

controller magazin

Impressum

Herausgeber:

Controller-Akademie
und Controller-Verein e. V.

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle (Chefredakteur)

Dr. Alfred Blazek

Dipl.-Kfm. Heinz Dietz

(1. Vorsitzender des Controller-Vereins e. V.)

Betriebswirt (grad.) Karl-Heinz Hoh

(Managing Editor)

Redaktions-Sekretariat

Christa Gabler

Technische Fragen

Rainer H. G. Senff

Abonnemente

Hannelore Deyhle-Friedrich

Verlag und Druckerei

Management Service Verlag

D-8035 Gaufing/München 2

Angerweg 8, Postfach 1168

Tel. 089 - 850 60 13 (Redaktion, Technik)

Tel. 089 - 850 35 51 (Abonnemente)

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr; jeweils Mitte

Januar, März, Mai, Juli, September,

November

Versand mit der Post

Abonnement:

Jahresabonnement: DM 68, -- + DM 6, --
für Porto

Zusatzabonnement: DM 48, -- + DM 6, --
für Porto

Einzelheft: DM 14, --

Die Preise enthalten
5,21 % USt.

Auflage

500

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit
Zustimmung der Redaktion

DECKUNGSBEITRAGS - EINSATZ

- FÜR WAS ?

ENTSCHEIDUNGSTYPEN UND RECHENTYPEN



Dr. Deyhle ist Gründer und Leiter d. Controller Akademie; er wurde auch schon als deutscher Controller-"Papst" bezeichnet.

von Dr. Albrecht Deyhle

Eines der Standard-Gebiete für den Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung ist die Bestimmung von Prioritäten im Sortiment. Wie kommt man von einer "Best-Seller-Liste" zur "Best-Earner-Liste", zur Bestimmung der Hitparade im Sortiment?

Welches Produkt am meisten "verdient", wird doch nicht einfach deshalb ermittelt, damit man es eben weiß. Die Deckungsbeitragsrechnung ist kein Ausrechnungssystem, sondern ein Gebäude von Einstiegs-Stellen in die Planung. Was ändert sich, wenn man innerhalb eines vorhandenen Sortiments (im Rahmen der Möglichkeiten des Marktes) von einem Artikel mehr Stückzahlen unterbringt, von einem anderen dafür weniger?

Entscheidungen laufen auf Änderungen hinaus. Damit solche Änderungen gleichzeitig auch Verbesserungen bringen, braucht man die Entscheidungsvorbereitung mit Zahlen. Aber nur mit solchen Zahlen, die sich gleichfalls ändern! Was "sowieso" vorhanden ist, hat außer Ansatz zu bleiben.

Deshalb spielen nur die Erlöse und Kosten eine Rolle, die dazukommen - bzw. eventuell gleichzeitig (in Engpässen) wegfallen. Das sind im Falle der Kosten die sogenannten Grenzkosten oder proportionalen Kosten: auch mengen- oder beschäftigungsabhängig genannt. Die Differenz aus Netto-Erlös und Grenzkosten ist der Deckungsbeitrag; im System einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung der Deckungsbeitrag I.

Die Entscheidung, im vorhandenen Sortiment Prioritäten zu bilden, darf jedoch nicht verwechselt werden mit der Entscheidung, das Sortiment zu verkürzen. Wenn nach Deckungsbeitrag ein Erzeugnis oder eine Produktgruppe auf die hinteren Plätze der Hitparade verwiesen wird, bedeutet das noch nicht, daß dieses Erzeugnis aus dem Sortiment hinausgefeuert wird.

Falls darüber entschieden werden soll, genügt die Information des einfachen Deckungsbeitrags natürlich nicht. Dann ist auch zu untersuchen, welche fixen Kosten und Kapitalien ein Produkt direkt bindet. Wert ist zu legen auf das Wort "bindet", nicht etwa verursacht. Fixe Kosten verursachen tut das Management. Die Erzeugnisse binden jedoch Kapazitäten: man muß sie kalkulieren, fakturieren, offerieren, in der Arbeitsvorbereitung manipulieren. Sie binden Kapital im Lager, in den Debitoren; das gleichzeitig nicht für andere Aufgaben eingesetzt werden kann. So wäre es durchaus möglich, daß 40 % des Kapitaleinsatzes durch Artikel gebunden sind, die nur 10 % des Deckungsbeitrags bringen.

In der Controller-Praxis ist also auseinanderzuhalten, um was es geht. Was soll entschieden werden? Wozu soll gerechnet werden? Erst dann klärt sich, wie man bei der Aufbereitung der Zahlen vorzugehen hat. Dabei kommt es auf einen Informationsdienst nach Maß an - je nach Situation und Entscheidungstyp.

So zum Beispiel :

Entscheidungstyp

Bestimmung von Prioritäten im Sortiment; d.h. gleichzeitig Verwendungspriorität. Für welche Anwendungen ist ein Unternehmen tätig, welche Kunden haben diese Applikationen, welche Sorte von Aufträgen soll bevorzugt akquiriert werden?

Rechentyp

Deckungsbeitrag je Erzeugniseinheit (je kg, Stück, Meter, Auftrag, Wirkeinheit), oder andere Deckungsbeitrags-Darreichungsformen je nach Engpaßlage (je Maschinenstunde, Fertigungsstunde, Rohstoff-Einheit, Verkäuferzeit, je Umsatz-Einheit = Deckungsbeitrags-Prozentsatz vom Erlös).

Entscheidungstyp

Bestimmung von Verkaufspreiszielen sowohl in der Auftragsproduktion (Einzelfertigung) bei der Offertstellung; als auch in der Serienproduktion im Rahmen der Preisplanung innerhalb des Verkaufsbudgets sowie im Sinn der Sicherung von Verkaufspreiszielen (Interventionspunkte im Preisaufbau für Management by exception). Bei der Preiskalkulation muß das Rechnungswesen begründbare Vorschläge machen.

Rechentyp

Wenn im Falle einer Papierfabrik die Tonne geschnittenes Feinpapier (flach) einen Deckungsbeitrag von 100 erbringt ("Hausnummer"), die Tonne Grobpapier in Rollen dagegen nur 80, dann ist klar, daß die Deckungsbeitrags-Summe und damit die Gewinnsituation pro Jahr dann besser wird, wenn im Rahmen des Tonnen-Outputs das Feinpapier einen größeren Anteil hat. Aber ist das Verhältnis von 100 zu 80 in Ordnung, wenn man bedenkt, daß das Produkt mit der höheren Wertschöpfung auch mehr fixe Kosten bindet?

Mehr in der Entwicklung, in der Produktion, in der Logistik! Den Einstieg in Preisplanung und Wertanalyse liefert eine Zuordnung der direkten fixen Kosten auf das Stück nach Inanspruchnahme. Auch für die allgemeinen fixen Kosten ist es angemessen, einen durchschnittlich erforderlichen Prozentsatz vom Umsatz als Soll vorzukalkulieren. Hier handelt es sich um den Rechentyp der "Vollkostenkalkulation". Das Kostenträger-Stückergebnis sagt etwas aus über das Verhältnis Preis zu Grenzkosten; also darüber, daß der Markt die höhere Wertschöpfung entweder nicht will oder nicht angemessen vergütet.

Entscheidungstyp

Soll man eine Sparte dichtmachen? Welche direkten Kapazitäten sind durch sie gebunden? Welche dieser fixen Kosten lassen sich abbauen, wenn man einen Teilzweig stilllegt? Zu berücksichtigen ist jedoch, daß sich die fixen Kosten zwar bei breiter werdenden Sortimenten von selber ausdehnen - sie kriechen wie Schnecken stillschweigend davon; daß sie sich aber nicht von selber wieder verringern. Hierzu bedarf es eines besonderen Maßnahmen-Katalogs mit entsprechender Entscheidungsbegründung.

Rechentyp

Erfolgsrechnung mit Ansatz der direkten fixen Kosten einer Erzeugnis-Sparte in der Werbung, im Vertriebsaußendienst, im Kundendienst, in der Entwicklung, Produktion, im Einkauf und in der Verwaltung je Zeiteinheit.

Zum Beispiel pro Jahr:

Umsatz	1 000
./. Prop. Kosten	<u>600</u>
Deckungsbeitrag I	400
./. Dir. Fixkosten	<u>800</u>
Deckungsbeitrag II	./. 400

Die Gewinn- oder Verlustsituation würde sich für das Unternehmen verbessern, wenn man dieses Programm streichen und die damit gebundenen Kapazitäten und deren Kosten abbauen könnte.

Zuvor muß aber geprüft werden, ob es sich nicht um ein neues Programm handelt oder um ein solches, das ein anderes stützt. Daraus folgt eine erweiterte Sammlung und Bewertung von Kriterien, die für oder gegen ein Erzeugnis im Sortiment sprechen; und darauf die Beurteilung des betreffenden Produkts, um ihm einen Punktwert zu ermitteln.

Diese Beispiele zur Interpretation der Recheninformationen aus der Controllerwerkstatt zeigen deutlich, daß Deckungsbeiträge als Einstieg zu verstehen sind: in die Unternehmensplanung - auch in die strategische "Was-macht-man-Planung" - sowie in die Teamarbeit: wer ist für die Realisierung einer Maßnahme zuständig; wer muß mithelfen, damit man gut über die Runden kommt?

Begriffliche Voraussetzungen für Controller-Service nach Maß

Zu individuellen Rechentypen gehört auch ein mehrdimensionales Vokabular im Rechnungswesen. Mit dem Begriffspaar Grenzkosten und Fixkosten allein ist der Informationsdienst der Deckungsbeitragsrechnung nicht zu bewältigen.

So drücken die Grenzkosten die Produktstruktur aus nach technischer Spezifikation; die Fixkosten die Organisationsstruktur. Zu den Grenzkosten gehören die Rezepturen und Stücklisten, die Ausbeuten

und Abfallraten, die Konditionen vom Beschaffungsmarkt her. Ferner steckt in den Grenzkosten das Gerüst des Zeitverbrauchs gemäß Arbeitsplänen. Die Fixkosten charakterisieren den Apparat, der Regie führt - als Sach- und Personal-"Apparat".

Beide Kostentypen - die Grenz- wie die Fixkosten - können auftreten als Einzelkosten und als Gemeinkosten. Mit diesem Begriffspaar ist die Direktheit der Bindung oder Verursachung angesprochen; damit auch die unmittelbare, belegmäßige Erfassbarkeit auf Erzeugnisse oder auf Kostenstellen. Im 3. Rechentyp handelt es sich zum Beispiel um direkte Fixkosten. Es sind Organisationselemente, die durch die betreffende Produktlinie direkt beansprucht und als Einzelkosten erfassbar sind.

Beide Typen von Kosten - die Grenz- und die Fixkosten - kann man beeinflussen; die ersteren durch Wertanalyse am Produkt, die zweiten durch organisatorische Maßnahmen. Manches kann man nur auf längere Sicht erreichen, bei manchen Kosten ist auch kurzfristig etwas zu machen. Auch fixe Kosten sind kurzfristig beeinflussbar; z. B. durch sorgfältigere Reiseplanung.

Ferner spielt eine Rolle, wer Einfluß nehmen kann und welche Kompetenz dieser Stelle übertragen ist. Das Prinzip der Einzelkosten korrespondiert mit der Regelung direkter Zuständigkeiten. ■

DECKUNGSBEITRAGS - ANWENDUNGSPRAXIS

IM PHARMA - UNTERNEHMEN

von Dr. Albrecht Deyhle

Wenn ein Pharma-Unternehmen zum Beispiel einerseits das Indikationsgebiet Herz-Kreislauf und andererseits das Anwendungsgebiet Verdauungsprobleme bearbeitet, dann kann man einem Patienten, der es mit der Verdauung zu tun hat, doch nicht ein Kreislaufmittel verschreiben - bloß weil vielleicht hier der Deckungsbeitrag größer ist.

Stellt sich heraus, daß ein bestimmtes Indikationsgebiet vom Deckungsbeitrag aus förderungswürdig ist, so wäre es im Sinne der ökonomischen Existenz- und Entwicklungs-Sicherung der Unternehmung gut, davon mehr Aufträge zu erhalten. Das hieße: im Anwendungsfall sollte der Arzt das Präparat von uns verordnen, statt das Produkt eines Mitbewerbers.

Gezielter Promotion-Einsatz

Wie kann man ihn davon überzeugen? Durch verstärkten Einsatz des medizinisch-wissenschaftlichen Außendienstes (Ärztebesucher) für ein bestimmtes Präparat; durch Vergabe von zusätzlichen Ärztemustern, durch Insertion in Fachzeitschriften, durch verstärkte klinische Erprobungen; Schwerpunktbildung zum Beispiel in der galenischen Forschung für dieses Präparat. Aus diesen Hinweisen wird ersichtlich, was unter "Promotion"-Kosten zu verstehen ist. Nicht al-

lein Anzeigen und Prospekte gehören dazu, sondern auch das, was zur besseren Problemlösung an Maßnahmen und Kosten eingesetzt wird.

Die Deckungsbeitragsrechnung hätte demnach in ihren Stufen zu bringen:

Deckungsbeitrag I (Erlöse ./. Grenzkosten) ./. Artikel (gruppen-)direkte fixe Kosten für Promotion = Deckungsbeitrag II

(Vgl. hierzu Modell in den Forumbeiträgen auf Seite 19.)

Beide Deckungsbeitrags-Informationen hängen miteinander zusammen. Der Deckungsbeitrag I liefert den Einstieg in die Produktbeurteilung nach Sortimentspriorität, Verkaufspreis und Wertanalyse. Von da aus ergibt sich, ob speziell für ein Erzeugnis etwas getan werden soll. Der Deckungsbeitrag II koppelt zurück auf den Sinn dieser Maßnahmen; bildet im Soll-Ist-Vergleich also den Einstieg in die Frage, ob sich gezielte Maßnahmen für ein Erzeugnis gelohnt haben und fortgesetzt werden sollen.

Modellbeispiel: Erläuterung der "Strategieliste"

Die folgende Tabelle heißt "Strategieliste". Sämtliche Daten beziehen sich (im Gegensatz zur periodischen Ergebnisrechnung) auf die Erzeugniseinheit. Die Informationen der Strategieliste stammen aus der Standardkalkulation.

Die Liste enthält zwei Abteilungen, sichtbar gemacht durch den dicken Strich in der unteren Hälfte. Links davon liefert die Liste Informationen zur Deckungsbeitragsrechnung und ihrer Anwendungspraxis bei der Verkaufsplanung. Rechts davon bildet die Strategieliste eine Unterlage für die Preisplanung - sowohl als Preiszielrechnung (Kalkulation zur Preis-"Findung") als auch im Sinne einer Preis-Sicherungsrechnung (Budgetsicherung). Der Interventionspunkt der Spalte 16 könnte auch fungieren als ein Verrechnungspreis zwischen Produktion und Vertrieb bzw. als Verrechnungs-Einstandspreis bei Lieferungen an Tochtergesellschaften im Ausland.

Übrigens: was ist in diesem Listenbild die sogenannte "Preisuntergrenze"? Zur Sicherung der Unternehmensexistenz die Spalte 18 (also das, was man sonst auch den "Vollkostensatz" nennt). In dieser Spalte sind nämlich den Grenzkosten (Kolonne 8) die direkten Fixkosten (Spalte 15) sowie ein Deckungsziel für allgemeine Fixkosten und das ROI-Ziel (Spalte 17) hinzuzugaddiert.

Die Grenzkosten (Spalte 8) oder der Interventionspunkt der Spalte 16 können allenfalls kurzfristig als Preisuntergrenze fungieren nach dem Prinzip, daß der Deckungsbeitrags-"Spatz" in der Hand besser ist als die "Taube" auf dem Dach, die man derzeit nicht kriegen kann. Aber: auch solche Fälle von Zusatzgeschäften, Komplementärprojekten, Füllaufträgen, Türöffner-Angeboten müssen im Rahmen des operativen Jahresbudgets geplant sein. Sonst ist es nicht denkbar, daß Umsatz- und Kostenbudget

Abb. 1 : STRATEGIELISTE

Artikel-Nr.	Artikel-Bezeichnung	Darreichungsform	Packungsgröße	Listen-Preis je VE	Erlös-Schmälerung	Netto-Erlös je VE	Grenzkosten je VE	Deckungsbeitrag je VE	DBU (% von NE)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1211	GAMMA	Tabl.	20	40,--	30	28,--	21,--	7,--	25
1231	ALPHA	Tabl.	20	24,--	30	16,--	10,--	6,--	37
1232	ALPHA	Tabl.	10	14,--	30	9,80	6,30	3,50	36
1235	ALPHA	Amp.	3	15,--	33	10,--	6,--	4,--	40

Tagesdosen je VE	Deckungsbeitrag je TD	Deckungsbeitrag je Kap.Std. typ. Prozess	Deckungsbeitrag je Arb.-Std.	Mindestdeckung direkte Fixkosten je VE	Zwischenziel je VE "Interventionspunkt"	Restliches Deck.ziel je VE für zentr. Fixk. + ROI-Ziel	Gesamtes Netto-Erlösziel je VE	Management-Erfolg je VE
11	12	13	14	15	16	17	18	19
6,6	1,06			4,--	25,--	3,--	28,--	0
6,6	0,91			3,--	13,--	3,--	16,--	0
3,3	1,06			1,70	8,--	1,80	9,80	0
3	1,33			2,--	8,--	2,--	10,--	0

Bis hierher: Einstieg in Sortimentsstrategie ("Hitparade" im Sortiment)

Ab hier: Einstieg in Preisziel- und Preissicherungs-Rechnung (Preiskalkulation)

- VE = Verkaufseinheit
- NE = Nettoerlös
- DBU = Deckungsbeitrag/Umsatz
- TD = Tagesdosis
- ROI = Return on Investment

beim Break-even-Punkt abschließen. Die Preiskalkulation macht nichts anderes, als das Deckungsziel für die fixen Kosten der gesamten Unternehmung innerhalb eines Budgetjahres auf den in diesem Jahr geplanten Absatz an Erzeugnissen "umzutopfen". Daraus erklärt sich in Spalte 19 die Null. Sie bedeutet: die Produkte erreichen laut Jahresbudget nach Inanspruchnahme und Tragfähigkeit fixer Kosten ihr Preisziel.

Die Strategieliste bestätigt auf diese Weise auch, daß sich die Informationen der "Vollkostenrechnung" mit jenen der "Deckungsbeitragsrechnung" friedlich vereinigen lassen. Der fette Trennstrich markiert, daß Manager und Controller definieren müssen, um welche Frage es bei der Planung geht: Sortimentspolitik benötigt die Deckungsbeiträge links vom Strich; Preispolitik die Soll-Deckungsbeiträge rechts vom Strich.

Interpretation der Strategieliste für die Verkaufsplanung im Pharma-Unternehmen

Die Artikelnummer beginnt bei Gamma und Alpha mit 12. Daraus wäre zu schließen, daß es sich um dasselbe Indikationsgebiet handelt. Nehmen wir einmal an, Produkt Gamma sei ein neues Erzeugnis; zum Beispiel mit besserer Depotwirkung als Alpha bei im wesentlichen dem gleichen Krankheitsbild. Also könnte ein Arzt entweder Gamma oder Alpha, zum Beispiel in Tabletten, verschreiben.

Bringt das neue Produkt Gamma im Vergleich zu Alpha auch den besseren Deckungsbeitrag? Antwort "ja". Man darf dazu nicht den Deckungsbeitrag in Prozent vom Erlös in Spalte 10 zu Rate ziehen, weil über therapeutische Wirkeinheiten disponiert wird und nicht über einen bestimmten Umsatzbetrag (also über 5 Tage Therapie zu 3 Tabletten je Tag und nicht über

die Ausgabe von DM 100, --). Die passende Darreichungsform des Deckungsbeitrags ist gespeichert in Spalte 12 (Deckungsbeitrag je Tagesdosis).

Die Engpaß-Deckungsbeiträge je Stunde sind freigelassen. Offenbar ist in der Produktionskapazität kein Engpaß zu berücksichtigen, um dessen Stunden beide Präparate konkurrieren. Das könnte sein beim Tablettieren (Stunden der Tablettenpressen). Oder die Ampullier-Anlage könnte wegen der Investition ein Engpaß sein, der zu berücksichtigen wäre, falls auch von Gamma die Ampullenform hergestellt wird.

Was für eine Aussage liefert nun aber in Spalte 10 der Vergleich des Deckungsbeitrags bei Gamma von 25 % im Vergleich zum Deckungsbeitrag bei Alpha-Tabletten in 20er Packung von 37 %? Der schlechtere Prozentsatz bei Gamma signalisiert, daß das Verkaufspreis-/Grenzkosten-Verhältnis gestört ist. Vielleicht nicht untypisch bei einem neuen Produkt. Im Vergleich zur höheren medizinischen Wertschöpfung bei Gamma gibt der Markt keinen angemessen höheren Preis her (wobei beim "Markt" auch die Preisoptik gegenüber den Krankenkassen zu berücksichtigen ist). Also müßte der Ansatz bei Maßnahmen zur Vereinfachung des Produkts (zum Beispiel in der Ausstattung) oder zur Rationalisierung der Produktion gesucht werden ("Wertanalyse", Effekte der "Lernkurve" bei neuen Erzeugnissen, gekoppelt mit der Planung des Verkaufs größerer Stückzahlen).

Dieses Beispiel illustriert also die Verknüpfung von Preisplanung und Wertanalyse und zeigt, daß die Deckungsbeitragsrechnung nicht nur den Einstieg liefert in eine gezielte, selektive Marktplanung, sondern auch eine Aufforderung darstellt, die Teamarbeit zu verbessern. Eine Lösung kann hier nämlich nur gefunden werden im Zusammenwirken von Verkauf (Produktmanagement und Regionalmanagement), Produktion, Einkauf und Entwicklung sowie Rechnungswesen. ■

ZUR AUFTRAGSEINGANGSPLANUNG ALS BAUSTEIN IM BUDGETABLAUFPLAN



K.H. Hoh hat als Kaufmann gelernt, die HWF absolviert und wirkt als "managing Editor" von controller magazin.

von Karl-Heinz Hoh

Von welchen Aufträgen der Betrieb im neuen Geschäftsjahr 1976 (Annahme: Kalenderjahr = Geschäftsjahr) lebt, ist keine Frage, die es in den ersten Januartagen zu beantworten gilt. "Es geht schon weiter, dafür sorgen die täglichen Aktivitäten", meinte ein Verkaufsleiter auf die Frage eines Volontärs, wie er die Auftragslage im kommenden Jahr beurteile.

Die Aktivitäten des Verkaufsleiters fallen um so besser aus, wenn sie im Sinne der Planung durchdacht sind. Fällig ist im September 75 für das Jahr 1976 der Auftragseingangsplan. Dabei geht es nicht nur um die Prognose von voraussichtlich 100 Millionen D-Mark Umsatz im nächsten Jahr. Der Produktionschef muß wissen, auf welche Stückzahlen er sich einrichten soll, ob danach eine Unter- oder Überbeschäftigung vorliegt. Im Falle der Unterbeschäftigung wird der Verkaufsleiter überlegen, ob durch einen Werbeaktionsplan das Absatzvolumen erhöht werden kann. Bei Überbeschäftigung gingen die Überlegungen in Richtung Fremdfertigung oder (falls langfristig prognostiziert) Aufbau der Kapazitäten. Typisch saisonale Artikel verlangen die optimale Abstimmung von Produktion und Lagerhaltung. Der Einkauf muß wissen, welche Materialien zu welchem Zeitpunkt zu beschaffen sind, wo Engpässe auftreten. Weiter sind ein Personalplan, ein Finanzplan . . . aufzustellen.

Die Auftragseingangsplanung ist also eine detailierte Planung, die festhält,

- welche Artikel bei
- welchen Kunden in
- welchen Gebieten zu
- welchen Zielerlösen mit
- welchen Maßnahmen

verkauft werden.

In der Konsumgüterindustrie heißt Auftragseingangsplanung, den Außendienstesatz, die Touren, die Kundenbesuche oder die Logistik gekoppelt mit einem Werbeaktionsplan zu planen.

In der Investitionsgüterindustrie bedeutet Auftragseingangsplanung die Reisen der Verkaufsingenieure über den Erdball zu planen, Kontrakte mit Regierungsstellen zu erarbeiten oder Maßnahmenprogramme im Konstruktionsbüro und der Entwicklungsabteilung festzulegen. So verkauft zum Beispiel die chemische Industrie Farben an die Textil-, Papier- und Lederindustrie. Gleichzeitig damit verkauft sie aber auch verfahrenstechnische Lösungen. Daraus folgt doch, daß in die Auftragseingangsplanung beispielsweise der Aktionsplan zur anwendungstechnischen Beratung gehört.

ABC-Analyse als Werkzeug, Prioritäten festzulegen

Natürlich kann man nicht erwarten, daß der Verkauf jeden einzelnen Artikel vorausplant. Aber: für die wichtigsten Artikel ist eine Detailfestlegung nötig. Das Werkzeug für solche Prioritäten, d.h. was wichtig ist, ist die ABC-Analyse. Die folgende Abbildung zeigt, wie das zu verstehen ist.

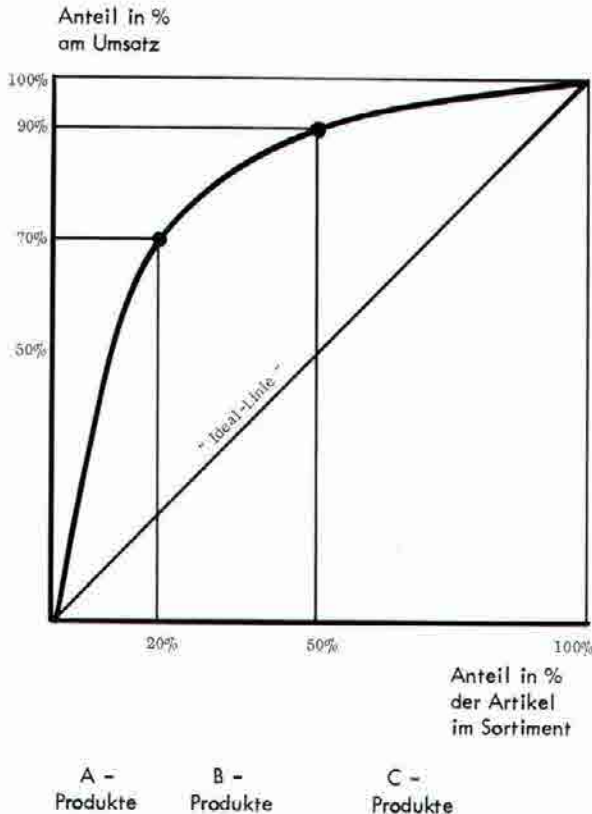


Abb. 2: Verteilungsbild zum ABC-Prinzip

Danach kristallisieren sich zum Beispiel die 20 % der Artikel heraus, welche bereits 70 % des Umsatzes ausmachen (= A-Produkte). Weitere 30 % der Artikel sind vielleicht mit 20 % am Sortiments-Umsatz beteiligt (= B-Produkte). Für diese Artikel - mit Sicherheit aber für die A-Produkte - ist es gerechtfertigt, ja, wie eingangs angedeutet, im Hinblick auf die Verzahnung einzelner Pläne sogar notwendig, detailliert zu planen. Bei den restlichen 50 % der Artikel, den sogenannten C-Produkten, die nur 10 % des Umsatzes bringen, ist es ausreichend, etwa durch Extrapolation (von Trends aus der Vergangenheit in die Zukunft) in D-Mark zu planen.

Das machbare Budget

Das zweite "Standbein" der Auftragseingangsplanung ist die Bewertung des Mengengerüsts, Preis- und eine breit gefächerte Rabattpolitik sind wesentlicher Bestandteil des absatzpolitischen Instrumentariums. So sind beispielsweise unterschiedliche Preise in einzelnen Regionen, bei verschiedenartigen Absatzwegen oder auch versteckte Zugeständnisse bei Inzahlungnahme gebrauchter Waren durchaus an der Tagesordnung. Konditionen gehören auf den Tisch gelegt. Dann sind auch Geschäfte um jeden Preis, nur der Stückzahl wegen, ausgeschlossen. In der Sprache der Budget-Gebote heißt das: das "Durchleuchten" jedes einzelnen Kunden (Prioritäten!) muß zu einem herausfordernden aber machbaren Budget führen.

Die Aufgabe des Controllers bei der Auftrags-eingangplanung kann auf einen Nenner gebracht werden: er soll für selektive Maßnahmen sorgen. Also für 1976 nicht nur pauschal Wachstum anstreben, sondern differenzieren, wodurch dieses erreicht werden kann; mit welchen Artikeln, bei welchen Kunden oder durch welche Vertriebswege. Natürlich kann sich der Controller nicht anmaßen, den Markt besser zu kennen als der Verkauf. Aber er hat ein Werkzeug, dessen Interpretation ihm fachlich zusteht und das für selektive Auftragseingangsplanung Hebelwirkung ausübt. Nämlich das Rechnen mit den Deckungsbeiträgen!

Modellfall: Absatzsteigerung durch Preissenkung und Promotionmaßnahmen

Sagt der Controller: "Bei dem Produkt A ist es interessant, mehr zu verkaufen". Verkaufsleiter: "Schön, aber wie?!" Angenommen, das Produkt A der Fa. XY ist auf dem Markt zum Preis von 2,- DM eingeführt, Deckungsbeitragsrechnung ist vorhanden. Der Absatz ließe sich durch eine Preissenkung forcieren. Promotionmaßnahmen (kundenspezifische Seminare, Muster, verstärkter Außendienstesinsatz etc.) werden vom Verkauf zusätzlich gefordert.

Unser Controller soll nun kein Rechenknecht sein, der seinen "Gegenspieler" mit Zahlen erschlägt, sondern vielmehr Partnerhilfe zur Zielerreichung leisten. Denn die Entscheidung des "Was-ist-zu-tun" trägt der operative Manager, hier also der Verkaufsleiter.

Der Controller heftet zur Demonstration ein vorbereitetes Papier an das Flip-chart. Abgebildet ist eine Iso-Deckungsbeitragskurve. Diese zeigt, daß bei einer Preissenkung auf 1,50 DM oder gar 1,25 DM der Absatz verdoppelt bzw. vervierfacht werden muß, gemäß folgendem Zahlenbeispiel für die in Abb. 3 gezeigte Iso-Kurve:

"Ausgezeichnet", sagt der Verkaufsleiter. "400 Stück täglich ist eine runde Sache. Auch wir wollten beim Artikel A schon immer etwas tun. Für das, was wir vorhaben, bräuchten wir aber ca. 50 000, -- DM für Promotionmaßnahmen, als direkte Fixkosten für Artikel A! Welche zusätzlichen Stückzahlen decken denn

Möglichkeiten Kennzahlen	gegenwärtiger Stand	Variante I	Variante II
Verkaufspreis / Stück	2,--	1,50	1,25
Deckungsbeitrag / Stück	1,--	0,50	0,25
Deckungsbeitrag / Tag	100	100	100
Stückzahl / Tag	100	200	400

Welche Alternative der Mengen-Preis-Budgetierung machbar ist, obliegt dem Verkaufs-Chef zu entscheiden; denn des Controllers Service-Leistung steht immer unter dem Motto: Gewinnziel nicht außer Acht lassen!

diesen Betrag - bei allen drei Möglichkeiten - ab?"

Der Assistant Controller erklärt nach wenigen Rechenminuten feierlich: "Bei gleichbleibenden Preisen und Deckungsbeiträgen sind Promotion-

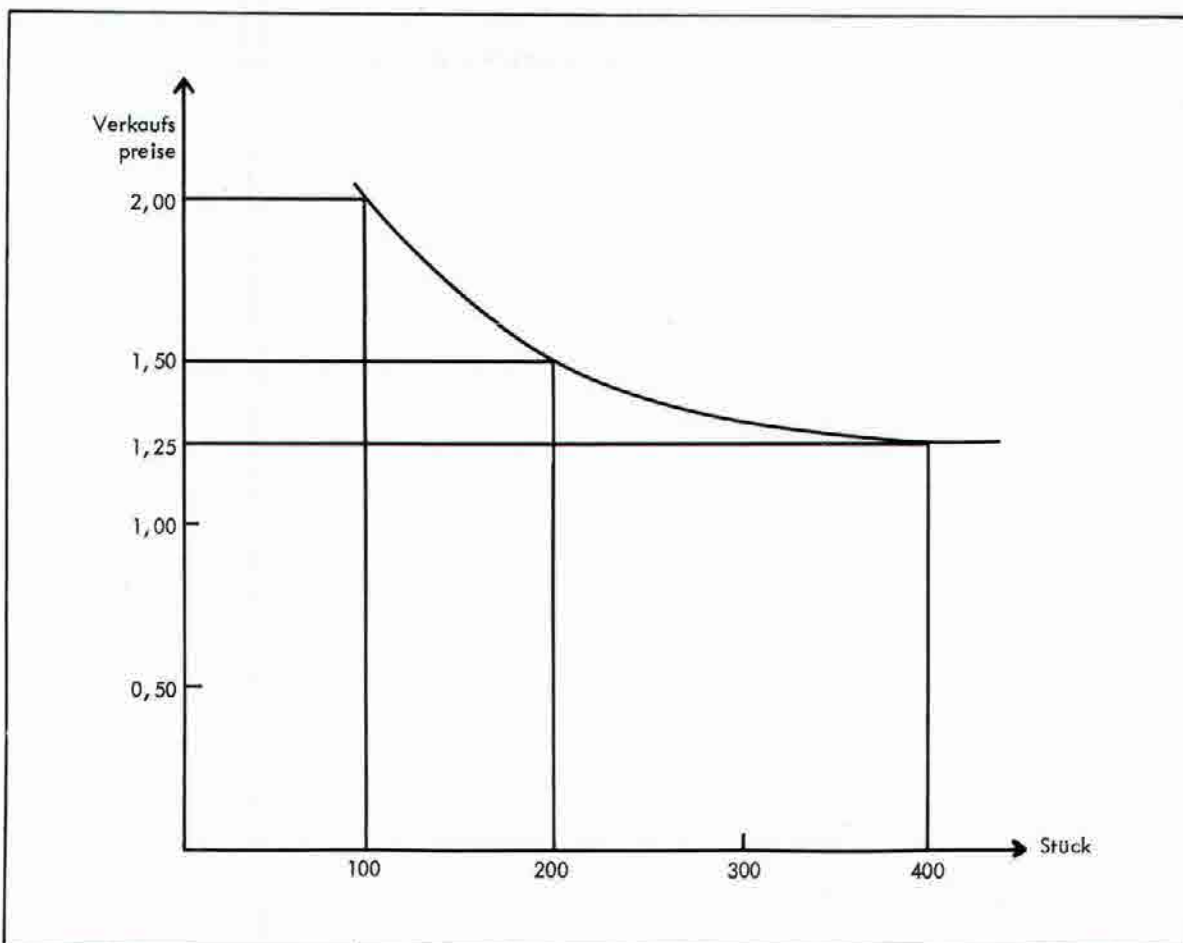


Abb. 3: Konstruktion einer Iso-Deckungsbeitragskurve

kosten von 50 000, -- DM dann gerechtfertigt, wenn sich die Stückzahlen erhöhen lassen um:

- ▷ 50 000 Stück beim gegenwärtigen Stand
- ▷ 100 000 Stück bei Variante I
- ▷ 200 000 Stück bei Variante II. "

Die Rechenformel des Assistant Controllers hat gelautet:

$$\begin{aligned} & \text{Mindestabsatz- Zuwachs} \\ & = \frac{\text{zusätzliche (sprung-)fixe Kosten}}{\text{Deckungsbeitrag je Einheit}} \end{aligned}$$

Diese Stückzahlen verkörpern Mindestziele. Das heißt: gelingt es dem Verkauf, dieses Mehr an Stückzahlen an den Mann zu bringen, dann steht unser Modellunternehmen nicht schlechter aber auch nicht besser da wie zuvor.

Unser Verkaufsleiter sei nun der Ansicht, Variante II sei machbar. Auch die Promotionmaßnahmen sollen sofort zum Einsatz kommen. Das erhöhte Absatzvolumen ist realisierbar. Daraus folgt doch sofort die Frage, ob denn der vorhandene "Apparat" einmal die aus der Preissenkung und zum anderen die aus den Promotionmaßnahmen resultierende Stückzahlerhöhung auch verkraften kann. Denn was nützt eine Aufnahmefähigkeit seitens des Marktes, die im Budgetentwurf des Artikels A ausgewiesene Steigerung aber nur durch Qualitätseinbußen oder Verärgerung der Kunden infolge nicht zu haltender Liefertermine durchführbar ist. Neben dieser dem Firmen-/Produkt-Image abträglichen Erscheinung ist weiter denkbar, daß gar eine zu teure Produktion (erhöhter Verschleiß, notwendiger Mehrschichtbetrieb) oder ein Lohnauftrag mangels eigener Kapazitäten statt "geplanter Wachstumssteigerungen" nun plötzlich Verluste einfahren.

Konsequenz: die Planung hat auch diese zusätzlichen (sprung-)fixen Kosten zu berücksichtigen.

Dieses Beispiel zeigt, wie das Verkaufsmanagement veranlaßt werden kann, Alternativen zu entwickeln in der Art, "was wäre denn, wenn...". Gerade ein solches Durchkneten der Planung gibt unserem Verkaufsleiter die Möglichkeit, bei seinen täglichen Aktivitäten auch mit Schnellschüssen zu improvisieren (statt Ärger hat er jetzt den 'controlled trouble'). ■

Aus der Planungs-Richtlinie einer Maschinenfabrik:

" ... wenn im November 75 der Umsatzplan für 1976 aufgestellt werden soll, ist das für die Budgetabteilung kein Problem. 2/3 der Aufträge sind bereits im Haus, und das fehlende Drittel kann man aus den laufenden Offerten und ihrer Auftragswahrscheinlichkeit heraus ohne weiteres schätzen."

Was hier fehlt, ist die Auftragseingangsplanung. Wie kam denn der Auftragsbestand ins Haus? Nach dem Prinzip, darauf zu warten, bis einer etwas bestellt? Oder gibt es eine Auftragseingangsplanung, die gleichzeitig einen Maßnahmenplan der Verkaufsingenieure und Konstruktionsbüros sowie der Entwicklungsabteilung enthält? Da hinein wäre auch die Schwerpunktplanung mit Prioritäten bei Produkten, Problemlösungen, Kundentypen zu bauen.

INVESTITIONSRECHNUNG

FALLBEISPIEL :

KONTAKTE SCHWEISSEN

STATT NIETEN

Arbeitsmanuskript der Controller-Akademie (dy/Ne)

Eine Fabrik elektrischer Schweißmaschinen bietet eine Kontaktschweißmaschine an, deren Preis (incl. Transport und Montage) sich auf 130 000, -- beläuft. Bei 2000 Betriebsstunden im Jahr ist mit folgendem Ausgabenbudget für die Maschine - vor Zinsen und Steuern - zu rechnen (die Zahlen gelten für das 1. Nutzungsjahr):

Die Einsparung (wegfallende Ausgaben) durch den Einsatz der Kontaktmaschine anstelle des Nietens der Kontakte wird wie folgt veranschlagt:

a) Einsparung an Löhnen und Sozialkosten. Die Kontaktmaschine erbringt dieselbe Leistung wie 2 Nietarbeitsplätze.

2000 Stunden Maschinenbedienung zu 8, --/Stunde	16 000, --
50 % Sozialausgabenrate	8 000, --
Instandhaltung (Umbauzeiten, Elektrodenreinigung, Ersatzteile)	6 000, --
Stromkosten	200, --
Verschiedenes	300, --
Summe	<u>30 500, --</u>

Die Budgetperiode, in der dieses Objekt geplant werden soll, beläuft sich auf 5 Jahre. Der Zeitwert der Kontaktmaschine im 6. Jahr beträgt voraussichtlich 10 000, --.

Während der 5 Jahre Nutzungszeit ist mit einer jährlichen Lohnteuerung von 10 % zu rechnen. Die Reparaturaufwendungen sollen im 4. und 5. Jahr um 50 % höher sein als in den ersten 3 Jahren.

Lohneinsparung:

2 mal 2000 Stunden zu 6, --/Stunde	24 000, --
50 % Sozialkostenrate (= Ausgaben)	12 000, --
Summe	<u>36 000, --</u>

Auch hier wäre in den nächsten 5 Jahren mit einer 10 %igen Teuerung zu rechnen.

b) Einsparung an Material gegenüber dem Nieten. Der Nietschaft fällt weg, weil der Kontaktpunkt nur noch aufgesetzt wird. Tausend Silbernieten kosten 30, --. Davon entfällt ein Drittel auf den Nietschaft. Also werden 10, -- je Tausend eingespart. Bei 4 Millionen Kontakten pro Jahr wäre dies eine Materialeinsparung von 40 000, -- pro Jahr.

Die Silberpreisentwicklung wird so eingeschätzt, daß die jährliche Teuerung 5 % ausmacht.

Das Produktionsvolumen soll im 2. und 3. Jahr um jeweils 10 % (vom 1. Jahr) zunehmen; dann aber konstant bleiben. Diese Produktionserhöhung soll innerhalb der angegebenen Kapazität bei den Fertigungskosten zu bewältigen (Lernkurve, Arbeitsablaufverbesserung) sein.

Gemäß Cash-Flow-Budget in Abb. 4 ergibt sich dabei ein jährlicher Überschuß der Einnahmen = wegfallende Ausgaben über die dazukommenden Ausgaben, der sich im 1. Jahr auf 45 500, -- beläuft; im 2. Jahr auf 52 700, --; usw.

Die im Tableau angegebenen Zahlen sind ausschließlich bare Werte. Abschreibungen und sonstige kalkulatorische Kosten sind außer Ansatz geblieben. Die Investitionsrechnung geht so vor, daß sie den Einnahmenüberschuß = dazukommenden Cash-Flow aus dem Schweißen der Kontakte mit der Investitionsausgabe für dieses Verfahren vergleicht. Der Return on investment oder "interne Zinsfuß" liegt dort, wo der abgezinste Wert des Cash Flow gerade so groß ist wie die Investitionsausgabe von 130 000, --.

Die Rechnung zeigt, daß dieser ROI beim Kontakte Schweißen höher liegen muß als 15 % und erst recht höher als 8 %. Der "Gegenwartswert" oder "Barwert" der Einnahmenüberschüsse beläuft sich bei 15 % auf 190 200, --.

Abb. 4 : Cash-Flow-Budget

	<u>1. Jahr</u>	<u>2. Jahr</u>	<u>3. Jahr</u>	<u>4. Jahr</u>	<u>5. Jahr</u>	<u>6. Jahr</u>	<u>Total</u>
<u>Wegfallende Ausgaben /</u>							
<u>Dazukommende Einnahmen</u>							
a) Lohn- und Sozialkosten	36 000	36 000	39 600	43 600	48 000		
Teuerung 10 %	-	3 600	4 000	4 400	4 800		
b) Materialeinsparung	40 000	40 000	46 000	52 300	54 900		
Produktionssteigerung	-	4 000	4 000	-	-		
Teuerung 5 %	-	2 000	2 300	2 600	2 700		
c) Schrottwert Maschine	-	-	-	-	-	10 000	
Summe	76 000	85 600	95 900	102 900	110 400	10 000	
<u>Dazukommende Ausgaben</u>							
Betriebskosten	30 500	30 500	32 900	35 500	41 400		
Teuerung Lohn	-	2 400	2 600	2 900	3 200		
Reparaturkostenzunahme	-	-	-	3 000	3 000		
Summe	30 500	32 900	35 500	41 400	47 600		
Einnahmenüberschuß (= Cash Flow)	45 500	52 700	60 400	61 500	62 800	10 000	292 900
Zinsfaktoren bei 8 % (Abb. 5)	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	0,630	
Abgezinster Cash Flow 8 %	42 133	45 164	47 958	47 603	42 767	6 300	231 925
Zinsfaktoren bei 15 % (Abb. 5)	0,870	0,757	0,659	0,573	0,499	0,434	
Abgezinster Cash Flow 15 %	39 585	39 894	39 804	35 240	31 337	4 340	190 200

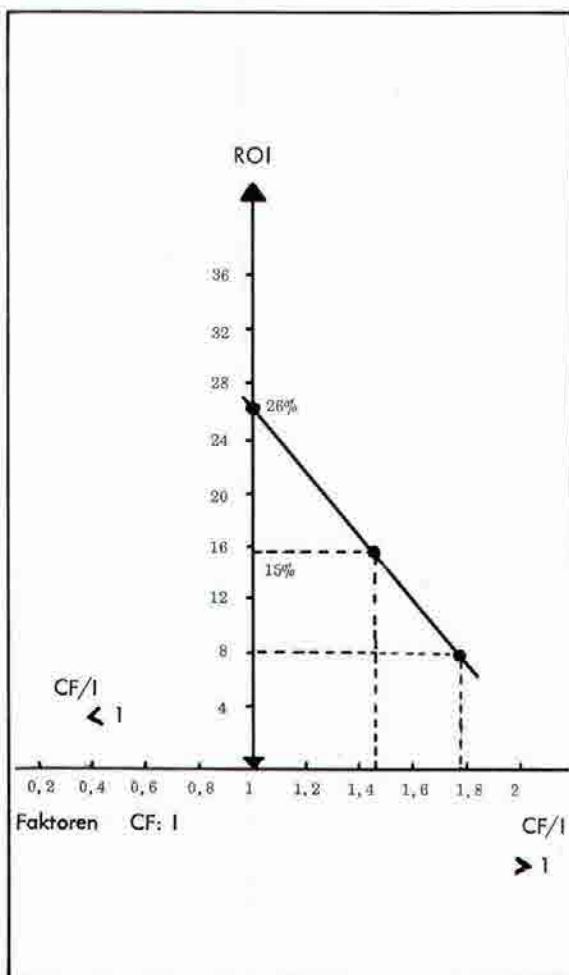
n	i (%)																			
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,995	0,990	0,985	0,980	0,976	0,971	0,966	0,961	0,957	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870
2	0,991	0,980	0,971	0,961	0,952	0,943	0,934	0,925	0,916	0,906	0,890	0,874	0,857	0,841	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,757
3	0,985	0,971	0,956	0,942	0,929	0,915	0,902	0,889	0,876	0,863	0,840	0,817	0,794	0,771	0,751	0,732	0,712	0,693	0,675	0,659
4	0,980	0,961	0,942	0,924	0,906	0,888	0,871	0,855	0,839	0,822	0,792	0,764	0,735	0,707	0,683	0,660	0,636	0,613	0,592	0,573
5	0,975	0,951	0,928	0,906	0,884	0,863	0,842	0,822	0,802	0,783	0,747	0,714	0,681	0,648	0,621	0,595	0,567	0,543	0,519	0,499
6	0,971	0,942	0,915	0,888	0,862	0,837	0,814	0,790	0,768	0,745	0,705	0,668	0,630	0,594	0,564	0,536	0,507	0,481	0,456	0,434
7	0,966	0,933	0,901	0,871	0,841	0,813	0,786	0,760	0,735	0,709	0,655	0,625	0,583	0,545	0,513	0,483	0,452	0,426	0,400	0,378
8	0,961	0,923	0,888	0,853	0,820	0,789	0,759	0,731	0,703	0,675	0,627	0,584	0,540	0,500	0,467	0,435	0,404	0,377	0,351	0,329
9	0,956	0,914	0,875	0,837	0,801	0,766	0,734	0,703	0,673	0,643	0,592	0,546	0,500	0,459	0,424	0,392	0,361	0,334	0,308	0,286
10	0,951	0,905	0,862	0,820	0,781	0,744	0,709	0,676	0,644	0,612	0,558	0,511	0,463	0,421	0,386	0,353	0,322	0,296	0,270	0,249
11	0,947	0,896	0,849	0,804	0,762	0,722	0,685	0,650	0,616	0,583	0,527	0,478	0,429	0,386	0,350	0,318	0,287	0,262	0,237	0,217
12	0,942	0,887	0,836	0,788	0,744	0,701	0,662	0,625	0,590	0,555	0,497	0,447	0,397	0,354	0,319	0,287	0,257	0,232	0,208	0,189
13	0,937	0,879	0,824	0,773	0,725	0,681	0,639	0,601	0,564	0,528	0,469	0,418	0,368	0,325	0,290	0,259	0,230	0,205	0,182	0,164
14	0,933	0,870	0,812	0,758	0,708	0,661	0,618	0,577	0,540	0,502	0,442	0,390	0,340	0,298	0,263	0,233	0,205	0,181	0,160	0,143
15	0,928	0,861	0,800	0,743	0,690	0,642	0,597	0,555	0,517	0,479	0,417	0,365	0,315	0,273	0,239	0,210	0,183	0,160	0,140	0,124
16	0,923	0,853	0,788	0,728	0,673	0,623	0,577	0,534	0,494	0,456	0,394	0,341	0,292	0,250	0,218	0,189	0,163	0,142	0,123	0,108
17	0,919	0,844	0,776	0,714	0,657	0,605	0,557	0,513	0,473	0,434	0,371	0,319	0,270	0,229	0,198	0,170	0,146	0,126	0,108	0,094
18	0,914	0,836	0,765	0,700	0,641	0,587	0,538	0,494	0,453	0,413	0,350	0,298	0,250	0,210	0,180	0,153	0,130	0,112	0,095	0,082
19	0,910	0,828	0,754	0,686	0,626	0,570	0,520	0,475	0,433	0,393	0,331	0,279	0,232	0,193	0,164	0,138	0,116	0,099	0,083	0,071
20	0,905	0,820	0,742	0,673	0,610	0,554	0,502	0,456	0,415	0,374	0,312	0,261	0,215	0,177	0,149	0,124	0,104	0,088	0,073	0,062

Abb. 5: Gegenwartswert von DM 1, --, falls dieser Betrag in einer Zahlung am Ende des angegebenen Jahres eingeht

Gesucht ist jener ROI-Satz, bei dem der Gegenwartswert des Cash Flow eben 130 000, -- beträgt; das Verhältnis Cash Flow (CF) zu Investitionsausgabe (I) folglich genau 1 ausmacht.

Dazu kann man folgendes Schema zur vereinfachten ROI-Bestimmung anwenden:

	8%	15%
abge- zinster CF	231 925	190 200
I	130 000	130 000
CF : I	1,77	1,47



Der ROI des Projekts liegt dort, wo dieser Faktor 1 erreicht hat. Das lässt sich mit einem Entscheidungs-Diagramm bestimmen.

Das Resultat lautet: 26 %

Jetzt kommt die Frage der Finanzierung. Was kostet das Geld von der Bank? Angenommen, 12 % sei der "Einkaufspreis" für Geld. Dann bleiben zum Ausgleich des Risikos 14 %, mit denen sich die Rendite auf das Eigenkapital vergrößern lässt, falls das Projekt planmäßig über die Bühne geht. Andernfalls haftet das Eigenkapital (Abwägung von Chance und Risiko). Damit dieser Kaufentscheid mit klaren Zahlen abzuwägen ist, müssen aus der Berechnung des Ausgabenvolumens im Cash Flow nicht nur die kalkulatorischen Eigenzinsen, sondern auch die Fremdzinsen herausbleiben.

Abb. 6 : Entscheidungs-Diagramm

Kriterien für die Priorität

mehrerer Investitionsobjekte: Mit dieser Berechnung ist aber gewöhnlich noch nicht auch schon die Entscheidung gefallen. Jede Investition wetteifert mit anderen. Der Fonds investierbarer Gelder ist aber begrenzt. Es kann zum Beispiel nicht nur der Kostenfaktor des Zinses für Fremdkapital

berücksichtigt werden, sondern auch die Struktur der Bilanz ("Working Capital" - Kennzahl) bestimmt die Investitionsmöglichkeit über die höchstens zulässige weitere Fremdfinanzierung. Folglich müßte eine Kriterienliste für Investitionsobjekte aufgestellt werden; die Kriterien wären in ihrer Bedeutung für die Unternehmung zu bewerten und das jeweilige Investitionsprojekt danach zu beurteilen (5 = am wichtigsten und am besten).

Investitionskriterien	Punkte	Wert	Urteil
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ROI			
Pay-Back-Periode			
Höhere Kapitalsumme			
Modelländerung			
Flexibilität der Anlage			
Folgekosten und -investitionen			
Umweltbeeinträchtigungen			
Gesetzliche Auflagen			
Unfallsicherheit			

Abb. 7: Entscheidungs-Schema für Investitionen

Dieses Entscheidungs-Schema ist so anzuwenden, daß die für die Investition maßgeblichen Kriterien erst zu bewerten sind. Darin kommt zum Ausdruck, für wie bedeutsam die Faktoren gehalten werden. 5 wäre sehr wichtig. Das läßt sich nicht generell beantworten, sondern wäre branchen- und firmentypisch abzuwägen.

Dann geht es darum, ein bestimmtes Investitionsobjekt im bewerteten Kriterium zu beurteilen. Welche Note bekommt das Kontakte

schweißen mit 26 % ROI im Vergleich zu anderen Investitionsvorhaben? Wie bei den Mitarbeitern oder in der Schule ist jetzt eine Rangreihe zu bilden. Angenommen, der ROI hätte den Wert 5 und 26 % bekäme die Note 4, so hätte das Kontakte schweißen an dieser Stelle 20 Punkte eingeheimst.

Die Summe der Punkte bestimmt den Platz in der Hitliste der Investitionsvorhaben im Rahmen des verfügbaren Finanzierungs-Budgets. ■

c o n t r o l l e r m a g a z i n

Funktionsbeschreibung

=====

Aufgabe

Periodisches Service-Papier zur Controlling-Anwendungspraxis; Interpretationsdienst in aktuellen Fragen des Rechnungswesens, der Unternehmensplanung sowie bei der Führung durch Ziele; Sammelstelle für Arbeitsergebnisse der Controller-Akademie und des Controller-Vereins; Forum zum Clearing der Controller-Praxis in europäischer Sicht.

Zielgruppe

Führungskräfte und Fachleute mit Controller-Funktion; also im betriebswirtschaftlichen Bereich, im Finanz- und Rechnungswesen, in der Unternehmensplanung und Management-Information.

Das Controller-Magazin ist aber auch für operative Manager im Verkauf, in der Produktion, in Entwicklung und Materialwirtschaft sowie für Fachleute des Personalwesens gedacht, die sich laufend über Controlling-Einsatz und Controller-Sprachgebrauch orientieren wollen.

Zeitschrift-Typ

Das Controller-Magazin ist eine praxis-gerichtete, konzeptionelle Zeitschrift. Sie bringt für die tägliche Arbeit Stammsätze zum Vergleich der eigenen Lösungen, zur Verbesserung der Anwendungen des Controlling sowie Fallbeispiele und Berichte aus dem Kollegenkreis. CM steht folglich zwischen wissenschaftlicher Fachzeitschrift und Wirtschaftsjournal.

Erscheinungsweise

6 mal im Jahr - Januar, März, Mai, Juli, September, November;
jede Ausgabe bekommt eine jahreszeitlich empfundene Kennfarbe.

Inhalt

Der Inhalt von CM gliedert sich in

- A) Aufsätze über Konzeptionen, Modelle, Fälle, Einsatzgebiete;
- B) Forum-Beiträge mit Interpretationsdienst, Arbeitskreisberichten, Formularvorschlägen, Erfahrungsaustausch-Ergebnissen;
- C) "Self-Controlling" mit Repetitorium, Checklisten, Prüfpunkten zum Budget-Ablauf, "Controlling zu Hause";
- D) Nachrichten aus Controller-Verein und Controller-Akademie;
- E) Leserbriefe, ausgewählter Literaturdienst.

Form der Beiträge

Kurz, aufgelockert, mit vielen Abbildungen, auch mit Bildern.

Redaktion

"Gemacht" wird die Zeitschrift von professionellen Trainern, Beratern und Controllern - also nicht von professionellen Journalisten und Graphikern. In der Form wird CM also auch improvisieren; im Inhalt aber stetig solide "Eßbarkeit" betriebswirtschaftlicher Vorschläge gewährleisten.

Nullnummer

Die Ihnen hier vorliegende Ausgabe des Controller-Magazins ist eine Nullserie. Sie soll Ihnen zeigen, sei es als Leser und Benutzer - sei es als späterer Mitautor, wie CM gedacht ist und in welcher Art unser periodisches Service-Papier ab Januar 1976 herauskommt. Sie können aufgrund der Nullnummer also noch mitgestalten.

Bitte machen Sie Vorschläge - und vor allem natürlich: geben Sie uns Mut und Bestätigung für das Projekt; indem Sie CM abonnieren. Es kostet Sie nur DM 70,74 im Jahr; das ist nicht mehr, als wenn Sie jemand einmal zum Arbeitsessen einladen.

Mit freundlichem Gruß



Dr. Albrecht Deyhle

Chefredakteur, zugleich Sprecher der Herausgeber

SPARTEN - ERFOLGSRECHNUNG



controller
akademie

Controller-Akademie · D-8035 Gauting 2 · Postfach 1168

Herrn
Dr. XY
Vorstandsmitglied
c/o Z. Aktiengesellschaft

Träger:

Controller Institut GmbH
Gauting/München

in Verbindung mit

Controller-Verein e.V.
München

Ihre Zeichen

Ihre Nachricht vom

Unsere Nachricht vom

Unsere Zeichen

Datum

dy/ga

23. Mai 1975

Sparten - Erfolgsrechnung

Sehr geehrter Herr Dr. XY,

darf ich nochmals auf unsere Telefon-Diskussion zurückkommen. Eine Sparten-Erfolgsrechnung im Sinne einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung ist nicht wie Buchhaltung und Jahresabschluß gedacht als ein Abrechnungs-System über abgelaufene Zeiträume; sondern sie dient in erster Linie als ein Planungs- und Zielsetzungs-System.

Jede Deckungsbeitrags-Information sollte den Einstieg bieten in eine materielle Aussage - sowohl der Sache nach (Entscheidungsrechnung) als auch den Personen nach (Führungsrechnung).

So würde im beigefügten Modell dienen:

- der Deckungsbeitrag I als Einstieg in die Produkt-Beurteilung nach Sortiments-Priorität (Verwendungs- und Kunden-Priorität), nach Verkaufspreisplanung sowie nach Wertanalyse;
- der Deckungsbeitrag II als Einstieg in die Beurteilung des Erfolgs gezielter Promotions-Maßnahmen und damit natürlich in die Planung der Fortsetzung einer Kampagne oder des Abstoppens;
- der Deckungsbeitrag III als Einstieg in die Beurteilung von Zieldefinition (Budget) und Zielerfüllung (Soll-Ist-Vergleich) der Spartenleitung.

Bis zum Deckungsbeitrag III müssen die Kosten so angesetzt sein, wie sie der zuständige Leiter beeinflussen kann. Abrechnungstechnisch hieße das, daß es sich um Einzelkosten handeln müßte, die einzeln oder direkt für die Sparte erfaßbar sind. Ein "Profit Center" bringt eben nicht einen Anteil am Gewinn, sondern einen Beitrag

- 2 -

Sitz:
Gauting bei München
Angerweg 8

Register:
Amtsgericht München
HRB 45147

Geschäftsführer:
Dipl. Kfm
Dr. Albrecht Deyhle

Telefon:
(089) 8 60 80 13

Bankkonto (Inland):
Volksbank Herrsching-Landsberg-Starnberg aG
Konto-Nr. 103306 · Bankleitzahl: 700 93200

FORUM

Blatt 2 zum Schreiben an Herrn Dr. XY vom 23. Mai 1975

zum Gewinn. Hinter dem Beitrag steht die der Sparte übertragene Kompetenz. Da diese Kompetenz geringer ist als die Kompetenz der Gesamtleitung, kann der Zielmaßstab der Sparte auch nicht dieselbe Unternehmensgewinngröße sein, wie sie für die Gesamt-Geschäftsleitung maßgeblich ist.

Ordnet man nach dem Deckungsbeitrag III auch zentrale Kosten den Sparten zu, so ginge dies einmal noch nach Inanspruchnahme - d.h. nach Schlüsseln, die glaubhaft gemacht werden können (viele kleine Rechnungen, mehr Mitarbeiter als in einer anderen Sparte, mehr Bindungen von Projekten im zentralen Entwicklungsbereich, mehr EDV-Dienste und dergleichen). Der Deckungsbeitrag IV wäre dann Einstieg in die Beurteilung speziell für die Sparten reservierter Kapazitäten: soll man das weiterhin aufrecht erhalten, oder Kapazität entziehen.

Soll bis zu einem Sparten-Betriebsergebnis (im Modellblatt "PC-Management-Erfolg" genannt) durchgerechnet werden, so kann man das im Sinne eines "Geländers" z.B. mit dem Schlüssel der Tragfähigkeit (nach Maßstab Deckungsbeitrag IV) machen. Falls man das tut, hätte dies im Controlling-Berichtswesen nur wieder einen Sinn im Vergleich zwischen Budget und Ist. Beim Budget-Abschluß könnte ein Deckungsziel in der Höhe auf die Sparten zugeordnet werden, in der sie planmäßig einen Deckungsbeitrag III oder IV erbringen sollen. Der PC-Management-Erfolg stünde dann beim Budget auf 0. Liegen die Ist-Resultate über 0, hieße das, daß mehr erreicht worden ist als geplant; unter 0 würde noch nicht Verlust bedeuten, sondern zunächst einmal ein verfehltes Ziel. Das Deckungsziel für die Zentralkosten am Schluß enthielte auch - wie angegeben - einen Soll-Deckungsbeitrag für den Unternehmens-Kapitalertrag.

Ich darf aber nochmals bestätigen, daß ich Ihre Auffassung teile, daß es keinen Sinn hat, den Unternehmens-Kapitalertrag von z.B. 12 % anteilig für die Sparten A, B und C auszuweisen und danach zu bestimmen, welche Sparte die bessere ist im Sinne des Vergebens einer Gold-, Silber- und Bronze-Medaille. Auf diese Weise läßt sich jeder Spartenerfolg hinschlüsseln, der zum Herausputzen von Schaufenstern gewünscht ist. Wichtiger ist doch, daß ein gezieltes Aktionsprogramm im Sinne kurz-, mittel- und langfristiger Planung für die drei Sparten bis zum Deckungsbeitrag III (immer nach meinem Modell) besteht.

Mit freundlichen Grüßen

bin ich

Ihr



Dr. A. Deyhle

FORUM

	Artikel / Projekte (-Gruppen)			
	Gesamt	1	2	3
Brutto-Erlös (aus der Fakturierung)	X	X	X	X
./.. Erlös-Schmälerungen (%-abhängige Größen vom Umsatz, z. B. Boni, Rückvergütungen, Skonti, Rabatte)	X	X	X	X
= Netto-Erlöse	X	X	X	X
./.. Umsatz-Einstand (Einstandpreise für den Wareneinsatz bzw. Einstandskosten für Lieferungs- und Leistungsaufträge an Fremde; Standard-Grenzherstellkosten bzw. Verrechnungspreise zwischen Produktion und Vertrieb, nachkalkulierte Herstellkosten bei Einzel fertigung)	X	X	X	X
./.. Auftragsbedingte, volumenabhängige Vertriebskosten (Frachten, Zinsen, Versicherungen, Zölle, Regiekosten für Fremdlagerung)	X	X	X	X
= Deckungsbeitrag I	X	X	X	X
./.. Artikel-(Projekt-) direkte fixe Kosten für "Promotion" (Werbung, Verkaufsförderung, Service, spez. Projektbetreuung, Projektabhängige Reisekosten, Kundendienst, Engineering)	X	X	X	X
= Deckungsbeitrag II	X	X	X	X
./.. Profit-Center-direkte Fixkosten, soweit sie für das PC über Belege direkt erfaßt sind (Einzelkosten) (direkte Gehälter, Bürokosten, Reisekosten zum Zweck der Akquisition, Bewirtungen, allg. Werbung des PC, Mieten, Abschreibungen auf spez. Einrichtungen, beanspruchte qm Büroraum mal Verrechnungssatz)	X			
= Deckungsbeitrag III	X			
./.. PC-direkte Fixkosten, die kalkulatorisch nach Inanspruchnahme zugeordnet sind (Kosten der Buchhaltung, EDV, Personalabteilung, Organisation, zentralen Forschung usw.)	X			
= Deckungsbeitrag IV	X			
./.. Deckungsziel für Zentral-Kosten und Firmen-Kapitalertrag	X			
= PC - Management - Erfolg	X			

Abb. 8: Modell einer Profit-Center-Erfolgsrechnung

FORUM



ERFAHRUNGSUSTAUSCH IN WIEN ZUM INVESTITIONS - CONTROLLING

Dr. Blazek ist Dozent bei der Controller-Akademie; frühere Tätigkeit im Großbetrieb, im mittleren Familienunternehmen sowie als Hochschulassistent

Protokollführer: Dipl.-Kfm. Dr. Alfred Blazek, Krailling

In der Institution "Erfahrungsaustausch" treffen sich Kollegen mit Controller-Funktion aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen. Er ist "Clearingstelle" für Methoden und Meinungen, kann aber auch "Testmarkt" für Neuheiten sein.

Der Erfahrungsaustausch in Österreich dauert einen Tag und konzentriert sich auf ein vom Teilnehmerkreis vereinbartes Thema. Am 30. 4. 75 ging es um "Controlling bei Investitionen". Lebhaft schüttelten die Kollegen

Dipl.-Ing. H. Fell
(Agrosserta reg. Gen. mbH, Graz)

M. Blachfellner
(Dipl.-Ing. Emil Bertalanffy, Unterach)

Dipl.-Ing. G. Mayer
(Borregaard Ind. Ltd., Hallein)

Mag. W.H. Prenner
(BP Austria AG, Wien)

Mag. R. Wobner
(BP Austria AG, Wien)

Dkfm. G. Krennmüller
(Teppichfabrik K. Eybl GmbH, Eber-
gassing)

J. Stübegger
(W. Hamburger AG, Pitten)

Dr. Ing. E. Paar
(Kabel- und Drahtwerke AG, Wien)

Ing. H. Heller
(Th. & G. Mautner Markhof, Wien)

Ing. F. Doblreiter
(Schoeller-Bleckmann AG, Ternitz)

O. Graf
(E. Schrack AG, Wien)

H. Haag
(E. Schrack AG, Wien)

aus, was sie auf ihrem "Controller-Herzen" hatten. Moderiert und protokolliert wurde die Diskussion von Dr. Alfred Blazek von der Controller-Akademie.

Die folgenden Seiten sind ein Auszug aus seinem Protokoll.

Schon in der Vereinbarung über das Thema wurde der Teilbereich "Investitionsrechnung" ausgeklammert; die Diskussion konzentrierte sich auf das "Procedere" vom Investitionsantrag bis zur Investitionskontrolle.

FORUM

Was macht der Controller für das "Investitions-Controlling?"

- den organisatorischen Ablauf
- die Formulare (siehe Abb. 10 und 11)
- die Regelung der Kompetenzen
- die Investitionskontrolle
- die Investitionsrichtlinien

In welchem Ausmaß der Controller bei den einzelnen Punkten anregt, mitwirkt oder festlegt, hängt von seiner Funktionsbeschreibung ab.

Wie schafft man das? Die Diskussion zeigte zwei Wege auf:

1. Trial and Error, also die Probiermethode: probieren, beobachten, Verbesserungsmöglichkeiten ableiten und einführen.
2. Von einem "Idealablauf" zum Realablauf kommen. Es wurde angeführt, daß der Idealablauf eine wichtige Stütze, ein Startpunkt zum Weiterentwickeln ist. Der Prozeß läuft dadurch bewußter ab, man kann vor allem die "Beplanten" - die von einer späteren Kompetenzregelung Betroffenen - weitgehend in die Erarbeitung einer Lösung einbeziehen. Komponenten der Probiermethode sind hier nicht ausgeschlossen.

Ein zentraler Punkt in der Diskussion war die Frage:

Welche Informationen brauche ich, um eine Investition beurteilen zu können? und: Wer liefert sie?

Für die Frage nach den Informationen dürfte sich eine weitgehend allgemeingültige "Check-list" aufstellen lassen; wer sie liefert ist z.B. abhängig von der Organisationsstruktur, der Unternehmensgröße und der Branche. Folgende "Informationswünsche" wurden gesammelt:

▷ Gegenstand

(Informant: der jeweilige Antragsteller)

▷ techn.-wirtschaftl. Lebensdauer

(Informant: Technische Planung, Betriebsleitung; Rechtsabteilung im Fall von Verträgen, z.B. mit Tankstellen und Vertragswerkstätten; bei neuen Produkten: der Vertrieb)

▷ was kostet's?

- Kapazität (Erweiterung)
- Rationalisierung (Steigerung der Produktivität)
- mehr Erlöse / Einnahmen
- mehr Deckungsbeiträge
- Qualitätsverbesserung
- Verfahrensverbesserung
- Ausfallminderung (z.B. weniger abhängig von einem bestimmten Rohstoff)
- wegfallende Kosten / Ausgaben durch die Investition
- Erlöse aus Verkauf der alten Anlage

▷ was bringt's?

- Anschaffungsausgabe, Zahlungsmodalitäten (Informanten: Einkauf und Technik)
- Folgeinvestitionen, z.B. Energie (Dampfkessel, Kompressoren), Kläranlagen, Sicherheitsinvestitionen; grundsätzlich: vor- und nachgelagerte Bereiche in die Investitionsüberlegungen einbeziehen
- Anlauf- und Umstellungskosten, z.B. sukzessive (Termine!) Einstellung und
- Einschulung von Personal
- Betriebsmittel
- Instandhaltung und Wartung
- Kosten- und Lieferfristen für neue Rohstoffe, Materialien
- Bestandsaufstockung (Rohstoffe, HF/FE, Debitoren)
- zusätzliche Versicherungen (Feuer, Maschinenbruch, Haftpflicht, Betriebsunterbrechung)

FORUM

Zur Frage der Auswirkung von Investitionen auf die Bestandsentwicklung kam das "Working Capital" (= Umlaufvermögen ./. kurzfristige Schulden) in die Diskussion. Das W.C. ist eine Kennzahl für die finanzielle Stabilität. Bildlich kann man sich das so vorstellen:

Da es nicht immer möglich ist, den gesamten Investitionsbedarf vorherzusehen, könnte die Beantragung einer "Pauschale für Unvorhergesehenes" geregelt sein. Eine solche Vereinbarung ist kritisch zu beurteilen und genau zu

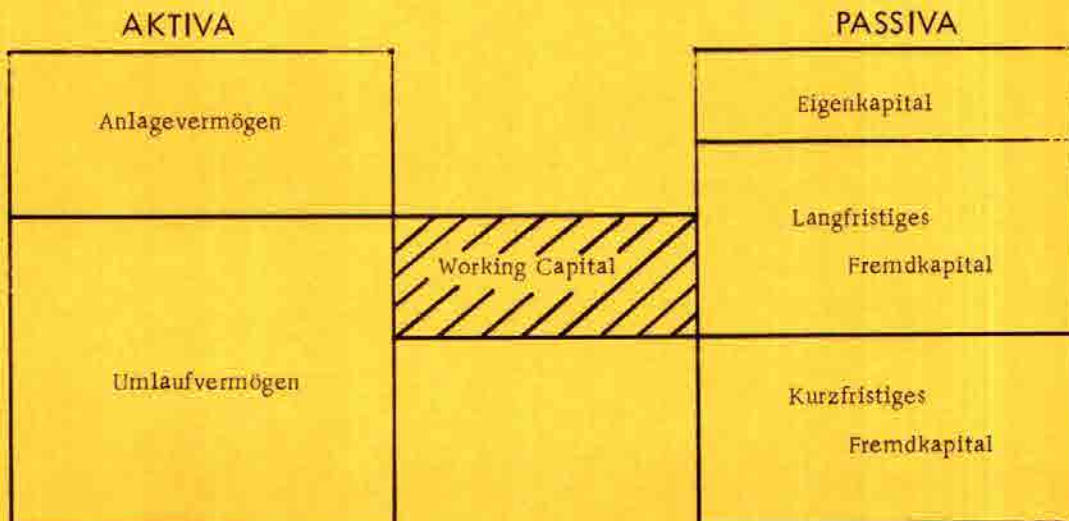


Abbildung 9: Kapitalstruktur-Schaubild

Übrigens, diese Check-list ist sicherlich nicht erschöpfend. Dazu läßt sich ein Spruch von VOLTAIRE abwandeln: "Die nützlichsten Check-lists (im Original: Bücher) sind diejenigen, welche den Leser zu ihrer Ergänzung auffordern".

Die Regelung über Kompetenzen und Formulare ist gewöhnlich in den Investitionsrichtlinien festgehalten. Hier wird auch gesagt, für welche Fälle eine Wirtschaftlichkeitsrechnung vorzulegen ist und eventuell (wenn man es nicht offen lassen will), welche Rechnungsart anzuwenden ist.

Formularvorschläge für einen Investitionsantrag und die Aufgliederung des Kapitalbedarfs sind die Abbildungen 10 und 11.

überlegen; wahrscheinlich wird man mit dieser Möglichkeit nicht unter die Ebene Sparte / Ressort gehen. Innerhalb der Pauschale wird man eine Betragsgrenze für ein einzelnes Investitionsobjekt setzen müssen. Um ungewollte "Schiebungen" zu vermeiden oder zumindest einzuschränken, erscheint es auch wichtig, daß Aufwandsüberschreitungen bei genehmigten Objekten nicht aus der Pauschale gedeckt werden dürfen.

Die Investitionsanträge aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens sind schließlich zu einem Investitionsprogramm zusammenzufassen, über das in der Regel die Geschäftsleitung entscheidet.

<p>Investitionsantrag</p> <p>Sachinvestitionen</p>	<p>Programm 19</p>	<p>Form. Nr.</p>
	<p>Antrags-Nr.</p> <p><input type="checkbox"/> Nachantrag</p>	
	<p>Antragsteller</p> <p>Produktber. /Hauptabt. : _____</p> <p>Tochtergesellschaft : _____</p> <p>Sparte/Ressort : _____</p>	

Objektbezeichnung

Objektbeschreibung und Begründung

<u>Kapitalbedarf</u>	=	1,000 öS
Aktivierungsfähiger Aufwand einschl. Investitionssteuer	=	_____
Gesamter Kapitalbedarf	=	_____

Art der Investition

- Ersatz
- Rationalisierung
- Kapazitätserweiterung
- Programmerweiterung
- Diversifikation
- Auflage
- Sozial

Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit

Rückflußzeit Jahre

Rentabilität %

	<u>Datum</u>	<u>Unterschrift</u>
Produktber. /Hauptabt. :	_____	_____
Tochtergesellschaft :	_____	_____
Sparte/Ressort :	_____	_____



WIE BAUT DER CONTROLLER SEINE STÄRKEN AUF
UND SEINE SCHWÄCHEN AB ?

=====

Als Stärken der "Leute mit Controller-Funktion" wurde von den Team-Mitgliedern gelistet:

- analytisches Denken (der Controller vertritt den Sachzwang);
- Zielkonsequenz (Beharrlichkeit in der Sache und der Zuständigkeit)
- Wissen (fachlich);
- Wissen um die Zusammenhänge im Unternehmen (Querinformation);
- sorgen für Nüchternheit.

Zu den Schwächen gehören namentlich:

- Überheblichkeit (Besserwisserei);
- Überzeugungs-Schwäche (Kontaktmangel);
- Geheimniskrämerei (Geheimbuchhaltung);
- Destruktive Einstellung (Pessimismus, Schwarzmalerei, "die Flasche ist halb leer statt halb voll);
- Tendenz, das Sicherheitsgefühl und damit die Leistungsfähigkeit zu gefährden (aus verkrampten Muskeln können keine guten sportlichen Leistungen kommen).

Typisch ist, daß die Stärken gleichzeitig die Basis auch für die Schwächen sind. "Wo viel Licht ist, da ist auch viel Schatten" (Goethe, Götz von Berlichingen). Gerade gute analytische Arbeitsfähigkeit muß vielleicht gepaart sein mit einer gewissen Kontaktarmut. Wissen führt leicht zu Überheblichkeit. Die Kenntnis um viele Details, an denen etwas scheitern kann, führt fast zwangsläufig dazu, daß der Erfolg nüchterner oder skeptischer beurteilt wird.

Das MASSNAHMEN-PROGRAMM, um die Stärken des Controllers zu entwickeln, bezieht sich hauptsächlich auf die "Hardware" in der Controller-Arbeit - also auf die Werkzeugkästen.

Das analytische Denken (Sachzwang) bedarf zu seinem Ausbau der Organisation des internen Rechnungswesens. Die Zahlen dienen als Trittbrett für besser fundierte Entscheidungen. Typisch dafür ist die Einführung und Handhabung der Deckungsbeitragsrechnung. Die Deckungsbeiträge bilden den Einstieg in gezielte Maßnahmen; d. h. sie verhelfen zu verbessertem analytischen Denken zum Beispiel im Verkauf. Ähnlich fordert das Schema der Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung dazu auf, einen Sachverhalt analytisch mit allen Konsequenzen zu durchdenken, bevor man Entscheidungen trifft.

Fachliches Wissen und Kenntnis um die Quer-Zusammenhänge mobilisieren sich durch die Organisation des Planungswesens (Einsatz des Wissens als Informationsbasis der Planung und die Koordination der Teilpläne). Dasselbe gilt für die Stärke der Nüchternheit, Planung und Budgetierung sollen erreichen, daß nicht nur gehofft, sondern mit Maßnahmen nüchtern geplant wird.

Zielkonsequenz fördert die Organisation der Führung durch Ziele. Die persönliche Stärke von Sachzwang und Beharrlichkeit setzt sich besser zum Nutzen der Unternehmung sowie der Mitarbeiter durch im Sinne der Kombination von Ziel und Zuständigkeit. Zu jedem Ziel gehört die Definition von Aufgabe und Kompetenz. Es genügt eben nicht, Ziele aufs Papier zu schreiben. Es muß auch jemand sich vornehmen, das gesteckte Ziel zu erreichen.

Das MASSNAHMEN-Programm zum Abbau der Schwächen bezieht sich auf die "Software" in der Controllerarbeit. Wie ist die Berichtstechnik, wie der Einsatz von Schrittmachern, wie die Protokollarbeit geregelt?

Im einzelnen wurde von den Team-Mitgliedern gesammelt:

Überheblichkeit und Besserwisserei lassen sich abbauen durch besseres Zuhören. Man muß etwas lernen wollen, gerade auch von den Funktionen der anderen; Respekt haben vor dem, was andere an Sachverstand und Erfahrung besitzen. Auch kann der Controller seine Position (und die Befürchtung, er sei der Kontrolleur) dadurch abbauen, daß er sich in einer Rolle sieht - in einer Rolle auftritt. Dann bleibt das Gespräch besser auf dem Tisch (statt darunter). Außerdem würde auf diese Weise dokumentiert, daß sich der Controller selber nicht so wichtig nimmt.

Die Überzeugungsfähigkeit sollen die Controller dadurch verbessern, daß sie es besser fertig bringen, die Sache sprechen zu lassen. Dazu gehört vor allem der Einsatz von Schrittmachern wie zum Beispiel Protokoll an der Tafel so, daß es jeder sieht; Einsatz von Entscheidungs-Schemata (z. B. die Ja-Nein-Diagramme in der Arbeitsmappe Stufe I, Abschnitt II, S. 12 oder IV, S. 5); der Einsatz von "Entscheidungsbäumen" - etwa auch das Schema des Kapitalertragstammbaumes - vgl. CP, Band I, S. 164). Erheblich läßt sich die Überzeugungsarbeit verbessern durch die Anwendung graphischer Darstellungen - durch Visualisierung. Der Controller möge ferner, wo es geht, die Trainer-Funktion suchen. Man unterwirft sich dadurch dem Streß, etwas erklären zu müssen und das nur zu können, wenn man es beherrscht. Außerdem soll man immer mit Beispielen arbeiten; im Controller-Handwerk besonders mit Rechenbeispielen. Nicht überzeugt besser als Bild und Beispiel.

Die Geheimniskrämerei läßt sich vermeiden durch die Methode, mit den "Betroffenen" ihre Ziele zu erarbeiten und so die Ziel-Identifikation zu verbessern. Das Engagement für ein Ziel erlaubt auch die größere Information. Typisch ist das wieder bei den Deckungsbeiträgen. Sieht der Verkauf sein Ziel in Menge, ist durch die Kenntnis des Deckungsbeitrags zu befürchten, daß Rabatte gegeben werden. Identifiziert sich der Verkauf mit dem Ziel eines Gewinnbeitrags, so kann man ihm viel eher voll diese Information anvertrauen und muß sie nicht vor ihm verstecken.

Zur "destruktiven" Einstellung wurde gesagt, daß hier auch in den Maßnahmen die konsequente Trennung zwischen Controller- und Treasurer-Funktion zu sehen sei so, wie es in der Mappe Stufe V, Baustein I, formuliert ist. Zum Treasurer gehört demnach der Komplex von Finanzen, Bilanzen und Steuern. Der gute Treasurer muß mehr arbeiten mit der Mentalität des Einkäufers. Er muß Nein sagen können; muß warnen, muß vor dem Hintergrund finanzieller Machbarkeit und finanzieller Stabilität auch bei Expansion warnen und skeptisch sein. Oder es erfordert eine ganz andere persönliche Vorgehensweise, wenn mit einem Steuerprüfer verhandelt wird, als wenn der Verkauf mit seinem Umsatzbudget oder der Betrieb mit seinem Investitionsbudget der Partner ist. Der Controller dagegen braucht mehr die Mentalität des Verkäufers. Er muß eher sagen "Warum nicht?", der Treasurer eher "Warum?".

Zum Abbau der Controller-Schwäche, die "Betroffenen" der Soll-Ist-Vergleiche in ihrem Sicherheitsgefühl anzusprechen, wäre insbesondere die Maßnahme der Berichtstechnik "Wie geht es weiter?" hervorzuheben. Statt "Warum" zu fragen bei Abweichungen, müßte man sich im Team-Gespräch erkundigen, wie der zuständige Mann die weitere Entwicklung beurteilt und wie er denkt, daß es weiter geht und worauf man sich auch in den anderen Funktionen einstellen muß. Diese Berichts-Philosophie läßt sich aber auch nur dann konsequent realisieren, wenn sie einen Schrittmacher findet - nämlich das Protokoll der Erwartungsrechnung.

Diese beiden Maßnahmenkataloge korrespondieren zudem und ergänzen sich. Verbesserung der Überzeugungsfähigkeit durch Einsatz der Schrittmacher fördert auch bei den Controller-Kunden das analytische Denken; umgekehrt setzt der Einsatz von zielfindenden Schrittmachern den geeigneten Einstieg von Seiten der Werkzeuge des Rechnungswesens voraus.

Das Flip-Chart, auf dem das Resultat der Gruppe protokolliert war, sah wie folgt aus:

Wesentlich ist dabei wieder zu visualisieren, in Bildern zu sprechen; eine Fähigkeit, die infolge des Textschreibens zu Unrecht etwas zu sehr in den Hintergrund geraten ist. Auch könnte man seinen Controller-Bericht starten mit "...Götz von Berlichingen" - und dann hinzufügen, daß "wo Licht ist, da ist auch Schatten".

⊕ LICHT

Analytisches Denken
 Zielkonsequenz
 (Beharrlichkeit)
 Wissen (fachlich)
 Querinformation
 (Zusammenhänge)
 Nüchternheit

→ Org. d. Rechnungswesens
 → FdZ-System: Ziel und
 Zuständigkeit
 → Org. d. Planungswesens
 (Mobilisierung Informationsbasis)
 → Org. d. Planung
 (Teilpläne koordinieren)
 → Org. d. Planung
 (nicht hatten, Maßnahmen)

WERKZEUGE

⊖ SCHATTEN

Überzeugungsschwäche
 Überheblichkeit
 Geheimniskrämerei
 Destruktive Einstellg.
 Gefährdet Sicherheit

→ Sache sprechen lassen; Schritt-
 macher einsetzen; Trainer spielen
 → Zuhören, Lernprozesse, Rolle
 → Ziele erarbeiten m. Betroffenen
 → Controller-Funktion von
 Treasurer trennen
 → Berichtstechnik "avant";
 Erwartungsvorhersage

MASSNAHMEN

*Bemerkung zur Nullnummer: Beiträge dieses
 Typs, die aus Problemlösungskonferenzen in
 Seminaren der Controller-Akademie stammen,
 werden im Controller-Magazin auch mit
 Bildern illustriert sein.*

CONTROLLING

" a t h o m e "



Mein Papi geht heute mittag
zum Seminar. Schade. Andere
Papis gehen am Sonntag mit
ihren Kindern zum Schwimmen.

Aber im Seminar sind "fei" viele
Herren, die von weit her kommen.
Deshalb muß er auch hin. Stimmt's?

Hast du auch Kinder? Was sagen
die denn, wenn Seminar ist?

Tschüss

DORLE

" DORLE

CONTROLLER - VEREIN E.V.

=====

aus der Satzung:

§ 2 Zweck

- (1) Zweck des Vereins ist die ausschließliche und unmittelbare Förderung und weitere Verbreitung der jeweils neueren und neuesten Techniken und Aufgabenstellungen auf dem Gebiet der Controller-Tätigkeiten im Bereich der Wirtschaft auf wissenschaftlicher und praktischer Grundlage.
- (2) Insbesondere gehört dazu:
 - a) die wissenschaftliche und praktische Förderung modernen Führungsverhaltens (insbesondere der Führung durch Zielsetzung);
 - b) die wissenschaftliche und praktische Weiterentwicklung der Unternehmensplanung und des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens;
 - c) die Information über Controller-Aufgaben und -Techniken im Dienste der Wirtschaft;
 - d) die Förderung der wissenschaftlichen und praktischen Weiterbildung für Mitarbeiter im Controller-Tätigkeitsbereich;
 - e) die Förderung der Beziehungen zu ähnlichen Organisationen im In- und Ausland.
- (3) Die Erfüllung dieser Aufgaben erfolgt insbesondere durch
 - a) Einrichtung von Erfahrungsaustauschkreisen und Arbeitsgruppen;
 - b) Durchführung von Vortragsveranstaltungen, Fachtagungen und Kongressen;
 - c) die Redaktion und/oder Herausgabe von Zeitschriften sowie Veröffentlichungen;
 - d) Abnahme von Fachprüfungen mit Zeugniserteilung, die jedermann ablegen kann, durch besondere Kommissionen.
- (4) Zweck des Vereins ist nicht die Wahrnehmung berufsständischer Interessen.

Aus der Geschäftsordnung des Vorstandes:

Ordentliches Mitglied des Controller-Vereins kann werden, wen wir "durch Arbeit" kennengelernt haben - sei es als Teilnehmer im Stufen-Trainings-Programm der Controller-Akademie, sei es als Mitglied eines der Arbeitskreise.
Grund: Sicherung gemeinsamer Sprachbasis.

Während nämlich die Controller-Akademie in öffentlichen und firmeninternen Seminaren dem Training dient, widmet sich der Controller-Verein dem Clearing. Das setzt aber voraus, daß man sich in den Grundlagen und wichtigsten Begriffen einig ist und sich in einer "Kurzsprache" verständigen kann.

Als Geschäftsstelle des Vereins fungiert das Büro der Controller-Akademie.

Die Controller-Akademie bietet als öffentliches Seminarprojekt ein 5-stufiges, in sich systematisch geordnetes und eine "unité de doctrine" sicherndes Controller-Ausbildungsprogramm. Die 5 Stufen werden gebildet aus 5 einwöchigen Seminaren, die im "Sandwich"-Verfahren absolviert werden. Das bedeutet "nicht am Stück". Sonst herrscht nur eine Seminar-Euphorie, die in der harten Praxis dann schnell wieder verpufft ist.

Empfehlenswert ist eine Reihenfolge der 5 Stufen im Abstand von etwa einem halben Jahr. Dann hat ein Teilnehmer in diesem Zyklus Trainings-Kontakt mit der Akademie über einen Zeitraum von 2 1/2 bis 3 Jahren hinweg. Wenn gleichzeitig dann im Unternehmen ein Controlling-System eingerichtet oder intensiver durchgesetzt werden soll, gibt das Seminar stets Gelegenheit zum Vergleichen, zur Beratung und Abstimmung mit Dozenten und Kollegen sowie zum eigenen "Re-Training".

Ferner ist das 5-Stufenprogramm so ausgelegt, daß am Anfang in den ersten 3 Seminarstufen mehr der Stoff "infiltriert" wird. In den Workshops der 4. und 5. Stufe wird der Verhaltens-Teil im Programm stärker berücksichtigt. Die Controller-Akademie folgt dem Leitbild des Pestalozzi-Wortes, "Hilfe zur Selbsthilfe" zu geben. Sie will also nicht bloß Wissen und Techniken vermitteln, sondern auch zum besseren Können ihrer Teilnehmer beitragen.

Zielgruppe für die öffentlichen Seminare sind Führungskräfte und Fachleute mit Controllerfunktion; d.h. in den Bereichen Betriebswirtschaft, Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung und Management-Information. Sehr stark vertreten sind auch Teilnehmer mit dezentralen Controlling-Funktionen im Vertrieb, in den Werken, in der Entwicklung sowie Sparten-Controller. Die Controller-Akademie spricht indessen nicht nur jüngere Herren an, die in ihren Unternehmungen systematisch in Controller-Funktionen hineinwachsen sollen. Auch "alte Hasen" im Finanz- und Rechnungswesen sowie Top-Manager "der Linie" - etwa aus Verkauf und Technik - benutzen das CA-Programm, um sich à jour zu halten und die eigene Controlling-Praxis besser zu realisieren.

Die Controller-Akademie ist ein privatwirtschaftliches Institut. Sie hat keine öffentlichen Förderungsmittel und ist folglich im Interesse der Unternehmungen, die Teilnehmer entsenden, darauf angewiesen, ihre Leistung so Überzeugend zu produzieren und zu verkaufen, daß die Teilnehmergebühren im wahren Sinne des Wortes als preis-wert empfunden werden können.

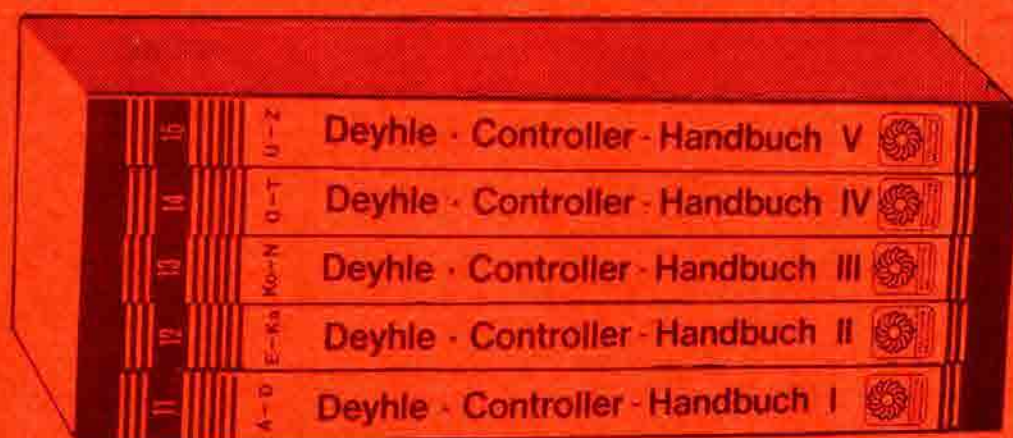
Das Büro der Controller-Akademie befindet sich in D-8035 Gauting bei München, Angerweg 8, Postfach 1168, Tel. 089 - 850 60 13. Chefsekretärin ist Frau Monika Nebl.

CONTROLLER - HANDBUCH

Enzyklopädisches Lexikon
für die Controller-Praxis

zusammen 900 Seiten; portioniert
wegen besserer Handlichkeit auf
5 Bände

Preis DM 90,-



Alphabetisch geordnete Bibliothek des Gebäudes der
C o n t r o l l i n g - S t a m m s ä t z e -
Das Vergleichs- und Nachschlagewerk für den Leser
und Benutzer des Controller-Magazins.

Zu beziehen durch Ihre Buchhandlung oder direkt bei
Management Service Verlag, 8035 Gauting 2, Postfach 1168