



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
der controller akademie
Zeitschrift für Controller-Praxis

6/76

Albrecht Deyhle

STAMMSATZ FÜR EINE CONTROLLING- RICHTLINIE ALS FACHLICHE VISITENKARTE DES CONTROLLERS IM UNTERNEHMEN

I.	Controlling - was ist das?	214
II.	Zehn Budget- und Controlling- Gebote	215
III.	Bezeichnungen und Begriffe: Kleines Hauslexikon	216
IV.	Merkbilder für's Controller- Handwerk	219
V.	Controlling-Formulare und Listenbilder	225
VI.	Analyse - Typen	236
VII.	Budget-Ablauf-Plan	238
VIII.	Controlling-Berichtswesen	241
IX.	Controller-Funktions- Beschreibung	245
X.	Controlling-Test- und Aktions-Tabellen	246

controller magazin

Herausgeber

Controller-Akademie, D-8035 Gauting/München

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle (Chefredakteur)

Karl-Heinz Hoh (Schriftleitung)

Christa Gabler (Assistenz)

Rainer H. G. Senff (Layout)

Anschrift: D-8035 Gauting 2
Untertaxetweg 74-76, Postfach 1168
Telefon 089 - 850 60 13

Verlag und Vertrieb

Management Service Verlag
D-8035 Gauting 2
Untertaxetweg 74-76

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

Telefon: 089 - 850 35 51

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Jeweils Mitte Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 68,- + DM 6,- für Porto;
Einzelheft DM 14,-; die Preise enthalten 5,21 % 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, A-1014 Wien, Postfach 56
Bezugsgebühr im Abonnement S 510,- + Porto

Vertrieb für die Schweiz:

Fortuna-Verlag W. Heidelberger, CH-8172 Niederglatt,
Haslerholzstraße
Bezugsgebühr im Abonnement Fr. 77,50 + Porto

Der Controller und die Kommunikation



Läßt sich mit einem Wort sagen, was ein Controller "ist"? Um zu umschreiben, was des Controller's Job sei, beginnt man in der Regel mit: "Controller ist, wenn man ...". Ein genau so treffsicheres deutschsprachiges Wort hat sich bis jetzt noch nicht eingefunden.

Das lateinische Wörtchen "con" heißt "mit" oder "zusammen". Also hat die Controllerei etwas mit Zusammenarbeit, mit Kommunikationsprozessen im Team zu tun. Auch Kommunikation fängt mit "Co" an. Zum Controller-Handwerk gehören solche Dinge wie Konferenz, Kooperation, Koordination (von Budgets) - vielleicht auch Kondition, die dazu nötig ist.

Mit Phantasie läßt sich im "Controller" noch das "roll" entdecken für "Liste" oder Papier. Also hätte ein Controller dafür zu sorgen, daß aus dem Team-Wirken heraus - aus der "Addition der Gehirne" - etwas Vernünftiges "zu Papier kommt"; daß eine Festlegung entsteht, ein "commitment" (auch da ist das "co" drin).

Aus der Rolle des Rechnungs-Chefs wird die des Controllers, wenn Zahleninformationen nicht nur analytisch gefunden, sondern die sich aus den Zahlen anbietenden Entscheidungen überzeugend im Team erarbeitet werden - so daß Konsens (wieder ein "Co"-Wort) im Planungsgewebe entsteht und sich auch jeder mit seinem Teil im Budget-Gebäude identifiziert.

Über Controller und Kommunikation mehr beim nächsten Controller-Kongress am 9. Mai 1977 (schon wieder "Co") ...

Ihr

Dr. Albrecht Deyhle

I. CONTROLLING – was ist das?

Mit dem amerikanischen Wort "control" ist steuern oder regeln gemeint. Zunächst ist das ein technisches Problem. Eine Raumtemperatur soll einen bestimmten Zielwert haben. Überwacher ist ein Thermostat. Fällt die Temperatur ab - weil als Störgröße jemand vergißt, ein Fenster zu schließen - so signalisiert der Thermostat dem Heizaggregat, daß es mehr heizen - oder sinngemäß mehr kühlen - soll. Das geschieht solange, bis die Zieltemperatur wieder stimmt. Das wäre ein Controlling-Vorgang.

Dieses Controlling ist kaufmännisch auf die Unternehmensführung zu übertragen. Das Klima, das für eine Unternehmung "stimmen" muß, ist das Verhältnis von Umsatz, Kosten und Finanzen. Die besten Erzeugnisse, die intensivsten Dienstleistungen, die schönste Mitarbeiterführung und der wirksamste Umweltschutz - Dinge, die jeder gerne realisiert sähe - sind nicht zu erbringen, wenn die Zahlen nicht im Lot sind.

Das fängt mit den Finanzen an. Ein Unternehmen fällt um, wenn es nicht mehr bezahlen kann - also das Geld verbraucht ist. Aber eine Finanzklemme ist nicht Ursache der Pleite, sondern Anlaß. Die Faktoren, die zu Schwierigkeiten bei den Finanzen führen, liegen im Bereich des nicht ausreichenden Gewinns oder des nicht ausreichenden Gewinn-Potentials. Vorlaufgröße der Finanzplanung ist die Gewinnplanung - also das System der Erfolgsrechnung. Es liefert auch den Einstieg in die Planung von sich erneuerndem und sich erweiterndem Gewinnpotential, was mit "strategische Planung" bezeichnet wird.

Controlling - betriebswirtschaftlich interpretiert - bedeutet die Übersetzung von Maßnahmen in Zahlen; oder die Aufforderung zu Maßnahmen aus den Zahlen heraus. Das Zahlengefüge definiert die Machbarkeit der Maßnahmen und damit die Existenzfähigkeit der Unternehmung. Übrigens sagt das Wort "Maß"-nahme schon, daß sie "nach Maß" genommen werden soll - also gemäß Budget.

Controlling zu machen, ist Jederman's Job im Management. Zum Controlling gehört das Rechnen und das Planen. Entscheidungen sind planvoll und koordiniert im Team zu erarbeiten. Nicht daß die tägliche Manager-Arbeits-Praxis im Herumrennen besteht - im "Hinfußeln" dort, wo gerade einer schreit. Vorher rühren (Budget-Kneten), damit's hinten nicht anbrennt! Zahlen liefern aber auch Ziele und damit die Chance, Zuständigkeiten hinter den Zahlenbudgets zu delegieren - Chefs dadurch zu entlasten und Mitarbeiter besser zu motivieren.

Der Controller übt für diesen Prozeß des Controlling eine Dienstleistungsfunktion aus. Er muß einmal die Instrumente zur Navigation anbieten können - so wie das Heiz-Controlling ohne den Thermostat und sein Leitungssystem auch nicht geht - und ein Controller muß für die in den Zahlen liegenden Konsequenzen Überzeugungsarbeit leisten - Geburtshilfefunktion erbringen. Controlling-Informationen sind zu verkaufen; deshalb müssen sie vom Empfänger her gesehen werden, deshalb ist zu visualisieren. Deshalb auch diese Controlling-Richtlinie als eine fachliche Visitenkarte des Controllers für die von ihm zu betreuende Problem-Landschaft.

II. ZEHN BUDGET- UND CONTROLLING-GEBOTE

Controlling ist nicht nur Problemlösung,
sondern auch Spannungsfeld(auf-)lösung.

A) Für die Phase des Aufbaus des Budgets

1. Das Budget muß herausfordernd und erreichbar sein; denn es motiviert einen Mitarbeiter nicht, wenn er zu viel gefordert wird, und es motiviert ihn auch nicht, wenn er zu wenig gefordert wird. Die persönliche Bestleistung ist zu erarbeiten.
2. Für den einzelnen Aufgabenbereich kann es stets nur ein Budget geben, das die Funktion eines "Fahrplans" hat (und nicht zusätzlich ein "Schatten-Budget"); denn sonst wird weder das eine noch das andere Budget ernst genommen.
3. Das Erreichen des Budgets gilt als Ziel und nicht eine günstige Abweichung beim Umsatz nach oben und bei den Kosten nach unten; denn sonst fördert der Budgetprozeß nur ein absichtliches "Warm anziehen" und kurzfristiges Handeln unter Gefährdung des nachhaltigen Unternehmenszieles.
4. Derjenige, der ein Budget erfüllen soll, muß bei dessen Erarbeitung beteiligt sein; denn nur so ist zu erwarten, daß er sich mit seinem Budget - seinem Ziel - identifiziert und sich dafür auch verantwortlich fühlt.
5. Der Nährboden für Maßnahmen der Umsatzverbesserung mit Kostensenkung ist die Planung; nicht der Soll-Ist-Vergleich. Deshalb sind nicht nur Zahlen zu schreiben, sondern Aktionen festzulegen.

B) Für die Phase des Soll-Ist-Vergleichs

6. Das Budget ist eine Kontierungsanleitung; denn der Ziel-Ist-Vergleich ist nur aussagefähig, wenn die Ist-Zahlen so gegliedert sind wie die Planzahlen.
7. Den Soll-Ist-Vergleich erhält in erster Linie der Budget-Verantwortliche selber; denn es ist dessen Aufgabe, bei Abweichungen im Rahmen seiner Kompetenzen für Gegensteuerung zu sorgen und die Folgerungen aus Abweichungen anderen Verantwortungsbereichen sowie seiner vorgesetzten Stelle beizeiten zu avisieren.
8. Das Budget (=operative Planung) wird während der Budgetperiode nicht geändert; aber die Konsequenzen aus den Abweichungen sind im Mai und im September in einer Erwartungsrechnung per Ende des Jahres vom Budgetverantwortlichen festzuhalten; denn im Budgetprozeß ist die Verbindlichkeit des Planes als Leistungsziel mit der elastischen Bewältigung von unvorhergesehenen Situationen (=dispositive Planung) zu kombinieren. Eine Abweichung gilt als "o.k.", wenn sie angekündigt ist.
9. Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern bilden Anlaß für einen Lernprozeß. Jedes Lernen oder Verbessern enthält aber das Eingeständnis, daß es bisher noch nicht so gut gewesen ist. Deshalb darf man nicht zur Begründung (Entschuldigung) der Vergangenheit herausfordern.
10. Die logische Reihenfolge bei Abweichungen lautet: Anamnese (es tut weh), Diagnose (warum?), Therapie (was tun?). Die psychologische Reihenfolge in der Controlling-Interviewtechnik jedoch besagt, daß es wichtiger ist zu überlegen, wie es weitergeht, als zu ergründen, woran es gelegen hat.

III. BEZEICHNUNGEN & BEGRIFFE:

Kleines Hauslexikon

<u>Bezeichnung</u>	<u>Begriff</u>	<u>Beispiele</u>
<u>Aufgabe</u> (damit verbunden Kompetenz)	Was man tut (festgehalten in der Stellen- oder Funktionsbeschreibung); sie gliedert sich in einzelne Tätigkeiten.	Zuständig für den Verkauf von Preßteilen an die Automobilindustrie in Süddeutschland.
<u>Break-even-point</u> (BE)	Absatzvolumen, bei dem alle Kosten gedeckt sind (Gerade-eben-Punkt, Gewinnschwelle).	Vgl. Budget-Bild auf Seite 219
<u>Budget</u>	Der zahlenmäßige Ausdruck der Planung also das Budget von Umsatz, Kosten und Finanzen - das Budget ist sachbezogen; es wird Ziel, sobald ein Budget-Verantwortlicher bestimmt ist.	Erreichen von ... DM Umsatz unter Einhaltung von ... DM Kosten in Sparte B; Projekt-Budget an Promotionkosten.
<u>Cash Flow</u> (CF)	Finanzielle Manövriermasse, die für Investitionen, neue Produkte oder neue F- und E-Projekte verfügbar ist.	Verdiente Abschreibungen + einbehaltener versteuerter Gewinn.
<u>Deckungsbeitrag</u> (DB)	Überschuß des Erlöses über die Grenzkosten - also jener Teil des Erlöses, den das Produkt nicht zu sich selber braucht, sondern für die Regie übrig läßt - d. h. für die Deckung der Fixkosten und, wenn die Regie gut war, für den Gewinn. Deckungsbeiträge sind ein verkaufsbezogener Sachverhalt, sie setzen voraus, daß fakturiert ist.	Im Handel: Verkaufspreis netto - Einstandspreis Industrie: Verkaufspreis netto - Grenzerstellkosten (Material, Prozeßlohn, verschleißbedingte Fertigungsgemeinkosten).
<u>Dispositive Planung</u>	"Schuhsohlenplanung", die das bewältigen muß, was täglich passiert; Planung der Korrekturzündungen als Folge von Abweichungen.	Steuerung eines verspäteten Zuges gemäß Realzeit in den Zielbahnhof unter Ankündigung der Verspätung.
<u>Deckungsbeitragsrechnung</u> (DBR)	Management-Informationssystem zur Planung und Steuerung der Unternehmung zum Gewinnziel mit Ausweis jener Kosten, die sich a) bei Entscheidungen <u>ändern</u> ; b) von einem Teilbereich <u>beeinflussen</u> lassen. Das System liefert "Teilkosten", schließt aber die Vollkostenkalkulation mit Deckungsbeitrags-Richtwerten ein. Die DBR ist kein Abrechnungssystem, sondern bildet eine <u>Veranlassungsrechnung</u> für Planung und Zielklärung.	Netto-Erlös - Grenzkosten = Deckungsbeitrag I - Promotionkosten = Deckungsbeitrag II - Spartenkosten = Deckungsbeitrag III - Zentrale Kosten = Gewinn

<u>Bezeichnung</u>	<u>Begriff</u>	<u>Beispiele</u>
<u>Einzelkosten</u>	Einzel je Beleg für ein Bezugsobjekt erfassbare, kontierungsfähige Kosten (Gegensatz Gemeinkosten). Es kann sich um Einzelkosten von Produkten, Aufträgen oder Sparten oder um solche einzeln je Abteilung handeln.	Materialbezugscheine je Auftrag; das Gehalt eines Produkt-Managers für seine Linie; Reparaturauftrag für Stelle X.
<u>Erwartungsrechnung</u>	Hochrechnung von Abweichungen zum Jahresende unter Einsatz von Maßnahmen der dispositiven Planung.	Nochmaliges Durchstarten eines Verkaufspreises mit Aktionen.
<u>Fixkosten</u>	Drücken die Struktur der Organisation oder Kapazität aus. Dazu gehören auch nicht sichtbare Kapazitäten wie etwa Marktgeltung, Know-how, Kooperationsfähigkeit. Was zu Fix- oder Grenzkosten zählt, bestimmt sich durch die Art der Tätigkeit, nicht durch den Arbeitsvertrag. Auch fixe Kosten sind beeinflussbar durch effizientere Planung und Führung.	Werbekosten, Entwicklungskosten (nicht bei Auftragsentwicklung), Gehälter der Buchhalter (nicht in Kreditinstituten), durch Unachtsamkeit bedingte Reparaturen, durch Schlamperei entstehende Werkzeugkosten.
<u>Grenzkosten</u>	Die Kosten, die das auf dem Markt zu verkaufende Produkt (bzw. die dort unterzubringende Leistung) zu sich selber braucht, damit es (sie) physisch existiert. Die Grenzkosten zerlegen sich in ein Mengen- und in ein Zeitgerüst (Rezepturen, Stücklisten, Ausbeuten, Arbeitsplan, Prozeßzeiten, Bedienungsverhältnisse). Da Grenzkosten die Existenz des Produkts ausmachen, kommen sie jeweils kausal hinzu, je mehr Einheiten davon hergestellt und verkauft werden.	Fertigungslohn am Produkt, Montagelohn z. B. für eine zu verkaufende Dienstleistung, Materialeinsätze, Stanzwerkzeugverschleiß, Stromverbräuche für Prozeßzeit, technisch bedingter Ausschuß, durch Produktion bedingte Reparaturen (z. B. vorbeugende Instandhaltung).
<u>Kalkulation</u>	Errechnung von Kosten je Stück oder je Auftrag; dabei Ermittlung der Grenzkosten nach Verursachung; Zuordnung direkter fixer Kosten nach Inanspruchnahme und allgemeiner fixer Kosten pauschal bzw. nach Tragfähigkeit. Kalkulationen bilden den Einstieg in die Erarbeitung der Preisziele.	Zuschlagskalkulation: Grenzkosten + Soll-Deckung I = Interventionspunkt + Soll-Deckung II = Netto-Preisziel
<u>Management-Erfolgsrechnung (MER)</u>	Sie entspricht dem betrieblichen, operativen Rechnungswesen. Vom Management-Erfolg nach oben soll eine Aufforderungs-Rechnung zu Verbesserungen bestehen, geordnet nach Produktlinien und Ressort-Bereichen. Der Management-Erfolg ist mit dem Bilanz-Erfolg abzustimmen. Die MER berücksichtigt das Verursachungs- und Beeinflussungs-Prinzip.	Stufenweise Deckungsbeiträge mit Standardkosten, gegliedert nach Artikeln; Abweichungs-Darstellung nach Ressort-Chefs als Signal-System.
<u>Operative Planung</u>	Die Wie-realisiert-man-es-Planung mit Budgets und Maßnahmen. Sie dient der nachhaltigen und gezielten Nutzung des Erfolgspotentials.	Auftragseingangs-Plan; Kapazitätsbelegungsplan in der Produktion.

<u>Bezeichnung</u>	<u>Begriff</u>	<u>Beispiele</u>
<u>Planung</u>	Trifft Entscheidungen über das, was man machen und wie man es durchführen will; sie macht "commitments", also Festlegungen.	Man sagt Wetterprognose und nicht Wetterplanung.
<u>Profit Center (PC)</u>	Teilbereich, dessen Beitrag zum Ergebnis in einem Deckungsbeitrag gemessen wird - mit sub-unternehmerischer Kompetenz.	Spartenleiter, Leiter des Vertriebs Inland, Gebietsverkaufsleiter.
<u>Prognosen</u>	Vorhersagen über das, was auf uns zukommt. Das "driftende" Budget ist eine Prognose- oder Vorscheurechnung, noch keine Planung. Quellen für Prognosen sind die Analysen interner und externer Daten.	Analyse von Art (strukturell) und Höhe (konjunkturell) des Kundenbedarfs und Extrapolation in die Zukunft.
<u>Standards</u>	Auf das Produkt - die Einheit - bezogene Richtwerte.	100 Fertigungsstunden je Auto.
<u>Strategische Planung</u>	Konzeptionelle Planung über das, was man machen oder sein will. Sie dient der Schaffung von neuem Erfolgspotential nach Produkten und Märkten. Zur strategischen Planung gehören Festlegung von Leitbild, Zielen (Wachstum und Marktanteil), Strategien und strategischen Maßnahmen.	Aufnahme der eigenen Produktion eines Zulieferprodukts und Vertrieb auch in andere Anwendungen - etwa Klebstoffe erst für Schuhe und dann für Bodenbeläge usw.
<u>Wirtschaftlichkeitsrechnung</u> und <u>Investitionsrechnung</u>	Sie besteht in einer Verfahrenswahl und macht einen Kostenvergleich. Was kostet die Stunde oder das Produkt beim neuen Verfahren. Dabei unterstellt man, als sei bereits investiert worden und macht eine Als-ob-Kostenstellenplanung. Die Investitionsrechnung fragt hingegen, wie sich das zu investierende Kapital rentiert und wann es zurückfließt. Sie ist deshalb eine diskontierte Cash-Flow-Rechnung (Einnahmen und Ausgaben).	Soll eine handbetriebene Presse durch einen Halbautomaten ersetzt werden. Wie ist das Kostenbild? Wie rentiert sich die Investitionsausgabe und wo liegt die Pay-back-Periode.
<u>Ziele</u>	Was man bei dem, das man tut, erreicht. Ziele sind Zahlen. Bei jedem Ziel sind zu klären a) Zielmaßstab b) Zielhöhe. Führung durch Ziele besteht darin, daß das etwa im Return on Investment für die Unternehmung formulierte Gewinnziel in zu den jeweiligen Aufgaben passende Einzelziele "umgetopft" wird. Dabei gibt es Dauerziele und Projektziele (Problemlösungsziele).	Erreichen eines Budgets an Deckungsbeitrag II durch einen Verkaufsleiter; Einhaltung von Standardzeiten und Materialmengen durch den Produktions-Chef; Entwickeln eines Controlling-Systems bis zum 1. 1. 1979.

Die in diesem kleinen Lexikon zur Controller-Praxis verwendeten Bezeichnungen entsprechen der "Stammsatz-Sprache" der Controller-Akademie. Demgemäß müßten Sie hier die Ausdrucksweisen Ihrer eigenen "Haus-sprache" einsetzen.

IV. MERKBILDER FÜR'S CONTROLLER-HANDWERK

"Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte"

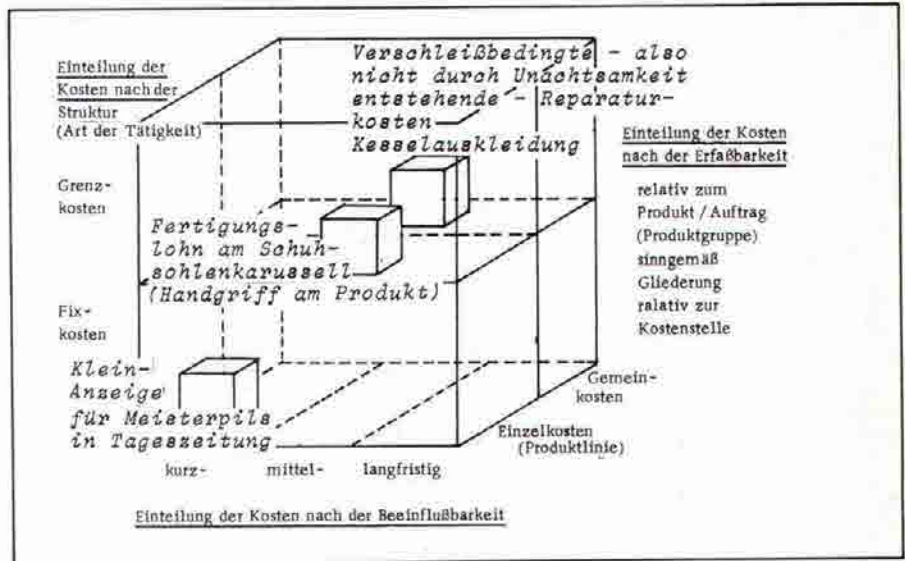
A) Visualisierung der wichtigsten Rechnungswesen-Werkzeuge

1. Controller's Kostenwürfel (12 Schachteln für Kostensachverhalte)

Bei Kostenbegriffen dreidimensional denken! Das Wort "variable" Kosten wirft Grenzkostenstruktur und Beeinflussbarkeit in einen Topf.

Produkt- bzw. Leistungsstruktur, die der Markt erhält: Was dessen (deren) physische Existenz ausmacht, heißt "Grenzkosten";

Organisations- bzw. Kapazitäts-Struktur: Was sie bindet zur Realisierung ihrer Effizienz, heißt "Fixkosten".



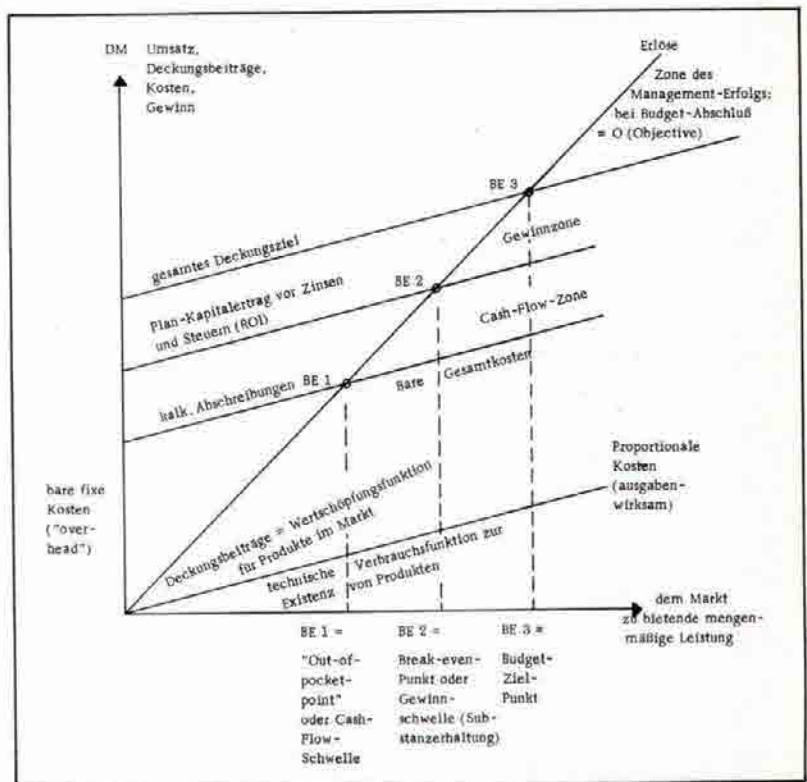
2. Break-even-Diagramm als Budget-Bild im Verkauf

Illustration des Budget-Typs "Profit Center" - sei es für die Unternehmung oder für eine Sparte, ein Zweigbüro, eine Verkaufs-Niederlassung. Aus der Gewinnzone wird die DB II- oder DB III-Zone je nach Gliederung der Erfolgsrechnung und Organisation; d. h. auch der Gliederung der Fixkosten gemäß der Organisation der Marktbearbeitung. Die Abbildung zeigt das Budgetbild aus Umsatz, Kosten, Cash Flow und Gewinn für die Unternehmung. Die Verkaufsplanung ist der Einstieg in die gesamte Unternehmensplanung.

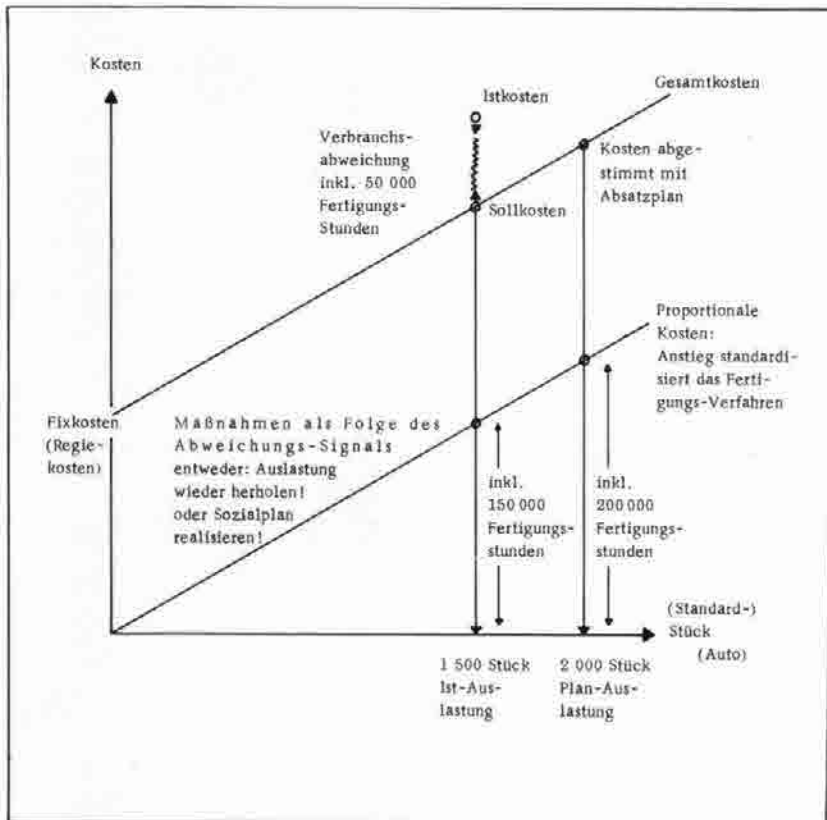
Errechnung des Break-even-Punkts in Mengen je Periode:

$$BE = \frac{\text{Fixe Kosten (bzw. Teilblock) je Periode}}{\text{Deckungsbeitrag je Einheit}}$$

In Ihrer eigenen Controlling-Richtlinie würde sicherlich am besten wirken ein reales Break-even-Bild mit den Zahlen eines typischen Budgetjahres - vielleicht im Vergleich von Plan und Ist.



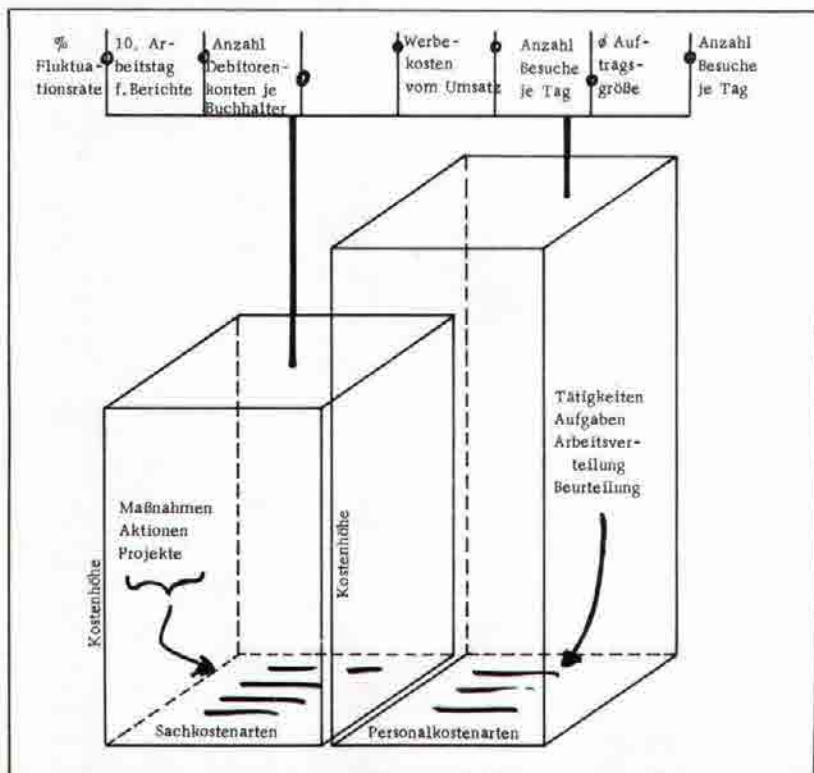
3. Flexibles Leistungs- und Kostenbudget der Produktion



Das Beispiel zeigt ein Produktionsbudget im Soll-Ist-Vergleich bei Minder-Auslastung. Die Standardprozeßzeit für das Auto beträgt in der Grundaussführung des Modells 100 Stunden. Die proportionalen Kosten für 2000 Stück enthalten 200 000 Stunden. Im Rückwärtsgang sind 50 000 Stunden nicht ausgelastet ("costs of idle capacity"). Die proportionalen Kosten sind nicht so schnell beeinflussbar, wie die technische Verbrauchsfunktion es an sich ermöglichen würde.

Das Beispiel illustriert, daß Abweichungen in der Regel nicht nur ein einziges Ressort betreffen. Derjenige erhält eine Abweichungsinformation zuerst signalisiert, in dessen Einflusbereich sie zunächst entsteht. Neben das Verursachungsprinzip bei der Kostenkontierung muß das Beeinflussungsprinzip treten. Entweder der Bereich kann jetzt selber die fällige Korrekturzündung einleiten - oder zur Bewältigung des Sachverhalts sind andere Bereiche hinzu zu holen. Auch Abweichungen sind zu koordinieren; nicht nur die Budgets! Dabei kommt es besonders auf die Rolle des Controllers als Team-Moderator an.

4. Fixes Kostenbudget und "Standards of performance" in der Administration



Das Fixkostenbudget in drei-dimensionaler Darstellung, wobei das "Flachdach" eigentlich nicht entsteht. Die 3. Dimension ist ausgefüllt auf der Seite der

- o Sachkosten mit Projekten;
- o Personalkosten mit Aufgaben.

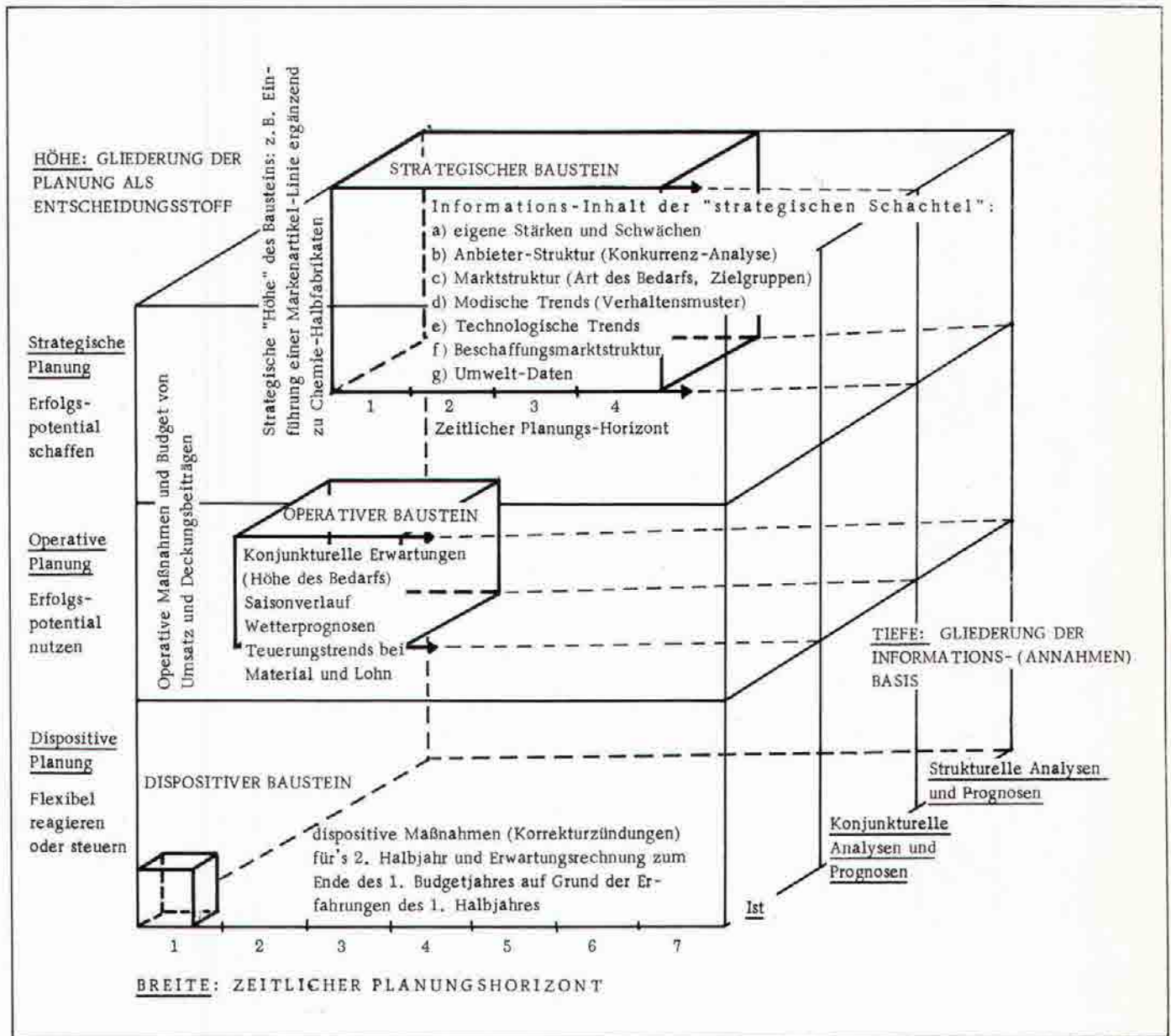
Sollen die Kosten gekürzt werden, heißt das, auf welche Aufgaben und Projekte zu verzichten sei.

Die Leistungskennzahlen bedeuten übrigens nicht wieder "prop." Kosten, sondern Effizienzzraten (Angemessenheitsgrößen) für die Fixkosten als Grad der Nutzung des "Apparats".

Das Bild der Fixkostenblöcke mit "Leistungs-Antenne" dient der Visualisierung eines Controlling-Pakets bei den fixen Kosten.

B) Visualisierung der Unternehmensplanung

1. Ordnungs-Modell für das Planungs-System



Viele unserer Denk- und Ordnungsbilder für's Controlling sind in drei Dimensionen zu sehen. So wie der Kostenwürfel in Abbildung A 1 eine Kombination von 12 Schachteln für Kostensachverhalte bietet, liefert der Planungswürfel 63 mögliche Bausteine für Sachverhalte der Unternehmensplanung ("Schubladen" in der Planungs-"Kommode"), die definiert sind nach 1) Art des Problems (Höhe), 2) Fristigkeit (Breite) und Art der zugrunde zu legenden Annahmen (Tiefe).

Prognosen sind Vorhersagen. Sie stützen sich auf Analysen von Ereignissen. Auf dieser Informationsbasis trifft die Planung Entscheidungen (Festlegungen, "commitments") über das, was man machen (Aufgaben) und erreichen (Ziele) will, sowie darüber, wie (Maßnahmen, Tätigkeiten, Budgets für Umsatzerfolg und Mitteleinsatz nach Kosten und Finanzen) es realisiert werden soll.

Je weiter ein Planungs-Baustein hinten steht, desto größer wird sein Abstraktionsgrad. Vordere linke Bausteine der dispositiven Linie sind konkreter Sach- und Zugzwang. Die Mitte-/Mitte-Linie der operativen Planung zur Nutzung von Erfolgspotential verlangt mehr Vorstellungskraft über das, was aus der Zukunft heraus zu gestalten ist. Erst recht trifft das zu für die obere hintere (Berg-)Kette der strategischen Planung zur Schaffung von neuem Erfolgs-Potential nach Produkten (Leistungstypen) und Märkten.

2. Schrittmacher für die Unternehmensplanung

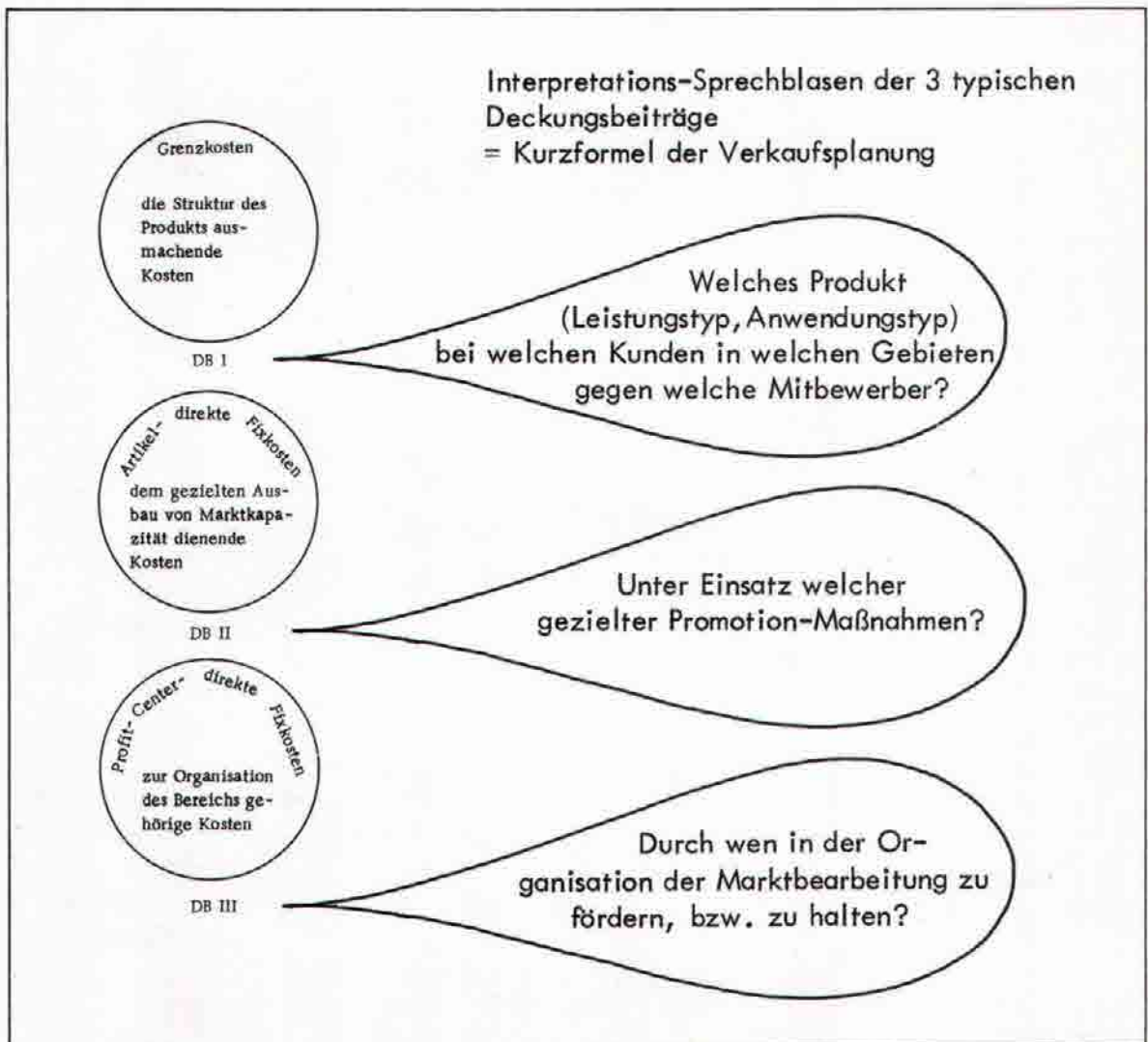
a) Strategische Matrix nach Produkten und Märkten

Das in die strategische Schachtel des Planungswürfels eingetragene Beispiel hätte zuvor diesem Schrittmacher = Knet-Schema unterworfen sein müssen. Beherrschen wir als chemische Experten auch den Markenartikel, den Vertriebsweg Handel, die Werbe-Branche, die Psychologie der Namensgebung? Wird unser Kunde jetzt nicht unser Konkurrent?

Produkte Märkte	bisherige, z.B.			neue
	Anorg.	Org.	Lacke	
bis-herige Chem. Ind.	z. B. Schwefel- säure			neue Problem- lösungen (Anwendungstechnik)
Kosm. Ind.		z. B. Emulgatoren		
Bau- Gew.			z. B. Rostschutz, Lack	
neue				Aus Emulgatoren eigenen Marken- artikel entwickeln

Vorsichts-Linie: "Wir überschreiten strategisch den Bereich unseres Know-How = Könnens; wir bezahlen evtl. operativ zuviel Lehrgeld.

b) stufenweise Deckungsbeitragsrechnung



C) Merkbilder zur Führung durch Ziele

1. Formulierung und Begründung des Gewinnziels

"Verpackung" des Gewinnziels in die Kennzahl "Return on investment" - abgekürzt ROI - im Sinne von "return on capital employed" (ROCE) oder "return on total assets" (ROTA).

Mittelverwendung	Bilanzbeispiel	Mittelaufbringung
	Mio.	Mio.
Anlagevermögen	16	Aktienkapital 8
Umlaufvermögen	16	Rücklagen 3
		Langfristige Darlehen 4,5
		Lieferanten-Verbindlichkeiten 6
		Kontokorrentkredit Bank 10,5
"Investment" im Sinne von betriebsnotwendigem Vermögen	32	32,0

Bilanzanalyse

Umlaufvermögen	16
./. kurzfristiges Fremdkapital	<u>16,5</u>
Working Capital ./. 0,5	

Das heißt, daß vom Anlagevermögen 0,5 Mio. kurzfristig fremdfinanziert sind mit der Folge eines kritischen Urteils hinsichtlich der finanziellen Stabilität.

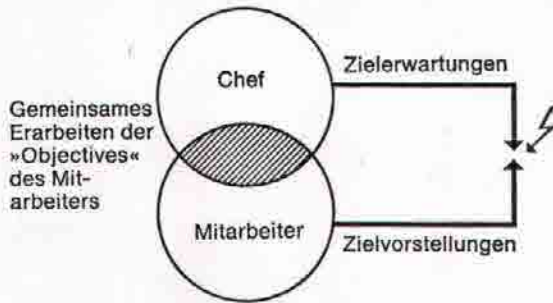
Treasurer-Ziel in der mittelfristigen Bilanz-Planung:
 WC = 0,2 UV. D.h. 20 % des Umlaufvermögens sollen aus eigenen Mitteln oder langfristig fremdfinanziert sein.

Gewinn-Bedarfs-Budget

	Mio.
Fremdzinsplanung 10 % auf 15 Mio.	1,5
Dividendenplanung 10 % auf 8 Mio.	0,8
Verbesserung der finanziellen Stabilität und damit der Existenz der Unternehmung durch Finanz-Nah-Ziel: WC = 0. Also:	
Rücklagenzuführung	0,5
Ertragsteuerplanung ca. 60 % (es ist im Hundert zu rechnen auf 1,3 Mio)	<u>2,0</u>
Ziel-Return pro Jahr	<u>4,8</u>

Der ROI-Satz beträgt also 15 %. Dieses Ziel ist um zutopfen in arbeitsfähige Zielmaßstäbe (Budget-Typen) für die einzelnen Manager-Aufgaben und -Bereiche.

2. Zielerarbeitung als "Zweibahnstraße"



Erarbeiten eines Ziels (Budgets) unter Einbeziehung des "Bepflanzten", des Mitarbeiters, der es machen soll, weil er

- a) vieles besser weiß als sein Chef
- b) sich für "sein" Ziel engagieren soll.

Das Bild drückt auch die Knetphase des Budgetprozesses aus, in der es ruhig blitzen soll. Vorne gerührt, brennt

hinten nicht an. Nicht daß es nur dann blitzt, wenn es nachher nicht geklappt hat und derjenige fein heraus ist, der nichts getan hat; denn er macht auch keine Fehler.

3. Bild zur Konstruktion eines Management-Systems

Das "M" gilt für Management. Das ist eine sach- und eine personenbezogene Aufgabe. Als Brückenpfeiler stehen die Werkzeugkästen da mit je 5 Schubladen; auf der rechten Seite die Techniken zum Controlling der Sache und den Zahlen nach; links die Werkzeugsätze für die Mitarbeiterführung. In der Mitte "hängt" als Brückenbogen das Manager-Verhalten, das zu seiner konsequenten und effizienten Realisierung der Werkzeuge bedarf. Management soll durch Planung und Führung



dafür sorgen, daß das Unternehmen seinen "WEG" findet und nicht plötzlich "weg" ist. Die 3 Ziel-Symbole WEG gelten einmal für die Planung als Ziele Marktanteil oder Return on investment. Sie "scheinen" aber auch auf die Führungsfunktion des Managers, der erreichen soll, daß seine Mitarbeiter wachsen, sich entwickeln und in Verbindung damit auch im Gehalt weiterkommen.

Die rechte Kombination des Werkzeugsatzes betrifft zuerst das Unternehmensziel (gemäß S. 223 formuliert als Return on investment). Dann folgt im 2. Fach die Frage, ob die Organisation zielgerecht ist. Da hinein gehört das Thema der Sparten, Profit Centers und Matrixprinzipien in der Organisation. Im Rahmen der Organisation sind die Budgets zu erarbeiten und mit der Zielsetzung zu verknüpfen. Gemäß Budgetstruktur erforderlich sind Informationen über Umsätze, Kosten, Deckungsbeiträge, Finanzen und Kennzahlen im Ist. Daraus entwickelt sich im 5. Fach der Controlling-Prozeß von Plan und Ist mit Rückkoppelung und Erwartungsrechnung. Diese Werkzeuge aus der Controllerwerkstatt sind mit den Führungstechniken aus dem Personalbereich zu verflanschen zur Realisierung eines ganzheitlichen Management-Systems oder Führungsmodells.

V. CONTROLLING-FORMULARE UND LISTENBILDER

A) Formularisierung des Systems der Management-Rechnung

1. Listenbild der Management-Erfolgs-Rechnung

1. Teil : Verkaufserfolgsrechnung nach Artikelgruppen, Vertriebswegen, Kundengruppen und Verkaufsgebieten - jeweils mit Umsortierung

Artikelgruppen	Absatz-Menge		Rechnungswert DM	Standard-Erlös-Schmälg. DM	Netto-Erlös DM	Proport. Kosten DM	Deckungsbeitr. I		Pro-motion DM	Deckungsbeitrag II			
	Budget Stück	Ist-Verk. Stück					Abweichung Stück	%		DM	%	DM	%
Bezeichnung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Zeile je Artikelgruppe von Absatz-Budget bis Deckungsbeitrag II	evtl. unterteilt nach Einheiten und Gewichtungen - notfalls kg Maschinen - Detaillierung aus der Absatz-Statistik		fakturierte Werte	Skonti Boni Rückvergütungen Frachtraten, Lizenzen, Storno-Kosten-raten	Spalten 5././ 6	Menge lt. Spalte 2, bewertet mit Standard-Grenzkosten; evtl. Auftragsweise Nachkalkulation	Spalten 7././ 8 vgl. Strategieliste über die DB-Darreichungsformen zur Artikel-Beurteilung	Istkosten Werbung, Verkaufsförderung Aktionsrabatte, Anwendungs-technik Kundendienst	Beurteilung der Promotion-Maßnahmen				
Total													
It. Artikel-erfolgsrechnung													
													Zielerfüllung Vertrieb

././ Vertriebskosten (Fixkosten der Vertriebsorganisation)
 = Deckungsbeitrag III
 ././ Fixe Kosten der Produktion
 = Deckungsbeitrag IV
 ././ Fixe Kosten der Administration
 = Standardergebnis (weil bis hierher mit Standardkosten)
 ././ Soll-Deckungsbeitrag für Return on investment
 = MANAGEMENT ERFOLG vor Abweichungen

Bei der Benutzung dieses Stammsatzes von Formularen für eine eigene Controlling-Richtlinie als "Haus-Rezept" empfiehlt sich, daß mit einem eigenen Fall ein Zahlenbeispiel eingetragen wird. Für Abonnenten ist die CM-Redaktion gerne bereit, solche Beispiele duranzusehen und Ratschläge zu geben hinsichtlich der Interpretation.

2. Teil der Management-Erfolgsrechnung - Abweichungs-Analyse bei den Kosten

Abweichungsart	Geschäftsbereich					Verwaltung	DM
	Ressorts: Funktional oder nach Sparten mit Zentralbereichen						
	Verkauf	Produktion	Einkauf	F & E			
	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM
1. Abweichung Erlösschmälerungen							
2. Verbrauchsabweichungen Kostenstellen							
3. Rohstoffmengenabweichung							
4. Rohstoffpreisabweichung							
5. Verfahrensabweichungen							
6. Beschäftigungsabweichungen, falls im 1. Teil Standard-Vollkosten							
7. Lohnsatzabweichung, falls nicht in Verbrauchsabweichung enthalten							
MANAGEMENT - ERFOLG							bei Zielerfüllung muß hier Null stehen →

3. Teil: Abstimmbrücke zum Bilanzergebnis (Verzahnung von Betriebs- und Finanzbuchhaltung)

Übrige Abweichungen	Erläuterungen
1. Fixkosten in der Bestandsveränderung von Halb- und Fertigfabrikaten sowie aktivierten Eigenleistungen	
2. Abweichung ROI-Ziel, d. h. Aufwand, der aus ROI-Fonds entstanden ist, im Vergleich zu Fonds (Zins- und Ertragsteueraufwand)	
3. Außerordentliche Erlöse und Aufwendungen	
4. Sozialaufwandsdifferenz (gebuchter Sozialaufwand zu kalkulatorisch verrechneten Sozialkosten)	
5. Kalkul. AfA-Differenz (bilanzielle gegenüber den kalkulatorischen Abschreibungen)	
6. Bewertungsabweichungen	
7. Abwertungen auf das Umlaufvermögen	
8. Zeitliche Abgrenzungen	
9. Verrechnungsabweichungen (Rundungs-Differenzen, nicht lokalisierte sonstige Posten)	
BILANZGEWINN	

2. Bild der Absatz- bzw. Auftragseingangs-Statistik

Artikel- Auftrags- Nummer	Artikel- Bezeich- nung	Verkaufte/ bestätigte Mengen Einheiten	Gewichte	fakturierte/ bestätigte Werte brutto	netto	Material-/ Lohn- Teuerungs- faktoren (evtl.)
Kunden-Nummer Gebiets-Nummer (zur Umsortierung)						
1	2	3	4	5	6	7
Proportionale Kosten als Menge · Standard-Grenzkosten bzw. vor- und nachkalkulierte Grenzkosten	absolut	Deckungs- beitrag I %		Soweit Auftragseingangs-Statistik = DB I - Potential; soweit Absatz-Statistik DB I - realisiert zur Fixkostendeckung, dargestellt in Management-Erfolgs- rechnung.		
8	9	10				

3. Beispiel für die Umsortierung nach Kunden

Artikel	gekaufte Menge	Umsatz Brutto	Erlös- Schmäle- rungen	Proportionale Kosten des Umsatzes	Deckungs- beitrag I	DB %	DB/ME	DB/Std.	% Anteil	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	am Erlös	am DB
10	11									
Nummern										
Zwischen- total										
./. kunden- direkte Fixkosten										
Kunden- Erfolg = Deckungs- beitrag II										

Kunden - Erfolgsrechnung

4. Die Strategieliste als Auszug aus der Standard-Kalkulation
 Alle Angaben je Einheit - also je Stück, Tonne, Stunde

Artikel	Plan-Rechnungspreis je Stück (ohne USt)	Plan-Erlös-Schmälerung je Stück	Standardrate Fracht und Verpackung	Plan-Netto-Erlös je Stück	Standard-Grenzhherstellkosten	Deckungsbeitrag je Stück	Deckungsbeitrag in % von NE	Rohstoff kg/Stück	Deckungsbeitrag je Rohstoff kg
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Preis-Absatz-Planung	Vertriebsweg-Planung		Spalte 1 ./ 2 ./ 3	vgl. Standard-kalkulation; kalkuliert nach Verursachung	Spalte 4 ./ 5 Priorität bei Engpaß Marktbedarf	Richtwert zum Verhältnis Preis /Grenzkosten; Hit-parade bei Umsatzzetat einzelner Kunden	lt. Stück-liste / Rezeptur	Priorität bei Material-/Energie-Engpässen

Konstruktions-Stunden je Stück	Deckungsbeitrag je Engineering-Stunde	Fertigungszeit in Stunden je Stück	Deckungsbeitrag je Stunde	Soll-Deckungsbeitrag I	Inter-ventions-Punkt I	Soll-Deckungsbeitrag II	Inter-ventions-Punkt II	Soll-Cash-Flow-Beitrag	Netto-Erlös-Ziel	Soll-Management-Erfolg
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
lt. Arbeitsplan, Projekt-kalkulation bzw. Nach-kalkulation	Priorität bei Entwicklungs- und Konstruktionsengpässen	bzw. Maschinenstunden gemäß Arbeitsplan	Priorität bei Vollbeschäftigung im Betrieb	kalkuliert nach Inanspruchnahme	Zwischenziel; dringende Alarmschwelle zur Preis-sicherung	zugeordnet nach Inanspruchnahme bzw. pauschaler Maßstab	Zwischenziel, 1. Ausnahmeregel für Management by exception	kalkuliert nach Tragfähigkeit	Preisvor-schlag der Kalkulation; zu verknüpfen mit Preis-/Absatzplanung im Verkaufsbudget	Bei Zielerfüllung steht hier überall 0 - das Deckungsbeitragsbudget der Unternehmung ist auf die Produkte umgetopft

Einstieg in Sortiments-Priorität, Verkaufspreisplanung und Wertanalyse ← → Preiskalkulation mit Zwischenzielen - Aufbau des Soll-Deckungsbeitrags von den Kosten her. Unsere "Deckungsbeitragsrechnung" schließt eine Vollkostenkalkulation ein.

5. Kalkulationsblatt - EDV-Ausdruck - Standard-Grenzerstellkosten

Artikel-Nummer - evtl. Auftrags-Nummer
 Artikel-Bezeichnung
 Kalkulations-Einheit
 Losgröße

Nr.	Bezeichnung	Einheit	Menge	Materialwert	Fertigungskosten		Rüstkosten		Standard-Abw.
					prop.	fix	prop.	fix	

Materialkosten

Mat. Art Papier Bogen 1000 500

Stammsatz:
Standard-Einstandspreis; 0,50 je Bogen

Korrektur Standard durch hochgerechnete Abweichg.

Korrektur Standard durch hochgerechnete Abweichg.

Fertigungs-Kosten

Kosten-Stellen	Setzen	Stunden	10	200
Nr.	Drucken	Stunden	50	1 500

Stammsatz:
Kostensätze der Stellen

Herstellkosten

500	1 500	200
-----	-------	-----

Grenzkosten
 + Soll-DB I für direkte, ausgaben-wirksame Fixkosten
 = Interventionspunkt I
 + Soll-DB II für allg. ausgaben-wirksame Fixkosten
 = Interventionspunkt II
 + Soll-Cash-Flow
 = Netto-Erlös-Ziel

Die Kalkulation ist fortzuführen bis zu den Voll-Selbstkosten gemäß dem nebenstehenden Listenbild:

6. Formular Kostenstellen-Plan

Aufbau des monatlichen Kostenplan-Stammsatzes für eine Fertigungsstelle

Leistungseinheit (LE) (Bezugsgrößenbezeichnung)

Planleistung pro Monat LE (Plan-Auslastung, Plan-Bezugsgröße, Plan-Beschäftigung bzw. Stammsatzbasis)

<u>Kostenart Nr.</u>	<u>Kostenart-Bezeichnung</u>	<u>DM Gesamt</u>	<u>DM Proportional</u>	<u>DM Fix</u>
	Fertigungslohn
	Hilfslohn
	Lohnzuschläge
	Gehälter
	Kalk. Sozialkosten auf Lohn
	Kalk. Sozialkosten auf Gehalt
	Instandhaltung
	Hilfs- und Betriebsstoffe
	Werkzeugkosten
	Sonstige Betriebsgemeinkosten
	Energiekosten
	Abschreibungen
	Kalk. Zinsen
	Kalk. Raumkosten
	Kalk. Kostenanteile (Umlagen)
	Monatliche Kostensumme
		=====	=====	=====
	Kostensatz je LE
		Vollkosten-	Grenzkosten-	
		satz	satz	

7. Listenbild-Vorlage für den monatlichen Soll-Ist-Kosten-Vergleich auf den Kostenstellen

Planleistung des Monats LE

Istleistung des Monats LE

Beschäftigungsgrad (Auslastungsgrad) = $\frac{\text{Istbezugsgröße}}{\text{Planbezugsgröße}}$ = _____ = % (Faktor)

Sollkostenformel: Faktor · Prop. Kosten aus Stammsatz + Fixe Kosten aus Stammsatz

Kostenart	Jahres-Budget	Monatl. Sollkosten	Monatl. Istkosten	Monatl. Abweichung	Abweichg. seit Jahresanfang	Erwartete Istkosten per Ende Jahr
Fertigungslohn	evtl.	1/12				Fallweise
Hilfslohn	Stamm-	Jahres-				bei Kosten-
Lohnzuschläge	satz	budget				arten mit
Gehälter	mal 12	bzw.				stoßweisem
Kalk. Sozialkosten Lohn		Soll-				Kostenanfall
Kalk. Sozialkosten Gehalt		kosten-				einzutragen
Instandhaltung		rechen-				durch
Hilfsstoffe		formel				Kostenstellen-
Werkzeuge						leiter
Sonstige Gemeinkosten						
Energiekosten (gemessen)						
Beeinflußbare Kosten						
Kalk. Abschreibungen	evtl.	im Bild des Soll-Ist-Vergleichs, der an Stellenleiter geht,				
Kalk. Zinsen	weggelassen					
Kalk. Energie						
Kalk. Raumkosten						
Kalk. Kostenanteile						
Kostensumme						

B) Formulare zur Unternehmensplanung

1. Protokollrahmen der strategischen Planung

UNTERNEHMEN	SPARTE / VISUM	Fassung vom	STRATEGISCHE PLANUNG
<p>1. LEITBILD/AUFGABE</p> <p>"Wozu sind wir da ?"</p>	<p>"High technology" auf Metall-Spezialgebiet Internationaler Problemlöser der XYZ-Industrie Familienunternehmung</p>		
<p>2. ZIELSETZUNG</p> <p>Markt- und ökonomische Ziele</p>	<p>Marktwachstum % Marktanteil % Return on Investment % Working Capital = 0, ... Umlaufvermögen</p>		
<p>3. STRATEGIEN</p> <p>Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind</p>	<p>Verwendungs-Management ausbauen; beste Anwendungstechnik liefern; die Zielgruppen Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Qualitätskontrolle, Wertanalyse und nicht nur den Einkauf beim industriellen Kunden anvisieren; Substitut-Technologien nur im Engineering anbieten, also nicht selber produzieren; nationale Produktion beibehalten.</p>		
<p>4. PRÄMISSEN</p> <p>Strukturelle Plan-Voraussetzungen, auf die kein eigener Einfluß</p>	<p>Energie bleibt langfristig knapp; Ware (Hardware) geht über die Grenze;</p>		
<p>5. MASSNAHMEN</p> <p>In Ausübung der festgelegten Strategie zu treffende strategische Maßnahmen</p>	<p>Entwicklungs-Chef in Verkaufsaufgabe einschalten separate Preise machen für Hardware und Software F & E-Bereich nach Problemlösungstypen organisieren</p>		

2. Formular der operativen Maßnahmen-Planung

PLANUNG 19 ..		UNTERNEHMEN/SPARTE	FASSUNG VOM:	VISUM:		MASSNAHMEN-AKTIONSPLAN		
Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme/Aktion	Zweck der Aktion	verantwortl. f. Ausführung.	Termine		Ergebnis-verbessg.	Erforderl. Personal	Erforderl. Investit.
				Beginn	Ende	19.. 19..	Mann/Mbr	MDM
		<p>Umsetzen der strategischen Planung in Realisierungs-Schritte im Auftragsseingangsplan, Werbe-Aktionsplan, Forschungsprojektplan, bei der Planung von Werksbauten, Großreparaturen, Mitarbeiterentwicklung usw.</p>						

3. Operative Budgetformulare

Die operative Planung als die Wie-realisiert-man's-Planung besteht einmal aus dem Budget von Umsatz, Deckungsbeiträgen, Kosten und Finanzen und zum anderen aus einer operativen Maßnahmenplanung.

Das betriebliche Rechnungswesen - die Management-Rechnung - hat die Aufgabe einer Veranlassungs- oder Aufforderungsrechnung in doppelter Hinsicht:

- a) Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf Gewinn und Finanzen beurteilen zu helfen ("decision accounting");
- b) Zielmaßstäbe in Zahlen für die einzelnen Funktionen formulieren zu helfen ("responsibility accounting").

Folglich bilden die Formulare des Rechnungswesens gleichzeitig bereits auch schon die Budgetformulare. Das trifft zu für den Formularen-Rahmen der Management-Erfolgsrechnung, der die geplante Kostendeckung nachweist und zum Beispiel in der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung Ziele in Deckungsbeiträgen für Verkaufschefs und Spartenleiter liefert. Das Formular der Strategieliste dient der Planung von Entscheidungen zur differenzierten Verkaufsplannung. Welche Darreichungsform des Deckungsbeitrags ist der Situation (Engpaß) angemessen und definiert den Platz eines Produkts in der Hitparade des Sortiments. Das Listenmuster der Auftragseingangs-Statistik operiert als Einfangbild für die Planung gezielt auszubauender Markterfolge, wo möglichst Absatzaussichten und Deckungsbeitrags-Chancen zusammenstimmen.

Dazu gehört auch die Wahl des dem Markt und der eigenen Leistung entsprechenden Verkaufspreises. Die Strategieliste schafft auch den Einstieg in die Preis-/Absatzplanung, die sich gleichfalls wieder in der budgetierten Verkaufserfolgsrechnung protokollieren läßt. Ferner geht von der Strategieliste aus der rote Faden in die Wert-Analyse am Produkt. Sind alle Funktionen, die das Produkt besitzt, für das nötig, was der Kunde damit machen will? Verwendungs-Standpunkt! Detailplanungen sind vorzunehmen im Listenbild der Kalkulation der Grenzkosten, in dem sich Stückliste, Ausbeuten, Arbeitspläne und Prozeßzeiten je Kalkulationseinheit spiegeln. Zu hoch gegriffene Toleranzen äußern sich zum Beispiel in der Kalkulation der Grenzkosten als zu hohe Abfallraten und zuviel Zeiten für Fertigung und Kontrollgänge. Oft werden Super-Normen, die für bestimmte Anwendungen (z.B. Rundlaufteile wegen Unwucht) erforderlich sind, auf alle Anwendungen einer Unternehmung stillschweigend übertragen.

Das Listenbild des Kostenstellenplans ist einmal Zielmaßstab für die Kostenstellenleiter. Aber auch Entscheidungen gehen von den Kostensätzen aus wie etwa Maschinenbelegung, Eigenfertigung oder Fremdbezug und Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen. Im Zusammenbau der Kostenarten - etwa Fertigungslohn zu Hilfslohn - äußert sich die Art der Tätigkeit und damit die Organisation des betrieblichen Ablaufs und seine etwaige Verbesserungsbedürftigkeit.

Auch das Kalkulations-Formular trägt Zielmaßstäbe - etwa die Einhaltung von Standard-Materialeinsätzen und Standard-Zeiten je Ausstoßeinheit durch die Produktion. Für die Methodenabteilung ergeben sich Projektziele zur Verkürzung solcher "standards of performance". Der Einkauf hat in der Kalkulation die Richt- und Zielwerte für seine Beschaffungstätigkeit.

C) Formular zur Führung durch Ziele

Firma:	FUNKTIONSBESCHREIBUNG	Code:	5.2 Funktionsinhaber gibt fachliche Weisungen an Werksärztlichen Dienst im Rahmen der mit Vorstands- schreiben vom getroffenen Vereinbarungen	Kontaktpflege zum Betriebsrat (einschließlich Information), Kontaktpflege zum Arbeitsamt, Ausländerbehörde, Schulen, Handelskammern, öfftl. Behörden. Koordinierung der Personalplanung (Mitglied im Unternehmensplanungsausschuß). Information der Geschäftsleitung (in bestimmten Abständen durch Vorlage und Interpretation des Personalberichts.
1 Funktionsbezeichnung Leiter der Hauptabteilung Personal	2 Rang Hauptabteilungsleiter	6 Der Funktionsinhaber wird vertreten von Personalleiter Verwaltung	10.1 Zielsetzung, die während eines Budgetjahres in Ausübung der Funktion erreicht werden soll: Leistungskennzahlen gemäß Budget Nr. und Bericht MIS Nr. an die Geschäfts- leitung	
3 Aufgabe Beschaffung, Auswahl und Bereitstellung der für Erfül- lung des Unternehmensziels erforderlichen Mitarbeiter. Aus- und Weiterbildung bereits im Unternehmen tätiger oder neugewonnener Mitarbeiter, so daß sie in der Lage sind, die ihnen gestellten Aufgaben wirkungsvoll und rationell zu erfüllen.	7 Der Funktionsinhaber vertritt	8 Spezielle Befugnisse Unterschriftsvollmacht für Holding (in allen Personal- und Ausbildungsfragen); Ermächtigung zur Freigabe von Eingangsrechnungen bis DM 50.000,-	10.2 Die in Ausübung der Funktion entstehenden Kosten sind budgetiert unter: Kostenstelle Nr.	
4.1 Der Funktionsinhaber berichtet an: Leiter des kaufmännischen Geschäftsbereichs	9 Beispielhafte Beschreibung der wesentlichen einzelnen Tätigkeiten und Kompetenzen: Formulierung der Planungsziele auf dem Gebiet Personalbeschaffung und Personalentwicklung. Auswahl von Bewerbern im AT-Bereich. Durchführung von Vorstellungsgesprächen (AT-Bewerber). Gehaltsfestsetzung (gemeinsam mit dem jeweiligen Vorgesetzten). Jährl. Gehaltsüberprüfung (AT) mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Richtlinien der Lohn- und Gehaltspolitik (Festlegung). Erstellung eines Aus- und Weiterbildungsprogramms. Auswahl der internen/externen Referenten. Auswahl der Tagungsstätten. Übernahme von Referaten innerhalb des Bildungs- programms. Beratung der einzelnen Unternehmensbereiche in personellen Fragen, insbesondere auch arbeitsrecht- lichen Problemen.	Die Funktionsbeschreibung entspricht in allen Punkten der gültigen Organisation. Datum, Unterschriften	Hinweis für den Funktionsinhaber Durch diese Funktionsbeschreibung sind Ihre Aufgaben und Kompetenzen verbindlich festgelegt. Sie müssen danach handeln und entscheiden sowie Ihren unmittelbaren Vorgesetzten informieren, wenn sich wesentliche Abweichungen entwickeln.	
4.2 Der Funktionsinhaber erhält fachliche Weisungen von: Juristische Abteilung in vertrags- und arbeitsrechtlichen Fragen Zentralbereich Controller in Methodik und Integration der Personalplanung	5.1 Funktionsbezeichnungen der direkt unterstellten Mitarbeiter a) Personalleiter Verwaltung (Abteilungsleiter) b) Personalleiter Werke (Abteilungsleiter) c) Leiter Personalentwicklung (Abteilungsleiter)	5.2 Funktionsinhaber gibt fachliche Weisungen an Werksärztlichen Dienst im Rahmen der mit Vorstands- schreiben vom getroffenen Vereinbarungen	10.1 Zielsetzung, die während eines Budgetjahres in Ausübung der Funktion erreicht werden soll: Leistungskennzahlen gemäß Budget Nr. und Bericht MIS Nr. an die Geschäfts- leitung	

VI. ANALYSE-TYPEN

Analysen und Prognosen bilden die Informations-Basis der Planung. Dies illustriert der Planungswürfel unter den Merkbildern in IV. Die Annahmen stecken in der Tiefe einer solchen Planbaustein-Schublade. Die folgende Tabelle bringt einen Vorschlag zur Katalogisierung der Planungs-Annahmen in einer Analysen-Matrix.

Typ Quelle	Strukturelle Analysen und Prognosen	konjunkturelle Analysen und Prognosen
interne Untersuchung	eigene Stärken und Schwächen bei Produkten und Märkten Ansatzpunkte zum Ausbau im Erfolgspotential Standortfaktoren Kooperationsfähigkeit Eigentümerverhältnisse (z.B. auch Gruppenzugehörigkeit)	Bisherige Absatzverläufe nach Artikeln, Vertriebswegen und Kundengruppen Lernkurven-Chancen als Folge größerer Stückzahlen Persönliche Jahres-Rhythmen (z.B. Ferienverteilung)
externe Beobachtung	Stärken und Schwächen der Mitbewerber technologische Trends Arten des Bedarfs (Zielgruppen) Modische Trends (Verhaltensmuster; z. B. Jeans-Welle) Versorgungs-Strukturen Rohstoffe Umweltfaktoren	Höhe des Bedarfs (Käuferzurückhaltung) Materialteuerung Lohnsteigerung Saisonale Trends Langfristige Wetterprognosen Bevölkerungswachstum (liegt auf der Grenze zu strukturell; Verhaltensmuster)

Die Logik bei der Planung entspricht dem Gespräch beim Arzt.

1. Schritt: **Anamnese** (Tatbestandsaufnahme; wo tut's weh?)

2. Schritt: **Diagnose** (Warum?)

Zwischen dem 1. und dem 2. Schritt liegt mit Wechselwirkung die **Analyse** (Teststreifen, Blutuntersuchung, Röntgenbild).

Aus Anamnese, Analyse und Diagnose folgt die **Prognose**; d.h. wie geht es weiter, wenn man nichts dagegen tut?

3. Schritt: **Therapie** (3 mal täglich...)

Die Therapie ist die Planung von Maßnahmen zur Heilung dessen, was weh tut, oder zur Verhinderung späteren Weh-tun-Könnens.

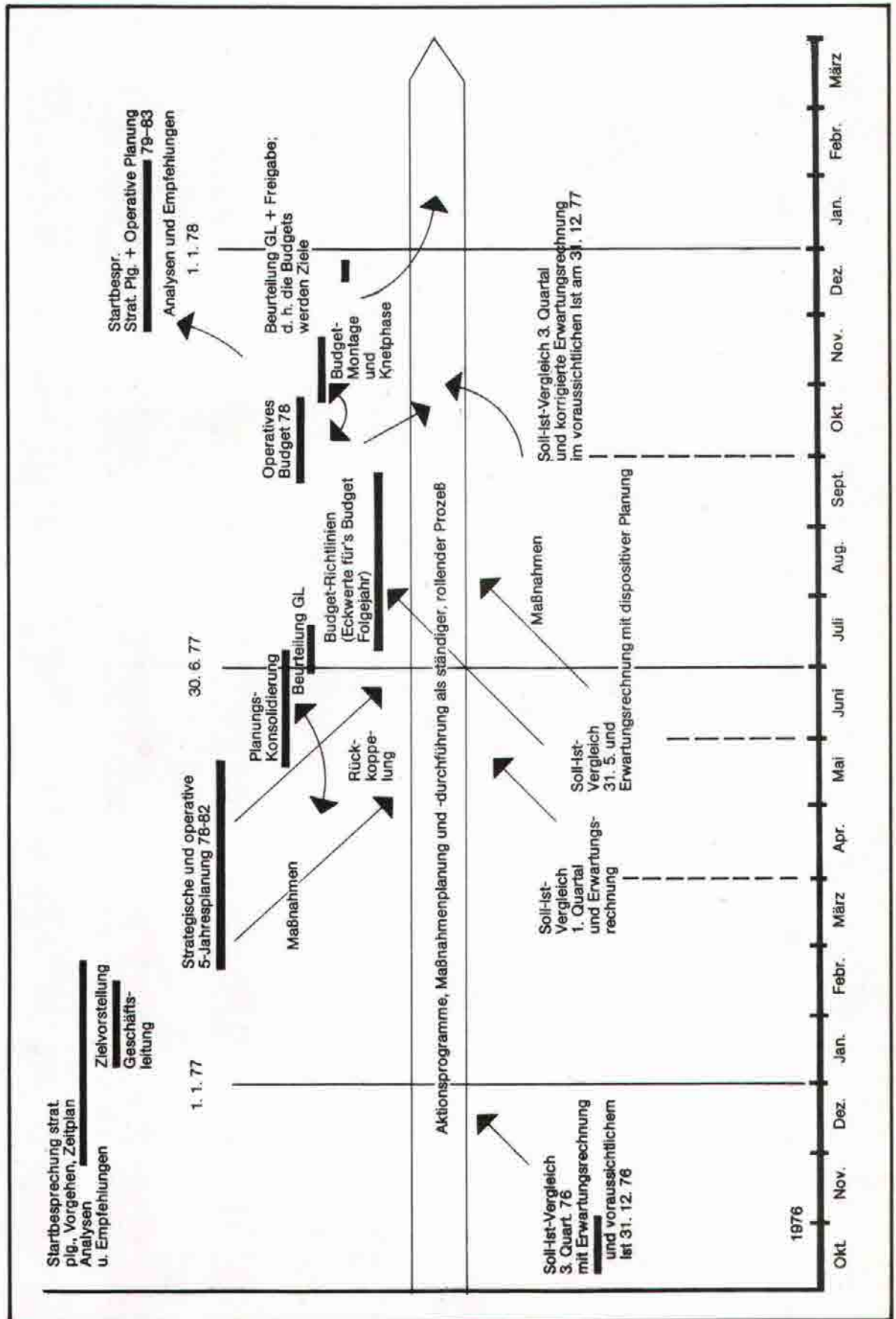
Woran merkt man, ob eine Planung realistisch ist?

Die folgende Checkliste soll immer wieder als Prüf-Schema für Manager und Controller dienen, um sich klar zu machen, daß die aufgestellte Planung realistisch - d.h. machbar - ist.

- 1) Sind Analysen und Prognosen als Informationsbasis der Planung ausreichend und verlässlich; ist zum Beispiel auch erkannt worden, daß bei der Bedarfs-Analyse einerseits Art und andererseits Höhe des Bedarfs der Kunden zu analysieren und zu diagnostizieren ist? Es geht hier um das Abklopfen des Feldes der "facts" (fact-finding) mit dem Idealbild, bei der Planung sagen zu können "es entscheidet sich" auf Grund eindeutiger Sachverhalte in Analyse und Prognose.
- 2) Wurden Alternativen geprüft; dadurch neuer Informationsbedarf ausgelöst? Fragezeichen sind Angelhaken. Auf diese Weise koppelt der 2. auf den 1. Punkt zurück.
- 3) Ist die Planung in sich logisch (plausibel)? Ist zum Beispiel zu erwarten, daß ein Zulieferer zur Fahrzeugindustrie bei größeren Absatzchancen die Verkaufspreise erhöhen kann? Ist nicht der Kunde selber vielleicht auch der Konkurrent (bei ihm stellt sich die Frage "Eigenfertigung oder Fremdbezug")? Logisch wäre höherer Preis und größere Menge beim Verkauf an die Industrie nur, wenn ein besonderer technischer Know-how besteht - etwa im Werkzeugbau. Oder ist es logisch zu erwarten, daß sich beim Verkauf an den Handel durch Senken der Abgabepreise die Absatzmenge erhöht? Was macht der Wiederverkäufer seinerseits? Gibt er die Reduktion des Einstandspreises an die Endverbraucher weiter? Ist die Maßnahme der Preissenkung zur Absatzbelebung nicht erst dann realistisch, wenn sie mit einem Bonus-System verknüpft ist, das die Zusatzrabatte mit Zusatzmengen verbindet? Schließlich kann man in den Handel nicht bloß reinverkaufen; auch für's Rausverkaufen ist Sorge zu tragen.
- 4) Sind strategische und operative Planung integriert, oder wurde eine Entscheidung nur nach dem Rechenergebnis getroffen? Lohnt es sich zum Beispiel, vom Platzgeschäft (Handel, Bank) auf ein Filialunternehmen umzustellen? Die Antwort in Umsatz, Deckungsbeitrag und Kosten findet das operative Budget. Will man das aber auch strategisch? Ein Filialunternehmen fährt eher eine expansive Strategie und müßte eher Vollsortimenter sein, während ein Platzgeschäft besser ein selektives Arbeiten am Markt ermöglichen könnte (ausgewählt dort, wo die eigenen Stärken und Schwächen, verglichen mit jenen der Mitbewerber, als strukturelle Sachverhalte liegen).
- 5) Sind die operativen Teilpläne abgestimmt - Absatz mit Produktion und Beschaffung, mit Personalplan, Investitions- und Finanzplan?
- 6) Sind auch Maßnahmen und Aktionen geplant, oder hat man das Budget einfach rechnerisch bloß hingetrimmt? Das Ziel, das unten rauskommen soll, ist bekannt. Also wird solange gerechnet, bis man eine mögliche Variante gefunden hat, bei der in den Zahlen herauskommt, was die Geschäftsleitung sehen will. Die Zahlen der operativen Budgets bilden das Spiegelbild von Aufgaben, Tätigkeiten, Maßnahmen und Aktionen - zum Beispiel sind nicht nur 3 % Werbung vom Umsatz zu budgetieren, sondern Projektpläne mit Maßnahmen-Katalogen sind aufzustellen und in ein Projekt-Budget zu übersetzen, das dann an einer solchen Effizienzrate von 3 % auf seine Angemessenheit zum Umsatz hin überprüft werden kann.
- 7) Wurde die Planung auch von unten nach oben mit den Mitarbeitern erarbeitet - nach dem Bild der Ringe auf Seite 224? Eine Planung ist nur realistisch, wenn jeder sich mit seinem Plan-Baustein identifiziert (infiziert). Außerdem koppelt auch dieser Punkt auf den ersten zurück, weil viele Fakten in den Köpfen der Mitarbeiter zuhause sind, aber für den Entscheidungsprozeß in der Unternehmensplanung oftmals nicht richtig aktiviert werden.

VII. BUDGET-ABLAUF-PLAN

1. Bild des Budget-Ablaufs



2. Ablaufplan-Liste

Teilplan	Zu- ständig	Zusammen mit	Termin	Bemerkungen
I. RUNDE				Termin heißt immer: "fertig bis zum" Eigene Stärken und Schwächen
1) Entwicklungsplan A – Analysen – Empfehlungen	EV oder Sparten- Leiter	Konstruktion, Produkt-Manager	15. 3.	
2) Absatzplan A – Analysen – Empfehlungen	AV oder Sparten- Leiter	Marketing, Produkt-Manager, Vertriebs- (divisionale) Controller	15. 3.	Arten und Höhe des Bedarfs
3) Strategie-Konferenz – Leitbilder – Ziele – Strategien – Maßnahmen-Entwurf	VV	Alle GL-Mitglieder (Funktionale und Divisionale)	25. 3.	in Klausur; Protokoll zu erstellen während Strategie-Konferenz; z. B. am Flip-chart
4) Protokoll Strategie-Konferenz	VV	ZC	5. 4.	Redigiertes Protokoll
II. RUNDE				
5) Entwicklungsplan B; vorläufige – Ziele – Maßnahmen – Kosten	EV	Projekt-Manager, TB-Leiter, Produkt- und Verwendungs-Manager	30. 4.	Ab hier: Operative 5-Jahres-Planung
6) Absatzplan B; vorläufige – Ziele – Maßnahmen – Absatzmengen – Verkaufspreise – Promotionkosten – Distributionskosten	AV	Produkt-Manager, Verwendungs-Manager, Handelsförderer, Distriktleiter, Vertriebs- (divisionale) Controller	15. 5.	Planung hier mehr "von oben nach unten" durch Marketing-Management
7) Vorläufige Grenzkosten – Rezepturen, Stücklisten – Rohstoffpreise,	ZC und DC	MV, PV, und deren Stäbe – Arbeitspläne, – Lohnsätze	20. 5.	Preisentwicklungen vorausgeschätzt bei den Eckrohstoffen
8) Vorläufige Personalkosten (fixe Kosten)	SV	Gehaltsbüro, VV, sämtliche GL-Mitglieder	20. 5.	
9) Vorläufige Management-Erfolgsrechnung	ZC	DC	30. 5.	
10) Engpaß-Prüfung a) Rohstoffe b) Maschinen c) Mitarbeiter	ZC	DC MV PV SV	30. 5.	Dominierende Engpässe (5-Jahres-Perspektive) Prüfung, ob ROI-Ziel erfüllt
11) Verabschiedung Planungs-Runde II, Empfehlungen für Runde III	VV	Alle GL-Mitglieder	25. 6.	
12) Vorläufige Produktionsplanung	PV	Stäbe der Produktion, Werks-Controlling	15. 7.	Rechnerische Arbeiten: z. B. Stücklisten und Arbeitsplan-Auflösung für Folgejahr
13) Vorläufige Beschaffungsplanung	MV	Einkaufsgruppenleiter	15. 7.	
14) Vorläufige Investitionsplanung	ZC	DC, Werks-Control, Alle GL-Bereiche	15. 8.	
15) Vorläufige Finanzplanung (Bilanz-Planung)	FV	Finanzbuchhaltung, Steuerabteilung, Zentraler Controller, VV (evtl. AR wegen Ausschüttungspolitik)	15. 9.	Empfehlungen für Runde III

Teilplan	Zu- ständig	Zusammen mit	Termin	Bemerkungen
III. RUNDE				
16) Absatzplan C/ Auftragseingangs- plan mit: - Überprüfung Ziele und Maßnahmen, - Werbeaktions- plan, - Außendienst- einsatzplan, - Umsatz- und Kostenbudgets	AV	Produkt-Manager, Gebiets-Manager, Verwendungs-Manager, Abnehmergruppen- Manager, Zentrale Werbung Vertriebs- (divisionale) Controller	5. 10. 10. 10.	<u>Ab hier:</u> Operatives Budget für das Folgejahr Planung "von unten nach oben", beginnend bei der Kundenkartei
16a) Kosten- Stellenbudgets (Grenzk./ Fixkosten)	ZC	DC, Werks- Controller	1. 11.	Parallel zum Absatzbudget aufge- baute Kostenbudgets sowie Standard- kalkulationen, die aber - da sie Daten aus Ziffer 16 brauchen - erst zum 1. 11. stehen müssen, bevor Ziffer 23 aufgebaut werden kann,
17) Entwicklungs- plan C - Projekt-Planung - Konstruktions- planung - Werkzeugplanung - Kostenbudgets (Projekte und Stellen)	EV	TB-Leiter, Stäbe der Produktion, Produkt- und Verwen- dungs-Manager, ZC	10. 10.	
18) Einkaufsbudget	MV	Einkaufsgruppenleiter	20. 10.	
19) Investitions- budget a) betrieblich b) nicht betrieblich	ZC AV, EV	DC Werks-Controlling Stäbe	30. 10.	
20) Produktions- budget	PV	Werks-Controlling, Stäbe, Arbeits- vorbereitung	30. 10.	
21) Personalbudget - Zusammen- fassung der Kosten - Personal- beschaffungs- maßnahmen - Bildungs-Budget	SV	ZC	30. 10.	
22) Übrige Erlös- und Kostenbudgets	FV	Finanzbuchhaltung	30. 10.	
23) Management- Erfolgsrechnung (Verkaufserfolgs- rechnung und Abstimmbrücke)	ZC	DC, Finanzbuchhaltung (für Abstimmbrücke)	10. 11.	Einfangen der Teilpläne ins MER- System ab 1. 11., dazwischen bis 10. 11. Rückkoppelungen. Also zwischen 1. und 10. 11. herrscht die größte Budget-Hektik, die sog. Budget-Knetphase.
24) Verabschiedung III. Runde (Prüfung, ob ROI- Ziel erfüllt)	VV	ZC, alle GL-Mitglieder	15. 11.	
IV. RUNDE				
25) Aufstellung der budgetierten Auf- wands- und Ertragsrechnung (über Abstimm- brücke koordiniert mit Management- Erfolgsrechnung)	FV	Finanzbuchhaltung, ZC	25. 11.	Durchprüfen auf die finanzielle Machbarkeit im Rahmen der aus Ziffer 15 stammenden Empfehlun- gen. Aufstellung der Plan-Bilanz und Vormerkliste für die neue Ziffer 3 im Folgejahr.
26) Planung der Steuerbilanz	FV	Steuerabteilung, Finanzbuchhaltung	25. 11.	
27) Finanz-Budget	FV	Wie 26) und ZC	25. 11.	
28) Verabschiedung Runde IV	VV	Alle GL-Mitglieder	30. 11.	
29) Vorlage an AR	VV	Alle GL-Mitglieder	15. 12.	
30) Ausdruck Einzelziele	ZC	DC	31. 12.	Während das Bild des Planungswürfels das Struktur-Gebäude der Unter- nehmensplanung ausleuchtet, bildet die Terminliste den Rahmen der Ab- lauforganisation bei der Planung. Wichtige Ablaufpunkte - etwa Ziffer 16 - wären ihrerseits wieder in sich zu terminieren.

Abkürzungen

Die im Budget-Ablauf-Plan verwendeten Abkürzungen sollen
bedeuten:

VV = Vorstandsvorsitzender; AV = Absatzvorstand; EV
= Vorstand für Forschung und Entwicklung; PV = Produk-
tions-Vorstand; SV = Personal- und Sozialvorstand; MV =
Vorstand für Materialwirtschaft und Einkauf; FV = Finanz-
vorstand; ZC = Zentraler Controller; DC = Divisionale
Controller; AR = Aufsichtsrat.

VIII. CONTROLLING-BERICHTSWESEN

Charakteristisches Merkmal des Controller-Berichts ist, daß er eine Aussage in Richtung des Gewinnziels macht und Zahlen im Vergleich von Ist und Plan darreicht. Also ist das System der Management-Erfolgsrechnung mit ihren Sub-Systemen gleichzeitig der Bauelement für das Controller-Berichtswesen.

Herkömmlich lautet das Listenbild des Soll-Ist-Vergleichs:

<u>Text</u>	<u>Soll zum 30. 4.</u>	<u>Ist zum 30. 4.</u>	<u>Abweichung</u>
Absatzmenge	5000 t	4000 t	./, 1000 t
Vertriebskosten	3 Mio.	3,5 Mio.	./, 0,5 Mio.

Dazu gehört die Prüf-Frage: "Warum ist die Abweichung entstanden?" Diese logisch korrekte Frage bei der Analyse eines Problems ist aber psycho-logisch oft nicht recht motivierend. Sie provoziert den Rechtfertigungs- oder Entschuldigungs-Bericht oder fordert den so befragten Manager zum Gegenangriff heraus: "Ihre Zahlen stimmen nicht, sind nicht abgegrenzt, die Planung ist Utopie und soll geändert werden". Im Controller-Berichtswesen ist an zwei Regelkreise zu denken. Der logische Teil mit Analyse und Konsequenz als Korrekturzündung, der auch dem technischen Controlling-Prozeß entspricht - etwa bei der Steuerung einer Heizanlage so, daß die Zieltemperatur stets stimmt - bildet den Sachzweck im Controlling. Der zweite Regelkreis betrifft das Engagement der beteiligten Menschen und ihr eigenes Mitmachen-Wollen oder Motiviert-Sein. Zu den Prämissen des psycho-logischen Feedback-Systems gehört das in jedem von uns liegende Sicherheits-Gefühl oder Selbstwertgefühl, das sich durch die aus Abweichungen vom Plan gespeiste Warum-Frage - vor allem bei ungünstigen Abweichungen - bedroht sieht; ein Vorgang, der einem häufig bewußt gar nicht klar ist.

Das Controller-Rechnungswesen dient als Aufforderungs- oder Veranlassungs-Rechnung. Also muß diesem Prinzip auch die Interview-Technik im Controller-Berichtswesen entsprechen. Nicht die Woranhat's-gelegen-Frage hat erste Priorität, sondern die Was-geschieht-jetzt-Frage. Dafür bedarf es aber auch des Protokolls als Schrittmacher.

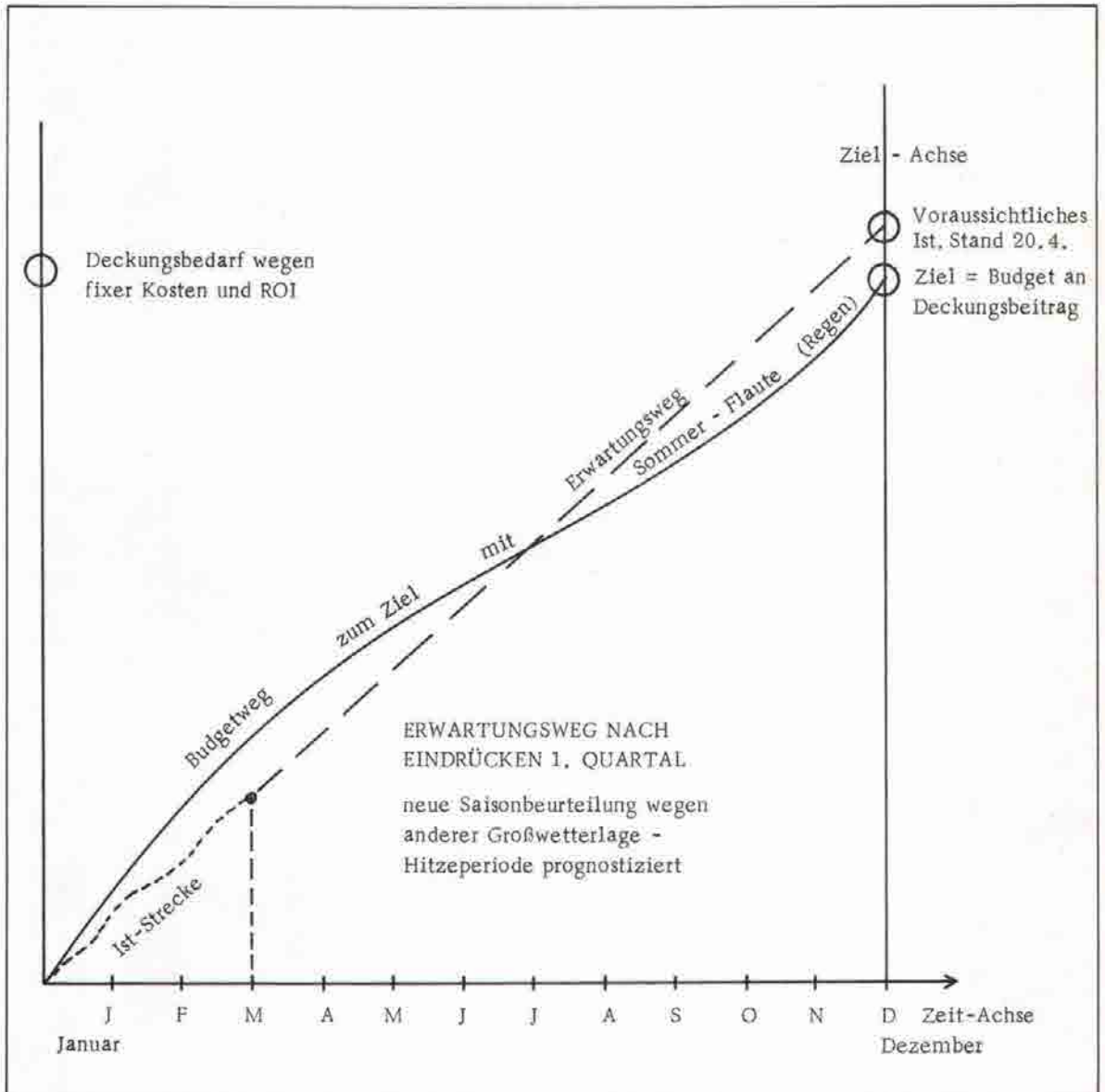
Modernes Controlling-Listenbild

<u>Text</u>	<u>Jahresbudget/ Jahres-Ziel</u>	<u>Ist 30. 4.</u>	<u>Erwartung 1.5. - 31.12.</u>	<u>Voraussichtliches Ist zum 31. 12.</u>
Absatzmenge	12 000 t	4 000 t	7 000 t	11 000 t
Vertriebskosten	8 Mio.	3,5 Mio.	3,5 Mio.	7 Mio.

Die Abweichung in diesem Bild liegt zwischen Ziel und bisher erreicht und fordert auf, sich über das Gedanken zu machen, was jetzt zu tun ist. Die Spalten Erwartung und voraussichtliches Ist zum Ende des Budget-Jahres bilden zusammen die "Erwartungsrechnung", die um ein Maßnahmenprotokoll im Sinne der dispositiven Planung zu ergänzen ist.

Interview-Regel also: 1) Kommen wir noch hin bis Ende Jahr? 2) Könnte man mit einer Mio offener Vertriebskosten nicht noch die restlichen 1000 Tonnen holen? ... Jetzt käme die sachbezogene, nicht persönlich genommene Antwort: "Nein, weil ...". Die Interview-Frage "Was geschieht jetzt?" bringt die Analyse der Gründe für die Abweichungen als Abfallprodukt mit sich.

Da Soll-Ist-Vergleiche zugleich Zielerfüllungs-Vergleiche und der Einstieg in die Leistungsbeurteilung des Budgetverantwortlichen sind, gilt die Regel, daß auch bei negativen Abweichungen die Zielerfüllung voll bestätigt werden kann, wenn die Abweichungen beizeiten angekündigt worden sind.



Dieses Bild eröffnet die Folge der Blätter im Monats- oder Quartalsbericht aus dem Controller-Bereich an die Geschäftsleitung. Hier zeigt sich auf einen Blick, mit welchem Resultat zum Ende des Jahres zu rechnen ist und was Einstieg in die Planung für das folgende Jahr voraussichtlich sein kann. Die Zielachse könnte deswegen auch mit Return on investment bezeichnet sein. Doch bilden die Deckungsbeiträge als Zielmaßstab die bessere operative und dispositive Drehscheibe - auch für die Koordination von Verkauf, Produktion und Beschaffung.

Als Geländer für die dispositive Planung ist auch der Weg ins budgetierte Ziel mit Saison-Komponente eingetragen. Doch - nach Götz von Berlichingen - "wo Licht ist, gibt's auch Schatten". Das Licht der Hilfs- und Zwischenzielfunktion des Quartals-Solls wird manchmal überschattet durch den Nachteil, daß die zwischen Soll und Ist am 31. 3. sichtbare Abweichung die Suchfrage nach rückwärts auslöst.

Berichts-Technik deshalb: die Ankündigung der Zielerfüllung im Mittelpunkt des Berichts sehen, auf den folgenden Blättern Einzelheiten auch zur Begründung dieser Ankündigung lesen und beim nächsten Bericht nach neuestem Stand der Dinge auf Bestätigung oder Neu-Formulierung der voraussichtlichen Zielerfüllung achten.

10 Regeln zur Präsentation von Controller-Berichten

1) Empfänger-orientiert berichten

Was interessiert den Manager, der einen Bericht bekommt, am meisten? Auf welcher Frequenz hört er? Ist er "figure-minded"? Welche Sprache spricht er; welche Ziele und Wünsche hat er? Welche Kenntnisse von der Sache hat er?

2) Nicht nur logisch, sondern auch psycho-logisch erkennen

Maßgeblich ist nicht, was der Controller sagt, sondern was der "Kunde für Zahlen" hört - oder glaubt zu hören. So werden gerade von den betriebswirtschaftlichen Fachleuten gerne Formulierungen benutzt wie "es wird jetzt besser, billiger, schneller, transparenter, flexibler...". Das mag logisch alles korrekt sein. Psycho-logisch jedoch werden damit Vorwürfe ausgeteilt wie "Ihr seid zu dumm, bisher reine Verschwender, zu langsam, undurchsichtig, Starrköpfe...".

Wenn man schon argumentieren muß in Richtung besser, billiger, schneller, wäre an die Eselsbrücke "noch" zu denken. "Diese Zahl gibt Hinweise, wie Sie eine Maßnahme noch günstiger bewältigen können" - noch "optimaler", obwohl es dieses Wort logisch gar nicht gibt. Es war eben bisher schon optimal.

3) Nicht Beweise sammeln für das, was geschehen ist, sondern Informationen bieten als Einstieg dafür, wie man etwas besser machen kann

Das übliche Vorgehen eines Controllers besteht im Analysieren der Zahlen. Konsequenzen sind Fragen wie: "Warum ist der Preis niedriger als geplant, wieso sind die Kosten höher als budgetiert...". Solche Fragen schaffen ungewollt ein Klima, in dem der Gesprächspartner das Gefühl hat, daß er sich rechtfertigen soll, Gesprächspriorität also, gemeinsam zu überlegen, wie es weitergeht. Die Interview-technik bei der Therapie beginnen. Statt "Warum?" besser "Was geschieht jetzt?" fragen.

4) Ergebnis-Protokolle so machen, daß es jeder sieht

Controller sollen als Trainer für Zielsetzung, Planung und Steuerung fungieren. Sie müssen "visualisieren". Dazu gehört die Kunst, veranlassende Fragen zu stellen. Es wirkt nicht besonders gut, wenn ein Controller erklärt "das glaube ich nicht". Es wirkt ganz anders, wenn er rückfragt: "habe ich das richtig verstanden, kann ich das auf der Tafel jetzt so protokollieren?" Widerstrebend oder nur dünn zu notieren an der Protokoll-Tafel, was einer der beteiligten Manager gesagt hat, zeigt ja deutlich, daß es der Controller noch nicht schluckt.

5) Nicht dauernd ändern

Eine besondere Untugend der Controller besteht darin, daß sie ständig an ihren Berichten wieder etwas ändern. Da entstehen neue Ideen, man hört auf einem Seminar Verbesserungsvorschläge. Also werden sie auch realisiert. Die Folge ist, daß die Manager, die mit den Berichten arbeiten sollen, allmählich verzweifeln und ihren guten Willen wieder aufgeben.

Allerdings bieten die Empfänger der Berichte auch selber den Anlaß für Änderungen. Da legt man einen Bericht vor. Die Antwort lautet: "Das ist ja ganz gut, aber da müßte noch folgendes drinstehen...". Beschämt ziehen sich die Controller zurück und bereiten die ergänzende Information vor. Natürlich ist in der nächsten Berichtskonferenz eine neue Situation im Vordergrund, die wieder eine besondere zusätzliche Unterlage wünschenswert macht. Wieder ist der Bericht also nicht vollständig; wieder wird beschlossen, daß noch eine Ergänzung dazu muß. Usw. Bis dann ein Bericht vorgelegt wird, bei dem alle sagen: "Jetzt ist das alles viel zu umfangreich, wie sollen wir die Zeit finden, uns da durchzuarbeiten und alle diese Zahlen zu lesen".

Das sind oft Schutzbehauptungen, die man nicht immer ganz so wörtlich zu nehmen braucht. Statt sach-logischer Auskünfte wäre manchmal die psycho-logisch richtige Antwort: "Haben Sie doch keine Sorge, es passiert doch nichts (mit Ihrem Image als Manager)."

6) Nicht so viele rechnerische Verzierungen anbringen

Viele Kommentare des Rechnungswesens zu den Zahlenberichten laufen darauf hinaus, daß die Zahlen rechnerisch erläutert werden. Oder man fügt weitere Zahlen hinzu. Besonders beliebt dabei sind Prozentzahlen. Man kann nicht nur Zahlenfriedhöfe schaffen, auch Kennzahlen-Friedhöfe sind möglich. Es ist nicht zweckmäßig, den Manager aufzufordern, daß er beim Controller-Bericht nachrechnet. Vielmehr kommt es darauf an, ihn zu Aktionen aufzufordern. Die Erwartungs-Spalte sollte der Manager möglichst selber ausfüllen, auch wenn sie in einem EDV-Papier eingedruckt ist, z. B. in Zeilenform:

Budget	1000	
Ist Monat	100	
Kumuliertes Ist ...	400	
Erwartung	Eintragen bitte !

Das muß so wirken wie die grünen Lämpchen auf der Abfahrts-Tafel für Flugzeuge. Außerdem: eine Liste, in die man selber etwas einträgt, wird zur eigenen Sache.

7) Nicht so viel schriftlich berichten; mehr persönlich präsentieren

Vielleicht wäre es am zweckmäßigsten, sich im Berichtswesen des Controllers überhaupt nur schriftlich in Form der "Hardware" zu äußern. Die "Software" - also der Kundendienst, die Interpretation der Zahlen - sollte am besten mündlich vorgetragen werden; vor allem dann, wenn es sich lohnt. In der persönlichen "presentation" kann man auch viel leichter empfänger-orientiert wirken. Man spürt besser, ob der Partner "zuckt". Beim schriftlichen Bericht sieht man ja den Empfänger nicht vor sich. Man kommt in Versuchung, absender-orientiert zu schreiben. Niemand kann so formulieren, daß er nicht einmal danebentappt. Der Empfänger ärgert sich, und - was das Schlimme ist - man merkt nichts davon.

8) Ziel-orientiert berichten

Das setzt voraus, daß Ziele und spezielle Fragestellungen des Management bekannt sind. Der Controller soll als Ziel- und Planverkäufer auch bei der Erarbeitung der Unternehmensziele mitwirken. Ist diese Beteiligung nicht gewährleistet, so weiß man nicht genau, was den Empfänger des Berichts interessiert. Folglich kommt man wieder in Versuchung, ihm alles mögliche dazulegen, damit er sich das herausuchen kann, was er braucht. Die Folge ist nur, daß der Manager sich gar nichts herausucht, sondern den zu umfangreichen Bericht vielleicht mit nach Hause nimmt, weil er im Büro dafür keine Zeit findet, oder eine Zeitlang in seiner Aktentasche mit sich herumträgt (um ihn vielleicht bei der nächsten Reise zu lesen).

9) Berichte empfänger-orientiert bezeichnen

Hier kann man etwas lernen von der Gestaltung der Speisekarten in Restaurants. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, welche klangvollen Namen für ganz einfache Gerichte gefunden werden. So ähnlich müßten es die Controller bei ihren Zahlenberichten auch machen.

10) Zahlenberichte verpacken

Es kommt nicht nur auf das an, was in einem Bericht drinsteht. Wesentlich für die Akzeptanz ist auch, wie ein solcher Bericht aufgemacht ist. Auch die Controller müssen hier Marktforschung machen und Produkte kreieren ähnlich wie der Markenartikler es bei seinen Erzeugnissen tut. Ist der Empfänger z. B. "figure minded"? Wäre es günstiger, eine graphische Illustration beizusteuern? Gerade eine graphische Darstellung kann eher Lust machen, sich mit Zahlen zu befassen; also die Verpackung zu öffnen und im einzelnen zu schauen, was an Informationen drinsteht. Der Köder soll dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.

IX. CONTROLLER-FUNKTIONS-BESCHREIBUNG

- 1) Funktionsbezeichnung: Controller (oder ein passender deutschsprachiger Ausdruck wie etwa Betriebswirtschaft)
 - 2) Rang: z. B. (stellvertretendes) Vorstandsmitglied, stellvertretender Geschäftsführer, Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter je nach Unternehmensgröße und praktischer Organisation
 - 3) Aufgabe: Der Controller soll dafür sorgen, daß eine Methodik existiert, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt (Verlust verhindert). Dabei hat er seine Funktion als Interpret, Ratgeber, ökonomischer Begleiter für die Manager so zu erfüllen, daß jeder sich selber kontrollieren kann.
- 4.1) Der Funktions-Inhaber berichtet an: Gesamt-Geschäftsleitung, der er eventuell selber angehört.
 - 4.2) Der Funktions-Inhaber erhält fachliche Richtlinien von: Zentraler Treasurer hinsichtlich der Überleitung des Erfolgs-Budgets in das Finanz-Budget.
- 5.1) Funktionsbezeichnungen der direkt unterstellten Mitarbeiter: zum Beispiel Leiter des betrieblichen Rechnungswesens, Leiter der Organisation und Systemanalyse, Leiter der Datenverarbeitung, Leiter des betriebswirtschaftlichen Sonderdienstes, Leiter der Unternehmensplanung.
 - 5.2) Funktions-Inhaber gibt fachliche Weisungen an: Die divisionalen Controller hinsichtlich der Abläufe des Rechnungs- sowie des Planungs-Wesens z. B. in
 - Systemkonzeption des Rechnungswesens (Gliederung der Deckungsbeitragsrechnung, der Preiskalkulation, der Kostenstellenrechnung);
 - Gliederung des Planungs-Systems nach Planungsstoff und Planungsterminen;
 - Gestaltung von Formularen zur EDV-gerechten Erfassung der Istdaten;
 - Verhaltensgrundsätze in der Gestaltung der Unternehmensplanung, der Controller-Praxis und des Controller-Berichtswesens (vgl. diese Controlling-Richtlinie !)
- 6) Der Funktions-Inhaber wird vertreten von: den ihm direkt unterstellten Mitarbeitern wechselnd je nach Aufgabenbereich.
 - 7) Der Funktions-Inhaber vertritt: offen
 - 8) Spezielle Befugnisse: offen
 - 9) Beschreibung wesentlicher einzelner Tätigkeiten und Kompetenzen:
 - a) beim Aufbau der Planung
 - Mitwirkung bei der Festlegung der Unternehmensziele;
 - Federführung und Koordinierung der Planungs- und Budget-Arbeiten;
 - Abstimmung der Teilziele und Teilpläne und Zusammenführung zu einem Gesamtplan.
 - b) in der Steuerung (Soll-Ist-Phase)
 - Einrichtung eines aussagefähigen Informations- und Berichts-Systems, in welchem sich inhaltsgleiche Daten in Plan, Ist sowie in der Erwartungsrechnung entsprechen;
 - Berücksichtigung der speziellen Informations- und Berichtsbedürfnisse der Sparten nach deren individueller Struktur;
 - rechtzeitige Lieferung periodischer Soll-Ist-Vergleiche bezüglich Umsatz, Kosten und Gewinn, Finanzen und Investitionen, gegebenenfalls mit Erläuterungen im Hinblick auf Maßnahmen zur Verbesserung oder Vermeidung der Fortsetzung ungünstiger Abweichungen;
 - Signalisierung der "exceptions" an die Unternehmensleitung beim Überschreiten bestimmter, in der Planung bereits eingesetzter Checkpoints;
 - Analyse der Abweichungen und Diskussion der Ergebnisse mit den verantwortlichen Stellen sowie Erarbeitung von Alternativen und Empfehlungen zur Gegensteuerung;
 - Koordinierung der Erwartungsrechnung zu den verabredeten Terminen und Bericht an die Geschäftsleitung;
 - Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen für neue Projekte außerhalb der Sparten;
 - Sorgen für die Erarbeitung, Festlegung und Einhaltung eines Deckungs-Solls durch die Sparten.

X. CONTROLLING - TEST - UND

Konflikt: Methoden und Organisationen sind schneller zu ändern als Verhaltensweisen

SACHORIENTIERT	PERSONENORIENTIERT
M ethoden / Werkzeuge Deckungsbeitragsrechnung Preis- / Absatzplanung Preiskalkulation mit Grenz- und Vollkosten Grenzplankostenrechnung (Kostenstellenrechnung)	E instellung Den Menschen (Mitarbeitern) etwas zutrauen Bereitschaft, etwas besser zu machen als seither Merken, wenn das andere "zuckt"; Erreichen der Mischung aus Herausforderung und Machbarkeit Hilfe zur Selbsthilfe geben; gerade auch die Kostenstellenleiter und ihr Können anerkennen
Organisation Profit Centers (Klärung der Aufgabenverteilg.) Einsatz von Iso-Dedungsbeitragskurven als Schrittmacher EDV gespeichert oder handisches Formular; wie zu korrigieren bei Abweichungen? Ausfüllanleitung zum Kostenplanungsformular	Verhalten / Spielregeln Entscheidungs-kompetenz delegieren Dem Manager zur Selbstüberzeugung ver-helfen Nicht bloß rechnen, sondern über Preisziele verhandeln Bei den Kosten sich um wesentliche Dinge kümmern; Werks-Controller als betriebswirt-schaftl. Begleiters

AKTIONS - TABELLEN

oder gar Einstellungen. Die Methoden sollen als Vehikel dienen, auch die in den Menschen liegenden Faktoren zu fördern.

Soll-Ist-Vergleich	Protokoll am Flip-chart so, daß es jeder sieht	Interview-Regel: Nicht warum, sondern was geschieht jetzt fragen	Toleranzbreite haben; den anderen akzeptieren (viele) können
Führung durch Ziele	Aufgabenbeschreibung Aufgabenbewertung. Gehalts-System	Auf Bestehen prüfen statt auf Durchfallen	Mann kann von jedermann etwas dazulernen
Unternehmensplanungs-System	Formulare, Ablauflisten, Ja-Nein-Diagramme, "Entscheidungsbäume"	Sich festlegen, ohne zu wauern (ohne sich absichtlich "warm anzuziehen")	Etwas lernen, d.h. Fehler und Irrtümer vermeiden wollen; kreative Unzufriedenheit
Budget-Typen	Merkbilder als Schrittweises	Durch Budget mehr Eigenbestimmtheit bei der Arbeit geben	Daß die Menschen etwas zustandebringen wollen, ist natürlich
Bewegungsbilanz	Als Soll- und Haben technisch mit Buchhaltung zu verzahnen	In Differenzen -Audemungsgrößenverhandeln und protokollieren	Empfängerorientiert ein "Aha-Erlebnis" vermitteln helfen
Investitionsrechnung	Netzpläne zur Projektplanung	Situationelles Angehen von Entscheidungen	Die Zukunft soll es besser haben als Gegenwart und Vergangenheit

Teil-System	Anwendung für Entscheidungen	Einsatz für die Formulierung von Zielen
Prüfsatz	Was ändert sich, wenn ... (was unterschieden wird)?	Wer kann bis wie weit Zahlen beeinflussen?
Deckungsbeitragsrechnung (Erfolgsrechnung mit stufenweisen Deckungsbeiträgen)	DB I: Ist das Produkt (Anwendungstyp) förderungswürdig? Stimmt die Preis-/Absatzplanung? Einstieg in Maßnahmen der Wertanalyse von der Grenzkostenstruktur aus. DB II: Sind die Promotion-Maßnahmen geeignet, das Produkt im Markt zu fördern, sollen Aussage und Timing revidiert werden?	DB III: Maßstab zur Beurteilung der Zielerfüllung des Vertriebs unter „Profit-Center“-Perspektiven. Rechentechnische Voraussetzung: die Grenzkosten (Wareneinsatz) müssen auch in der Istrechnung standardisiert sein.
Artikelkalkulation zu Grenz- und Vollkosten	Grenzkosten: Entscheidungen zu Eigenfertigung oder Fremdbezug, Klärung der Frage, in welchen Werken welches Produkt erzeugt werden soll; Verbesserungen von Stückliste, Rezeptur, Arbeitsplan, Prozeßzeiten (Wertanalyse). Begründung erforderlicher Preiserhöhungen von Material- und Lohnsteuerung her. Vollkostensatz: Preisplanung und Offertkalkulation nach Inanspruchnahme von fixen Kosten; öffentliche Verkaufspreisbegründung von den Kosten her, vor allem bei erforderlichen Preiserhöhungen.	Grenzkosten: Einhaltung von Standard-Materialmengen und Standardzeiten durch Produktion; Einhaltung der Plan-Einstandspreise für Stoffe durch Einkauf. Vollkosten: Sicherung der Preisziele gegenüber Verkauf; Bildung von Verrechnungspreisen zur Ermittlung gestützter Deckungsbeiträge als abgesicherte Zielgröße für Profit Centers im Verkauf – etwa nach Gebieten.
Kostenstellenrechnung	Kostenartenbudget: Läßt sich Arbeitsablauf verbessern? Wo sind Möglichkeiten der Einsparung? Grenzkostensatz: Eigenfertigung oder Fremdbezug, bezogen auf Teilarbeitsgänge; Maschinenbelegung; Losgrößenrechnungen. Vollkostensatz: Bestandsbewertung von Halb- und Fertigfabrikaten.	Sollkosten: Bei Fertigungsstellen abgewandelt mit dem Beschäftigungsgrad bzw. entsprechender Anteil des Jahresbudgets bei nur fixen Kosten dient als Zielgröße der Kosteneinhaltung für Kostenstellenleiter. Könnte die Leistung – gemessen in technischen Bezugsgrößen oder/und in statistischen Leistungskennzahlen – mit den vorgegebenen Kosten erbracht werden?
Investitionsrechnung, verknüpft mit Wirtschaftlichkeitsrechnung	Wo soll Kapital am günstigsten (produktivsten) eingesetzt werden? Wie rentieren sich die investierten Mittel und wann fließen sie zurück? Welches Verfahren ist das wirtschaftlichste? Wie sehen die Kostenstrukturen und Teillekulationen aus bei Halb- oder bei Vollautomaten?	Einhaltung der Projektziele zur Kapazitäts-, Qualitäts- und Ertragsverbesserung durch den Investitions-Antragsteller. Einhaltung Projektkosten (Investitionsaufwand) und Fertigstellungstermin durch Projekt-Manager (Investitions-Controlling).

CONTROLLING- AUSBILDUNGSPROGRAMM

Das systematische Controller-Ausbildungsprogramm der Controller-Akademie besteht aus fünf Seminar-Wochen (von Sonntagabend bis Freitagmittag), die im Sandwich-Verfahren hintereinander angeordnet sind (Praxis/Seminar/Praxis/Seminar...) und dadurch einen Retraining-Effekt besitzen. In der Regel "absolvieren" die Teilnehmer 2 - 3 Stufen pro Jahr, so daß sich das Training über 2 - 3 Jahre erstreckt.

Basis bildet das in sich abgeschlossene, das gesamte "Panorama" darstellende Controller's Grundseminar. Dieser Stufe I folgt als Stufe II ein Controller's Budgetseminar, das die Budget-Arbeit des Controllers in den Bereichen Vertrieb, Produktion, Finanzen und Verwaltung vertieft. Die Stufe III, das Controller's Führungs-Seminar, enthält die Bausteine der Mitarbeiterführung (zugleich Controlling bei den fixen Kosten) sowie das Controller-Berichtswesen.

Danach folgen zwei Workshops: Stufe IV ist der Controller's Budget-Workshop, in dem die Techniken des Controllers "werkstatt-artig" durchgeknetet werden. Stufe V, der Controller's Führungs-Workshop trainiert in Arbeitstechnik wie z. B. Berichtswesen, Konferenztechnik, Projekt-Management, Überzeugungsarbeit, bessere Präsentation von Zahlen, Gruppendynamik und Kooperationsfähigkeit, Visualisierung.

Mit der Stufe V ist der Grundzyklus des Programms abgeschlossen. Dann gibt es auch ein "Controller's Certificate". Nach der Stufe V haben die ehemaligen Teilnehmer die Möglichkeit, die ordentliche Mitgliedschaft im Controller-Verein e. V. zu erwerben, um so die gewonnenen Kenntnisse und die gemeinsame Sprachbasis zu sichern und im gegenseitigen Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu vervollständigen sowie "à jour" zu halten.

Dem Trainings-Aufbau des 5-Stufen-Programms folgen je nach Aufgabenstellung auch die unternehmensinternen Seminare der Controller-Akademie sowie "flankierende" Fach-Kurse, die einzelne Themengebiete vertiefen und der Entwicklung neuer Bausteine dienen. In den Firmenseminaren im Sinne einer "Controlling - Begleitung" ist das CA-Programm an das operative Management (der "Linie") adressiert.

Die öffentlichen Seminare richten sich hauptsächlich an Damen und Herren mit Controller-Funktion; also in den Bereichen Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Betriebswirtschaft und Revision sowie an dezentrale Controller-Funktionen in Vertrieb, Produktion, F & E und Sparten.

Stufe I 17. -21. Januar
 25. -29. April
 13. -17. Juni
 1. - 5. August
 17. -21. Oktober

Stufe II 24. -28. Januar
 2. - 6. Mai
 8. -12. August
 24. -28. Oktober

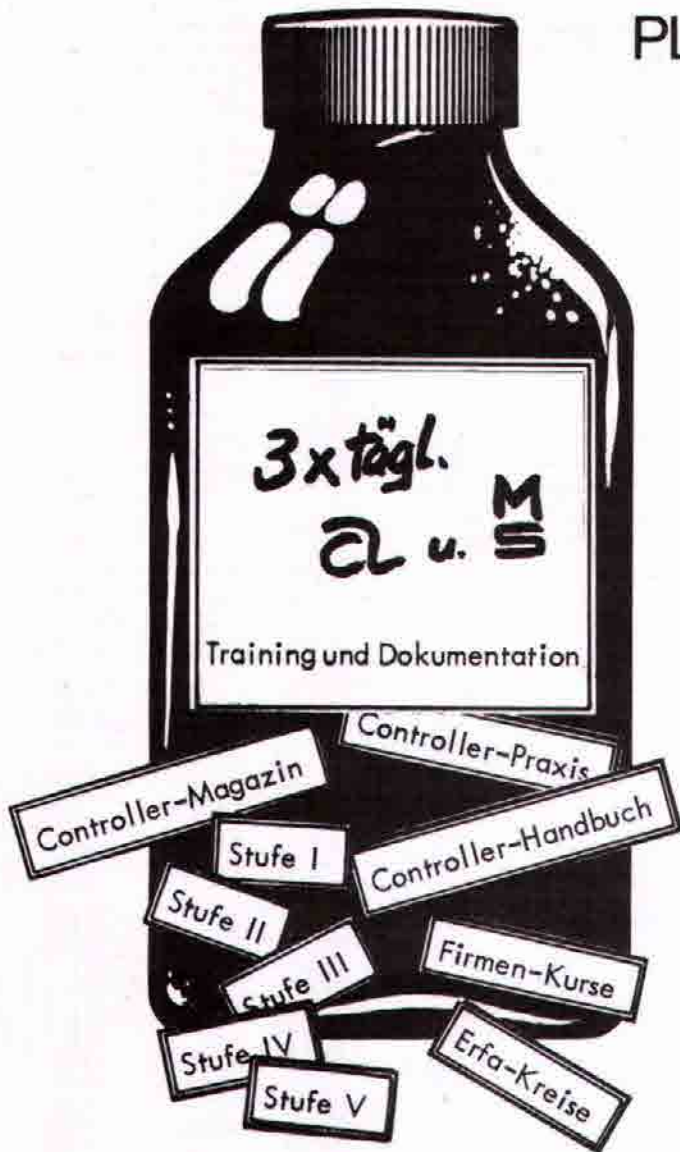
Stufe III 31. Jan. - 4. Febr.
 20. -24. Juni
 19. -23. September
 5. - 9. Dezember

Stufe IV 14. -18. März
 27. Juni - 1. Juli
 26. -30. September

Stufe V 21. -25. März
 3. - 7. Oktober
 12. -16. Dezember

Seminar-Ort ist Feldafing am Westufer des Starnberger Sees, "Hotel Kaiserin Elisabeth". Dieser Ort ist für die Teilnehmer verkehrstechnisch günstig zu erreichen ab München-Hauptbahnhof sowie ab Flughafen München-Riem. Die Stufe IV findet im Kloster Zangberg bei Mühldorf am Inn statt.

RECHNUNGSWESEN – UND PLANUNGSPROBLEME



kuriert das kombinierte Trainings- und Dokumentationsprogramm von Controller-Akademie und Management Service Verlag.

Anamnese (wo tut's weh - es fehlt z.B. am Gewinn)

Diagnose (warum - vielleicht weiß man das schon aus Intuition und Erfahrung)

Analyse (weiß man es wirklich - ist das Rechnungswesen geeignet, differenziert über Quellen von Gewinn und Verlust Auskunft zu geben?)

Therapie (man nehme 3 x täglich ...)

Die vier Schritte in einem Gespräch beim Arzt sind auch typisch für den Controlling-Prozeß.

Regelmäßiges Einnehmen des Seminar- und Buchprogramms - vor allem aber natürlich des Controller-Magazins - bietet eine gute Therapie zur Sicherung der Fitness Ihres Planungs- und Rechnungswesens.

Kennen Sie schon

- Die Detailprogramme der Controller-Akademie zu

Stufe I	Controller's Grundseminar
Stufe II	Controller's Budgetseminar
Stufe III	Controller's Führungs-Seminar
Stufe IV	Controller's Budget-Workshop
Stufe V	Controller's Führungs-Workshop ?

- Die Bücher aus dem Management Service Verlag

Controller-Praxis	2 Bände, 1971
Controller-Handbuch	5 Bände, 1974
Finanz-Controlling	Doppelband, 1976
Management-Brevier	2 Bände, 1977 ?

NEU

Erfragen Sie Details von
Controller-Akademie und Management Service Verlag
D-8035 Gauting 2, Postfach 1168, Telefon 089/850 60 13