – Lüneburger Heide

Anmeldung, Anfragen, Auskunft . . .

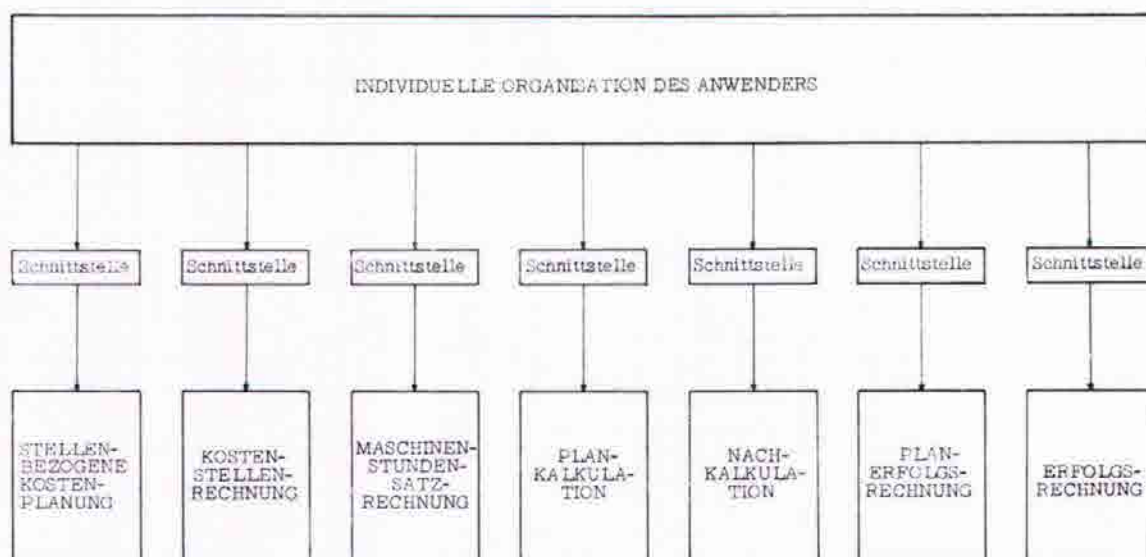


040 – 722 27 16

Theodor-Storm-Straße 5  
2057 Reinbek

## Leistungsfähige Software für Kostenrechnung, Unternehmensplanung und -steuerung

### IKORES



IKORES ist ein branchenunabhängiges, anpassungsfähiges Softwarepaket, mit dessen Hilfe Sie ein „maßgeschneidertes“ Planungs-, Abrechnungs- und Steuerungsinstrument für Ihr Unternehmen schaffen können. IKORES ermöglicht integrierte Datenverarbeitung.

Das Programmpaket ist aufgeteilt in die vier Bausteine KOSTENSTELLEN-/KOSTENARTENRECHNUNG, MASCHINENSTUNDENSATZRECHNUNG, KOSTENTRÄGERRECHNUNG, ERFOLGSRECHNUNG. Diese Bereiche wurden bereits zum Zeitpunkt der Planung des Projekts in allen Einheiten aufeinander abgestimmt. Sie können auch einzeln bzw. stufenweise eingeführt werden.

Neben einer Vollkostenrechnung kann mit IKORES parallel dazu eine Grenzkosten-/Deckungs-

beitragsrechnung durchgeführt werden. Dadurch wird die Kosten- und Erlösstruktur (Ergebnisstruktur) des Unternehmens sichtbar. Die Informationen werden verursachungsbezogen ausgewiesen. Somit sind auch alle zum Aufbau eines Controlling-Berichtswesens erforderlichen Voraussetzungen erfüllt.

Für die Entwicklung von IKORES wurden 12 Mannjahre aufgewendet. Dieses Projekt wurde im Rahmen des 2. DV-Programmes durch das Bundesministerium für Forschung und Technologie gefördert, weil in den Programmen die Belange des Rechnungswesens und der EDV vorbildlich verwirklicht wurden.