



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
der controller akademie
Zeitschrift für Controller-Praxis

1/76

Controller: Exzellente Chancen	1
Strategische Planung - Spartenanalyse	3
Computerunterstützte ABC-Analyse	7
Psychologie und Technik für das Vorgehen zum Aufbau der Verkaufsplanung	17
Investitions- und Wirtschaftlichkeits- rechnung (mit Fallbeispiel)	25
Forum: Leserbriefe	33
Wie ein Jongleur die Teller in Bewegung halten	34
Controlling - was ist das ?	38

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

CONTROLLER:

Excellente Chancen



Controller sind Mitarbeiter in Betriebsbuchhaltungen, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, kaufmännische Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende, Leute also, die Karriere machen können.

Dies zeigt, welcher "WEG" offen ist für jene, die in ihren Unternehmen dafür sorgen wollen, daß vernünftig geplant und gehandelt wird.

Insbesondere in den nächsten "mageren" Jahren wird das Ausüben einer Controller-Funktion eine - relativ zu anderen betriebswirtschaftlichen Aufgaben - anerkannte, sicherlich gut bezahlte Tätigkeit sein.

Notwendige Voraussetzung dafür ist allerdings, laufend an der Weiterbildung zu arbeiten sowie Erfahrungen zu sammeln und auszutauschen, um ständig wechselnde Herausforderungen annehmen und Problemlösungen anbieten zu können.

Das "Standbein" des Controllers ist dabei die Kenntnis, wie die Realprozesse im Unternehmen transparent gemacht werden können, d.h. er muß in der Lage sein, die operativen und strategischen Einflußfaktoren des Management-Erfolges herauszuarbeiten.

Dazu braucht er eine große Aufgeschlossenheit für Fragen des Marketing, der Technik, des Treasuring, der Organisation und des Personalwesens.

Controlling erfordert betriebswirtschaftlichen Sachverstand; erfordert aber begriffsnotwendig ebenso ein hohes Maß an psychologischem Einfühlungsvermögen (social sensitivity), weil eben steuern und regeln auch bedeutet, Menschen Sachverhalte überzeugend und motivierend darzulegen.

Auf diesem schwierigen und interessanten Berufsweg wollen Ihnen die Controller-Akademie für das "Training", der Controller-Verein für das "Clearing", d.h. für einen Erfahrungsaustausch unter "gestandenen" Fachleuten, gute Partner sein.

Durch das Studium des Controller-Magazins werden Sie die Möglichkeit haben, unsere Bemühungen laufend mitzuverfolgen und aktiv mitzugestalten sowie Ihre praktische berufliche Arbeit zu verbessern.

Halten wir deshalb "CM" den Daumen, daß es sich in seinem ersten Jahr gut entwickelt und das Ziel erreicht, eine praxisorientierte Zeitschrift auf einer fundierten wissenschaftlichen Grundlage zu sein; eine Zeitschrift, von der wir sagen können, daß sie für uns ihr Geld wert ist.

Dipl.-Kfm. Heinz Dietz
1. Vorsitzender des
Controller-Vereins e.V.

controller magazin

"Steckbrief"

=====

Aufgabe

Periodisches Service-Papier zur 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. CM will also griffbereit "magazinieren" die Werkzeuge für die tägliche Controller-Arbeit.

Zielgruppe

Führungskräfte und Fachleute mit Controller-Funktion; also im betriebswirtschaftlichen Bereich, im Finanz- und Rechnungswesen, in der Unternehmensplanung und Management-Information. Ebenso operative Manager im Verkauf, in der Produktion, in Entwicklung und Materialwirtschaft sowie im Personalwesen, die sich laufend über Controlling-Einsatz und Controller-Sprachgebrauch orientieren wollen.

Zeitschrift-Typ

CONTROLLER-MAGAZIN 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.

Inhalt

Der Redaktions-"Fahrplan" von CM sieht vor:

- 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 at home";
- D) Nachrichten aus Controller-Verein und Controller-Akademie;
- E) Leserbriefe, ausgewählter Literaturdienst.

Redaktion

Gemacht wird die Zeitschrift von gelernten Trainern, Beratern und Controllern und wird deshalb solide betriebswirtschaftliche Vorschläge gewährleisten.

STRATEGISCHE PLANUNG - SPARTENANALYSE

von Dipl.-Kfm. Heinz Dietz, Bad Homburg

I. Das Wesen Strategischer Unternehmensplanung 1)

Strategie ist zunächst ein militärischer Begriff. Da nach von Clausewitz der Krieg als Ziel die Kapitulation des Gegners hat, versteht er unter Taktik die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte (Ressourcen) im Gefecht, unter Strategie die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zwecke des Krieges. Strategie ist hier das einigende Band von Gedanken und Aktionen über einen langen Weg zum festumrissenen, einmaligen und endgültigen (Zeitpunkt-) Ziel.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird nun häufig irgendein zielgerichtetes Vorgehen mit dem klingenden Begriff "Strategie" geschmückt, etwa im Sinne von "Gesprächsstrategie", wobei der andere Kern des Begriffs nicht mehr gesehen wird, daß es sich um Grundsätzliches, Wesentliches und Entscheidendes sowie Weitsicht verlangendes handeln muß.

Da nun der Zweck der Unternehmung aber als Zeitraumziel beschrieben werden kann, etwa: innerhalb des durch das Leitbild bestimmten Aktionsfeldes "nachhaltig Rendite bei stets sichergestellter Liquidität und einer beherrschten Risikosituation" zu erreichen, muß dazu angestrebt werden, im Zeitablauf fortlaufend eine günstige "Strategische Position" einzunehmen, von der aus dann jeweils das operative Gewinnziel konkret definiert und realisiert werden muß.

Diese "Strategische Position" wird bestimmt durch das Ertragspotential (Produkte und Märkte) und die Güte der "Infrastruktur" des Unternehmens.

Strategische Unternehmensplanung hat also die Aufgabe, systematisch zu prüfen, "was man heute entscheiden und tun muß, um die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen für die in 1, 2, 3 oder 5 Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Gewinnbedingungen im Unternehmen und in der Umwelt". 2)

Ausgangspunkt der Strategischen Planung ist deshalb eine Bestandsaufnahme der externen und internen Stärken und Schwächen des Unternehmens, wobei sich im allgemeinen einer oder einige der folgenden "Schlüsselfaktoren" herauskristallisieren, die es unbedingt zu verbessern gilt.

SCHLÜSSELFAKTOREN 3)		
zur "Strategischen Position"		zur "operativen Lage" (Budget-jahr + "Tastziffern" f. Folgejahr)
Ertragspotential	Güte d. Infrastruktur	Ergebnispotential
<input type="checkbox"/> Marktvolumen <input type="checkbox"/> Bedarfswachstum <input type="checkbox"/> Marktanteile / Marktgeltung <input type="checkbox"/> Entwicklungsstand der Produkte <input type="checkbox"/> Potentielle Produkte und Märkte	<input type="checkbox"/> Rechtsform <input type="checkbox"/> Standort <input type="checkbox"/> Führungs- und Strukturorganisation <input type="checkbox"/> Kapazitäten <input type="checkbox"/> Läger <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Arbeits- und Informationsabläufe	<input type="checkbox"/> Absatzmengen <input type="checkbox"/> Verkaufspreise <input type="checkbox"/> Einstandskosten <input type="checkbox"/> Mengen- und Zeitstandards <input type="checkbox"/> Personalkosten <input type="checkbox"/> übrige Kosten <input type="checkbox"/> Kapazitätsauslastung
FINANZEN		

Abb. 1: Schlüsselfaktoren zur Bestandsaufnahme

Hinsichtlich dieser Potentiale sind die bekannten 8 Vorgehensschritte zu durchlaufen:

A) Zielplanung

- 1) Analysen durchführen
- 2) Prognosen aufstellen
- 3) Herausfordernde Ziele formulieren und koordinieren

B) Durchführungsplanung und Realisierung

- 4) Alternative Wege überlegen
- 5) Sich für den relativ besten entscheiden
- 6) Durchführung planen (Etappen) und Startsignal geben

7) Ausführen und Durchsetzen

C) Kontrolle

8) Kontrollieren und Feedback geben

II. Spartenanalysen als Instrument der Strategischen Planung

1. Einleitung

Angenommen, die strategischen Schlüssel lägen bei den Sparten, in der guten Arbeit der Funktionsbereiche und beim Faktor Personal.

FUNKTIONEN	SPARTEN		INPUT-FAKTOREN
	A	B	
▶ Verkauf			• X
▶ Forschung und Entwicklung			• Y
▶ Produktion			•
▶ Einkauf	(OVERHEADS)		•
▶ Verwaltung	(OVERHEADS)		•

Abb. 2: Mögliche Elemente der Strategischen Schlüssel

Gezielte "Trimm-Aktionen" in Form von Sparten- und Funktionsanalysen und ständiger Bemühungen auf dem Sektor "qualitative Personalplanung" wären dann die beste Voraussetzung für eine weiter erfolgreiche Entwicklung, natürlich auf der Basis einer durch operative Planung beherrschten Gegenwart und nahen Zukunft.

2. Spartenanalyse "XY"

Ausgangspunkt wird im allgemeinen eine Unzufriedenheit mit der Ergebnissituation dieser Sparte in der Vergangenheit und in der operativen Planung sein. Deshalb könnte die Spartenleitung von der Geschäftsführung aufgefordert werden, innerhalb des nächsten Geschäftsjahres in Zusammenarbeit mit der "Unternehmensplanung" auf der Basis einer fundierten Spartenanalyse ein erfolversprechendes strategisches Konzept zu erarbeiten.

Dabei wären zur ersten Sitzung der Projektgruppe Unterlagen vorzulegen, von denen drei kurz beschrieben werden sollen:

(1) Ergebnisentwicklung:

JAHRE		BUDGET-JAHR
FAKTOREN		
Umsatz		
Spartenkosten		
• Auftrag		
• Projekt		
• F & E		
Wagnisse		
Deckungsbeitrag		
Stunden		
• Auftrag		
• Projekt		

Abb. 3: Matrix zur Ergebnisentwicklung

(2) Standard-Checkliste für Schwachstellenanalyse

- 0) Ist ein differenziertes Erfolgsbild vorhanden (Verfahren, Branchen, Regionen, Groß-/ Kleinaufträge, Kostenstruktur) ?
- 1) Stehen zu wenig Verfahren und Arbeitsgebiete für eine nachhaltig ertragbringende Sparte zur Verfügung ?
- 2) Wie sieht die mittelfristige Bedarfsentwicklung aus ?
- 3) Wodurch kann die Wettbewerbsposition verbessert werden? Was zeichnet die stärksten Mitkonkurrenten aus ?
- 4) Wie kann die Akquisition verstärkt werden ? Regional ? Lizenzen ? Ersatzteil- und Anschlußgeschäfte ? Service nach Inbetriebnahme ?
- 5) Kann die Effizienz der Angebotsbearbeitung erhöht werden ? (Selektion, differenzierte Bearbeitung, Rechenprogramme, Textbausteine)
- 6) Wird richtig kalkuliert ?
- 7) Kann die Qualität der verfahrenstechnischen Bearbeitung verbessert werden ?
- 8) Ist die konstruktive Bearbeitung optimal ? (Standardanlagengrößen, Normung von Aggregaten, Berechnungskomfort, Wertanalyse via Einkauf, Montagefreundlichkeit, usw.)
- 9) Ist die Gesamtabwicklung befriedigend ? (Projektleiter, Baustellenorganisation; Termine)
- 10) Kann Wagniswahrscheinlichkeit reduziert werden ?
- 11) Welche Beziehungen bestehen zu anderen Programm-Schwerpunkten ?
- 12) Wird zuviel oder zuwenig geforscht ? Werden Themen erfolgreich bearbeitet ?
- 13) Ist die kaufmännische Betreuung zufriedenstellend ?
- 14) Bestehen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen/Gesellschaften ?
- 15) Bestehen Personalprobleme ?
 - a) Führung / Stellvertretung
 - b) Motivation in der Gruppe
 - c) Kapazität und Qualität

(3) Produktübersicht:

Produkte	Know-how eigen/fremd	Referenzen Angebote	Markt- volumen	Bedarfs- entwicklung	Konkurrenz- situation	Beurteilung	
						(b)	(c)
1							
.							
.							
.							
n							

Abb. 4: Tabelle zur Produktübersicht

(a) Referenzlisten

(b) T, Sch, S, i.E., A = tragend, schwach, selten, in Entwicklung, veraltet

(c) Noten von 1 - 6 von Spartenleiter und neutraler Stelle

3. Erste Ergebnisse könnten sein:

1) Eine Segmentierung der Sparte (Technik- bzw. Abnehmerorientierung) wäre einzuleiten.

2) Es könnten Maßnahmen zur Reduzierung des Projektaufwandes beschlossen werden.

3) Es müßte eine intensive Stärken- und Schwächen-Analyse des eigenen Know-how im Vergleich zu den Leistungen der Konkurrenz durchgeführt werden; dabei wären Bezugspunkte zu anderen Sparten besonders zu beachten.

4) Der nächste Schritt wäre die Überprüfung des Forschungsprogramms usw.

Die Besprechungsfolge wird zeigen, daß bei einer so tiefgreifenden Analyse und der Überwindung anfänglicher psychologischer Barrieren der "Sonntagsanzug" der üblichen Planungsgespräche abgelegt wird und in den meisten Fällen sehr bald die Idee zu einer neuen Konzeption entsteht.

LITERATUR

1) von Clausewitz, C.,
Gälweiler, A.,

Kleinebeckel, H.,
Steigerwald, H. J.,

Vom Kriege, 16. Auflage, Bonn 1952
Unternehmensplanung, Frankfurt/M.
1974

Reserven erschließen - Erfolge
sichern, RKW-Reihe: Unternehmens-
planung, Berlin-Köln-Frankfurt/M.
1968

2) Gälweiler, A.,

Strategische Planung nach künftigen
Gewinnmöglichkeiten ausrichten,
Handelsblatt, 20. 10. 1975

3) In Anlehnung an Gälweiler

COMPUTERUNTERSTÜTZTE ABC - ANALYSE



Miroslav Suvada ist bei der Mettler Instrumente AG in Greifensee/Schweiz als Projekt-Manager tätig; frühere Tätigkeit bei einer Unternehmensberatung.

von Dipl. -Masch. -Ing. Miroslav Suvada

Erfolg oder Mißerfolg der Budgetierung einer Vielzahl von Artikeln im Sortiment werden bestimmt durch das Wissen um die bestverdienenden Artikel, die größten Deckungsbeiträge beisteuernden Kunden. Prioritäten für gezielte Maßnahmen oder für eine detaillierte Budgetierung sind zu bilden. Dies vermag die ABC-Analyse. Was dieses

Prinzip beinhaltet, wie es als Werkzeug zur dispositiven Planung eingesetzt und mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung variantenreich angewandt werden kann, zeigt dieser Beitrag. Der Verfasser belegt sein in der Praxis erprobtes Verfahren durch Schemata, Formularvorschläge, Computerprotokolle und Anwendungsbeispiele.

Reduzieren des Arbeitsaufwandes auf Wesentliches

In vielen Bereichen eines Unternehmens kommt einem zahlen- oder mengenmäßig kleinen Anteil wertmäßig die weitaus größte Bedeutung zu. Die bewertende Methode, sich auf das zu konzentrieren, was sich lohnt, ist die ABC-Analyse. Bei bestimmten Bezugsgrößen wird also klassifiziert.

Wären nun verschiedene Artikelgruppen eines Sortiments zu analysieren, so sind die möglichen Fragestellungen der Anteil im Sortiment, der Anteil der Teile am Lager (Bauteile, Fertigungsmaterial, Fertigprodukte) oder die Verteilung auf einzelne Kunden, bezogen auf anteilige Umsatz- oder Lagerwerte. Werden diese Bezugsgrößen in einem Koordinatensystem kumulativ abgetragen, so ergibt sich die "Lorenz-Kurve" (so benannt nach dem gleichnamigen Statistiker). Ergebnis sind -

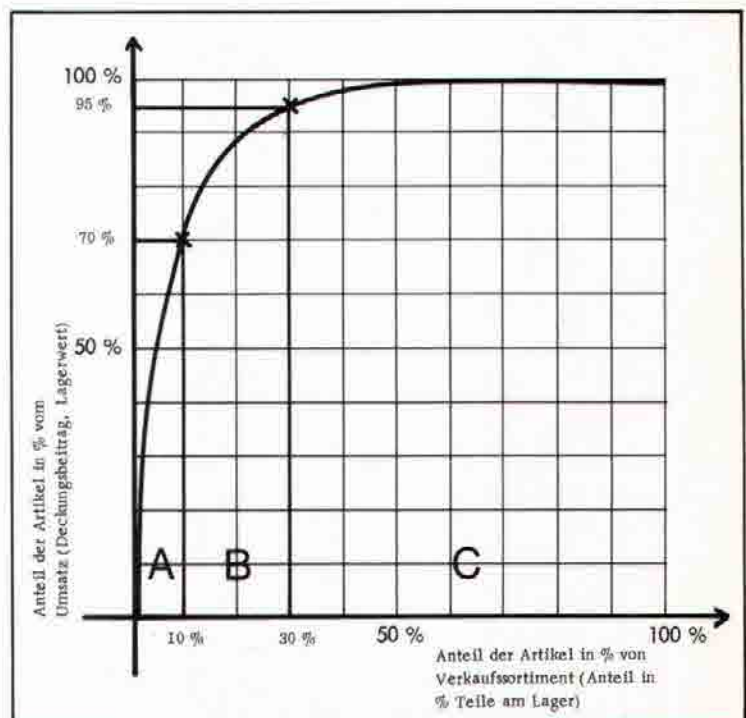


Abb. 1 : Verteilungsbild zum ABC-Prinzip

je nach Aufgabenstellung festzulegende - Klassen, eben ABC-Gruppen. Getrennt wird in Gruppen mit großer Bedeutung (A-Positionen), in solche mit weniger großer Bedeutung (B-Positionen) und in jene mit geringer Bedeutung (C-Positionen). Abb. 1 veranschaulicht diesen Sachverhalt, wobei zur Demonstration eine besonders ausgeprägte Gruppeneinteilung vorgenommen wurde.

So bringen bereits 10 % der Artikel im Verkaufssortiment (10 % der Teile am Lager) 70 % des Umsatzes (Deckungsbeitrags, Lagerwerts). Diese A-Positionen rechtfertigen z.B. eine detaillierte Verkaufsplanung. Weitere 20 % der Artikel machen

25 % vom Umsatz aus (B-Positionen). Diesen A- und B-Positionen steht der mächtige Block von 70 % der Artikel gegenüber, der nur 5 % des Umsatzes beisteuert. Hier wären für die Budgetierung Prognoseverfahren ausreichend.

Erkenntnis dieser Klassifikation ist, daß maximal 30 % der Artikel einer genauen Untersuchung, einer detaillierten Budgetierung u. ä. bedürfen; ferner kann für die Beeinflussung der fixen Kosten bedeutsam sein, daß es sich bei 70 % um geringwertige Artikel handelt.

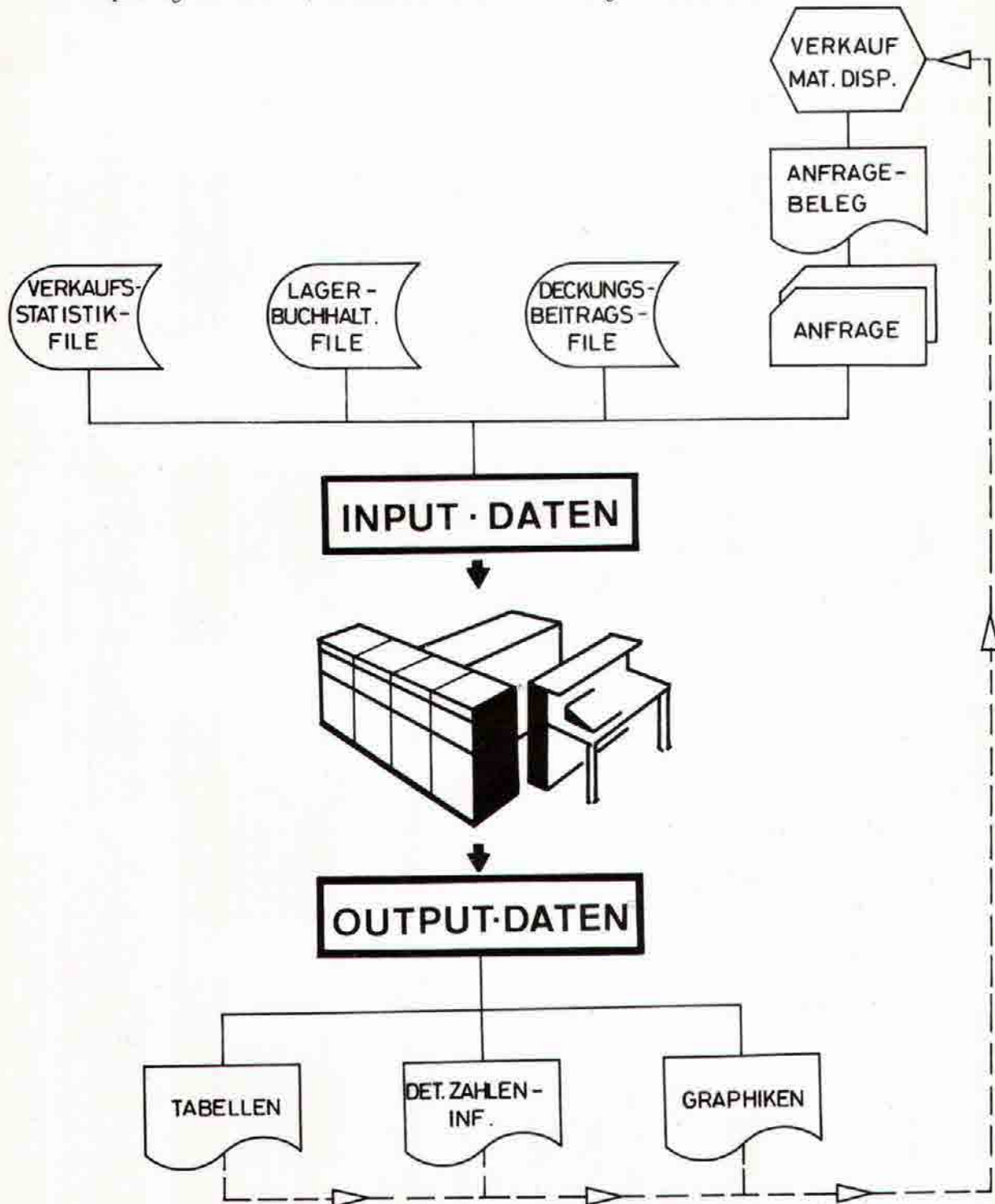


Abb. 2: Fluß-Diagramm

Die Verteilungskurve der Abb. 1 wird allerdings in jeder *Auswertungsperiode* anders verlaufen. Eine C-Position kann demnach aufgrund irgendwelcher Maßnahmen nun A-Position sein. Wesentlich für den erfolgreichen Einsatz der ABC-Analyse ist also die aktuelle Information.

Computer - Einsatz

Werden die Fakturierung, die Verkaufstatistik, die Lagerbuchhaltung oder die Betriebsbuchhaltung mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung gesteuert, so bedarf es zur ABC-Analyse lediglich einer Softwareanpassung. Durch die Erstellung der Files (Dateien) ist bereits das Fundament gesetzt (Abb. 2).

Computerausdruck für jede Fragestellung

Die Gruppeneinteilung nach ABC ist davon abhängig, was mit der Analyse entschieden werden soll. So ist die Klassenbreite (Prozentwert von ... % bis ... %) bei Artikelbetrachtung pro Werk/ Sparte sicherlich eine andere als pro Verkaufsgruppe oder analog die Einteilung bei Kunden pro Werk bzw. Region. Ebenso maßgebend ist der *Entscheidungstyp* dafür, ob die Daten der Analyse durch Auflistung, Tabellen oder Graphiken als besonders geeignetes Demonstrationsmittel vom Computer "ausgespuckt" werden sollen. Hier deuten sich Variationsmöglichkeiten an, wie die ABC-Analyse durchgeführt werden kann. Abb. 3 zeigt insgesamt 16 Varianten, die durch eine *Entscheidungstabelle* rasch auszuwählen sind. Gleichzeitig erfolgt der Hinweis, wie das Datenmaterial aufbereitet wird. Aus Variante 1 resultieren also Tabellen und Graphiken, Variante 2 dagegen läßt sich nur durch Listen darstellen usw.

		ENTSCHEIDUNGSTABELLE																		
ANFRAGEN (= Bedingungen)		↑	ANFRAGEBEGRIFFE		ANFRAGEMÖGLICHKEITEN															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		↓	Variante der ABC-Analyse		1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
			Art der Unterlagen		1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	2	3	2	3
			Begrenzungscode		1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	-	-	-	-
			Begrenzungswert (Positionen)		J	N	J	N	J	N	J	N	J	J	J	N	-	-	-	-
			Begrenzungswert (Umsatz, DB..)		N	J	N	J	N	J	N	J	N	N	N	J	-	-	-	-
			Inputfile-Code		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3

RESULTATE (= Aktionen)		↑																					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
		↓	Liste der ABC-Analyse (Abb.4)			X		X		X		X		X		X		X		X		X	
			Tabellen d. ABC-Analyse (Abb.5)		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
			Graphiken d. ABC-Analyse (Abb.6)		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X

Abb. 3: Entscheidungstabelle zur ABC - Analyse

Begriffserläuterung

Varianten der ABC - Analyse

- 1 = Analyse der Verkaufsartikel pro Werk
- 2 = Analyse der Verkaufsartikel pro Verkaufsgruppe
- 3 = Analyse der Kunden pro Werk
- 4 = Analyse der Kunden pro Land
- 5 = Analyse des Lagersortiments (für alle lagerhaltigen Artikel)
- 6 = Analyse der Funktions- oder Materialgruppe usw.

1,2,3 und 4 sind wahlweise für Umsatz oder Deckungsbeitrag einsetzbar.

Art der Unterlagen

- 1 - Tabellen und Graphiken
- 2 - Detaillierte Zahleninformationen (z.B. bis ...% aller Positionen oder bis ...% des Totalverbrauchs)
- 3 - Tabellen und Zahleninformationen

Begrenzungscode und Begrenzungswert

Diese zwei Begriffe sind eng voneinander abhängig. Es sind entweder *beide* Daten auf dem Ablochbeleg (Abb. 4) einzutragen, oder beide *leer* zu lassen. Der Begrenzungscode legt die Bezugsgröße, der Begrenzungswert den dazugehörigen %-Wert fest, bis zu welchem die Liste ausgedruckt werden soll (siehe Beispiel Outputliste mit Begrenzungscode 2, Abb. 5).

Der Begrenzungscode unterteilt sich in:

- 1 = ausdrucken bis ...% aller Positionen (Anzahl Artikel),
- 2 = ausdrucken bis ...% des Totalverbrauches (s.Abb. 5).

Der Begrenzungswert kann beliebig gewählt werden, z.B. 55 %, 70 % etc.

Wird in die Felder "Begrenzungscode" und "Begrenzungswert" nichts eingetragen, so setzt der Computer automatisch Programmkonstante (Standardwerte) ein.

Inputfile - Code

- 1 = Verkaufsstatistik-File
- 2 = Lagerbuchhaltungs-File
- 3 = Deckungsbeitrags-File

Eine solche Abfragesystematik legt es nahe, in die Auftragserteilung an die EDV neben Variationsdaten gleichzeitig Angaben zur internen Verrechnung zu machen. Wie dieser Auftrag konzipiert sein kann, zeigt Abb. 4 (eine Zeile entspricht einer Lochkarte).

Die Abb. 5 und 6 sind mögliche Ergebnisse eines solchen Auftrags. Abb. 5 (Outputliste mit Begrenzungscode 2) zeigt, daß in einem gewählten Beispiel 74,5 % des Quartalsverbrauchs von 22 % der Artikel in Anspruch genommen werden. In Abb. 6 hingegen wird diese Information in Tabelle A, daß 25,1 % der Artikel 95 % des Jahresverbrauchs veranlassen, ergänzt durch Tabelle B, welche lückenlos nachweist, wieviel Prozent der Artikel wieviel Prozent Jahresverbrauch verursachen. Die graphische Darstellung (Computer-Ausdruck) zeigen die Abb. 7 und 8.

KARTEN-ART	ANFRAGE-CODE	DATUM										ART. GRUPPE	BEGRENZUNGS-CODE	BEGR. WERT	KOSTENSTELLE / ABTEILUNG /					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					11	12	13	14	15
4102		1	1	0	9	7	5	12	1	0	7	5	4	8	1	1				
4103		1	1	0	9	7	5	15	2	0	8	0	4	2	1	4				

Abb. 4: Auftragskarte für ABC-Analyse

LISTE DER ABC-ANALYSE

QUARTALSVERBRAUCH PRO ARTIKEL

SEITE 1

QUARTAL 1 AUSGEDRUCKT BIS 75 % DES TOTALVERBRAUCHS

ARTIKEL NR.	BEZEICHNUNG	ARTIKEL		MENGE ME	QUARTALSVERBRAUCH		KUM. Z	ST. PREIS
		L. NR	IN Z		WERT FR.	KUM. WERT FR.		
622.110.320	BLECHGEHAEUSE-122	1	0	4.053,0 STK	459.017	459.017	13,3	113,20
622.111.304	BLECHGEHAEUSE-X11	2	1	3.952,0 STK	447.354	906.371	26,2	113,20
622.111.301	BLECHGEHAEUSE-X04	3	2	8.380,0 STK	159.382	1.064.753	30,8	18,90
622.111.290	BLECHGEHAEUSE-Y44	4	2	717,0 STK	115.075	1.179.828	34,1	160,50
622.112.284	TRAEGER-1044	5	3	7.600,0 STK	102.980	1.282.808	37,1	13,55
622.112.112	TRAEGER-1020	6	4	8.980,0 STK	84.840	1.367.648	39,5	10,50
622.112.006	BLECHGEHAEUSE-104	7	4	8.486,0 STK	73.828	1.441.476	41,6	8,70
622.114.008	BLECHGEHAEUSE-112	8	5	4.080,0 STK	73.032	1.514.508	43,7	17,90
622.115.102	TRAEGER-1011	9	6	4.019,0 STK	71.337	1.585.845	45,8	17,75
622.111.844	TRAEGER-1002	10	6	8.436,0 STK	64.535	1.650.380	47,7	7,65
622.108.611	HEBEL 161	11	7	10.173,0 STK	57.986	1.708.366	49,3	5,70
622.109.612	HEBEL 192	12	8	3.062,0 STK	52.207	1.760.573	50,8	17,05
622.108.605	TRAEGER-1008	13	8	4.262,0 STK	47.308	1.807.881	52,2	11,10
622.120.704	TRAEGER-4116	14	9	4.220,0 STK	46.842	1.854.723	53,6	11,10
622.118.706	DECKEL 12X1	15	9	1.609,0 STK	46.580	1.901.303	54,9	28,95
622.116.811	DECKEL 10X1	16	10	5.198,0 STK	43.923	1.945.226	56,2	8,45
622.121.906	DECKEL 14X3	17	11	7.980,0 STK	43.491	1.988.717	57,4	5,45
622.181.908	HEBEL 204	18	11	1.940,0 STK	40.934	2.029.651	58,6	21,10
622.116.004	HEBEL 321	19	12	4.240,0 STK	40.916	2.070.567	59,8	9,65
622.108.060	HEBEL 414	20	13	4.240,0 STK	40.916	2.111.483	61,0	9,65
622.108.070	TRAEGER-2412	21	13	1.555,0 STK	37.816	2.149.299	62,1	22,85
622.106.431	TRAEGER-2410	22	14	2.640,0 STK	36.564	2.185.863	63,1	13,85
622.106.432	BLECHGEHAEUSE-X41	23	15	2.640,0 STK	36.564	2.222.427	64,2	13,85
622.107.841	DECKEL 10X4	24	15	4.475,0 STK	36.247	2.258.674	65,2	8,10
622.108.731	DECKEL 11X6	25	16	4.340,0 STK	35.154	2.293.828	66,2	8,10
622.110.732	HEBEL 101	26	17	10.100,0 STK	35.047	2.328.875	67,3	3,47
622.004.003	HEBEL 208	27	17	4.940,0 STK	33.839	2.362.714	68,2	6,85
622.110.002	TRAEGER X/201	28	18	2.520,0 STK	33.138	2.395.852	69,2	13,15
622.006.141	TRAEGER X/040	29	19	4.981,0 STK	32.824	2.428.676	70,1	6,59
622.008.210	HEBEL 1001	30	19	2.720,0 STK	31.416	2.460.092	71,1	11,55
622.102.008	DECKEL 18-12	31	20	266,0 STK	30.696	2.490.788	71,9	115,40
622.107.080	DECKEL 18-18	32	21	1.755,0 STK	29.922	2.520.710	72,8	17,05
622.107.600	HEBEL 206	33	21	2.380,0 STK	29.869	2.550.579	73,7	12,55
622.103.710	DECKEL 14-11	34	22	2.330,0 STK	29.591	2.580.170	74,5	12,70

Abb. 5: Output-Liste mit Begrenzungscode 2 (bis 75 % des Totalverbrauchs)

TABELLE ZU ABC-ANALYSE : ANZAHL ARTIKEL IN
FUNKTION DES KUMULIERTEN JAHRESVERRAUCHES

KUMULIERTER JAHRESVERBRAUCH			ARTIKEL	
Z	EFF Z	IN FR.	ANZAHL	IN Z
20	20,1	15.528.021	15	0,3
30	30,1	23.294.769	37	0,8
40	40,0	30.935.706	75	1,6
45	45,0	34.810.390	100	2,1
50	50,0	38.707.060	130	2,7
54	54,0	41.805.034	158	3,3
57	57,0	44.101.361	182	3,8
60	60,0	46.463.797	210	4,4
62	62,0	48.022.357	230	4,8
64	64,0	49.546.439	251	5,2
66	66,0	51.090.031	274	5,8
68	68,0	52.664.486	299	6,3
70	70,0	54.180.064	325	6,8
72	72,0	55.735.591	354	7,4
74	74,0	57.287.786	386	8,1
76	76,0	58.859.727	423	8,9
78	78,0	60.392.391	464	9,7
80	80,0	61.935.275	510	10,7
82	82,0	63.506.902	562	11,8
84	84,0	65.040.433	619	13,0
86	86,0	66.596.494	685	14,4
88	88,0	68.152.394	762	16,0
90	90,0	69.697.294	855	17,9
92	92,0	71.239.472	967	20,3
95	95,0	73.568.163	1195	25,1
100	100,0	77.408.151	4768	100,0

Im Computer gespeicherter Raster

TABELLE ZU ABC-ANALYSE : KUMULIERTER JAHRESVER-
BRAUCH IN FUNKTION DER ANZAHL ARTIKEL

ARTIKEL			KUM. JAHRESVERBRAUCH	
Z	EFF Z	ANZAHL	IN FR.	IN Z
05	5,0	240	48.762.207	63,0
08	8,0	383	57.151.238	73,8
10	10,0	478	60.881.053	78,7
12	12,0	574	63.846.266	82,5
14	14,0	669	66.240.552	85,6
16	16,0	765	68.207.253	88,1
18	18,0	860	69.772.723	90,1
20	20,0	955	71.087.983	91,8
22	22,0	1051	72.214.131	93,3
24	24,0	1146	73.145.760	94,5
26	26,0	1241	73.934.020	95,5
28	28,0	1337	74.577.072	96,3
30	30,0	1432	75.100.104	97,0
33	33,0	1575	75.720.243	97,8
36	36,0	1718	76.201.516	98,4
40	40,0	1909	76.660.426	99,0
45	45,0	2147	77.035.228	99,3
50	50,0	2386	77.245.073	99,8
55	55,0	2624	77.352.311	99,9
60	60,0	2862	77.395.970	100,0
65	65,0	3101	77.407.220	100,0
70	70,0	3339	77.408.151	100,0
75	75,0	3578	77.408.151	100,0
80	80,0	3816	77.408.151	100,0
90	90,0	4293	77.408.151	100,0
10	100,0	4768	77.408.151	100,0

Im Computer gespeicherter Raster

Abb. 6 : Tabellen zur ABC-Analyse

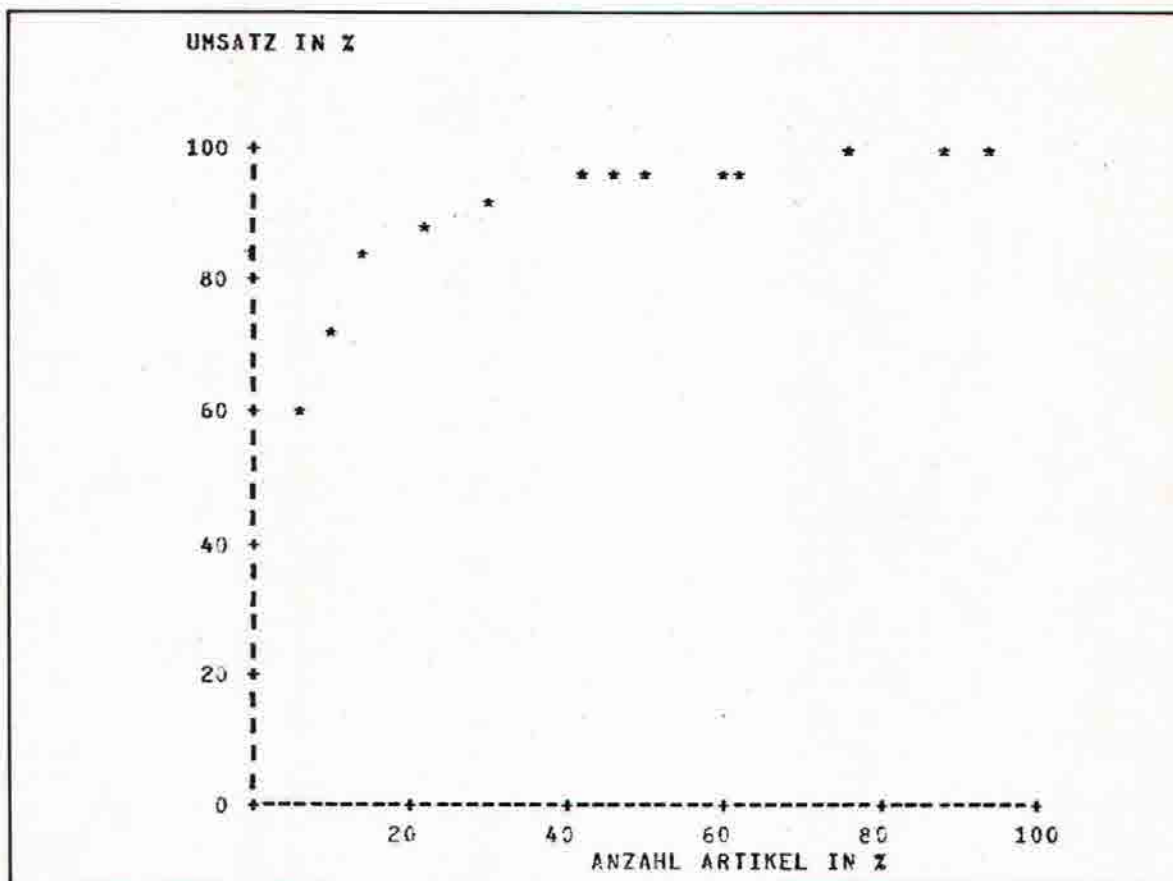


Abb. 7: Computer - Ausdruck
Graphische Darstellung der ABC-Analyse

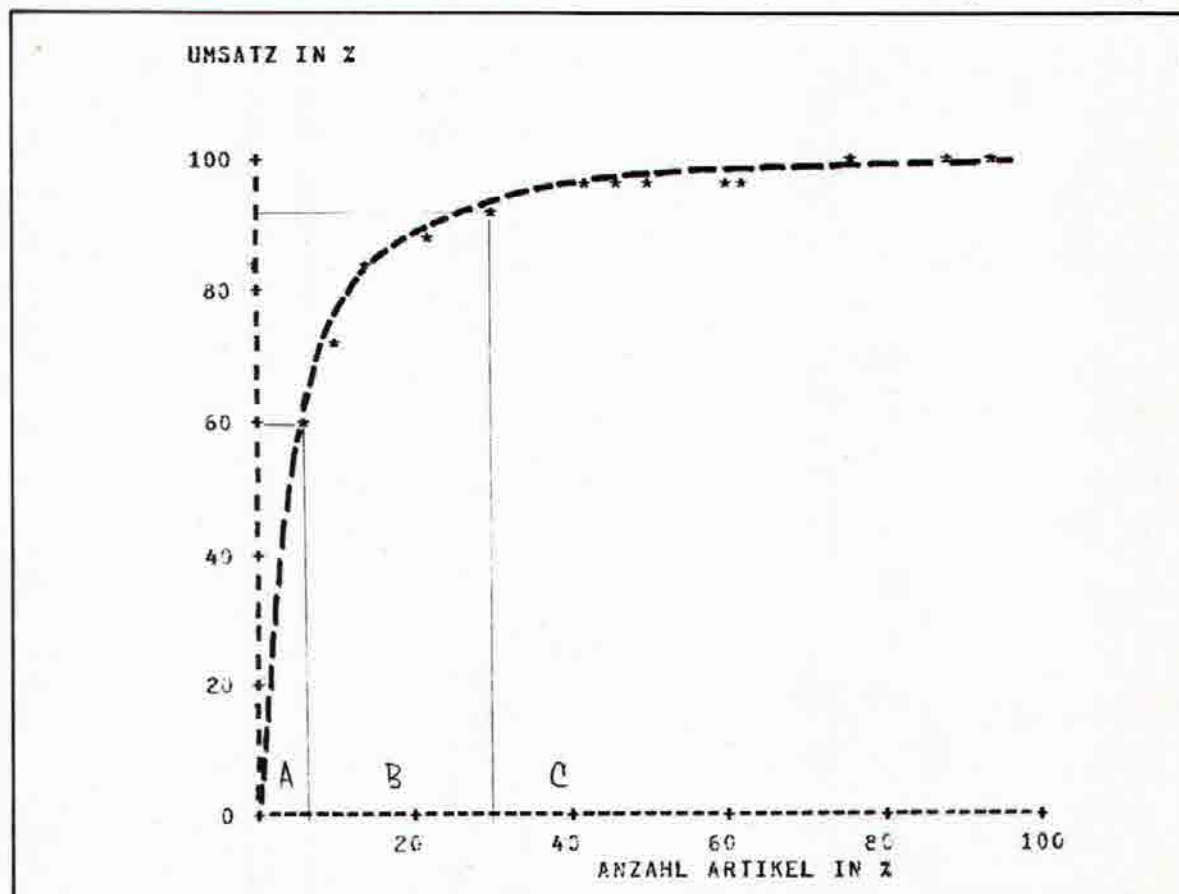


Abb. 8: Computer - Ausdruck
Graphische Darstellung der ABC-Analyse
von Hand eingezeichnete Kurve

2 Anwendungsbeispiele

Der Dispositionschef einer Maschinenfabrik (Getriebeherstellung) hat eine Besprechung über Lagerbewirtschaftung für das nächste Quartal anberaunt. Der Werkscontroller führt hierzu eine Quartalsanalyse der Montagegruppen durch. Das Ergebnis möchte er den Gesprächsteilnehmern durch Tabellen und Graphiken repräsentieren.

Die Lagerstatistik liefert folgendes Zahlenmaterial:

Montagegruppe Nr.	Anzahl Artikel pro Mont. Gruppe	Wert in 1000 Fr.
106	48	510
108	64	20
110	32	411
160	120	361
122	1418	58
131	244	112
240	816	211
243	410	1420
248	1620	940
302	86	1080
308	96	47
Total	4954	5170
	=====	=====

Anhand dieser Informationen lassen sich die beiden Bezugsgrößen "Anzahl Montagegruppen (Artikel) in Prozent" und "Lagerwert in Prozent" errechnen. Beide Werte erhält man, indem Stückzahl bzw. Fr.-Betrag in das Verhältnis zum jeweiligen Total gesetzt werden. Deren Ergebnisse mit Rangnummern versehen machen mögliche *Fehlentscheidungen* deutlich. Je nachdem, ob eben Stückzahl oder Lagerwert im Vordergrund stehen, sind beträchtliche Abweichungen in den Rängen gegeben. Hier zeigt sich der Vorzug der Lorenzkurve: dadurch, daß beide Gewichte ins Verhältnis gesetzt werden, kommen, in diesem Falle für die Lagerwirtschaft, die Teile zum Vorschein, die besondere Beachtung verdienen. Das Berechnungsschema für dieses Fallbeispiel zeigt Abb. 9.

Die Lorenz-Kurve läßt sich nun anhand Spalte 3 dieser Abbildung konstruieren. Die Vorgehensweise ist die, daß zu Rang 1 = Montagegruppen-Nr. 110 auf der waagrechten Achse 0,64 und auf der Senkrechten 7,95 abgetragen wird. Entsprechendes gilt für die anderen Montagegruppen-Nr., die in Abb. 10 gekennzeichnet sind.

Erläuterung der Graphik

Gemäß der Verteilungskurve für das zweite Quartal müssen die Montagegruppen No. 110, 302, 106, 243 und 160 (Gruppe A) sehr sorgfältig, die Montagegruppen No. 248, 308, 122 und 108 (Gruppe B) sorgfältig und die Montagegruppen No. 240 und 122 (Gruppe C) nur global bewirtschaftet werden.

Begründung

In der Gruppe A binden 13,5 % der Artikel 73 % des Lagerwerts. Weitere 40,5 % (Gruppe B) der Artikel machen 23,5 % des Lagerwertes aus, wogegen die verbleibenden 46 % nur 2,5 % des Lagerwertes repräsentieren.

Montage grp. Nr.	Spalte 1			Spalte 2			Spalte 3	
	Anzahl Artikel pro Montagegruppe			Lagerwert			Wert in % Anzahl in %	
		%	Rang	in 1000 Fr	%	Rang		Rang
106	48	0,97	10	510	9,86	4	10,27	3
108	64	1,29	9	20	0,39	11	0,30	9
110	32	0,64	11	411	7,95	5	12,42	1
160	120	2,42	6	361	6,98	6	2,88	5
122	1418	28,62	2	58	1,12	9	0,04	11
131	244	4,93	5	112	2,17	8	0,43	8
240	816	16,47	3	211	4,08	7	0,24	10
243	410	8,28	4	1420	27,47	1	3,32	4
248	1620	32,70	1	940	18,18	3	0,55	6
302	86	1,74	8	1080	20,89	2	12,07	2
308	96	1,94	7	47	0,91	10	0,47	7
Total	4954	100		5170	100			

Abb. 9: Berechnungsschema

Ob eine Montagegruppe sehr sorgfältig, sorgfältig oder nur global bewirtschaftet werden muß, läßt sich sowohl aus der Tabelle (Spalte 3) als auch aus der Graphik schnell ablesen.

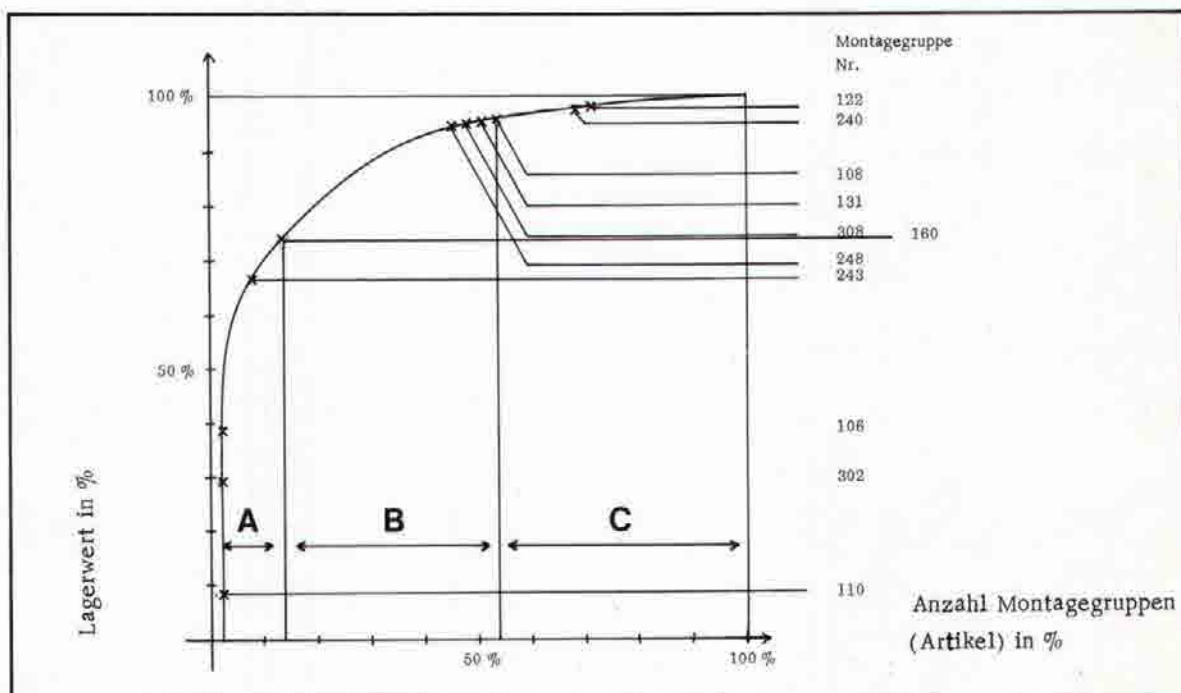


Abb. 10: ABC-Analyse der Montagegruppen

Der Verkaufsleiter einer Schuhfabrik möchte wissen, welche Kunden aus dem EG-Raum im Mai 1975 90 % des Deckungsbeitrags erbracht haben.

Durch den Ablochbeleg der Abb. 4 läßt sich sehr schnell erfahren, daß bereits 17 % = 21 Kunden 89 % des Deckungsbeitrags "einfahren". Diese Information ist in der Tabelle der Abb. 11 ausgewiesen.

LISTE DER ABC-ANALYSE AUSGEDRUCKT BIS 90% DES DECKUNGSBEITRAGES

MAI 1975

KUNDEN NR.	KUNDEN-NAME	ANZAHL KUNDEN		DECKUNGSBEITRAG		
		KUM.	IN %	IN FR.	KUM. IN FR.	IN %
2448142		1	0	804.520	804.520	12,9
2446008		2	1	644.321	1.448.841	23,3
1112887		3	2	648.212	2.097.053	33,8
1314556		4	3	480.400	2.577.453	41,5
6321115		5	4	410.210	2.987.654	48,2
6221125		6	5	285.405	3.273.059	52,8
6222384		7	5	260.250	3.533.309	56,9
1618122		8	6	230.480	3.763.789	60,7
1711444		9	7	210.120	3.973.909	64,1
1718321		10	8	190.460	4.164.369	67,1
1814112		11	9	185.470	4.349.839	70,1
2223198		12	10	170.210	4.520.049	72,9
2423101		13	10	160.240	4.680.289	75,5
2300808		14	11	140.120	4.820.409	77,7
1288441		15	12	130.080	4.950.489	74,0
1287412		16	13	120.040	5.070.529	81,7
1384121		17	14	110.120	5.180.649	83,5
1248123		18	15	90.400	5.271.049	85,0
2106077		19	15	86.410	5.357.459	86,4
2204153		20	16	82.200	5.439.659	87,7
2041333		21	17	81.400	5.521.059	89,0

Abb. 11: Computer - Ausdruck zur Deckungsbeitrags-Klassifizierung

PSYCHOLOGIE UND TECHNIK FÜR DAS VORGEHEN ZUM AUFBAU DER VERKAUFSPLANUNG



Dr. Deyhle ist
Gründer und
Leiter der
Controller-Aka-
demie; er wurde
auch schon als
deutscher Con-
troller-"Papst"
bezeichnet
(FAZ).

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

Bevor der Controller durch seine Werkzeuge Dienstleistungen anbieten kann, hat er (psycho-)logische Überzeugungsarbeit zu leisten, weshalb Budgetierung überhaupt notwendig ist. Barrieren, unerschwellige Gegenwehr der "Betroffenen" sind dabei nicht zu selten anzutreffen.

Wie eine solche "Hürde übersprungen" werden kann, zeigt Punkt I des folgenden Beitrags; beispielhaft dargestellt durch die Verkaufsplanung. Der sich anschließende Schritt, nämlich die Konzeption einer Verkaufsplanung, folgt in II.

Wie das Gespräch zwischen Verkaufs-Manager und Controller oftmals laufen kann

Controller: "Also wir müssen jetzt einmal für das nächste Jahr einen detaillierten Verkaufsplan aufstellen".

Verkaufs-Manager: "Wieso braucht man das, es ging doch bisher alles ganz gut".

Controller: "Aber die Durchschaubarkeit auf dem Markt wird immer kritischer..."

Verkaufs-Manager: "Wie soll man denn planen, wo sich sowieso alles ändert".

Controller: "Gerade aber wo es hektisch läuft, ist ein Fahrplan besonders wichtig, um auf Abweichungen gezielt reagieren zu können".

Verkaufs-Manager: "Bin ich Prophet?"

Controller: "Wir haben aber doch die Möglichkeiten der Marktforschung, Marktbeobachtung, Trendextrapolation, Verbraucherbefragung, Testmarktmöglichkeiten..."

Verkaufs-Manager: "Dann planen Sie doch; Sie haben doch alle Zahlen, die man dazu braucht".

Controller: "Aber der Budgetverantwortliche sind Sie. Planung bringt nicht nur Prognosen, sondern auch Entscheidungen, die der Linien-Chief selber treffen muß".

Verkaufs-Manager: "Wie soll man bei 10.000 Produkten detailliert planen?"

Controller: "Das ginge nach A-B-C-Prinzip; die Produkte, die einen großen Anteil am Umsatz haben, müssen wir detailliert nach Preis und Menge budgetieren; bei den anderen ginge es gruppenweise im Durchschnitt nur nach Wert."

Verkaufs-Manager: "Ich hab' keine Zeit, ich muß verkaufen, wo soll sonst denn der Umsatz herkommen."

Hintergrund der Skepsis gegen das Verkaufsbudget ist hauptsächlich das unguete Gefühl, daß man sich festlegen soll. Dann gibt es nachher Abweichungen und es entsteht die Frage nach dem *Warum* dieser Abweichungen. Außerdem muß die Planung erreichen, daß ein Manager über seinen Schatten springt. Jeder möchte nämlich gerne recht haben. Wird indessen geplant, erweist sich bei Abweichungen eben auch einmal, daß man eben nicht recht gehabt hat.

▷ *"Wo sehen Sie in Zukunft die besseren Chancen..."*

Dies wäre eine Frage nach den *M a ß n a h m e n* und *M ö g l i c h k e i t e n* sowie eine Frage nach dem *U r t e i l* des Verkaufs-Managers über seinen Markt. Oftmals ist es so, daß bereits das Wort "Planung" Widerstand erweckt. Fragt man, was er zu tun gedenkt, so ist man plötzlich mitten in der Planung, ohne es recht gemerkt zu haben.

l) Argumente für den Controller, um den Einstieg in das Verkaufsbudget zu schaffen

▷ *Begründung eines Bedürfnisses für differenzierte Verkaufsplanung aus den Erfordernissen der anderen Bereiche heraus*

Welche Möglichkeiten hat man nun als Controller, in einem Gespräch, das so ähnlich verläuft, für eine detaillierte Verkaufsplanung doch die Füße auf den Boden zu bringen? Da gäbe es folgende Eröffnungsmöglichkeiten:

Es genügt eben nicht, wenn das Ergebnis des Budgetgesprächs lauten würde: "Dann schreiben wir halt mal 100 Millionen Umsatz für's nächste Jahr hin". Woher soll die *P r o - d u k t i o n* wissen, wo-

rauf sie sich im Betrieb einrichten muß; der Einkäufer muß wissen, was er zu beschaffen hat; der Personalberater muß wissen, welche Mitarbeiter nach Quantität und Qualität erforderlich sind.

- ▷ Einfädeln des Planungsgesprächs von der Verkaufsorganisation her

Hier müßte man starten mit dem Stichwort "Profit Centers". Aus der Gestaltung der Organisation nach Produktgruppen, Gebieten, Vertriebswegen und Kundengruppen ergibt sich der Ansatzpunkt für neue Ideen oder auch die Bestätigung für eine differenzierte, maßnahmenorientierte Verkaufsplanung.

- ▷ Bessere Möglichkeiten für den Verkaufs-Manager, Aufgaben, Ziele und Kompetenzen an seine Mitarbeiter zu übertragen

Oftmals wird gesagt, Planung sei eine Zwangsjacke und die Eingrenzung der persönlichen Individualität. Doch kann man einen Mitarbeiter, der es versteht, realistisch zu planen, nach Plan zu arbeiten, bei Abweichungen zu reagieren und diese zu signalisieren, viel eher sich selber überlassen als einen Mitarbeiter, der dies nicht vermag. Der letztere wäre eben persönlich zu überwachen. Dem ersteren könnte man das Controlling als Self-Controlling anvertrauen.

- ▷ Benutzen der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung als Trojanisches Pferd

Dies ist ein dem Controller besonders zustehendes Werkzeug. Er fiele aus seiner Rolle, wenn er z.B. argumentieren würde, daß er der Meinung sei, das Produkt X habe besonders gute Marktaussichten und da müsse man etwas tun. Aber professionelle Sache des Controllers wäre es, vom Deckungsbeitrag I aus dafür zu plädieren, daß bei diesem Erzeugnis etwas im Verkauf getan werden sollte. Die Deckungsbeiträge dienen als Einstieg in die Planung. Deckungsbeitragsrechnung darf nicht als ein Ausrechnungssystem, sondern muß als ein Planungs-System verstanden werden.

- ▷ Die Verkaufsplanung in Struktur und Ablauf des gesamten Planungs-Systems einordnen

Hier würde der Controller von der Ordnung der Unternehmensplanung aus argumentieren. So käme es darauf an, den Planungs-Stoff zu gliedern etwa nach strategischer und operativer Planung. Es ginge um den Typ von Analysen als Basis der Planung. Ist erforderlich zu ergründen z.B. die Art des Marktbedarfs (Zielgruppen, Segmente) oder geht es um die Höhe des Bedarfs (konjunkturelle Erwartungen). Außerdem würde über den Budgetablaufplan ein Dauerauftrag geschaffen werden, so daß zu bestimmten Terminen fraglos das Thema Verkaufsplanung an der Reihe ist.

II. Schema zum Aufbau einer differenzierten Verkaufsplanung

▷ Für welche Kunden (Endverbraucher)

- Die Verkaufsplanung muß bei den Kunden beginnen. Der Auftrag jeder Unternehmung ist vom Markt her zu formulieren. Der Markt sind die Kunden und was sie mit den Produkten oder Leistungen machen. Kundengruppen sind gleichzeitig Verwendungstypen.
- Es geht um die Ermittlung von Art und Höhe des Bedarfs.
- Der Markt ist nicht pauschal, sondern segmentiert und differenziert in verschiedenen Zielgruppen und Genres zu sehen.
- Auch geht es bewußt um die Abschätzung alter, bisheriger und neu zu gewinnender Kunden. Start des Verkaufsbudgets ist die Kundenkartei.

▷ In welchen Gebieten

- "All business is local". Aus diesem Grunde muß die Verkaufsorganisation regionale Ansatzpunkte finden. Auch für das beste Erzeugnis muß eben der Kontakt hergestellt werden im Sinne des "Fußes in die Türe beim Kunden stellen".
- In welchen Gebieten sind wir bereits vertreten, welche wären neu zu gewinnen?
- Welche Eigenarten haben die Gebiete?

- Wie sind die dort ansässigen Kunden in ihrer Art am besten "zu nehmen"?

▷ Über welchen Vertriebsweg

Vertriebsweg betrafe die Frage,

- ob direkt an Endverbraucher oder
- über den Handel verkauft wird.
- Wie ist die Organisation beim Wiederverkäufer?
- Welche Unternehmenstypen gibt es im Sinn von Ketten, Filialbetrieben, Supermärkten, Fachgeschäften?

▷ Mit Hilfe welcher Anwendungs-Experten

Das spielt oftmals eine sehr große Rolle. Ganz ausschlaggebend wäre etwa

- der Arzt bei verschreibungspflichtigen Präparaten in der pharmazeutischen Industrie. Er ist zwar nicht der Kunde, sondern der Patient ist der Kunde. Aber der Arzt ist vom Sinn und der Heilwirkung eines Medikaments zu überzeugen, wenn damit im Markt Erfolg erzielt werden soll.
- der Architekt, der z.B. in Baustoffen berät,
- der Skilehrer, der eine Empfehlung hinsichtlich eines zweckmäßigen Skis gibt.

▷ Gegen welche Mitbewerber

- Was sind die eigenen Stärken und Schwächen? Eine Analyse in dieser

- Richtung läuft gleichzeitig darauf hinaus,
- die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu kennen und sich in dieser Richtung zu differenzieren.
 - Wo schätzen wir uns besser ein als vergleichbare Mitbewerber?
 - Mit welchem Maßnahmenprogramm wäre es möglich, sich noch besser abzuheben?

▷ *Welche Produkte*

Es mag überraschen, daß die Produkte in dieser Checkliste zum Aufbau einer differenzierten Verkaufsplanung erst jetzt erwähnt sind. Im Sinne empfangenorientierter Betrachtung kann aber das Angebot tatsächlich erst hier erwähnt werden, weil nicht maßgeblich ist, was eine Unternehmung zu bieten hat, sondern was der Markt will. Hier müßte für die Verkaufsplanung zusammengestellt werden,

- was die bisherigen Wachstumsverläufe der Produkte gewesen sind,
- wie die Palette durch neue Erzeugnisse zu ergänzen ist,
- welche besseren Anwendungsformen es gibt. Gerade von der verwendungsorientierten Einstellung aus ergeben sich die am besten im Markt machbaren Ideen für die Produktentwicklung.

▷ *In welchen Darreichungsformen und Packungsgrößen*

- Das Erzeugnis differenziert sich auch in seiner Ausstattung. So gibt es Bier in Flaschen, in Dosen, vom Faß. Pharmazeutische Produkte gibt es als Tabletten, als Ampullen, als Suppositorien.
- Ferner spielen die Gebindegrößen eine Rolle; dies koppelt auch wieder zurück auf den Vertriebsweg, auf das Gebiet und auf den Typ Endverbraucher, der mit dem Erzeugnis anzusprechen ist.
- Ferner gehört zur "Darreichung" auch das Maß, in dem auf Sonderwünsche der Kunden eingegangen werden soll.

▷ *Zu welchem Preis*

Das gilt sinngemäß erst recht für den Verkaufspreis. Der Verkaufspreis setzt ein Signal auch für

- die Produktpersönlichkeit
- die Qualität
- den Genre des Produkts - wieder vor allem ausgelegt auf die zu gewinnende Zielgruppe.

▷ *In welcher Rabattstruktur*

- Mengennachlässe, Funktionsrabatte, Rückvergütungen, Treueprämien dienen als Verpackung für den Verkaufspreis. Dieser Aspekt in der Verkaufsplanung ist unterschiedlich bedeutsam, je nach dem, ob der direkte Kunde der Handel ist oder die Industrie.

- Vor allem in Zusammenarbeit mit dem Handel, der parallel zur Geschäftspolitik des Herstellers zu einem Mit-Tun aufzufordern ist, ist auf die Gestaltung eines anreizenden Rabattsystems besonders Wert zu legen.

▷ *Zu welchen Grenzkosten*

Sinngemäß wie beim Verkaufspreis drückt sich die Produktpersönlichkeit, die in das Produkt gebaute Qualität auch in den Grenzkosten aus.

- Handelt es sich um Massenerzeugnisse oder um Maßarbeit?
- Welche Rohstoffqualität,
- welche Präzision in der Ausformung wird dem Erzeugnis mitgegeben?
- Will der Kunde das auch so haben?
- Die Wertanalyse zerlegt das Produkt in verschiedene Funktionen, die es für den Kunden hat; fragt, ob diese Funktionen wirklich benötigt werden und ob folglich die Kosten auch dafür erforderlich sind.

▷ *In welchen Mengen*

- Verkaufspreis und Absatzmengen zu verknüpfen, führt zur Preis-Absatzplanung, zu Fragen der Elastizität der Nachfrage auf Verkaufspreisänderungen hin.
- Daß im Verkaufsbudget für die Erzeugnisse nicht nur Werte, sondern auch Mengen stehen, ist zwingend erforderlich, weil sonst ein Umtopfen des Absatzplanes in den

Produktions- und Beschaffungsplan nicht möglich wäre.

- Die Mengen verschiedener Erzeugnisse im Absatzbudget sind aufzulösen nach Stücklisten und Rezepturen in ein differenziertes Beschaffungsprogramm.
- Die Arbeitspläne der Produkte sind aufzulösen in eine Kapazitätsbelegungsrechnung auf den einzelnen Kostenstellen des Betriebes.
- Allerdings wird man eine mengenmäßige Planung nicht für jedes Produkt in der gesamten Sortimentsbreite durchführen können. Erforderlich ist es eben dort, wo es sich nach ABC-Überrlegungen lohnt.

▷ *Durch welche unterstützenden Maßnahmen*

- Hier handelt es sich einmal um Promotions-Maßnahmen im engeren Sinn wie Werbung, Verkaufsförderung, Aktionen (Aktionsrabatte, Packungen, Partielieferungen, Naturalrabatte).
- Promotion im weiteren Sinne wäre der Service, den der Kunde bekommt, der technische Kundendienst, das Eingehen auf seine Sonderwünsche, der Einsatz anwendungstechnischer Beratung, die Bereitstellung kundentypischer Werkzeuge.

▷ Mit welcher Vertriebsorganisation

Während die Werbung im Sinne der Verkaufs-"Schlacht" eher die Funktion der Artillerie hätte, stellt sich jetzt die Frage nach dem "Aufmarschplan der Infanterie" des Verkaufs.

- Wie ist der A u ß e n d i e n s t organisiert,
- gibt es r e g i o n a l e Stützpunkte wie Verkaufsbüros, Filialen?
- Welche V e r k a u f s t o u r e n bestehen für den einzelnen Reisenden?
- In welcher Frequenz werden die Kunden besucht?
- Wie groß ist das Verhältnis effektiver Verkaufszeit zu den Nebenzeiten wie fahren, Parkplatz suchen, warten.
- Analog zur Organisation geht es um die Budgetierung der K o s t e n für die V e r t r i e b s - Organisation, bestehend aus Gehältern, Sachkosten wie Mieten und Reisekosten.
- Ferner sind die K o s t e n für P r o v i s i o n e n und P r ä m i e n zu budgetieren, die wieder mit der differenzierten Absatzplanung nach Produktprioritäten und Kundenprioritäten zusammenhängen.

▷ Mit welcher Logistik

Die Logistik wäre das Maßnahmenpaket zur Versorgung von Wiederverkäufer und Endverbraucher. Man kann noch so viel werben, sind die Produkte nicht da,

"stimmt" die Distribution nicht, so kann man auch nicht verkaufen und den Marktanteil nicht sichern und sogar ausbauen. Hier wären nach Maßnahmen und Kosten zu planen

- der Fuhrpark,
- die Auslieferungsläger,
- der für erforderlich gehaltene Servicegrad sowohl von Zentral-Lager wie Auslieferungslager.

III. Die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung als Rahmen für das Verkaufsbudget

Geht man durch diese Checkliste für den Aufbau des Verkaufsbudgets, so ergibt sich das Bild der s t u f e n w e i s e n D e k k u n g s b e i t r a g s r e c h n u n g nach folgendem Prinzip:

	Bruttoerlöse
./.	Erlösschmälerungen
=	Nettoerlöse
./.	Grenzkosten des Umsatzes
=	Deckungsbeitrag I
./.	spezielle Promotionkosten
=	Deckungsbeitrag II
./.	Kosten der Vertriebsorganisation
=	Deckungsbeitrag III

In diesen Rahmen läßt sich die Checkliste einfangen - wie sie sinngemäß von diesem Rahmen aus erarbeitet werden kann.

Unabhängig von der jeweiligen individuellen Lösung, die in jeder Unternehmung selber zu finden ist, kann doch als generelles Konzept für die Gestaltung einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung gesagt werden, daß sie den Weg finden muß zu folgender elementarer Frage bei der Verkaufsplanung:

▷ Welche Produkte (vom Deckungsbeitrag I ausgehend)

▷ sind mit welchen gezielten Maßnahmen (vom Deckungsbeitrag II ausgehend)

▷ durch welche Bereiche in der Vertriebs-Organisation (vom Deckungsbeitrag III ausgehend) zu fördern bzw. in ihrer Marktstellung zu halten.

Diese Elementarfrage enthält gleichzeitig die verkürzte Checkliste nach II. ■

CONTROLLING

" a t h o m e "



Ich bin ein wichtiger Konjunktur-Faktor,
weil ich immer 'was will.

Das macht sicher auch bei Dir Umsatz.
Hoffentlich viel im Neuen Jahr.

Tschüss

JORLE

INVESTITIONS - UND WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG

von Dipl. -Kfm. Dr. Albrecht Deyhle

Bei Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnungen handelt es sich um Fragen der Verfahrenswahl. Die Gleise, auf denen das Produktions-, Vertriebs- und Verwaltungsprogramm der Unternehmung derzeit laufen, sollen an bestimmten Stellen umgebaut werden. Dabei hängen Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung miteinander zusammen. Die Analyse der Wirtschaftlichkeit wird in der Regel eine Vorstufe für die Entscheidungsrechnung für Investitionsmaßnahmen sein. Aber eine Wirtschaftlichkeitsrechnung kann auch ohne folgende Investitionsrechnung enden.

Entscheidungs- und Rechenpriorität von Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung

In der Praxis der Experten des Rechnungswesens dominiert sehr häufig die Frage, wie irgendwelche Kosten verrechnet werden sollen. Besonders beliebt ist dabei der Ansatz von Abschreibungen im Falle zu ersetzender, älterer Verfahren. Bedeutsamer ist jedoch zunächst einmal die Frage, was entschieden werden soll. Die Art der Rechnung läßt sich erst dann vernünftig klären, wenn der Typ der gewünschten Information und damit die Art der Entscheidung klar definiert sind.

Das möge die umseitige Tabelle illustrieren.

Da die Investitionsrechnung angeben soll, wie sich ein auszugebender Kapitalbetrag rentiert - aus der Sache des Objekts heraus -, müssen die kalkulatorischen Zinsen außer Ansatz bleiben. Hinterdrein wäre zu fragen, wie das Projekt sich rentiert und was das Geld etwa auf der Bank kostet, um daraus die Entscheidungsdaten für eine sinnvolle Finanzierungsmaßnahme gegenüberzustellen.

Ferner darf bei der Bestimmung der Pay-Back-Periode des Investitionsobjekts nicht vorher schon mit Abschreibungen gerechnet werden. Die Abschreibungen sind ja bereits Rückflußbeträge und können infolgedessen nicht im Bild der Kosten = Ausgaben enthalten sein.

Methode Kriterium	Wirtschaftlichkeits- rechnung	Investitions- rechnung
Entscheidungs- typ	Verfahrensvergleich; man tut dabei so, als hätte man bereits investiert.	Es ist zu begründen, ob man investieren - also das Geld dafür ausgeben soll.
Frage- typ	Wie hoch stellt sich der Maschinenstundensatz und die Kalkulation der Herstellkosten von Produkten im Falle eines neuen Verfahrens?	Wie rentiert sich die für das Projekt zu investierende Kapitalsumme - wann fließt sie wieder durch die Ersparnis oder durch Mehrerlös zurück?
Rechen- typ	Kostenrechnung; meist im Rahmen des Kostenbudgets; inklusive Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen; verglichen werden müssen z. B. Kapitalkosten mit Arbeitskosten. Der Vorteil eines moderneren, halb- oder vollautomatischen Verfahrens ergibt sich dabei in der Regel erst durch Rücksicht auf den größeren Ausstoß je Stunde; also die Wirtschaftlichkeit kann erst in der Teilekalkulation (Kostenträgerrechnung) nachgewiesen werden.	Rechnung mit Einnahmen und Ausgaben; auch Cash-Flow-Rechnung genannt; Gegenüberstellung von Cash-in-flow und Cash-out-flow; dabei gehört zum Cash-out-flow auch die Höhe der Investitionssumme selber. Der zum ROI-Satz auf heute diskontierte Wert des Cash-Inflow ergibt die Investitionsausgabe (Amortisationsbedingung).

**Fallbeispiel zur Investitionsrechnung:
Kontakte schweißen**

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 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 Lohnsteigerung von 10 % zu rechnen. Die Reparaturaufwendungen sollen im 4. und 5. Jahr um 50 % höher sein als in den ersten 3 Jahren.

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

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>

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

Lohneinsparung:

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

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

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. A 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.

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 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 abgezinsten Wert des Cash Flow gerade so groß ist wie die Investitionsausgabe von 130 000, --.

Abb. A: 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. B)	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. B)	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

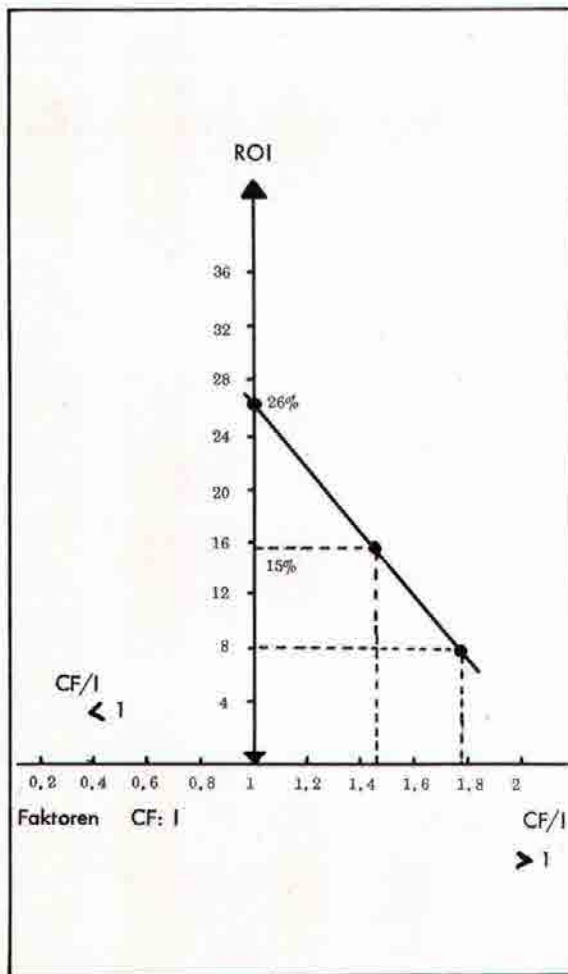
n	i (%)																			
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0,995	0,990	0,985	0,980	0,976	0,971	0,966	0,961	0,957	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870
2	0,991	0,980	0,971	0,961	0,952	0,943	0,934	0,925	0,916	0,906	0,890	0,874	0,857	0,841	0,826	0,812	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	0,503	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	0,476	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. B: Gegenwartswert von DM 1, --, falls dieser Betrag in einer Zahlung am Ende des angegebenen Jahres eingeht

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, --.

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. C: Entscheidungs-Diagramm

Kriterien für die Priorität

mehrerer Investitionsobjekte: Mit dieser Berechnung ist aber gewöhnlich noch nicht auch schon die Entscheidung gefallen. Jede Investition wett-eifert mit anderen. Der Fonds investierbarer Gel-der 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) be-stimmt die Investitionsmöglichkeit über die höch-stens zulässige weitere Fremdfinanzierung. Folglich müßte eine Kriterienliste für Investi-tionsobjekte aufgestellt werden; die Kriterien wären in ihrer Bedeutung für die Unternehmung zu bewerten und das jeweilige Investitionspro-jekt danach zu beurteilen (5 = am wichtigsten und am besten).

Dieses Entscheidungs-Schema ist so anzuwen-den, daß die für die Investition maßgeblichen Kriterien erst zu bewerten sind. Darin kommt zum Ausdruck, für wie bedeutsam die Fakto-ren gehalten werden. 5 wäre sehr wichtig. Das läßt sich nicht generell beantworten, son-dern wäre branchen- und firmentypisch abzu-wägen.

Dann geht es darum, ein bestimmtes Investitions-objekt im bewerteten Kriterium zu beurteilen. Welche Note bekommt das Kontakte schweißen mit 26 % ROI im Vergleich zu anderen Investi-tionsvorhaben? Wie bei den Mitarbeitern oder in der Schule ist jetzt eine Rangreihe zu bilden. Im Beispiel hat der ROI den Wert 5. Die 26 % sind mit 4 benotet, so daß das Kontakte schwei-ßen an dieser Stelle 20 Punkte einheimst. Ins-gesamt stellt sich dieses Projekt auf 125 Punkte (multiplikative Verknüpfung von WERT und UR-

Investitionskriterien	Punkte	Wert	Urteil
		sehr wichtig 5 4 3 2 1 weniger wichtig	sehr gut 5 4 3 2 1 weniger gut
ROI		5	4
Pay-Back-Periode		4	4
Höhe der Kapitalsumme		5	5
Modelländerung		3	3
Flexibilität der Anlage		2	1
Folgekosten und -investitionen		4	3
Umweltbeeinträchtigungen		2	4
Gesetzliche Auflagen		2	4
Unfallsicherheit		2	5
Risikograd der Daten		5	3

Abb. D: Entscheidungs-Schema für Investitionen

TEIL). Bei den Noten, die das Kontakte schweißen erhalten hat, ist immer zu berücksichtigen, daß eine hohe Note vorteilhaft und eine niedrige Note unvorteilhaft ist. Die 1 bei der Flexibilität der Anlage hieße also, daß mit dieser Spezialmaschine eben nur dieses Verfahren angewendet werden kann und kein anderes. Die 5 beim Kriterium Höhe der Kapitalsumme drückt aus, daß die Investitionsausgabe in Höhe von 130.000, -- relativ nicht so sehr hoch ist.

Nach dieser "Hit-Liste" der Investitionsprojekte wäre jetzt der begrenzte Finanzetat zuzuteilen. Die Investitionsmaßnahmen mit der jeweils höchsten Punktsomme kämen zuerst zum Zuge und zwar so lange, bis das FINANZBUDGET FÜR INVESTITIONEN aufgebraucht ist. Alle übrigen hätten auf der Warteliste Platz zu nehmen.

Rücksicht auf nicht meßbare Kriterien

Durch ein solches Verfahren der Bewertung und Beurteilung rivalisierender Investitionsprojekte lassen sich auch Sachverhalte berücksichtigen, die man nicht messen kann. Das gilt vor allem für die einzelnen in der Regel nicht nachweisbaren Folgen einer Maßnahme auf die Infrastruktur im Reparatursektor oder im Bereich der Energieversorgung. Jede einzelne neue Maschine für sich hat dort keinen extra meßbaren Bedarf. Aber mehrere zusammen führen dazu, daß auch dort Folgeinvestitionen entstehen. Was jedoch nicht zu messen ist in absoluten Zahlen, läßt sich nach der Erfahrung im Betrieb häufig in einer Note ausdrücken.

Das gilt sinngemäß bei administrativen Investitionen etwa für das Kriterium Informationsgewinn oder Erhöhung des Firmen-Image.

Stellungnahme

von Dr. A. Hochuli
zum Fallbeispiel
Kontakte schweißen
statt nieten

Das Schema zur vereinfachten ROI-Bestimmung beruht auf einer linearen Extrapolation einer Funktion, welche selber nicht linear ist. Das Verfahren gibt uns daher grundsätzlich nur Annäherungswerte. Die Abweichungen sind umso geringer, je näher die beiden Bestimmungspunkte und der Extrapolationswert beieinander liegen. Sofern die Werte dagegen relativ weit auseinanderliegen, kann die Differenz doch ein beachtliches Maß annehmen. Der extrapolierte Wert liegt dabei zu tief, sofern die beiden Bestimmungspunkte auf der gleichen Seite der Ordinate 1,0 liegen (E 1 statt E), bzw. zu hoch, wenn die Punkte auf verschiedener Seite liegen (E 2 statt E). Siehe umseitige Abb. E.

Bally CTU

Dr. A. Hochuli

Telefon (084) 40 14 21
Telegramm CTU Schönenwerd
Telex 08 927

EINGEGANGEN
 12. SEP. 1975
dy

Herr Dr. A. Deyhle
c/o CONTROLLER AKADEMIE
Postfach 1168
D-8035 Gauting 2

Ihr Zeichen

Unser Zeichen
L/Ho-1k

CH-5012 Schönenwerd,
8. September 1975

Betr.: Schema zur vereinfachten ROI-Bestimmung

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle.

Erlauben Sie, dass ich zu der von Ihnen schon mehrmals vorge-tragenen Methode kritisch Stellung nehme. Es hat sich nämlich gezeigt, dass nach diesem Vorgehen unter ungünstigen Voraus-setzungen doch beachtliche Abweichungen zum richtigen ROI ent- stehen können.

Wenn Sie der Auffassung sind, dass dies auch ein Beitrag fürs Controller-Magazin wäre, habe ich nichts dagegen einzuwenden.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr
A. Hochuli
A. Hochuli

Beilage.

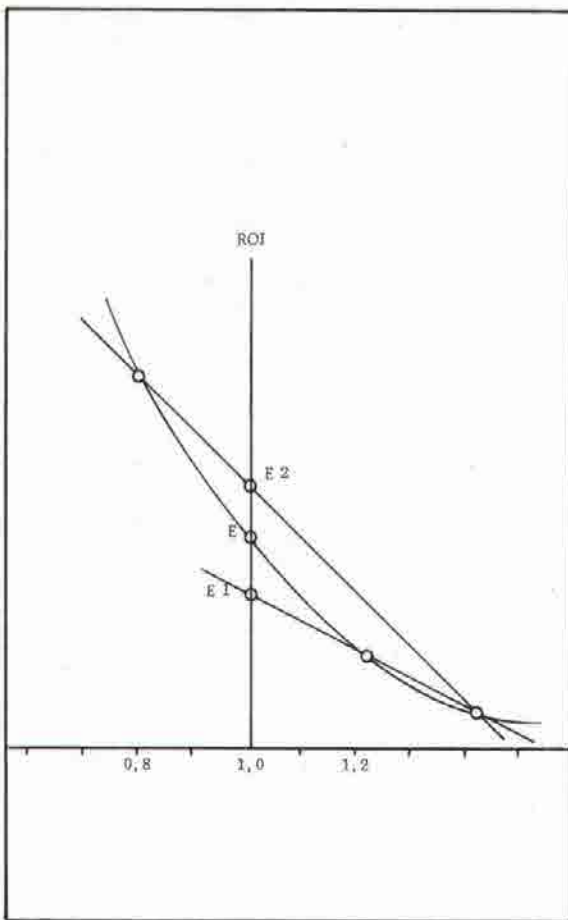
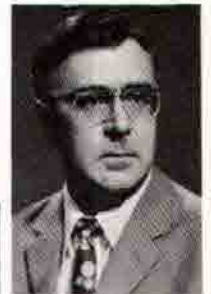


Abb. E: Abweichungen bei der ROI - Bestimmung

Zur Erläuterung des Ausmasses der Abweichung wird das Beispiel aus Abbildung C herangezogen. Aus der Extrapolation ergibt sich ein ROI von 26 %. Für diesen Wert errechnet sich ein abgezinster Cash-Flow von DM 146.165, -- und nicht wie erwartet von 130.000, --. Die Rechnung muss also jetzt neu im Bereich von 30 % ROI gemacht werden (s. Tabelle der Abb. F).

Dies ergibt folgende Werte:

ROI	Abgezinster Cash Flow	CF : I
26 %	146.165	1.12
30 %	134.221	1.03
35 %	121.345	0.93



Dr. A. Hochuli ist Chemiker. Er ist Mitglied der Leitung der Chemisch-Technische Unternehmungen der Bally Schuhfabriken AG in Schönenwerd/Schweiz. Ihm unterstehen die Sparten Klebstoffe, Farben und Lacke, Bauchemie und Detailhandel. Dr. Hochuli hat sich speziell auch um den Aufbau des Controlling angenommen.

Der gesuchte ROI muss also zwischen 30 und 35 % liegen. Um den genauen Wert zu finden, dürfen wir jetzt in diesem Bereich linear interpolieren, ohne grössere Abweichungen befürchten zu müssen; Der gesuchte Wert liegt zwischen 31 und 32 %. (s. Abb. G)

Schlußfolgerungen:

Die genannte Methode ergibt genügend genaue Ergebnisse, wenn die ROI-Werte der beiden Bestimmungspunkte und des Extrapolationswertes in einem Bereich von 6 - 8 % liegen. Sind die Differenzen größer, wird die

Abb. F: Abgezinster Cash-Flow

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	Total
Zinsfaktor b. 26 % Abgezinster CF 26 %	0.794 36'127	0.630 33'201	0.499 30'140	0.397 24'415	0.315 19'782	0.250 2'500	146'165
Zinsfaktor b. 30 % Abgezinster CF 30 %	0.769 34'990	0.592 31'198	0.455 27'482	0.350 21'525	0.270 16'956	0.207 2'070	134'221
Zinsfaktor b. 35 % Abgezinster CF 35 %	0.741 33'716	0.548 28'880	0.407 24'583	0.301 18'512	0.223 14'004	0.165 1'650	121'345

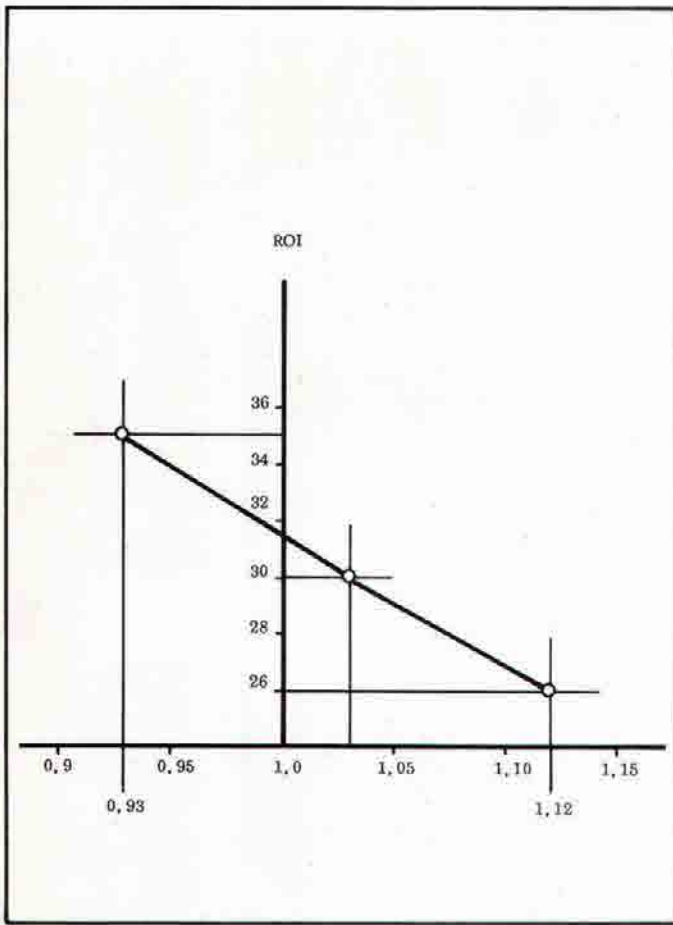


Abb. G: Näherungsweise Bestimmung des ROI

graphische Ermittlung in 2 Stufen durchgeführt, wobei das erste Ergebnis als Annäherungswert betrachtet werden muß, in dessen Bereich dann die Feinabstimmung durchgeführt werden kann.

Schlußbemerkung

der Redaktion

Praktisch bedeutet diese Empfehlung, daß bei Anwendung des Rechendiagramms zur Bestimmung des Return on Investment bei unregelmäßigem Verlauf des Cash-Flow die beiden Rechenwerte mehr in der Nähe des voraussichtlich endgültigen ROI-Satzes gehalten werden; daß man also für die Anwendungspraxis der Investitionsrechnung eine Tabelle zu verwenden hat, die höhere Zinssätze berücksichtigt als die der Abbildung C (hierdurch begründet sich auch die beachtliche Abweichung). Eine solche Tabelle ist in Abbildung H wiedergegeben. Die Zinsfaktoren in der Stellungnahme von Dr. Hochuli stammen sinn- gemäß aus einer solchen Abzinsungstabelle.

Bei solchen Überlegungen zur Genauigkeit der Investitionsrechnung sollte aber nicht übersehen werden, daß es sich hier in erster Linie aus der Sicht des Controllers um eine Planungs- Aufforderungs-Rechnung handelt. Auch diese Art Rechnung dient als Schrittmacher zu einer differenzierten Planung über mehrere Jahre. So liegt der Akzent auf der Erarbeitung des Cash-Flow-Budgets und zum Beispiel auf der Exaktheit der Annahme, daß es sich in diesem Falle um 4 Millionen Kontakte pro Jahr handelt. Man darf also in der Diskussion um die Genauigkeit der Rechnung nicht übersehen, daß der Erfolg in der Zuverlässigkeit der Ausgangsdaten begründet ist.

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

Future Years	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	.990	.980	.962	.943	.926	.909	.893	.877	.870	.862	.847	.833	.820	.806	.800	.794	.781	.769	.741	.714	.690	.667
2	.980	.961	.925	.890	.857	.826	.797	.769	.756	.743	.718	.694	.672	.650	.640	.630	.610	.592	.549	.510	.478	.444
3	.971	.942	.889	.840	.794	.751	.712	.675	.658	.641	.609	.579	.551	.524	.512	.500	.477	.455	.406	.364	.328	.296
4	.961	.924	.855	.792	.735	.683	.636	.592	.572	.552	.516	.482	.451	.423	.410	.397	.373	.350	.301	.260	.226	.198
5	.951	.906	.822	.747	.681	.621	.567	.519	.497	.476	.437	.402	.370	.341	.328	.315	.291	.269	.223	.186	.156	.132
6	.942	.888	.790	.705	.630	.564	.507	.456	.432	.410	.370	.335	.303	.275	.262	.250	.227	.207	.165	.133	.108	.088
7	.933	.871	.760	.665	.583	.513	.452	.400	.376	.354	.314	.279	.249	.222	.210	.198	.178	.159	.122	.095	.074	.059
8	.923	.853	.731	.627	.540	.467	.404	.351	.327	.305	.266	.233	.204	.179	.168	.157	.139	.123	.091	.068	.051	.039
9	.914	.837	.703	.592	.500	.424	.361	.308	.284	.263	.225	.194	.167	.144	.134	.125	.108	.094	.067	.048	.035	.026
10	.905	.820	.676	.558	.463	.386	.322	.270	.247	.227	.191	.162	.137	.116	.107	.099	.085	.073	.050	.035	.024	.017
11	.896	.804	.650	.527	.429	.350	.287	.237	.215	.195	.162	.135	.112	.094	.088	.079	.066	.056	.037	.025	.017	.012
12	.887	.788	.625	.497	.397	.319	.257	.208	.187	.168	.137	.112	.092	.076	.069	.062	.052	.043	.027	.018	.012	.008
13	.879	.773	.601	.469	.368	.290	.229	.182	.163	.145	.116	.093	.075	.061	.055	.050	.040	.033	.020	.013	.008	.005
14	.870	.758	.577	.442	.340	.263	.205	.160	.141	.125	.099	.078	.062	.049	.044	.039	.032	.025	.015	.009	.006	.003
15	.861	.743	.555	.417	.315	.239	.183	.140	.123	.108	.084	.065	.051	.040	.035	.031	.025	.020	.011	.006	.004	.002
16	.853	.728	.534	.394	.292	.218	.163	.123	.107	.093	.071	.054	.042	.032	.028	.025	.019	.015	.008	.005	.003	.002
17	.844	.714	.513	.371	.270	.198	.146	.108	.093	.080	.060	.045	.034	.026	.023	.020	.015	.012	.006	.003	.002	.001
18	.836	.700	.494	.350	.250	.180	.130	.095	.081	.069	.051	.038	.028	.021	.018	.016	.012	.009	.005	.002	.001	.001
19	.828	.686	.475	.331	.232	.164	.116	.083	.070	.060	.043	.031	.023	.017	.014	.012	.009	.007	.003	.002	.001	.001
20	.820	.673	.456	.312	.215	.149	.104	.073	.061	.051	.037	.026	.019	.014	.012	.010	.007	.005	.002	.001	.001	.001
21	.811	.660	.439	.294	.199	.135	.093	.064	.053	.044	.031	.022	.015	.011	.009	.008	.006	.004	.002	.001	.001	.001
22	.803	.647	.422	.278	.184	.123	.083	.056	.046	.038	.026	.018	.013	.009	.007	.006	.004	.003	.001	.001	.001	.001
23	.795	.634	.406	.262	.170	.112	.074	.049	.040	.033	.022	.015	.010	.007	.006	.005	.003	.002	.001	.001	.001	.001
24	.788	.622	.390	.247	.158	.102	.066	.043	.035	.028	.019	.013	.008	.006	.005	.004	.003	.002	.001	.001	.001	.001
25	.780	.610	.375	.233	.146	.092	.059	.038	.030	.024	.016	.010	.007	.005	.004	.003	.002	.001	.001	.001	.001	.001
26	.772	.598	.361	.220	.135	.084	.053	.033	.026	.021	.014	.009	.006	.004	.003	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001
27	.764	.586	.347	.207	.125	.076	.047	.029	.023	.018	.011	.007	.005	.003	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001	.001
28	.757	.574	.333	.196	.116	.069	.042	.026	.020	.016	.010	.006	.004	.003	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001	.001
29	.749	.563	.321	.185	.107	.063	.037	.022	.017	.014	.008	.005	.003	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001
30	.742	.552	.308	.174	.099	.057	.033	.020	.015	.012	.007	.004	.003	.002	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001
40	.672	.453	.208	.097	.046	.022	.011	.005	.004	.003	.001	.001										
50	.608	.372	.141	.054	.021	.009	.003	.001	.001	.001												

Das Controller-Dasein lyrisch zurechtgerückt hat Leser Ernst Schmidt aus Lilienthal/Bremen mit seinem Beitrag

"Countrolling"

WER.....

selbst auf dem (Zahlen-)Friedhof Verhältnisse anfängt
mit vielen Bruchteilen gesund leben kann
Differenzen sucht und von diesen dann noch profitiert
immer wieder an Beziehungen denkt und trotzdem Eigenleistung bringt
Ungleiches mit Gleichem vergilt

hin und wieder auch mal was organisiert

selbst mit Divisionen nicht kleinzukriegen ist
andere zum Denken bringt, obwohl sie's eigentlich nicht wollen
den Deckungsbeitrag nicht für eine agrarbezogene Gebühr hält
wie andere proportional zur Leistung bezahlt wird

könnte - aber muß nicht -

.....ein CONTROLLER sein.

M e r k e a u ß e r d e m :


Nicht jeder, der mit Sprengstoff umgeht, ist deswegen schon ein Bombenkerl !

A s p e k t

Solange sich eine Quantität auch in einer Qualität darstellen läßt, solange sollte man die Metamorphose eines Buchhalters zum Controller nicht für undenkbar halten.

Ernst Schmidt

Herr Kunibert Zimmer hat am "Controller's Grundseminar" teilgenommen und nachher in seinem Unternehmen eines der Arbeitsblätter aus der Seminar-Mappe vervielfältigt. Lesen Sie, was er sich damit eingebrockt hat.




ALTVATER & CO · TRANSPORTE

Jakob Altvater & Co. - Transporte 7094 Barmhausen Postfach 1100

HAUPTVERWALTUNG

Controller Akademie
z.Hd. Herrn Dr. A.Deyhle

8035 Götting
Postfach 168

EINGEGANGEN
 26. JUNI 1975


Datum
25.6.1975

Ihr Zeichen

Ihre Nachricht vom

Unser Zeichen
PuE-Zi/wi

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

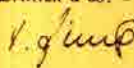
eine kleine Episode, zugetragen in meiner Firma, gab den Anstoß für mein Schreiben an Sie.
Mein Wissen, welches ich beim Grundseminar Stufe I erworben habe, wollte ich meinen Mitarbeitern nicht vorenthalten. Im Stadium unserer Unternehmensplanung schien mir dann Ihr Artikel in "gelbe Seite 2,3. Management by participation" gerade angebracht. Ich veröffentlichte daraus einen Teil mit Zeichnung und gab diesen Bericht einigen Mitarbeitern zu Hand. Man nahm diesen Artikel positiv zur Kenntnis. Doch bald begann es zu "blitzen". Ausgelöst haben diese Blitze die weiblichen Mitarbeiter. Ausgangspunkt war Ihre Formulierung: "dass sich der Mann mit seinem Ziel identifiziert" - und das im Jahr der Frau.

Bitte betrachten Sie es als kleinen Tip und berücksichtigen Sie vielleicht bei späteren Ausgaben Ihrer Arbeitsmappe die Damenwelt etwas mehr.

In der Hoffnung, dass auch Sie genauso schmunzeln über diese Episode wie ich, verbleibe ich

mit freundlichen Grüßen

ALTVATER & Co. - Transporte



<p>Neustadt 1004 Barmhausen, Akker Straße 28</p> <p>Zweigstellen: 7100 Beckroing Industrieallee 15 Tel. 0 51 81 65 10 38</p> <p>7901 Bad Wilsen Bismarckstr. 17 Tel. 0 51 51 30 99/10</p>	<p>8000 Barmhausen-Kolk Kardinalstraße 88 A Tel. 0 51 31 91 35</p> <p>8002 Barmhausen Am Schimmelweg 17 Tel. 0 51 31 31 32/31</p>	<p>8701 Elmstedt Bahnhofstraße 22 Tel. 0 51 27 20 21</p> <p>7981 Götting Osternstraße 46 Tel. 0 51 4 09 06</p>	<p>7100 Heiströrn Austraße 104 Tel. 0 51 31 61 21 22</p> <p>7902 Herberhagen Ordnung 5 Tel. 0 51 31 00 20</p>	<p>8000 Karmen Rindhornstraße 14 Tel. 0 51 31 00 24</p> <p>8002 Malsenhein Hainbuckelweg 28 Tel. 0 51 31 00 21</p>	<p>7999 Moringen Hauptstraße 21 Tel. 0 51 31 00 25</p> <p>7400 Nörten Friedrichsberg 8 Tel. 0 51 31 00 26</p>	<p>7400 Pörschen Hohenortenerstraße 27 Tel. 0 51 31 00 27/28</p> <p>8001 Pörschen Untere Schulstraße 4 Tel. 0 51 31 00 29</p>
---	---	--	---	--	---	---

FORUM

WIE EIN JONGLEUR DIE TELLER IN BEWEGUNG HALTEN

Am 9. und 10. Oktober 1975 fand in Feldafing am Starnberger See der 7. Controller Erfahrungsaustausch statt. Für die Veranstaltung verantwortlich war der Controller Verein e.V., München. Dessen 1. Vorsitzender, Heinz Dietz, stellte die Plenarsitzung unter das Motto "Drei Ideen mit nach Hause nehmen".

Brisanz hierzu lag in den angekündigten Themen allemal. Pius Real, Leiter des Zentralen Rechnungswesens der Firma Von Roll AG, Gerlafingen (Schweiz), stellte dem Auditorium sein Rechnungs-Berichtswesen vor, dessen wesentliche Stützen die Zahlen zur Unternehmens-Entwicklung, die Budgetierung sowie der Kommentar zur kurzfristigen Erfolgsrechnung sind. Er konzipierte im Prolog seines Erfahrungsberichts ein neues Modell für die derzeitige Controller-Arbeit - nämlich das des Tellerjongleurs aus dem Zirkus. Da rotieren 6 oder noch mehr Teller auf spitzen Stangen. Immer kurz bevor einer herunterfällt, muß der Jongleur-Controller hinrennen und einen Anstoß zu neuer Rotation geben.

Besonders zur Zeit, wo die Abweichungen gegenüber der Planung oftmals so groß sind und unverhofft auftreten, müssen Controller in ihrer praktischen Arbeit dort hinrennen, wo gerade etwas nicht klappt. Wie



Die Arbeitskreisleiter des Controller-Vereins vor dem "Teller-Modell": v.l.n.r. Klaus Neidlinger (Suchard, Lörrach), Heinrich Trosch (Lurgi, Frankfurt), Claus Kohlbauer (Alkor, München), Pius Real (Von Roll)

der Tellerjongleur, damit es keine Scherben gibt. So mancher der Teilnehmer mag sich durch diesen Beitrag in seiner eigenen täglichen Arbeit bestätigt und getröstet gesehen haben.

Den Rahmen für das Controller-Berichtswesen erläuterte Dr. Albrecht Deyhle, Chef der Controller-Akademie. Des Controllers Service-Funktion soll den Informationsdienst zum Gewinn, einen Steuerungsprozeß durch Plan-Ist-Vergleich und hieraus folgende Maßnahmen beinhalten. Notwendige Voraussetzung ist eine Haussprache, abgeleitet von einer Stammsatz-Sprache für Bezeichnungen und Begriffe. Baukern des

FORUM

Berichts ist das *System der Management-Erfolgsrechnung*. Reaktionen haben dabei immer den Blick nach vorne. Seine Ausprägung findet diese Philosophie im "Listenbild für Controlling", welches eine Abweichung von einem anteiligen Budget zum Ist nicht mehr enthält, sondern diese vielmehr in der Differenz vom Ist zum Jahresziel sieht; ferner in den Verhaltensregeln, ausgedrückt in der Priorität: was wird j e t z t gemacht? Das Controller-Berichtswesen mit seinen Zahlen muß als eine *Veranlassungsrechnung* gehandhabt werden.

Das Thema "Controlling bei den fixen Kosten" ist auf dem besten Wege, "in" zu werden. Auslöser sind wohl der augenblicklich geringe Spielraum bei der Erhöhung der Absatzmenge, die nahezu ausgeschöpften Möglichkeiten in der Rationalisierung der Fertigung u. ä. Eine gemeinsame



Im Banna des "Controlling bei den fixen Kosten": v.l.n.r. Herbert Bopp (Schill & Seilacher), Wilfried Hara (BMW), Jochen Schneider (Byk-Gulden), Dr. Norbert Lorentz (Berliner Kindl), Wolfgang Eller (Heinkel).

Sprachbasis zu finden war Anliegen des Beitrags von Dr. Alfred Blazek, Dozent der Controller-Akademie. Kernpunkt



Ausschnitt aus dem Erfa-Kreis v.l.n.r. Dr. Blazek (Controller-Akademie), CM-Schriftleiter Hoh (verdeckt), Paul Weber (Volkswagenwerk), Max Strauß (Rolle), Klaus Weidlinger (Suchard), Gerhard Müller (Salamander), Klaus Bucker (Krupp).

seines Lösungsansatzes war die Fragestellung: wie kann ich die fixen Kosten b e s s e r nutzen? Antwort: durch bessere Planung und bessere Führung. Schnellschüsse wie Stops bei Werbung, Reisekosten, Ausbildung, Telefon, Büromaterial etc. können höchstens kurzfristig etwas ausrichten.

Das Plenum trug einen Problemerkatalog zusammen, weshalb das "Controlling bei den fixen Kosten" offenkundige Schwierigkeiten macht: fehlende Leistungsmaßstäbe; irgendjemandem wird etwas weggenommen; jeder glaubt, daß s e i n e Aufgabe wichtig ist; nicht mehr erforderliche Aufgaben werden weitergemacht; Prestigedenken; Besitzstandsdenken, kollektivvertragliche und gesetzliche Bestimmungen.

Oft sucht man sein Heil in schnellen chirurgischen Maßnahmen - z. B. mit Beraterhilfe. Dipl.-Kfm. Heinz Dietz meint aber, daß ein Berater bestenfalls eine Katalysatorfunktion erhalten kann. Sein Lösungsweg als Vertreter einer Verwaltungsgesellschaft (Lurgi, Frankfurt) liegt in einer Aufgabenanalyse, ausgehend von

FORUM

2 Fragen: was ist dem Lenkungssystem, was ist dem Basissystem zuzurechnen? Und: Was ist Routine, was sind Sonderaufgaben? Erkenntnisreich war auch der Hinweis, daß der Personalbestand in der Vergangenheit doch immer auf die Deckung eines Spitzenbedarfs ausgerichtet wurde. Routineaufgaben sind anzugehen durch die **F r a g e n g r u p p e** "Was kommt an?", "Was wird gemacht und wie wird es gemacht?" und schließlich: "Was geht weg?" **A n t w o r t e n:** "Muß das überhaupt sein? Muß das so oft sein? Muß das so genau sein? Muß das so umfangreich sein?" Aufschreibungen zu diesen Fragen mit Zeitangaben sollten von den Mitarbeitern selbst durchgeführt werden.



In Erfahrungsaustausch vertieft: (links) Bruno Bernasconi (Dezet, Stuttgart) und (rechts) Emil Rebmann (Sika, Zug).

Dazu stellt Dr. Norbert Lorentz, Vorstandsmitglied der Berliner Kindl Brauerei AG, Berlin, ein erprobtes Konzept vor. *Arbeitsanalysen je Arbeitsplatz* wurden in einem Summenblatt zusammengefaßt, welches Grundlage für organisatorische Verbesserungen, aber auch für personelle Maßnahmen

war. Als problematisch wählte Dr. Lorentz die Nichtwiederholbarkeit dieses Verfahrens (Mitarbeiter sind eingeweiht, Zeitaufwand).

In seinem Schlußwort kehrte Heinz Dietz nochmals das Motto dieses Erfahrungsaustausches heraus. Noch gezeichnet von teilweise leidenschaftlich geführten Diskussionen war objektiv nicht abzusehen, ob die Teilnehmer nun mit zwei oder drei Ideen nach Hause aufgebrochen sind. Die nächste Jahrestagung am 24. 5. 1976 wird wohl zeigen, ob sich das übereinstimmend positive Resümee in einem erfolgreichen Abschluß zu Hause niederschlagen hat.

Nach der These "Drei Ideen mit nach Hause nehmen" haben wir damals die Teilnehmer gefragt, wo sie in ihren Unternehmen Einsparungen im Fixkostenbereich durchführen können. Vier Stellungnahmen erreichten die Redaktion.

So schrieb Max Strauß, Controller der Rolle KG, Eggenfelden:

"Aus dem 7. Controller Erfahrungsaustausch habe ich folgende Ideen mitgenommen:

- 1) Durch weiteres Zentralisieren der Schreibarbeiten kann eine Kraft eingespart werden.
- 2) Der km-Satz für auch privat genutzte Firmenautos (etwa 50 Pkw) wird voraussichtlich ab 1.1.76 erhöht.
- 3) Wir befassen uns derzeit mit der Einführung des zielgerichteten Vorschlagswesens (z.B. Frage: wie können wir den Abfall bei Anlage X vermindern?)

Fazit: Der Erfahrungsaustausch hat sich gelohnt."

FORUM

Ein weiterer Beitrag kam aus Zug von lic.oec.HSG Emil Rebmann, Finanzdirektor der Sika Finanz AG:

"Bei uns wurden folgende 'Spar-Übungen' durchgeführt:

1) Personalaufwand

1.1. Lohn- und Salär-Kürzungsplan nach folgendem Schema:

- die ersten Fr.1000 pro Monat 6 %
- die zweiten Fr.1000 pro Monat 7 %
- die dritten Fr.1000 pro Monat 8 %

und so weiter

1.2. die früher brutto für netto ausbezahlten Gratifikationen resp. das 13.Gehalt wird um die Sozialabgaben gekürzt.

2) Spesepauschalen

keine Erhöhungen

3) Büromaterial + Werbung

radikale Kürzungen

Obige Maßnahmen sind lediglich kurzfristiger Natur, zur Zeit arbeitet man an sogenannten "Wertanalysen" der Produkte oder besser verständlich ausgedrückt:

- man eliminiert unrentable Produkte und die entsprechende Personalstruktur
- man versucht billigere Rohstoffe einzusetzen."

Einen Auszug aus seinen Erfahrungsaustausch-Notizen sandte uns Dipl.-Kfm. Claus Kohlbauer, Controller der Alkor GmbH, München:

- "1. Aufnahme von Verkaufsgesprächen mit ERFA-Teilnehmer (=Kunde) vereinbart.
2. Überprüfung der z.Z. bestehenden Stellenbeschreibung mit Stellenbesetzung und Auslastung (Angestellte).
3. Schreibkräfteauslastung und Ausgabe von schriftlichen Vorlagen pro Abteilung vergleichen.
4. Messebesuche und Dienstreisen pro Abteilung lt. Planung und zu Ist Vorjahr überprüfen.
5. EDV-Output und EDV-Listenverwendung überprüfen."

Kurz vor Redaktionsschluß erzielte uns der Telefonanruf von Rudolf Rieger, Controller der Metzeler Kautschuk AG, München. Maßnahmen für Einsparungen im Fixkostenbereich sind

- 1) Die bessere Nutzung der fixen Kosten insgesamt. Analysen sollen diese bessere Nutzung sicherstellen. Hilfestellung leisten hierzu persönliche Gespräche und Fragebogenaktionen.
- 2) Leistungsziele der fixen Kosten
Aufgabenstellungen der Mitarbeiter sowie die freiwilligen Personalnebenkosten sind zu überprüfen.
- 3) Aufgabenanalyse
Was sind Routineaufgaben, welche Tätigkeiten stellen für die Mitarbeiter neuartige Situationen dar.

FORUM

C O N T R O L L I N G - was ist das ?

Etwas Ähnliches wie Marketing. Also eine Funktion, die jeden im Management betrifft; auch eine Einstellung - eine "philosophy".

Controlling heißt

- ▶ Verluste verhindern (also rechnen!);
- ▶ rechtzeitig merken, daß Verluste entstehen können (also planen!);
- ▶ vorne rühren, damit es hinten nicht anbrennt;
- ▶ Maßnahmen vorher im Kopfe haben, damit man sie nicht nachher bloß in den Beinen haben muß (Schuhsohlenplanung);
- ▶ über Ziele führen (statt durch den täglichen "Sattelbefehl" - der Chef kommandiert aus dem Sattel, wenn er gerade vorbeigaloppiert);
- ▶ Selbstkontrolle realisieren (also im Rahmen von Budgets Kompetenzen delegieren).

Zusammengefaßt heißt Controlling: Rechnen und planen und Mitarbeiter überzeugen, daß sie dabei mitmachen.

Wer Controller-Funktion ausübt, hat dafür eine Dienstleistungsaufgabe: In Form der Werkzeugmacherei des Rechnungswesens und der Unternehmensplanung sowie in Form der Einrichterfunktion dort, wo im Management die Werkzeuge für's Controlling gebraucht werden.

c o n t r o l l e r - a k a d e m i e

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 Trainingskontakt 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.

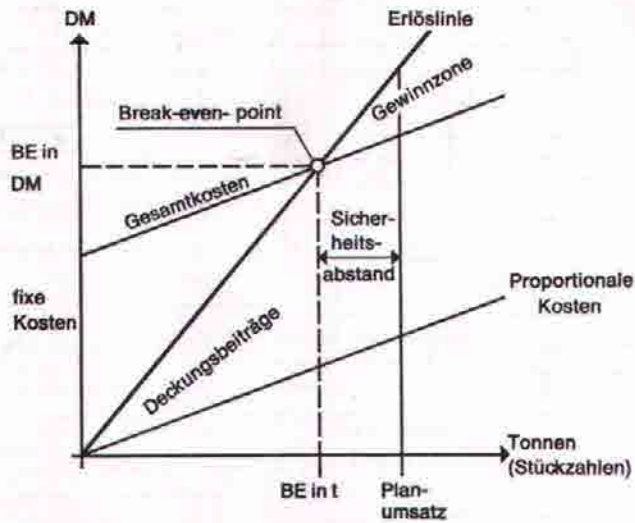
Zielgruppe für die öffentlichen Seminare sind Führungskräfte und Fachleute mit Controllerfunktion; d.h. in den Bereichen Betriebswirtschaft, Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung und Management-Information. Sehr stark vertreten sind auch Teilnehmer mit dezentralen Controlling-Funktionen im 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.

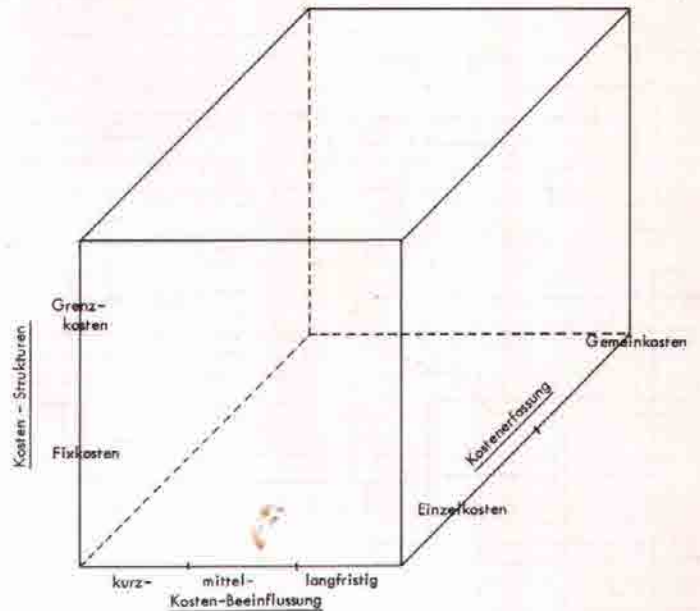
Das Büro der Controller-Akademie befindet sich in D-8035 Gauting bei München, Angerweg 8, Postfach 1168, Tel. 089 - 850 60 13.
Chefsekretärin ist Frau Monika Nebl.

Bilder aus der Controller - Akademie

"Our president is not figure-minded"



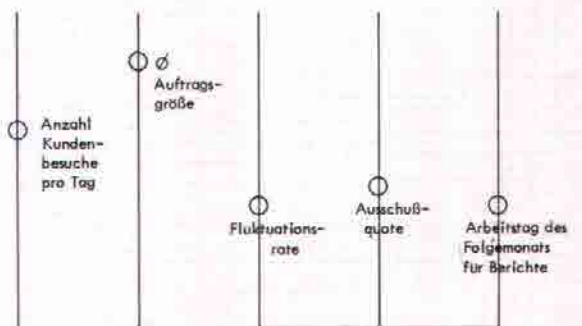
Break-even-Diagramm



Controller's Kostenwürfel



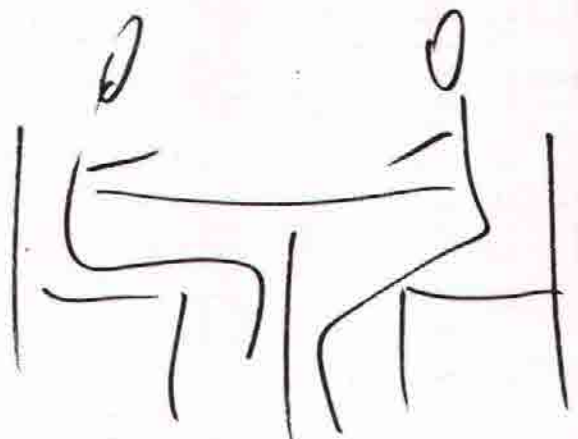
M-Konzept zur Planung und Führung



Kennzahlen-Kamm



Prozeß der Zielerarbeitung



Psychologisch-logischer Quadrilog