

Management Service Verlag
Gauting und Wörthsee/München
ISSN 0939-0359



controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

1/97

22. Jahrgang

Systemheft

CONTROLLER'S VORGEHENSPLAN 2000

– Schrittliste für's Controller-Team in 16 Punkten
mit integrierter Budget-Systematik –

Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle
Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayer
Betriebswirt VWA Manfred Grotheer
Dipl.-Volkswirt Dr. Martin Hauser

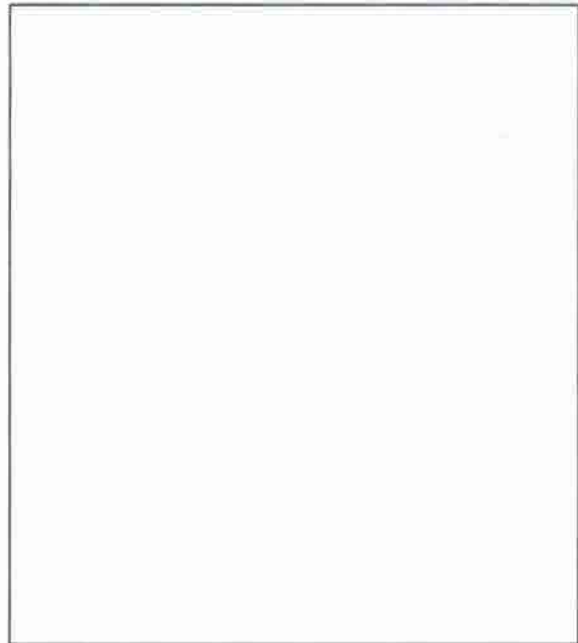
Inhaltsverzeichnis 2. Umschlagseite

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1 Ein neuer Controller kommt „an Bord“ des Unternehmens: 3. 1. 00	4
2 Der Controller visualisiert aus Anlaß "on the job" seine Aufgabe und Rolle	5
3 ... formuliert Controller's Leitbild nach IGC International Group of Controlling	6
4 Das Controller-Team erzählt Merkgeschichten und Gleichnisse	7
5 Controller's Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil	8
6 Holen von Orientierung zum Fallstudien-Unternehmen, dabei insbesondere Jahresabschluß 1999 (Bilanz S. 11 f., Gewinn- und Verlustrechnung S. 13 f.) sowie Orientierung zur seitherigen Betriebsabrechnung in der Sparte S. 15 ff.	9 ff's
7 Einrichten von Themen-Baustellen zur controlling-geeigneten Gestaltung des Rechnungswesens	20 ff
8 Analyse Management-Erfolgsrechnung	28
9 Controllers vernetzter Thementepich	29
10 Formular-Set für die Unternehmensplanung , soweit über die Budgetstruktur des Rechnungswesens hinausgehend	30 ff
11 Der zentrale Controller-Dienst sorgt dafür, daß Planung 2001 zustande kommt;	37 ff
dabei Integration von Ergebnis- und Finanzbudget	40 ff
Plan-Bilanz	47
Umsatzkostenverfahren	43 ff
12 Der Zentrale Controllerbereich moderiert die große Planungspräsentation im oberen Führungskreis (OFK)	51
13 Controlling-Berichtswesen	52
14 Organisation / Inhalte der Strategie-Klausur 2001	54
Shareholder Value	57
15 Die Bauteile des Unternehmens-Planungs-Gebäudes	58
16 Controller Tunwörter Katalog	59

„EIN CONTROLLER KOMMT, SIEHT UND...“

Wer als Controller wirkt, hat eine noch immer als neu empfundene, erklärungsbedürftige Aufgabe und Rolle. Stellt man sich dem Management als Controller vor, so kommt vermutlich nicht immer spontan die Reaktion „gut, daß Sie da sind“. Eher käme das Gefühl „was wollen Sie denn hier kontrollieren...?“



Controller Kraus
(Ganz-Photo aus den Bewerbungsunterlagen)

Folglich muß ich das, was ich als Controller tue, unverdrossen stets auf's Neue „on the job“ erklären. Das darf man wörtlich nehmen: Durch Erklären wird es klar. Es genügt nicht, irgendwann einmal gesagt oder auch aufgeschrieben zu haben, was ein Controller macht. Es ist stets von Null her immer wieder zu interpretieren.

Das ist typisch für eine Aufgabe/Rolle, die in einer Servicefunktion besteht und gewissermaßen „durch andere hindurch wirkt“. Controller haben dafür zu sorgen, dass der Prozeß des Controlling funktioniert. **Deshalb ist der Controller-Job ebenfalls zum Management gehörig. Zu managen ist das Controlling.** „Getting controlling done by the managers“. Dieses „getting done“ geschieht durch Methodik, durch Termine (die fleißig machen), durch Verhaltensweisen. Am besten sind zum Erklären geeignet Gleichnisse und Merkbilder mit Erzeugen von Aha-Erlebnissen.

Dem Vorgehensweg eines Controllers ist dieses Heft gewidmet – zu Beginn eines neuen Jahrgangs 1997. Aber man kann auch sagen, dass dies **ein ewiges Heft ist, das man stets auf's Neue wieder durcharbeiten kann.** Gerade nach dem Grundsatz des „unverdrossen stets auf's Neue“ muß man sich Mut holen, um in den Controller-Service-Alltag hineinzuwandern. Egal wie weit Sie selber sind in der Bebauung einer Controlling-Landschaft... Man könnte doch die Uhr immer wieder auf Null stellen und von Anfang an das durchdenken, wozu man angetreten ist. Es ist auch die Kunst, sich selber in Frage zu stellen. Das sieht zunächst aus, als sei es Schwäche. In Wirklichkeit ist dies die eigentliche Stärke. Wozu braucht man mich; bin ich auch in zehn Jahren noch gefragt; was ist zu tun, um Fähigkeiten zu erhalten oder vorhandene Fähigkeiten nicht versehentlich zu verlieren.

Deshalb ist Nr. 1/97 des Controller Magazin nicht einfach ein Heft zum Lesen und vielleicht weglegen, sondern um immer wieder auf's Neue darin zu blättern. Hie und da hängenzubleiben, zu vertiefen, und die eigene persönliche Praxis mit Hilfe dieser Ausarbeitungen zu vergleichen, sich bestätigt zu fühlen, Anlässe zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in eigener Sache zu finden. Deshalb „lebt“ Controller Kraus, die zentrale Vorgehens-Figur, auch schon jetzt im Jahr 2000.

Die Story ist eine **Vorgehens-Fallstudie.** Jemand, der Controllerfunktion ausübt, kommt „frisch an Bord“ ins Unternehmen. Aber nicht nur die Person ist neu, die den Job des Controllers ausübt, sondern die Spielregel soll so formuliert sein, **daß die ganze Funktion neu installiert ist.** Gemäß dem nachfolgenden Diagramm auf Seite 3 hat Controller Kraus also keinen Vorgänger, der schon einmal das Feld bearbeitet hat – sondern **die Controllerfunktion wird neu etabliert im Unternehmen.** Also die Aufgabe selber und wer sie ausübt, ist neu. Wobei **offen ist, ob ein Kollege oder eine Kollegin** diesen Job macht. Deshalb auch die Formulierung „Controller Kraus“. Jeder, der in der Controller-Rolle dies jetzt durchstudiert, möge sich mit dieser „Figur“ identifizieren **und sich in den Rahmen stellen, der zu Anfang für das Bild gedacht ist.** Dann könnte Controller Kraus eine Art Katalysator sein, von dem aus man sich selber „Grüß Gott“ sagen kann.

Übrigens ist Controller Kraus ein zentraler Controller. Gelegentlich – je intensiver Controlling betrieben wird – kommt der Eindruck, daß bei vollständig integrierter dezentraler Controllerhilfe innerhalb von Sparten, Produktleistungs-Centren, Funktionsbereichen, Projekten eine zentrale Controllerfunktion gar nicht mehr nötig ist. Es hat aber keinen Sinn, daß jede Sparte, Untersparte, Produktleistungszentrum, Sub-PLZ sein eigenes Controllingsystem erfindet. Das mag zwar Stolz erzeugen vor Ort. Ist aber unwirtschaftlich und nicht koordinierbar. Ganz abgesehen davon, daß auch der Lernfortschritt im Controllerteam selber systematisiert sein müßte. Dezentrale und zentrale Controllerfunktion müßten bilden einen **internen Controller-Arbeitskreis**, um sich gegenseitig behilflich zu sein, sich zu unterstützen, zu koordinieren und an der Controlling-Entwicklung ständig weiterzuarbeiten.

Der zentrale Controller-Dienst muß für ein gemeinsames Rechnungswesensystem sorgen, gemeinsame EDV-Versorgung sicherstellen, müßte eine Planungsmethodik schaffen, die für alle Bereiche anwendbar ist, hätte eine Sprachregelung im Unternehmen einzurichten, der sich das gesamte Controllerteam anvertrauen kann. Nur wenn die Sprache geregelt ist, gibt es auch den ständigen Controlling-Kommunikationsprozeß.

"Communicare" heißt „gemeinsam machen“. Dann muß man sich aber auch spontan verständigen können, und nicht bei bestimmten Ausdrucksweisen in der Controllingsprache ins Stottern oder ins Stocken kommen. Auch solcher Kommunikationsverbesserung ist dieses Heft gewidmet.

Im Organigramm Seite 3 gibt es noch keine sogenannte „dotted line“ zwischen zentralem Controller und den Bereichen Rechnungswesen der Schokoladesparte oder Administration der Maschinensparte. Dort könnten Spartencontroller-Funktionen schon „zu Hause“ sein, auch wenn die Bezeichnung dafür nicht gewählt ist (bis jetzt). Daß diese fachliche Zuständigkeit als „gestrichelte Linie“ nicht eingetragen ist, liegt daran, dass der Zentralbereich Controller Kraus neu installiert ist und eine solche Zusammenarbeitspraxis erst erzeugt werden muß.

Übrigens heißt der Zentralbereich „**Controller**“ und nicht Controlling. Dieses Wort mag zwar geländegängiger erscheinen, geschmeidiger wirken, eleganter anmuten. Das Wort Controller tönt vielleicht ein bißchen schroffer. Aber ich kann mich doch nicht vorstellen mit den Worten „Guten Morgen, ich bin hier das Controlling“. Dem Controlling kann man nicht die Hand schütteln. Controlling ist ein Prozeß des Machens, den man spürt, mitkriegt, kapiert. Einem Controller oder einer Controllerin kann man Grüß Gott sagen, der/die die Tür aufmacht und reinkommt – mit froher Miene und vielleicht mit nicht ganz so froher Botschaft. Gerade darin besteht ein besonderer Kraftakt des Controllerbereiches, auch mit Heiterkeit nicht immer ganz lustige Tatbestände zu vertreten. Kostenthematik ist nie so besonders lustvoll. Da Kosten aber sicherer sind als der Umsatz, muß man eben da drauf aufpassen.

Mit herzlichen Wünschen bei dem, was Sie vorhaben im Jahr 97, durch die 90er Jahre vollends hindurch und ins Jahr 2000 hinein. **Unser Controller Kraus startet nach Terminkalender im Januar 2000. Dadurch ist mit diesem Heft das neue Jahrhundert eröffnet.**

Alles Gute

Ihr

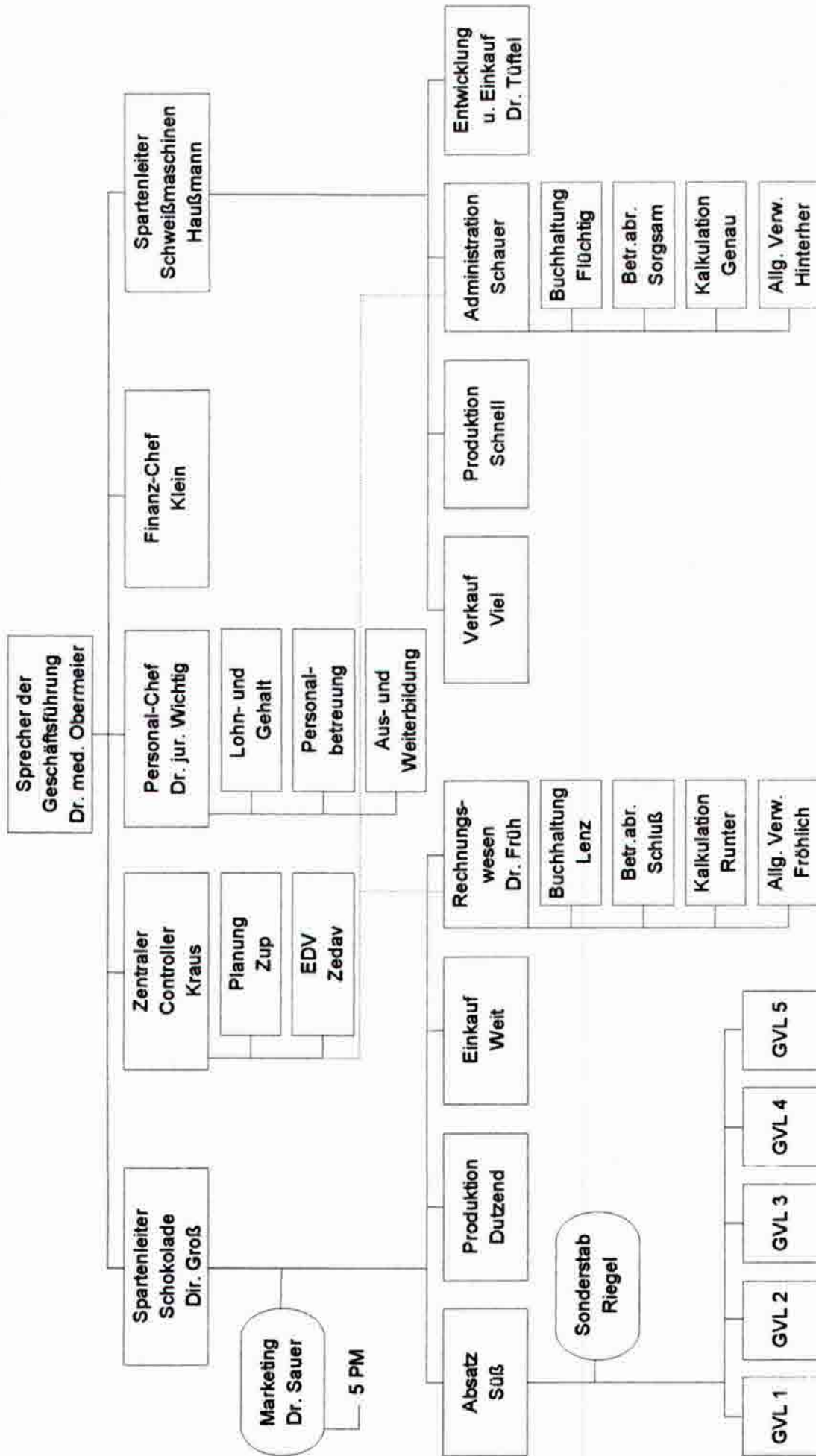


Dr. Albrecht Deyhle
(Herausgeberteam des Controller Magazin)



Manfred Grotheer

PS: Die Zahlen sind alle in GE / TGE formuliert – also in Geldeinheiten. So sei auch der **Euro** vorausbedacht. Das zu erstellende Budget betrifft das Jahr 2001 in diesem Beispielheft.



Organigramm der Firma Budget GmbH

Aus dem Vorgehens-„Tagebuch“ von Controller Kraus (CK)

Der Vorgehens-Weg des neuen zentralen Controlllers wird als „Tagebuch“ geschildert. Dabei konzentrieren sich die Aufzeichnungen auf die **Schrittliste zur Einführung** des Controlling-Systems. Tagesgeschäftliches ist weggelassen.

Der Tag des Starts ist der 3. Januar 2000. Dabei wird spürbar sein, daß die Vorgehensschritte **im Zeitraffer** gemacht sind. Eine Minute von Controller Kraus (CK) sind vielleicht 100 Normalminuten nach der Kalenderzeit.

Dann bemüht sich ferner das Verfassersteam, die Punkte dieses Tagebuchs jeweils mit **Tunwörtern** zu eröffnen. So läßt sich am Ende ein Verbenkatalog des Controlllers darstellen – activity based controlling.

3. 1. 2000

1 CK kommt „an Bord“ des Unternehmens als Controller und erklärt unverdrossen stets aufs Neue seine /ihre Aufgabe und Rolle...; dies veranschaulichend mit Gleichnissen und Merkbildern. Wobei Aufgabe mehr das Fachliche darstellt, Rolle eher das persönliche Verhalten ausdrückt.

Aus dem ersten Tagebucheintrag kann man nun zweierlei herauslesen:

...kommt „an“: zum einen ist Controller Kraus physisch angekommen; da drinnen steckt auch stets aufs Neue zu den Leuten hingehen und erklären, damit die Botschaft *an-kommt*, die Dienstleistung des Controlllers verstanden und nachgefragt wird. Also Controlllers Hausbesuche. Wer mit seiner Botschaft ankommen will (inhaltlich), muß wohl auch physisch ankommen.

Was sagt man, wenn man sich als Controller vorstellt im Kreis der Manager laut Organigramm? Beim Verkaufsleiter, Produktionschef u. a. Aus Brainstorming-Notizen bei **Workshops der Stufe IV der Controller Akademie** entstand untenstehendes Flipchart-Blatt.



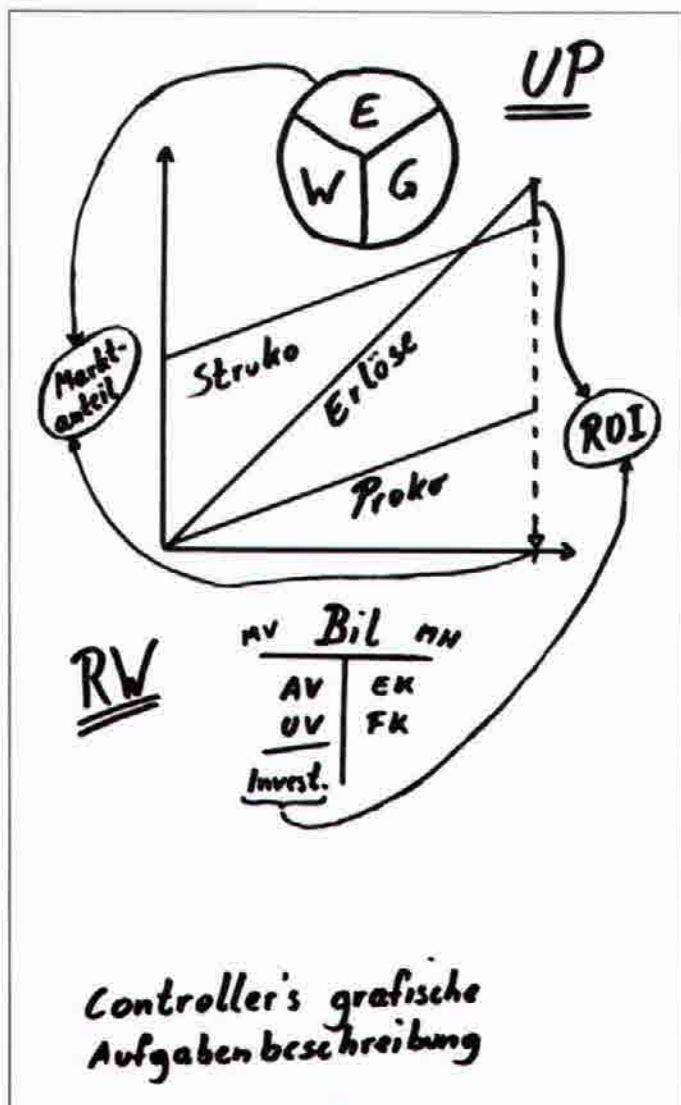
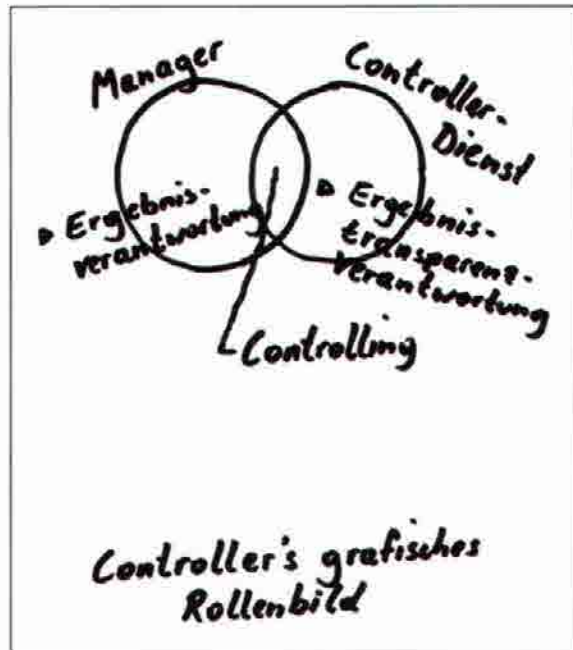
Januar 2000

2 CK visualisiert jeweils aus Anlaß on the job in Gesprächen mit dem Management Controller's Aufgabe und Rolle.

Was Controller Kraus (CK) oftmals finden wird in seinem Unternehmen ist, daß man die Ausdrücke Controlling und Controller durcheinanderwirft. Hier muß man festhalten: »das Controlling zu tun ... ist jeweils Job des Managers.« Der Controller organisiert das Controlling. Zur Veranschaulichung paßt dieses Bild aus der Mengenlehre. Der Manager, links dargestellt mit seinem „Wirkungskreis“ (Center of competence), ist verantwortlich für das Tun, das Betreiben, die Strategien. Der Controller sorgt für Transparenz – genauso bei Strategien, wie beim Ergebnis, als wirtschaftliche Ausformung des Betriebens. Controlling bezeichnet somit den Prozeß des miteinander Wirkens, eben die Schnittmenge, wo es keine eindeutigen Urheberrechte gibt, wo das Ergebnis kommt aus der Stärke der Zusammenarbeit im Team.

Dazu steuert der Controller die Methodik bei. Grafisch dargestellt mit dem Break-Even-Bild für das Ergebnis, vielleicht mit Mühe eben erreicht. Das „T“-

Konto steht für die Bilanz, wo das Investment auf der Aktivseite die Basis bildet zur Berechnung des ROI. Beides verknüpft – Break Even Betrachtung und Bilanz – als Hauptbestandteile des Rechnungswesens (RW). Das WEG Symbol (Wachstum, Entwicklung, Gewinn) sagt, daß es mehr zu erreichen gilt als Ge-



winn alleine. Das E für Entwicklung steht als Basis für den Marktanteil, als strategische Kenngröße für Innovation, für Problemlösungsfähigkeit aus Kundensicht. Diesen "competitive advantage" muß man kontinuierlich verbessernd weiterentwickeln, sich stets aufs Neue erarbeiten! Das W von Wachstum steht neben mengenmäßigem ebenso für qualitatives Wachstum, bessere Integration mit unserer Umwelt – somit Wachstum ganzheitlich betrachtet. G ist die ökonomische Größe Gewinn (break even) und Geld (Konto der Finanzbuchhaltung). Daß es im Kreis steht, soll auch ausdrücken, daß runde ausgewogene Lösungen für den Unternehmens-WEG zu finden sind (nicht daß man plötzlich „weg ist vom Fenster“).

Die Leitbildformulierung auf Seite 6 hat als Bühnenbild diese beiden Abbildungen. Controller sorgt für Ergebnistransparenz bildet die Mitte: Umsatz, Deckungsbeitrag, Kostentypen wie Produkt- und Strukturkosten als Aktivitäten-Typen. Finanztransparenz entsteht am Sockel des Methoden-Szepters. Strategie-Einsicht verlangt das Wegsymbol. Und Prozeßtransparenz verknüpft als produkt-, kunden- und verfahrensorientiert.

Controller moderiert den Controlling-Prozeß so, daß jeder selber zielorientiert handeln kann, wird durch das Bild der Schnittmenge visualisiert. Dort ist die Coach-Rolle besonders auch des dezentralen Controller-Dienstes zu sehen.

Januar / Februar 2000

3 formuliert Controller's Leitbild

Zur Identität des Controllers sollte es eine prägnante Formulierung geben, ein Etikett – eine Definition – kurz und ausdrucksstark, **auf die Rückseite einer Visitenkarte passend.**

Hier ist Controller Kraus fündig geworden, bei der IGC, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, das Controller Leitbild über die Jahrhundertwende zu tragen, mit folgender Definition:

Controller - Leitbild

Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung

Das heißt:

- Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozeß- und Strategie-transparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- Controller moderieren den Controlling-Prozeß so, daß jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller sichern die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.

Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.

IGC
International Group of Controlling
vormals Interessengemeinschaft Controlling

ständig - ab 3. 1. 2000

4 CK erzählt zur Illustration des Controller-Leitbildes z. B. folgende zwei Merkgeschichten und Gleichnisse

Erstes Controlling-Gleichnis

Am einleuchtendsten und für jedermann griffig ist das Controlling-Exempel von der Reise mit dem Auto zu einem bestimmten Ort mit Eintreffen zu einem bestimmten Termin. Ort und Termin sind nämlich dann das Ziel. Der Weg zu diesem Ziel muß geplant werden. Zu bestimmen wären die Maßnahmen - z. B. solche, die sich auf das Auto beziehen, auf das Gepäck, auf sonstige Ausrüstungsgegenstände. Mit Sicherheit ist dann ein Budget in Zeit aufzustellen. Aus diesem Budget an Zeitbedarf erfolgt die Maßnahme, sich tatsächlich zur Abfahrt zu begeben.

Hinter der Planung steckt eine Prognose über voraussichtliche Verkehrsverhältnisse, Wittersituationen und dergleichen. Dazu benutzt man als Annahmenquelle die eigene Erfahrung. Kennt man die Strecke, so fällt das Budget an Zeit leichter, als wenn man die betreffende Reise zum ersten Male macht. Wie Konjunkturnachrichten könnte man Verkehrsnachrichten hören, wobei auch bei diesen das Problem entsteht, daß sie einem oftmals Dinge mitteilen, die gewesen sind. Erforderlich sind aber Informationen über das, was sein wird.

Auch bei dem Budget an Zeit für die Autoreise wird es nicht möglich sein, vorher schon zu planen, wo man bremsen muß oder einen anderen Verkehrsteilnehmer überholen kann. Das ist für jeden selbstverständlich und vielleicht ein gutes Argument, falls man dem Einwand standhalten muß, „daß man doch gar nicht planen könne, wo man vieles gar nicht weiß und doch nicht Prophet sei“.

Die Steuerung der Reise läuft so, daß mit Blick aufs Cockpit der Istzustand laufend verfolgt und mit Sollpunkten aus dem Budget verglichen wird. Aus dem Soll-Ist-Vergleich erfolgt als Korrekturzündung jetzt die Steuerung der Fahrweise. Es gibt steuernde, revidierende Maßnahmen - z. B. Verzicht auf Pausen, falls man später dran ist als gedacht. Oder eine zusätzliche Pause bietet sich an, falls der Verkehr flüssiger sich gestaltet, als zuvor angenommen. Vor allem aber macht jeder von uns bei der Autoreise etwas, was typisch ist für eine Controlling-Berichterstattung: man macht sich ja fortlaufend Gedanken darüber, wieviele Kilometer es noch bis zum Ziel sind und wieviel Zeit gemäß Budget noch verfügbar ist. Diese Hochrechnung würde auch dazu führen, eine eventuell sich herausstellende Verspätung demjenigen, der am Zielort auf einen wartet, beizeiten anzukündigen. Eine angekündigte Abweichung ist dann aus der Sicht Führung durch Ziele dennoch eine Zielerfüllung. Schließlich kann und wird man sich irren, vor allem dann, wenn man was unternimmt. Aber man sollte erkannte Irrtümer nicht verstecken.

Controller Kraus könnte, wenn er diese Geschichte erzählt, dann sinngemäß fragen: Nehmen wir die

Budget GmbH wie ein Auto - welchen Weg sollen wir zu welchem Ziel zurücklegen? Ist der Weg ökonomisch machbar, wie wollen wir bei Abweichungen steuernd eingreifen und uns gegenseitig die Bälle zuspielen? Oder man könnte davon ausgehen, daß das Unternehmen nicht als ein einziges Auto fährt, sondern da fahren zwei Sparten-Autos. Wie ist deren Ziel im Sparten-Ergebnis oder im Sparten-Marktanteil oder in Kennzahlen zur Spartenbilanz? Gibt's ein passendes, schnell brauchbares Kennzahlen-Cockpit?

Zweites Controlling-Gleichnis

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

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

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

Was hat der Navigator - Controller als Information geliefert?

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

Sehen Sie, so könnte Controller Kraus seinen Manager-Kollegen erläutern, so hätte der Controller-Navigationsdienst zur Unternehmenssteuerung zu bieten auch Arten von Zahlen wie Deckungsbeiträge, Produktkosten, Kalkulationen je Stück zu Vollkosten, Cash-Flow-Raten oder den Return on Investment bei neuen Investitions-Entscheidungen.

ab 3. 1. 2000

5 CK bringt mit und stellt auf Controller's Anforderungsprofil

Zwar gab es, als Kraus sich um die Aufgabe des Zentralbereichs Betriebswirtschaft beworben hatte, auch eine Stellenausschreibung mit einem Umriss über das Aufgabengebiet und die dabei erwünschten Anforderungen. Doch ist dies jetzt – zum konkreten Start – besser sichtbar und in folgender Tabelle dargestellt.

Methodisch-fachliche Fähigkeiten	Verhaltensanforderungen
Beherrschen des Systems des Rechnungswesens	Die Geduld, stets auf's Neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren
Ganzheitlich-systematisch denken können	Liebenswürdige Penetranz
Abstraktionsvermögen	Toleranzbreite
EDV-Kenntnisse, um Auftraggeber für Systemlösungen sein zu können	Bildhafte Ausdrucksweise (visualisieren)
Erklärungsfähigkeit	Spüren, ob einer zuckt (oder schluckt)
Trainerbegabung	Courage, nicht jeden Sachverhalt gleich an die große Glocke zu hängen
Kenntnis in Kommunikationsmethodik	Lernfähigkeit
Beherrschen von Vorgehens- und Problemlösungstechnik	Allrounderbegabung
Umgehen können mit Kommunikationswerkzeugen (Flipcharts, Stiften, Overhead, Pinwänden, Konferenz-Mobiliar)	Analytische Neugierde
	Unverdrossenheit

... passend zur **Funktionsbeschreibung für den zentralen Controller** aus der Stellenausschreibung.

- 1) *Funktionsbezeichnung:* Controller
- 2) *Rang:* Prokurist; Mitglied der Geschäftsleitung
- 3) *Aufgabe:* Der Controller soll dafür sorgen, daß eine Methodik existiert, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt (Verlust verhindert). Dabei ist die Funktion als Interpret, Ratgeber, ökonomischer Begleiter für die Manager so zu erfüllen, daß jede(r) sich durch arbeitsfähige „Werkzeuge“ selber kontrollieren kann.
- 4.1) *Der Funktions-Inhaber berichtet an:* Gesamt-Geschäftsleitung; er ist dem Sprecher der Geschäftsführung direkt unterstellt.
- 4.2) *Der Funktions-Inhaber erhält fachliche Richtlinien von:* Zentraler Treasurer hinsichtlich der Überleitung des Erfolgs-Budgets in das Finanz-Budget sowie in steuerlichen Angelegenheiten.
- 5.1) *Funktionsbezeichnungen der direkt unterstellten Mitarbeiter:* Leiter der Organisation, Systemanalyse und Datenverarbeitung; Leiter der Unternehmensplanung (vgl. Organigramm S. 3).
- 5.2) *Funktions-Inhaber gibt fachliche Weisungen an:* Die Sparten-Controller hinsichtlich der Abläufe des Rechnungs- und Planungs-Wesens; insbesondere hinsichtlich der
 - Systemkonzeption des betrieblichen Rechnungswesens (Gliederung der Deckungsbeitragsrechnung, der Preiskalkulation, der Kostenstellenrechnung, der Investitionsrechnung);

- Gliederung des Planungs-Systems nach Planungsstoff und Planungsterminen;
 - Verhaltensgrundsätze in der Gestaltung der Unternehmensplanung, der Controller-Praxis und des Controller-Berichtswesens einschließlich der Haus-Terminologie.
- 6) *Der Funktions-Inhaber wird vertreten von:* den ihm direkt unterstellten Mitarbeitern wechselnd je nach Aufgabenbereich bzw. vom zentralen Treasurer.
 - 7) *Der Funktions-Inhaber vertritt:* den Treasurer (Finanzchef).
 - 8) *Spezielle Befugnisse:* Terminhoheit gemäß Planungskalender.
 - 9) *Beschreibung wesentlicher einzelner Tätigkeiten und Kompetenzen:*
 - a) **beim Aufbau der Planung**
 - Mitwirkung bei Festlegung von Unternehmensleitbild und -zielen;
 - Federführung und Koordinierung der Planungs- und Budget-Arbeiten;
 - Abstimmung der Teilziele und Teilpläne und Zusammenführung zum Gesamtplan;
 - Moderator in der Budget-Knetphase.
 - b) **in der Berichterstattung**
 - Einrichtung eines aussagefähigen Informations- und Berichts-Systems, in welchem sich inhaltsgleiche Daten in Plan, Ist sowie in der Erwartungsrechnung entsprechen;
 - Berücksichtigung der speziellen Informations- und Berichtsbedürfnisse der Sparten;
 - rechtzeitige Lieferung periodischer Soll-Ist-Vergleiche bezüglich Umsatz, Kosten und Gewinn, Finanzen und Investitionen, gegebenenfalls mit Erläuterungen im Hinblick auf Maßnahmen zur Verbesserung oder Vermeidung der Fortsetzung ungünstiger Abweichungen;
 - Signalisierung der "exceptions" an die Unternehmensleitung beim Überschreiten bestimmter, in der Planung bereits eingesetzter Checkpoints;
 - Analyse der Abweichungen und Diskussion der Ergebnisse mit den verantwortlichen Stellen sowie Erarbeitung von Alternativen und Empfehlungen zur Gegensteuerung;
 - Koordinierung der Erwartungsrechnung zu den verabredeten Terminen und Bericht an die Geschäftsleitung;
 - Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen für neue Projekte.
 - 10) *Ziele, die der Funktionsinhaber erreichen soll:*
 - Lieferung der Monatsberichte am ...ten Arbeitstag des Folgemonats;
 - Präsentation des Budgets mit ... Tagen Verspätung gegenüber dem Planungs-Terminkalender;
 - ... % Abweichung des zum 30. 9. angekündigten Ist gegenüber dem effektiven Ist am 31. 12.

1. Quartal 2000

6 CK holt sich Orientierung, was auch wieder bedeutet Hingehen und gutes Frageverhalten anwenden

Zum Beispiel wäre es keine gute Frage, wenn man sich gegenüber von jemandem hinsetzt und sich erkundigt z. B. „Wie steht es eigentlich um die Zukunftsaussichten der Maschinensparte“. Dann könnte die Antwort leicht heißen: „Waren Sie denn schon einmal in einer Maschinenfabrik tätig?“ Oder wenn man jemand in der Schokoladesparte fragt: „Was ist überhaupt Ihre Aufgabe in dieser Sparte?“ Dann könnte leicht zur Antwort kommen „Wen wollen Sie denn hier kontrollieren?“ Also besser in die Zukunft hineinfragen – etwa „Überstehen Sie den Streß, der hier läuft, bis Weihnachten 2000“ oder wo soll man z. B. im Portfolio die Produktgruppen der Maschinensparte einordnen. Dann müßte man nämlich nebeneinander im Portfoliobild eine Positionierung suchen. **Nebeneinander ist immer in größerem Ausmaß themazentriertes Arbeiten und vermeidet das sich ausgeforscht fühlende Fragen.** Wobei es nicht ankommt auf das, was man selber meint, sondern es zählt, wie es beim Empfänger ankommt.

a) Orientierung zu Organisatorischem der Firma Budget GmbH

Die Budget GmbH ist vor zehn Jahren durch Fusion zweier Familiengesellschaften entstanden. Daher rührt auch das verschiedenartige Programm der beiden Sparten. Das gezeichnete Kapital liegt in den Händen sehr vieler Gesellschafter. Es sind Familienmitglieder und Nachkommen der Gründer-Pioniere.

Ein Gründer war Elektrikermeister, der aus seinem Installationsbetrieb heraus die Schweißmaschinensparte entwickelt hat. Der andere war Konditormeister und hat sich so nach und nach auf die Schokoladenherstellung spezialisiert.

Die **Geschäftsführung** besteht aus Dr. med. Obermaier (Sprecher), den Spartenleitern Groß (Schokolade) und Haußmann (Schweißmaschinen) sowie Finanz-Chef Klein. Diese vier Geschäftsführer sind im Handelsregister eingetragen als Organe der GmbH. Nur der Sprecher Dr. med. Obermaier ist auch am Kapital beteiligt und zwar mit einem Siebtel. Seine Beteiligung stellt die größte Einzelbeteiligung dar.

Den Geschäftsführern gleichgestellt sind Personalchef Dr. jur. Wichtig und der (zentrale) Controller Dipl.-Kfm. Kraus. Diese sechs bilden das Geschäftsleitungs-Team.

In der **Sparte Maschinenfabrik** werden elektrische Schweißmaschinen in Serie gefertigt, teilweise auch einzeln aufgrund Kundenauftrags. In Therapiegebieten gedacht handelt es sich um das **Erzeugen sicherer Verbindungen.**

Punkt- sowie Kontaktschweißmaschinen werden in Europa verkauft. Bei Kontaktschweißmaschinen besitzt die Budget GmbH einen Vorsprung vor ihren Mitbewerbern hinsichtlich Technik und Kundendienst. Der Vertrieb erfolgt über selbständige Handelsvertreter sowie den Werkzeugmaschinenhandel. Die Verkaufingenieure unter Leitung eines Verkaufsleiters sind nach Absatzgebieten organisiert (deutschsprachiger Raum und Italien; Frankreich, Spanien, Benelux-Länder; England und Skandinavien). Sie besuchen als Problemlöser und Berater die in diesen Gebieten ansässigen Kunden und fungieren als Kontaktleute zu den Vertretern und den Maschinenhandelsfirmen. Die Verkaufingenieure sind Vermittler zwischen Kunde und Betrieb, auch für die Auftragsabwicklung zuständig.

Die Anwendungstechniker im Entwicklungsbereich arbeiten kundenorientiert (Fahrzeugindustrie z. B. als Kundentyp für Punktmaschinen; Elektroindustrie als Kunde z. B. für Kontaktmaschinen) – Geschäftsprozeßdenkweise.

Der Administrator soll kriegen die Funktion des divisionalen Controllers. Sein Bereich ist zuständig für Betriebsabrechnung und Kalkulation in der Maschinenfabrik.

Die **Sparte Schokolade** hat im vergangenen Jahr 87 Mio GE umgesetzt, die Sparte Maschinenfabrik dagegen 13,5 Mio GE. Aber in der Schokoladen-Division wurde letztes Jahr ein Verlust eingefahren (1,5 Mio GE), während die Maschinensparte 0,85 Mio GE Gewinn eingebracht hat.

Das Programm der Schokoladenfabrik folgt im wesentlichen dem „Leitbild“, alles zu machen, was Kakao als Rohstoff benötigt (Kakao-Stammbaum). Es wurden fünf Produktlinien eingerichtet, die von je einem Produkt-Manager betreut werden: Tafel-schokolade massiv, gefüllte Tafeln, Riegel, Pralinen, Kakao-Sofortgetränke. Vorschläge der Produkt-Manager, z. B. Speise-Eis zu machen, wurden aus Leitbild-Gründen bisher abgelehnt.

Vom Genre her könnte man das Programm der Budget GmbH im Schokolade-Sektor als „anspruchsvolle Markenschokolade“ charakterisieren. Der Vertrieb der Schokolade erfolgt über Niederlassungen, die teilweise ein eigenes Auslieferungslager besitzen. Jede Niederlassung wird von einem Gebietsverkaufsleiter (GVL) „angeführt“, dem mehrere angestellte Reisende unterstellt sind. Direkte Kunden sind Handelsunternehmungen: große Einkaufsorganisationen, Ketten, Süßwaren-Spezialfilialisten, Lebensmittelfilialisten, Großhändler und teilweise auch Einzelhandelskunden, vor allem einschlägige Fachgeschäfte. Für die Riegel besteht ein Verkauf-Sonderstab zur Betreuung besonderer Kundenzentren, z. B. Tankstellen und Kioske. Die Schokoladen-Sparte verkauft nur im Inland. Das Key Account Management liegt in der Hand des Spartenleiters persönlich.

b) Orientierung über den Jahresabschluß der Budget GmbH zum 31. 12. 1999.

Die Zahlen sind in GE oder in TGE ausgedrückt; also „Geldeinheiten“ (z. B. der Europawährung).

Lagebericht

(1) Die Budget GmbH ist auf zwei Gebieten tätig:

- Herstellung und Vertrieb von elektrischen Schweißmaschinen (im besonderen Punktschweiß- und Kontaktschweißmaschinen);
- Herstellung und Vertrieb von Schokoladenerzeugnissen (Markenartikel).

(2) Der Umsatz im Vorjahr führte zwar wiederum zu einer Umsatzsteigerung (rd. 7 %). Davon entfiel der größte Teil auf Schokoladenerzeugnisse (rd. 5 %). Jedoch entstand – hervorgerufen durch noch stärkeren Wettbewerb und Preisverfall vor allem im Schokolade-Bereich – erneut ein Jahresfehlbetrag (rd. 1,2 Mio GE). Auch beim Verkauf von Schweißmaschinen wurde die Marktsituation schwieriger, vor allem durch neue Technologien z. B. im Einsatzgebiet der Kontaktmaschinen (alte und neue Telefontechnik).

Dadurch wurde das Eigenkapital (31. 12. des Vorjahres: rd. 5,9 Mio GE) weiter gemindert, so daß die Zuführung neuer Mittel durch die Gesellschafter dringend erwogen werden muß.

(3) Für die Fertigung von Punktschweißmaschinen wird nach modernsten verfahrenstechnischen Gesichtspunkten ein weiteres Betriebsgebäude errichtet. Mit den erforderlichen Einrichtungen wird das hierfür notwendige Investitionsvolumen voraussichtlich rd. 7 Mio GE betragen.

Anhang (auszugsweise)

(1) Anwendung des Bilanzrichtlinien-Gesetzes

Die Budget GmbH ist eine große Kapitalgesellschaft im Sinne des § 267 Abs. 3 HGB.

Der Jahresabschluß für das abgelaufene Geschäftsjahr wurde nach den Vorschriften des Bilanzrichtlinien-Gesetzes, das am 1. Januar 1986 in Kraft getreten ist, aufgestellt. Für die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung wurde das Gesamtkostenverfahren zugrunde gelegt.

(2) Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Grundstücke werden mit Anschaffungskosten bewertet. Gegenstände des Sachanlagevermögens, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist, werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten – vermindert um planmäßige Abschreibungen – aktiviert und bewertet. Soweit zulässig, wird zunächst degressiv abgeschrieben. Bauten werden in der Regel linear mit 2 % p. a., in Einzelfällen mit bis zu 5 % p. a. abgeschrieben. Technische Anlagen und Maschinen sowie Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung werden in der Regel mit Sätzen zwischen 10 % p. a. und 25 % p. a. abgeschrieben. Gegenstände im Einzelbeschaffungswert bis je 800,- GE werden im Jahr des Zugangs voll abgeschrieben. Bei technischer und wirtschaftlicher Überalterung wird außerplanmäßig auf den Zeitwert zum Bilanzstichtag abgeschrieben. Das ist im Anlagenspiegel zu sehen. Im

Abschreibungsaufwand von 4200 TGE sind 1650 außerplanmäßige Abschreibungen enthalten (S. 12).

Beteiligungen werden zu Anschaffungskosten – vermindert um gebotene außerplanmäßige Abschreibungen – bewertet. Vorräte werden mit Anschaffungs- und Herstellungskosten unter Beachtung des Niederstwertprinzips zum Bilanzstichtag angesetzt. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe werden mit gewogenen Durchschnittspreisen bewertet. Bestandsrisiken werden durch Abwertungen berücksichtigt. Forderungen werden zu Nennwerten aktiviert. Erkennbare Risiken werden durch Einzelabwertungen berücksichtigt; dem allgemeinen Kreditrisiko wird durch eine Pauschalwertberichtigung Rechnung getragen. Langfristige Forderungen werden entsprechend ihrer Laufzeit abgezinst.

Pensionsverpflichtungen werden nach versicherungsmathematischen Grundsätzen auf Basis eines Rechnungszinsfußes von 6 % p. a. mit dem Teilwert (§ 6 a EStG) passiviert. Die übrigen Rückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verpflichtungen in angemessenem Umfang. Die übrigen Verbindlichkeiten entsprechen dem Rückzahlungsbetrag. Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles unter Beachtung des Imparitätsprinzips bewertet.

Während die Aktivseite der Bilanz (Seite 11 oben) dem Nicht-Branchenkundigen nicht sofort etwas erzählen wird, sagt die Passivseite im unteren Teil der Seite 11 auch für den Newcomer sofort etwas aus. Die zentrale Kennzahl Eigenkapitalquote liegt mit rund 12 % nicht gerade hoch. Wie im Text erläutert, hat der Geschäftsführende Gesellschafter Dr. Obermeier 1 Million Kapital gezeichnet. Die Hausbank der Budget GmbH – die Südostbank AG – hält jedoch 31 Millionen Bankkredit.

Daraus ergibt sich die Überlegung, ob nicht vielleicht die Bank angeregt haben könnte, daß eine Controllerfunktion eingerichtet wird. Gefragt, worin das Konzept für die nächsten Jahre bestünde, könnten die Manager vorher geantwortet haben: „Für die Planung haben wir keine Zeit; wir müssen nämlich schaffen...“ Also bewährt sich vielleicht doch ein Methoden-Profi, der Planungs-Intelligentes beisteuert für das Management. (Der ursprüngliche Sinn des Wortes Manager heißt sowieso „manus agere“ – also mit der Hand agieren; das Denken kriegen wir später, wenn wir noch Zeit haben.)

Dazu ist auf Seite 12 zu sehen, daß innerhalb eines Jahres 16 Millionen flüssige Mittel zur Tilgung von Krediten heranzuschaffen sind. Da nicht anzunehmen ist, daß dies gelingen wird aufgrund der vorgelegten Informationen, braucht das Unternehmen Budget GmbH **dringend die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Hausbank**. Vielleicht gelingt es, die Zahlungsverpflichtungen zu prolongieren, wenn der Bank einsehbar gemacht werden kann, daß man in eine Art „**Neues Zeitalter**“ aufgebrochen ist.

Daß übrigens im Jahresabschluß ein Fehlbetrag entstanden ist in Höhe von TGE 1245, ist nicht ganz so gravierend, wenn auf Seite 11 im Anlagenspiegel zu sehen ist, daß für das abgelaufene Geschäftsjahr 1999 eine außerplanmäßige Abschreibung auf Gegenstände des Anlagevermögens in Höhe TGE 650 vorgenommen worden ist. Vielleicht hat man Abschreibungsbedarf auf den Zeitwert von Maschinen bisher vor sich hergeschoben.

Budget GmbH - Bilanz zum 31. Dezember

AKTIVA	Masch.	Schoko	Zentrale	Gesamt
	TGE	TGE	TGE	TGE
Anlagevermögen				
<u>Sachanlagen:</u>				
1. Grundstücke und Bauten	1.200	1.900	1.100	4.200
2. Technische Anlagen und Maschinen	1.200	3.000	0	4.200
3. Betriebs- und Geschäftsausstattung	800	1.600	1.050	3.450
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	800	1.500	0	2.300
	<u>4.000</u>	<u>8.000</u>	<u>2.150</u>	<u>14.150</u>
<u>Finanzanlagen:</u>				
5. Beteiligungen	0	0	1.000	1.000
	<u>4.000</u>	<u>8.000</u>	<u>3.150</u>	<u>15.150</u>
Umlaufvermögen				
<u>Vorräte:</u>				
6. Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe	2.000	10.500	0	12.500
7. Unfertige Erzeugnisse	1.600	0	0	1.600
8. Fertige Erzeugnisse	5.000	8.150	0	13.150
<u>Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände:</u>				
9. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.800	3.300	0	6.100
10. Sonstige Vermögensgegenstände	200	350	0	550
11. <u>Kassenbestand, Postgiroguthaben,</u> <u>Guthaben bei Kreditinstituten:</u>	<u>320</u>	<u>130</u>	<u>90</u>	<u>540</u>
	11.920	22.430	90	34.440
12. <u>Rechnungsabgrenzungsposten:</u>	<u>80</u>	<u>70</u>	<u>10</u>	<u>160</u>
Summe Aktiva	<u>16.000</u>	<u>30.500</u>	<u>3.250</u>	<u>49.750</u>
PASSIVA				
<u>Eigenkapital:</u>				
1. Gezeichnetes Kapital	0	0	7.000	7.000
2. Nicht eingeforderte ausstehende Einlagen			-350	-350
Eingefordertes Kapital			6.650	6.650
3. Gewinnrücklagen			500	500
4. Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag	855	-1.500	-600	-1.245
	<u>855</u>	<u>-1.500</u>	<u>6.550</u>	<u>5.905</u>
<u>Rückstellungen:</u>				
5. Rückstellungen für Pensionen	1.000	1.500	1.900	4.400
6. Steuerrückstellungen	0	0	50	50
7. Sonstige Rückstellungen	445	550	50	1.045
	<u>1.445</u>	<u>2.050</u>	<u>2.000</u>	<u>5.495</u>
<u>Verbindlichkeiten:</u>				
8. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	7.300	21.600	2.050	30.950
9. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	200	0	0	200
10. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.600	3.800	100	5.500
11. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	700	0	0	700
12. Sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern: 150 TGE davon im Rahmen der sozialen Sicherheit: 250 TGE	400	550	50	1.000
	<u>10.200</u>	<u>25.950</u>	<u>2.200</u>	<u>38.350</u>
<u>Verrechnung Zentrale (intern)</u>	<u>3.500</u>	<u>4.000</u>	<u>-7.500</u>	<u>0</u>
Summe Passiva	<u>16.000</u>	<u>30.500</u>	<u>3.250</u>	<u>49.750</u>

Erläuterung zur Bilanz

Verbindlichkeiten

	Restlaufzeit	Restlaufzeit	Restlaufzeit	Gesamt	davon	
	bis zu einem Jahr	von einem bis zu fünf Jahren	von mehr als fünf Jahren		durch Pfandrechte gesichert	gegenüber Gesellschaftern
	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	9.550	18.400	3.000	30.950	30.950	
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	200			200		
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.000	500		5.500		50
4. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	700			700		
5. Sonstige Verbindlichkeiten	700		300	1.000		300
	<u>16.150</u>	<u>18.900</u>	<u>3.300</u>	<u>38.350</u>	<u>30.950</u>	<u>350</u>

Entwicklung des Anlagevermögens

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten		Umb- chungen		Zuschrei- bungen		Abgänge		Abschrei- bungen (kumuliert)		Stand 31.12.Ber.-j		Stand 31.12.Vj.		Abschrei- bungen Berichtsjahr		davon außerplan- mäßig		
	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	
1. Grundstücke und Bauten	6.550	50	+300						2.700	4.200	4.200	4.000	4.000	150	0				
2. Technische Anlagen und Maschinen	9.680	700	+100		80	100	80	6.300	4.200	4.200	5.880	5.880	2.500	1.200					
3. Betriebs- und Geschäftsausstattung	7.120	400			20	50	20	4.100	3.450	3.450	4.570	4.570	1.550	450					
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1.700	1.000	-400						2.300	1.700	1.700	1.700	0	0					
	<u>25.050</u>	<u>2.150</u>	<u>0</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>150</u>	<u>100</u>	<u>13.100</u>	<u>14.150</u>	<u>14.150</u>	<u>16.150</u>	<u>16.150</u>	<u>4.200</u>	<u>1.650</u>					
Finanzanlagen:																			
5. Beteiligungen	1.250							250	1.000	1.000	1.000	1.000	0	0					
	<u>26.300</u>	<u>2.150</u>	<u>0</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>150</u>	<u>100</u>	<u>13.350</u>	<u>15.150</u>	<u>15.150</u>	<u>17.150</u>	<u>17.150</u>	<u>4.200</u>	<u>1.650</u>					

Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren und dem Umsatzkostenverfahren (nur für die Masch.-Sparte)

	Masch.		Schoko		Zentrale		Gesamt		Maschinen Sparte (UKV)	
	TGE		TGE		TGE		TGE		TGE	
1. Umsatzerlöse	13.580		87.170				100.750		13.580	+
2. Erhöhung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	4.570		6.000				10.570			
3. Andere aktivierte Eigenleistungen	10		0				10			
4. Sonstige betriebliche Erträge	100		130				230			-
	<u>18.260</u>		<u>93.300</u>				<u>111.560</u>			
5. Materialaufwand										
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	2.600		47.700				50.300			-
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	4.100		1.500				5.600			-
Rohergebnis	<u>11.560</u>		<u>44.100</u>				<u>55.660</u>			-
6. Personalaufwand										
a) Löhne und Gehälter	3.550		30.900		615		35.065			+
Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung: 1.230 TGE	1.265		8.100		185		9.550			-
7. Abschreibungen auf Sachanlagen	2.100		2.000		100		4.200			
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	2.700		3.000		100		5.800			
Betriebsergebnis	<u>1.945</u>		<u>100</u>		<u>-1.000</u>		<u>1.045</u>			+
9. Erträge aus Beteiligungen	0		0		500		500			+
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	50		20		10		80			+
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.140		1.520		10		2.670			-
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	<u>855</u>		<u>-1.400</u>		<u>-500</u>		<u>-1.045</u>			
12. Außerordentliche Erträge	100		50		0		150			+
Außerordentliches Ergebnis	<u>100</u>		<u>50</u>		<u>0</u>		<u>150</u>			
13. Steuern vom Einkommen und Ertrag	0		0		50		50			-
14. Sonstige Steuern	100		150		50		300			-
Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag	<u>855</u>		<u>-1.500</u>		<u>-600</u>		<u>-1.245</u>			

(3) Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung (im Anhang)

a) Umsatzerlöse

	Inland TGE	Ausland TGE	Gesamt TGE
Schweißmaschinen	6.420	7.160	13.580
Schokoladenerzeugnisse	87.170	0	87.170
	93.590	7.160	100.750

b) Die Bestände an fertigen Erzeugnissen haben sich wie folgt erhöht (unfertige Erzeugnisse nicht beachtet):

Maschinenfabrik

Maschine	Zugang	Herstellungskosten je Stück GE	Bestandserhöhung TGE
leichte Punkt	200	5.700	1.140
schwere Punkt	100	7.000	700
universal Kontakt	52	40.000	2.080
spezial Kontakt	10	65.000	650
	362	gemäß steuerlicher Bewertung	4.570

Schokoladenfabrik

Tafeln (massiv)	3.500
Tafeln (gefüllt)	1.000
Riegel	750
Pralinen	250
Kakao-Sofortgetränke	500
	6.000

c) Kommentar

Die Gewinn- und Verlustrechnung der beiden Sparten sowie der Gesamtunternehmung Budget GmbH auf der Seite 13 ist nach dem **Gesamtkostenverfahren** entwickelt. In Zeile 5 findet sich der gebuchte Materialaufwand der Periode 99 – für die Herstellmenge von 1207 Maschinen. Diese Aufwandsposition – analog beim Personalaufwand – paßt nicht zum Umsatzerlös des Jahres 99, wenn 362 Stück mehr hergestellt als verkauft worden sind. Also ist die Erhöhung des Bestandes an fertigen Erzeugnissen – in der Maschinensparte TGE 4570 – der Umsatzleistung hinzugefügt.

Wer in Buchungssätzen denkt, müßte sich die Buchung „per fertige Erzeugnisse an Gewinn- und Verlustrechnung“ vorstellen. Der Betrag von 4570 TGE steht im Haben der G und V und erklärt somit einen Teil des Aufwandes, der im Soll der Gewinn- und Verlustrechnung schon gebucht ist, für dieses abgelaufene Jahr praktisch für nicht gültig.

Da zunehmend die Jahresabschlüsse nach dem **Umsatzkostenverfahren** entwickelt werden, ist auf Seite 13 für die Maschinensparte improvisiert gezeigt, wie die Ergebnisrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren aussehen müßte. Diese Information hat sich Kraus aus den Kalkulationen der Produkte herausgeholt sowie aus den Kostenstelleninformationen des im folgenden zu sehenden Betriebsabrechnungsbogens.

Die in Zeile 2 gezeigten Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen sind nach Paragraph 275 HGB Vollkostensätze. Dies gilt auch nach IAS sowie nach US GAAP. Analog ist die Bestandserhöhung bewertet nach Paragraph 255 HGB sowie gemäß der steuerlichen Vorschriften zu Vollkostensätzen der Herstellung. Für das Beispiel wird angenommen Identität der Bestandsbewertung zu Herstellungskosten mit den Herstellungskosten in der Darstellung nach dem Umsatzkostenverfahren.

Wendet man das UKV an, würde man eine Bestandserhöhung in den Zahlenangaben der Seiten 11 und 13 nicht mehr sehen. Folglich wäre als Pflichtstück im Jahresabschluß eine Kapitalflußrechnung anzugeben, wie sie in den späteren Seiten dieses Hefes zur Erläuterung der Budgetierung für das Jahr 2001 gezeigt werden wird.

Das im eigentlichen Sinne „buchhalterische“ Verfahren ist das Gesamtkostenverfahren. Der Materialaufwand sowie der Personalaufwand usw. folgten Buchungssätzen (Aufwand an z. B. Kreditoren/Flüssige Mittel). Das **Umsatzkostenverfahren ist dem betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen näher**. Die Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen kommen aus der Kalkulation – aus der Parallelkalkulation zu Produkt-/und Vollkostensätzen.

Informationen in der Gewinn- und Verlustrechnung (amerikanisch "P & L" für Profit and Loss) über Vertriebs- und Verwaltungskosten, einschließlich auch der Forschungskosten, müssen kommen aus dem betrieblichen Rechnungswesen der **Kostenstellen**. Es genügt nicht der Aufwandsbeleg für ein Gehalt; es muß im Jahresabschluß bekannt sein, wo der Mitarbeiter tätig gewesen ist.

Also rücken externes und internes Rechnungswesen mehr zueinander. Auch gibt es Tendenzen – z. B. nach IAS-International Accounting Standards – zu **aufwandsgleichen Kosten**. Das würde heißen, daß die Praxis der kalkulatorischen Kosten zu beenden ist. Die Positionen der Abstimmbrücke werden dann weniger.

Auch sind auf Seite 13 im rechten Teil die Zinsaufwendungen separat dargestellt; folglich in den Herstellungskosten sowie den Vertriebs- und Verwaltungskosten nicht enthalten.

c) Controller Kraus (CK) holt sich Orientierung über das derzeitige betriebliche Rechnungswesen der Maschinensparte

Controller Kraus geht zusammen mit Administrator (Sparten-Controller) Schauer das derzeitige Rechnungswesen der Maschinensparte durch. Dieses führt von der Gewinn- und Verlustrechnung der Finanzbuchhaltung (Seite 13) über eine Überleitungsbrücke zur Betriebsergebnisrechnung auf Seite 18. Die Betriebsergebnisrechnung folgt dem System einer Standard-Vollkostenrechnung. Die verkauften Stückzahlen sind bewertet mit den Standard-Voll-Selbstkosten der Produkte.

Wie sich die Standard-Selbstkosten ermitteln, zeigen die Kalkulationsbeispiele für die Punktschweißmaschine Leicht und die Kontaktschweißmaschine Universal auf Seite 17. Analog ergeben sich die Selbstkostensätze der „Schwer“ mit 10.200,- und der „Spezial“ mit 77.800,-.

Wie Controller Kraus sieht, tauchen Begriffe wie „Grenzkosten“, „Variable Kosten“ und „Fixkosten“ erst gar nicht auf. Er denkt, daß es hier einfacher sein könnte, zukünftig – sozusagen **zero based** – **gleich mit den Begriffen Produktkosten (Proko) und Strukturkosten (Struko) zu arbeiten**. Man braucht Speicher nicht erst löschen, die mit inzwischen – seit Beginn des neuen Jahrhunderts – überholten Ausdrucksweisen besetzt sind.

Die Kalkulationssätze stammen aus dem Betriebsabrechnungsbogen auf Seite 16. Dort sind die Aufwandszahlen der Buchhaltung (Seite 13) auf die Kostenstellen zugeteilt. Die Hilfsstellen sind auf die Fertigungsstellen sowie auf die Verwaltungs- und Vertriebsstellen „umgelegt“ worden. Dieses berühmte Wort stammt aus dem BAB. Durch die Hilfsstellen laufen keine Fertigungsaufträge. Wie sollen deren Kosten also abgedeckt werden, wenn nicht vorher „umgelegt“? In den Spalten der Fertigungsstellen ergeben sich die Fertigungsgemeinkosten-Zuschläge in % auf die Fertigungslöhne. Bezugsbasis für Konstruktions- und Werkzeugkosten sowie Vertriebs- und Verwaltungskosten sind die Herstellkosten. Diese bestimmen sich, wenn man zur BAB-Gemeinkostensumme die Fertigungslöhne sowie das Fertigungs-Einzelmaterial hinzuaddiert (Seite 16).

Soweit es den Fertigungslohn betrifft, besteht in der Maschinensparte ein Zeitakkord-System. Der durchschnittliche Leistungsgrad beträgt 140 %. Der Akkord-Richtsatz beläuft sich im Fallbeispiel durchschnittlich auf 7,15 GE. Der Durchschnittsverdienst der Fertigungslöhner liegt dann bei $7,15 \cdot 1,4 = 10,-$ GE je Stunde. Soweit – so findet Controller Kraus – in der

1) Diagnose der technischen Daten,

daß für das Rechnungswesen der Maschinensparte ein guter technischer Unterbau aus der Arbeitsvorbereitung heraus geleistet worden ist. Die Stunden in der Kalkulation der Produkte auf Seite 17 sind Vorgabestunden; also Richtwerte.

Diese Richtwerte haben eine Doppelfunktion: einmal regeln sie sachbezogen einen bestimmten Fertigungsablauf. Zum anderen dienen sie personenbezogen zugleich auch als Zielmaßstäbe oder "standards of performance" für den Betrieb.

2) Diagnose Finanzbuchhaltung

An der Finanzbuchhaltung hat der zentrale Controlling-Dienst nichts auszusetzen. Aufgabe der Finanzbuchhaltung ist nachzuweisen, wie der Finanzcontrolling-Rhythmus bei den Aufwandspositionen aussieht. Jede Buchung im Soll wäre als Mittelverwendung berichtsmäßig zu verstehen; eine Buchung im Haben ist Mittelherkunft. Das Prinzip, daß Soll und Haben stimmen müssen, ist also jenes des Geldbeutels. Man kann Geld nicht verwenden, wenn man es nicht irgendwo herbekommt.

Ferner liefert die Finanzbuchhaltung Informationen über die Aufwandsarten. Allerdings schaltet sie ab, sobald die Frage auftaucht, wo und von wem Kosten disponiert werden können (Kostenstellen) sowie wofür Kosten eingesetzt sind (Kostenträger). Für solche Informationen hat die Maschinensparte eine „Betriebsabrechnung“ aufgebaut. **Ist jedoch dieses Rechnungswesen als management- und controlling-geeignet zu beurteilen?**

3) BAB-Diagnose

Vom Controller-Standpunkt aus wäre am Betriebsabrechnungsbogen der Seite 16 auszusetzen, daß

- a) bei den Zuschlags-Sätzen Kosten auf Kosten kalkuliert werden – deshalb %-Sätze – anstelle einer Berechnung von Kosten auf eine Leistungsart wie z. B. Stunden (sobald der Lohnsatz sich ändert, stimmen auch die Zuschlagsätze nicht mehr);
- b) bei rückläufiger Beschäftigung der Zuschlagsatz der Fertigungsstelle steigt (nicht alle Kosten gehen mit der Beschäftigung analog zurück), so daß die Gefahr besteht, sich bei schrumpfender Auslastung über höhere Kostensätze noch weiter aus dem Markt herauszukalkulieren oder Arbeitsgänge nach draußen zu geben (Outsourcing), weil die eigene Fertigung zu teuer erscheint mit der Folge, daß die Restauslastung zu noch teureren Kostensätzen führt. So kann man sich aus dem Markt auch hinausrechnen.
- c) die Zuordnung der Kosten auf die Stellen – vor allem soweit es die Umlagen der Hilfsstellen auf die Fertigungsstellen betrifft – global vorgenommen ist;
- d) dieses Informations-System an kostenbeeinflussende Manager nicht adressierbar ist.

Betriebsabrechnungsbogen (BAB) - Vorjahr - Maschinenfabrik										
Budget GmbH	Zahlen der Buchhaltung/Konten	Konstruktion	Werkzeugmacherei	Hilfsstellen	Klein-Dreherei	Bohrwerke	Montage	Alle anderen Fertigungsstellen	Vertrieb	Verwaltungs- und sonst. Stellen
Gehälter	1.600.000	420.000		240.000	6.500	1.800	15.000	76.700	720.000	220.000
Hilfslöhne	750.000		480.000	170.000	41.535	24.030	161.190	363.245	180.000	55.000
Sozialkosten	1.265.000	100.000	210.000	140.000	32.000	20.000	28.000	220.000		
Werkzeugkosten	300.000	30.000	20.000	50.000	8.000	4.000	44.000	194.000		
Hilfsstoffe	350.000			100.000	20.000	6.500	8.000	666.500		
Instandhaltung	800.000	20.000		10.000					100.000	70.000
Bürokosten	200.000								400.000	
Werbeausgaben	400.000									
Energiekosten	450.000		50.000	50.000	19.680	3.840	2.880	323.600		
Sonstige Spesen und Beiträge	300.000								50.000	250.000
Kalk. Abschreibungen	1.600.000	200.000	200.000	200.000	99.960	75.000	24.000	701.040	100.000	
Kalk. Zinsen / ROI - Ziel	2.400.000	150.000	150.000	150.000	31.200	56.400	9.000	578.400	75.000	1.200.000
Primärkosten (ohne Fert.-Lohn)	10.415.000	920.000	1.110.000	1.110.000	268.875	191.570	292.070	3.112.485	1.626.000	1.796.000
Konstruktionskosten-zuschlagsatz		Werkzeug-kostenzuschlagsatz	1.110.000		30.000	10.000	5.000	266.000		
			-310.000		111.600	111.920	182.200	304.280	175.000	225.000
Gesamtkosten (ohne Fert.-Lohn)	10.415.000	920.000	800.000	0	400.475	313.490	479.270	3.681.765	1.800.000	2.020.000
Fertigungslöhne	1.200.000				85.800	51.600	343.200	719.400		
Zuschlagsätze					467%	608%	140%	512%		

Die Summe der Herstellkosten setzt sich zusammen aus:

Materialkosten (Fertigungsmaterial und Fremtteile) 5.000.000

Fertigungslöhne 1.200.000

Fertigungsgemeinkosten lt. BAB: 4.875.000

Klein-Dreherei 400.475

Bohrwerke 313.490

Montage 479.270

Alle anderen Fert.-Stellen 3.681.765

Herstellkosten der Periode: 11.075.000

(incl. Kosten der Bestandserhöhung)

Daraus ergeben sich auf der Basis der jährlichen Herstellkosten für die Kalkulation folgende Zuschlagsätze:

- a) Konstruktionskostenzuschlag:
Konstruktionskosten 920.000 auf 11.075.000 Herstellk. = **8,3%**
- b) Werkzeugkostenzuschlagsatz:
(für Werkzeugkosten, die nicht wie der Betrag von 310.000 GE über Kostenstellen, sondern über Auftragsnummern gehen)
Werkzeugkosten 800.000 auf 11.075.000 Herstellk. = **7,2%**
- c) Vertriebskostenzuschlag
Vertriebskosten 1.800.000 auf 11.075.000 Herstellk. = **16,3%**
- d) Verwaltungskostenzuschlag
Verwaltungskosten 2.020.000 auf 11.075.000 Herstellk. = **18,2%**

Budget GmbH
Standard-Selbstkostenkalkulation: "Leicht"

Maschinentyp: Punktschweißmaschine
Ausführung: mit kurzem Arm
Losgröße: 50 Stück

<u>1. Materialkosten</u>	<u>Vorgabestunden</u>		<u>Kosten</u>
1 Bezugsteil Trafo			1.242,70
<u>Eigenteile</u>			
1 Maschinengehäuse	10,9		411,78
1 Oberarm	2,8		263,48
1 Unterarm	4,6		214,22
1 Kopf	7,0		420,00
1 Frontplatte	3,4		435,00
1 Stromzuführung	2,8		160,65
Luftinstallation	2,0		488,70
Elektroinstallation	2,5		195,40
Wasserinstallation	3,0		232,58
Summe Stückliste			4.064,51
<u>2. Fertigungskosten</u>			
Montage	12,0	7,15	85,80
FGK-Zuschlag		140%	119,82
Übrige Stellen	19,0	7,15	135,85
FGK-Zuschlag		512%	695,26
Summe Arbeitsplan	70,0		1.036,72
<u>3. Herstellkosten und Selbstkosten</u>			
Herstellkosten			5.101,23
Konstruktionszuschlag		8,3%	423,76
Werkzeugzuschlag		7,2%	368,49
Vertriebszuschlag		16,3%	829,09
Verwaltungszuschlag		18,2%	930,43
Summe Selbstkosten			7.653,00

Budget GmbH
Standard-Selbstkostenkalkulation: "Universal"

Maschinentyp: Kontaktschweißmaschine
Ausführung: Universal
Losgröße: 10 Stück

<u>1. Materialkosten</u>	<u>Vorgabestunden</u>		<u>Kosten</u>
Fertigungsmaterial und Zukaufteile			14.099,52
Eigene Bauteile	200,0		9.000,00
Summe Materialkosten			23.099,52
<u>2. Fertigungskosten</u>			
Dreherei	10,0	7,15	71,50
FGK-Zuschlag (%)		467%	333,73
Bohrwerke	30,0	7,15	214,50
FGK-Zuschlag (%)		608%	1.303,17
Montage	60,0	7,15	429,00
FGK-Zuschlag (%)		140%	599,09
Übrige Stellen	100,0	7,15	715,00
FGK-Zuschlag (%)		512%	3.659,25
Summe Fertigungskosten	400,0		7.325,23
<u>3. Herstellkosten und Selbstkosten</u>			
Herstellkosten			30.424,75
Konstruktionszuschlag		8,3%	2.527,38
Werkzeugzuschlag		7,2%	2.197,72
Vertriebszuschlag		16,3%	4.944,88
Verwaltungszuschlag		18,2%	5.549,26
Summe Selbstkosten			45.644,00

Budget GmbH Kostenträger-Abrechnung - Vorjahr - Maschinenfabrik

	Punktschweißmaschinen			Kontaktschweißmaschinen			Summe	
	Leicht	Schwer	Gesamt	Universal	Spezial	Gesamt	Gesamt	
Absatz	500	250	750	70	25	95		845
Erlöse zu Rechnungspreisen	4.100.000	3.050.000	7.150.000	4.515.000	2.300.000	6.815.000		13.965.000
Erlösschmälerungen	220.000	165.000	385.000 ¹⁾					385.000
SEK-Vertrieb	320.000	240.000	560.000	380.000	160.000	540.000		1.100.000 ²⁾
Erlöse, netto/netto	3.560.000	2.645.000	6.205.000	4.135.000	2.140.000	6.275.000		12.480.000
Kosten des Umsatzes ³⁾	3.826.500	2.550.000	6.376.500	3.195.080	1.945.000	5.140.080		11.516.580
Standard-Betriebsergebnis	-266.500	95.000	-171.500	939.920	195.000	1.134.920		963.420
Abweichungen								603.668
Betriebsergebnis, effektiv								1.567.088

1) Boni an Großhändler von Werkzeugmaschinen, derzeit durchschnittlich 5% auf den Umsatz zu Rechnungspreisen fällig per Ende Jahr. Ist-Zahlen der Buchhaltung aufgeschlüsselt auf "Leicht" und "Schwer" nach dem erzielten Umsatz. Die Kontaktschweißmaschinen werden in der Regel direkt verkauft.

2) Sondereinzelkosten des Vertriebs wie Ausgangsfrachten und Verpackung. Istzahlen der Sondereinzelkosten des Vertriebs wie Ausgangsfrachten und Verpackung. Istzahlen der Buchhaltung aufgeschlüsselt auf die vier Produkte nach dem erzielten Umsatz zu Rechnungspreisen; außerhalb des BAB als Sondereinzelkosten behandelt.

3) Die "Selbstkosten" des Umsatzes ergeben sich dadurch, daß die verkauften Stückzahlen mit den Kostensätzen aus der Standardkalkulation bewertet werden. Daraus ergibt sich, daß nur das Kontaktschweißmaschinenprogramm Gewinne abwirft. Als verlustreich erweisen sich vor allem die Punktschweißmaschinen der Ausführung "Leicht".

Die Kostenträger-Zeitrechnung enthält - über Standardvollkosten - die "fixen" Kosten, soweit diese dem Absatz entsprechen. Bei schlechterem Geschäftsgang verbessert sich dabei das Resultat.
Ist das ein reelles - wirklichkeitskonformes Ergebnis?

Überleitung zum Bilanzergebnis:

Erhöhung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	
- bewertet zu Selbstkosten	-5.702.088
- bewertet zu Herstellungskosten	4.570.000
Abschreibungen auf das Anlagevermögen	
- bilanziell	-2.100.000
- kalkulatorisch	1.600.000
Zinsen	
- effektives Zinsergebnis	-1.090.000
- kalkulatorisch	2.400.000
Abschreibungen auf Umlaufvermögen	
Andere aktivierte Eigenleistungen	10.000
Sonstige betriebliche Erträge	100.000
Außerordentliches Ergebnis	100.000
Sonstige Steuern	-100.000
Jahresüberschuß	= 855.000

4) Kalkulations-Diagnose

Bei der Kalkulation sieht es so aus, als gelte allein das Prinzip "take it or leave it". Kalkulieren bedeutet aber im Controlling nicht bloß ausrechnen, was ein Produkt gekostet hat, sondern Kalkulation hat den Sinn, einen zu diskutierenden Vorschlag zu machen, was eine Maschine an Erlös bringen soll. Dazu bedarf es zum Beispiel der Zwischenziele. Wer darf bei welchem Zwischenziel noch eine Konzession machen: was entscheidet bei Sonderpreisen ein Verkaufingenieur draußen; was muß Herr Viel bewilligen, wo ist Spartenleiter Haußmann, wo Controller Kraus einzuschalten?

5) Diagnose des Systems der Ergebnisrechnung ...

Ist die Ergebnisrechnung der Maschinensparte, wie sie auf Seite 18 verzeichnet ist, für Entscheidungen geeignet?

Z. B. könnte Kraus den Verkaufsleiter Viel fragen, wovon dieser denn besonders viel verkaufen wolle, damit das Ergebnis besser wird. Falls jener dann sagen würde, daß die kleinen Punktschweißmaschinen Verlustbringer seien und daß mit jeder zusätzlich verkauften „Leicht“ der Gewinn der Sparte um 533,- abnehmen müsse (266.500 Produktverlust, dividiert durch 500 verkaufte Stück seither), dann ist das falsch. Nicht alle in den 3.826.500,- auf die Leicht verrechneten Kosten nehmen im Verhältnis zum Absatzvolumen zu oder ab. Es sind diejenigen Kosten zu entdecken, die man als Produktkosten bezeichnet (früher – im letzten Jahrhundert – als proportionale Kosten, variable oder Grenzkosten).

Da fällt Kraus ein Beispiel ein, das er früher gelesen hat zum „Grenzkosten-Begriff“.

Aus dem letzten Jahrhundert:

METZGER+RICHNER
TRANSPORT AG

Hauptstz. Basel Clavestrasse 2 Postfach 4005 Basel Telefon 061 26 33 33 Telex 82 828 Postmark 40 22109	Filiale Schaffhausen Versteck 31 Postfach 2128 8201 Schaffhausen Telefon 083 8 04 66 Telex 78 708	Hüll höheren wirtschafts- und Verwaltungsschuln Zürich Nehntalstrasse 6 8004 ZÜRICH
Baselständische Kantonsbank, Anstalt Schweiz, Ramstein, Basel Direktor Bank AG, Löwen		
Spesennote Nota de frais		
Für Zahlungen: No. 701621		
Für Rücklagen: Ref. 1.71.66.020 / 6. fra Schaffhausen, 6. August 1976		

gez. Adresse - 1 Karton Handbücher und Arbeitsmappen
kg brutto 70.- ex. Management Service,
D-4035 Lauring - verzollt in Thayngen
am 14. Juni 1976 - per LKW nach Zürich
frei ankunft Zürich, unverzollt

► Grenzkosten, Einfuhrverzollung, Auslad, wiegen und Verstellen, feste Gebühr	50.50
Warenverkehrsbescheinigung	5.-
Balage: 1 Zollfreilagerung 1 Faktura	Zu Ihren Lasten FF. 55.50
Annexe:	A votre débit

Aus dem „Kuriositäten“-Kabinett von Controller Kraus

6) Zur Haussprache

Kommunikation hängt immer auch an der Art der Ausdrucksweisen. Da kommt in der Deckungsbeitragsrechnung das Wort „Grenzkosten“ vor – und schon denkt jemand, daß solche Kosten nur vorkommen können, wenn es sich um Exportgeschäfte (an der Grenze entstehende Kosten) handelt. Oder das Wort „Deckungsbeitrag“ löst die Idee aus, es entstamme der Landwirtschaft, speziell der Viehzucht... Deshalb ist vielleicht zu raten, Abkürzungen zu verwenden und daraus eine Haussprache zu formen. Statt „Deckungsbeitrag“ ließe sich „DB“ sagen. Statt Grenzkosten sagen wir

- * Produktkosten (abgekürzt Proko) und für die anderen, kostentreibenden activities
- * Strukturkosten (Struko) statt Fixkosten.

Was an Kosteninputs ins Produkt geht – technisch kausal zwingend zu dessen physischer Existenz – sind die Proko. Was an activities sich bewegt im Prozeß „drumherum“, erzeugt die Struko.

Zu den Produktkosten gehören Stückliste und Arbeitsplan. Material erzeugt physisch das zu existierende Produkt – die konkrete Existenz des Produkts „hervor-führend“ (lateinischer Wortursprung von „Produkt“ = producere). Dann käme in die Produktkosten der Arbeitsplan mit Tätigkeiten, die die physische Existenz des Produktes „hervor-führen“; also verändernd am Produkt wirken. Ursprünglich waren sie einmal Arbeitskosten genannt.

Aus dieser Kostenlogik – kausal ins Produkt schlüpfende Kosten, dessen physische Existenz hervor-führend – folgt auch deren Proportionalität. Das Wort „proportionale“ Kosten ist also eine Symptom-Definition aus unserer Kostenbeobachtung. Die Produktkosten-Formulierung ist eine Kern-Definition – auf den Kern der Dinge kommt. Frage natürlich: Kann man die Kostensachverhalte immer so steuern auf kurze Sicht, daß sich auch im Ist schnell die Proportionalität der Kosten zur Leistungserstellung abbildet? Geht das nicht so schnell, so entstehen Abweichungen neben der geplanten Kosten-„Proportionalität“. Diese sind Strukturkostenelemente, da eine Abweichung die Folge des Management-Prozesses ist – der Planungsfähigkeit im Management, der Controlling-Steuerungsfähigkeit. Das Produkt selber hat eine Abweichung nicht erzeugt.

7) IAS

Controller Kraus nimmt sich als zentraler Controllerdienst – zusammen mit Treasurer Klein – vor, insgesamt zu prüfen, inwieweit die IAS – International Accounting Standards – in die Finanzbuchhaltung und deren Jahresabschlüsse einzuschließen sind. Zum Beispiel wäre zu bedenken, ob nicht das **Umsatzkostenverfahren** im Jahresabschluß bei der Gewinn- und Verlustrechnung zunehmend größere Bedeutung erhält – auch im Sinn der US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Deshalb hat der zentrale Controller und sein Team schon einmal vorsorglich auf der Seite 13 neben die Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren auch ein Schema nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt.

2. Quartal 2000

7 Controller Kraus (CK) richtet ein im Controller-Team 4 Themenbaustellen zu besser controlling-geeigneter *) Gestaltung des Rechnungswesens der Maschinensparte

a) Leistungs- und Kostenstelle der Fertigung

Das neue Listenbild als Rahmen für die Kostenbudgetierung zeigt Seite 22. Als Leistungsart/ Bezugsgröße sind Vorgabestunden eingesetzt – also nicht mehr Geldeinheiten Fertigungslohn als „Zuba“ wie auf Seite 16. Organisiert man die Montagen nach Produktlinien prozessorientiert mit Customer Focus, so könnten auch Stückzahlen die Leistungsart darstellen, was größere Marktorientiertheit fördert.

Ent-deckt sind innerhalb der gesamten Kosten, die bisher im BAB Seite 16 drinstanden, **die Produktkosten neben den Strukturkosten.**

Gemeint ist eine jeweils **andere Tätigkeitenart. Produktkosten erzeugen/produzieren/bringen hervor (producere lat.) die physische Existenz eines extern zu verkaufenden Produkts** – hier Schweißmaschine. Daraus folgt auch, daß solche Kosten zusätzlich nötig sind, wenn zusätzlich Stückzahlen hergestellt werden. Ohne die arbeitsfolgenden Positionen des Montierens steht keine fertig zusammengebaute Maschine da. Daneben stehen Tätigkeiten wie aufräumen, etwas organisieren, logistische Umtriebe bewältigen. Da entsteht kein zu verkaufendes Produkt physisch. Es geht mehr um Regiedienste, um Ordnung machende Tätigkeiten. Deshalb Strukturkosten. Die sind in der Periode erbracht. Period cost – und sind oft auch Folge von Schlampelei. Das hat aber mit dem Produkt selber nichts zu tun und dessen technischer Struktur, sondern dies ist die Führungsfähigkeit des Management und das Engagement der beteiligten Mitarbeiter.

Controller Kraus geht durch den Betrieb und beobachtet die Tätigkeiten "zero based". Der Monteur, der mit Werkzeug ein Teil anschraubt an der zu verkaufenden Maschine, ist mit der Tätigkeitenfolge Produktkosten. Der Gabelstaplerfahrer, der ein Bauteil verbringt von Stelle zu Stelle, verändert dieses Bauteil selber nicht. Er sorgt für Verfügbarkeit – gehört in die Strukturkosten.

Jedesmal spielt bei diesem Activity Based Cost das Beobachten die zentrale Rolle. Die Frage, welche Kündigungsfristen gelten und was man macht bei schwankender Auslastung mit der Zahl der Mitarbeiter, ist dabei nicht relevant. Dieser Sachverhalt betrifft die Beeinflußbarkeit. Nicht immer kann man so schnell reagieren kurzfristig, wie es die geplante Verbrauchsfunktion der Proko-Verläufe (ex proportionale Kosten) vorgibt. Also entstehen Remanenzen vor allem im Rückwärtsgang. Die führen zu Abweichungen. Praktisch machen die Mitarbeiter zusätzliche Hilfstätigkeiten, die vorher nicht geplant ge-

wesen sind. Oder sie stehen eben da, machen einen guten Eindruck und warten auf Aufträge. Entsteht größere Auslastung, dann ist klar, daß ohne die Handgriff-Folge des Arbeitens von Mitarbeitern plus Equipment die Maschinen nicht physisch zusammengebaut sind anhand des Beispiels der Montage.

Eine Äußerung wie z. B. „so variabel sind die variablen Kosten nicht“ ist nach dem Kostenorientierungsbild des Kostenwürfels auf Seite 21 zwei-achsig. Das erste „variabel“ betrifft die Beeinflußbarkeit und ist waagrecht. Das zweite betrifft die Struktur der Kosten – die Art der Tätigkeit – und ist senkrecht. Oder die Bemerkung „so fix sind doch die Fixkosten nicht...“ ist auch zu beurteilen aus Würfelsicht: Das erste „fix“ meint beeinflußbar; das zweite die Art des Kostengefüges in der Infrastruktur gemäß activity based cost.

Unser „Mundwerk“ kann nicht drei Dinge simultan sagen. Da kommen wir ins Stottern. Wir müssen es hintereinander ausdrücken und ausdrücken. Deshalb simultan ins Bild setzen und das rechte Gehirn aktivieren, das vernetzt und gesamthaft zu sehen vermag, ist der Sinn des Kostenwürfels als Kommunikations-Bühnenbild.

Im Formular-Ansatz der Seite 22 könnte man nach den sonstigen Betriebsgemeinkosten und den Energiekosten als Zwischenziele einfügen direkt diskutierbare/beeinflußbare Kostenarten. Die kalkulatorischen Kostenarten wären nämlich für den Stellenverantwortlichen nachrichtlich mitgeteilt, damit man auch über diese Sachverhalte im Bild ist und darüber sprechen kann. Die Energiekosten sind allerdings nur dann im Bereich direkt diskutierbarer Kosten, als sie auch einzeln direkt für die Stelle erfaßt werden können. Dann müßte es für die Montagestelle einen eigenen Stromzähler geben. Andernfalls wären es kalkulatorische Energiekosten.

In manchen Fällen ist es auch denkbar, daß das Fertigungsmaterial über die Kostenstelle als Kostenart „geht“. Eindeutig dann, wenn zum Beispiel im Fall einer Prozeßfertigung (z. B. bei der Herstellung von Kartoffelklößen) Tonnen- oder Kilogramm-Chargen die Bezugsgröße darstellen. Dann ist ja eine Kostenkausalität auch zwischen Fertigungsmaterial-Einsatz und Leistungsart-Ausstoß hergestellt. Auch bei **Produktleistungszentren**, in denen Bereichsprodukte die Bezugsgröße/Leistungsart darstellen, wäre denkbar, das „Einzelmaterial“ innerhalb der Fertigungskostenstelle zu führen und nicht außerhalb von den Aufträgen her zu steuern.

Beispiele für Produktkosten ausmachende Tätigkeiten in Dienstleistungsunternehmen:

Ein **Friseur** erzeugt durch eine Folge von Arbeitsschritten, die man bei Dienstleistungsanwendungen oft auch als Kunde beobachten kann, die physische Existenz geschnittener Haare. Ist der Haarschnitt „trocken“, so gibt es keine Rezeptur von förderlichen Stoffen, sondern nur den Arbeitsplan. Produktkosten = Arbeitskosten.

Ein **Arzt** erzeugt in 20 Minuten die physische Existenz herausgenommener Mandeln (Tonsillektomie).

Ein **Rechtsanwalt** erzeugt / bringt hervor in 2 Tagewerken ein Gutachten zur Lösung eines Mandantenproblems.

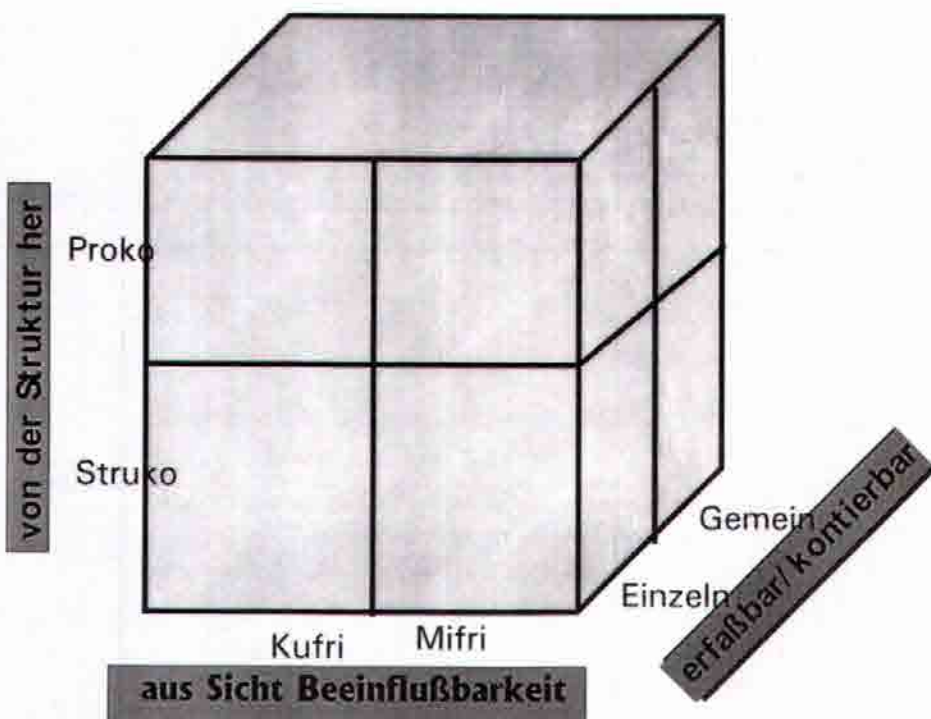
*) für Entscheidungen (sachorientiert) und für Ziele (personenbezogen)

b) Controller's Sprachkompetenz

Bei Kostensachverhalten sind dreierlei Dimensionen simultan gültig. Deshalb das Darstellungsbild des Würfels. Zum einen ist herauszuarbeiten die **Art des Kostensachverhalts**. Handelt es sich um Kostenelemente wie Material-Stückliste und Arbeitsplan, die physisch die Existenz des nach draußen zu verkaufenden Produktes hervorbringen? **Aus dem Kostenverzehr ins Produkt selber hinein erfolgt auch die Proportionalität des Kostenverlaufs**. Ohne den zugehörigen Material- und Zeitinput existiert das Produkt physisch nicht. Dies wäre kausal Kosteninput ins Produkt selber rein.

Um das Produkt herum **schwingt der Prozeß des sich Bemühens um**. Dies sind die Strukturkosten. Es geht nicht um die physische Ausformung des Produktes selber, sondern um das Bemühen des Verkaufs um einen Auftrag, werbliche Anstrengungen, das Investieren in Marktgeltung, das Anlegen von Trampelpfaden zur Kundschaft. Es geht um das Bemühen für neue Produkte in der Forschung. Es dreht sich um das Bemühen im Personalbereich, im Finanz- und Rechnungswesen, im Controllerbereich, in der Informationsversorgung, in den logistischen Begleitprozessen... Die **Bemühprozesse im Management sind periodisch formuliert**.

Beide Kostensachverhalte sind beeinflussbar; manche davon kurzfristig – andere nur mittel- bis langfristig. So ist der proportionale Kosteninput ins Produkt (Verlaufswinkel der Produktkosten) im Ist nicht immer ganz kurzfristig genauso steuerungsmäßig herzustellen; vor allem nicht beim Rückwärtsgang in der Auslastung. Dann gibt es Abweichungen, die sich auf die geplanten Strukturkosten „draufsatteln“. Andererseits gibt es Strukturkosten, die ganz schnell durch Entscheidungen veränderbar sind – in der Werbung, in der Weiterbildung, bei den Reisespesen.



Wenn wir Trainer an der Controller Akademie den Kostenwürfel darstellen, benutzen wir Signalfarben: Blau für senkrecht die Struktursachverhalte (coût de produit, frais de structure); grün für die Beeinflussbarkeitsansatzpunkte; rot für die Erfassbarkeit der Kosten relativ einzeln zu Kostenträger, zu Kostenstelle, zu Kunde, zu Region. Dann formuliert sich vor dem Bühnenbild des Kostenwürfels als Kommunikations-Hilfe der Merksatz: Was ich einzeln selber weiß (erfaßt habe), macht mich heiß für Maßnahmen der Kostenbeeinflussung, die sich entweder im Produktkosteninput oder im Strukturkostenblock oder in beidem verbessernd auswirken.

c) Nicht-Fertigungsstelle

Seite 23 zeigt ein Beispiel aus dem Personalbereich. Es sind Strukturkosten, weil die Vorgänge nicht zum Arbeitsplan gehören einer zu erstellenden Schweißmaschine oder eines herauszufordernenden Schokoladenprodukts. Die Leistungsarten des Personalbereichs, die wir gerne mit Standards of Performance/SOP's bezeichnen, gehören zum **Bemühprozeß im Sinn der Management-Regie**. Das Produkt muß Deckungsbeiträge heranschaffen als Überschuß von Umsatz über die Produktkosten, um die Strukturkosten des organisatorischen Gehäuses abzudecken.

In den Strukturkosten stecken solche drin, die **leistungsmengeninduziert sind (lmi)**. Diese werden stärker getrieben durch die Anzahl der „abzuwickelnden“ Vorgänge wie Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Zahl zu suchende Mitarbeiter, Anzahl Einstellungsgespräche, Anzahl Weiterbildungstage... Je deutlicher, wie auf Seite 23 gezeigt, die Prozeßkostenansätze herausgearbeitet werden, desto weniger paßt **das alte Wort „Fixkosten“** in Controller's Sprachlandschaft herein. Für die lmi Strukturkosten sind auch Kostensätze gebildet – Prozeßkostensätze, Vorgangskostensätze oder Strukturkostentarife.

Mit diesen läßt sich Benchmarking betreiben durch Vergleich mit den draußen auf dem Markt existierenden Preisen für solche Dienste; oder/und es böte sich an, eine interne Leistungsverrechnung an die Sparten aus dem Personalbereich Dr. Wichtig durchzuführen; sei es zu Kostensätzen oder auch zu als-ob-Einkaufspreisen.

Und dann gibt es eben im Strukturkostenbereich jene Kosten, die leistungsmengenneutral sind und dem strategischen Grundauftrag einer Eigenversorgung mit bestimmten Diensten folgen.

Monatlicher Kostenplan Montage			
Ermittlung der monatl. Planleistung: (20 Mitarbeiter á 140h/Schicht á 140% Leistungsgrad)			
Leistungseinheit (LE):	Vorgabestunden		
Planleistung pro Monat:	4.000		
Kostenart	Gesamt	Proko	Struko
Fertigungslöhne <i>4000 Vorgabestunden zu 7,15 GE Akkordrichtsatz</i>	28.600	28.600	0
Hilfslohn (Nebenzeiten, Maschinenreinigung) <i>50 Std. zu 20,80 GE/Std. (Ø-Verdienst)</i>	1.000	0	1.000
Lohnzuschläge	0	0	0
Gehälter <i>(Meister auf Bereichsstelle)</i>	0	0	0
Kalk. Sozialkosten auf Lohn <i>45% auf Lohnsumme</i>	13.320	12.870	450
Kalk. Sozialkosten auf Gehalt	0	0	0
Instandhaltung <i>Eigen- und Fremdleistung</i>	500	0	500
Hilfs- u. Betriebsstoffe <i>Reinigungsmittel, Schrauben, U-Scheiben, Federringe usw.</i>	4.200	3.500	700
Werkzeugkosten <i>Handwerkzeug</i>	1.790	790	1.000
Sonstige Betriebsgemeinkosten	0	0	0
Energiekosten <i>(zusammen 40 kW installierte Leistung á 0,5 x 80 h Laufzeit á 0,15 GE/kWh)</i>	240	240	0
Kalk. Raumkosten <i>200 m² zu 8,-GE/Mn</i>	1.600	0	1.600
Kalk. Abschreibungen <i>(Hilfsmaschinen 120.000 GE / 5 Jahre)</i>	2.000	0	2.000
Kalk. Zinsen <i>(15% ROI auf 120.000 / 2)</i>	750	0	750
Deckungsziel für Fertigungsleitung sowie Strukturkosten indirekter Stellen	12.000	0	12.000
Monatliche Kostensumme	66.000	46.000	20.000
KOSTENSATZ je LE	16,50	11,50	5,00

Kommentar zur Fertigungs-Stelle

Allerdings dürften in der Tendenz Fertigungsgehälter den Akkordlohn ablösen. Dazu kommen die Überlegungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wenn man die Tätigkeiten stärker prozeßorientiert aufbaut – wenn also z. B. Fertigungsabläufe, die Punktmaschinen betreffen, zusammengefügt sein könnten, so wären die dort im Team arbeitenden Menschen stärker kundengeprägt in ihrer Denkweise. Bestellt die Kundschaft weniger – das könnte auch aus saisonalen Gründen sein – dann bleiben wir eben zu Hause (in der Schattenwirtschaft). Wird viel bestellt, weil die Kampagne läuft, dann sind wir eben full time da – „rund um die Uhr“ –, ohne daß dies zu Überstunden führen würde. Wie überhaupt zu Beginn dieses 21. Jahrhunderts zu beobachten ist, daß deutlicher eine neue Art von Tagelöhneri auftritt. Daß es mehr auch „Robinson-Unternehmen“ gibt, die nur aus sich selber als Mitarbeiter bestehen und praktisch niemals arbeitslos sind. Ist viel zu tun, schafft man rund um die Uhr; ist nicht so viel los, gibt es viele andere Aufgaben im persönlichen Bereich und in der Nachbarschaft und in der Familie, die organisiert werden müssen.

Beispiel einer Nicht-Fertigungsstelle: Kostenstelle Personalverwaltung

	Strukturkosten gesamt	Imi	Imn
Personalkosten	288.000	192.000	96.000
Sozialkosten	116.000	77.000	39.000
Personalkosten	404.000	269.000	135.000
Bürokosten	10.000	2.000	8.000
Reisen/Spesen/Bewirtung	12.000	2.000	10.000
Schulungskosten inkl. Hotel	110.000	100.000	10.000
Rechts- und Beratungskosten	12.000	8.000	4.000
Sonstige Kosten	5.000	0	5.000
Personalanzeigen	12.000	12.000	0
Sachkosten	161.000	124.000	37.000
kalk. Abschreibung	20.000	0	20.000
kalk. Zinsen	15.000	0	15.000
Kalk. Kosten	35.000	0	35.000
Summe	600.000	393.000	207.000
EDV-Kosten über ILV	150.000	120.000	30.000
Interne Leistungsverrechnung (ILV)	150.000	120.000	30.000
Gesamt	750.000	513.000	237.000

Die **administrative** Kostenstelle **Personalverwaltung** zeigt eine Summe von Strukturkosten für die Planungsperiode. Diese sind weiter unterteilt nach leistungsmengeninduzierten (Imi) und nach leistungsmengenneutralen (Imn) Strukturkosten.

- Struko Imi: Kosten, die von einer Ausbringungsmenge abhängen - von z. B. der Anzahl Lohnempfänger bei der Leistung Erstellung von Abrechnungen - im Sinn einer Kostentreiberwirkung.
- Struko Imn: Kosten, die nicht unmittelbar von der Ausbringung dieses Bereiches abhängen - z. B. das Gehalt des Personalleiters.

Links steht das Kostenstellenbudget gegliedert nach Kostenarten (primäre und verrechnete Kosten). Unten ist zu sehen eine Aufstellung der damit erbrachten Leistungen (Teilprozesse / Standards of Performance) und den dafür anfallenden Kosten, jeweils die Anzahl der Fälle und dem Ausweis der Plan-Kosten je Fall: dem (Teil-)Prozesskostensatz: KOSA.

	1 - Imn		220 Arbeitstage p. a.		gibt ATs: 1100		Ressourcenzuteilung - Imi		SOPs		Teilprozess Kostensätze je Fall
	Sachbearbeiter	5 - Imi	Mann-tage	Pers-kosten	Sach-kosten	EDV ILV	Leistungen des Bereiches	standards of performance Fälle / Jahr			
Gehaltsabrechnungen			120	29.345	0	20.000	130 Angestellte * 12 Monate	1.560	31,63		
Lohnabrechnungen			500	122.273	0	78.000	480 Arbeiter * 12 Monate	5.760	34,77		
Einstellungen		Angestellte Arbeiter	24	5.869	6.000	0	5% von 130 Angestellten	6	1.978,18		
Mitwirkung bei Beurteilungs- und Fortbildungsgesprächen		Arbeiter	28	6.847	8.000	0	3% von 480 Arbeitern	14	1.060,52		
Organisation und Durchführung der Weiterbildung			120	29.345	2.000	0	Mitarbeiter gesamt	610	51,39		
Administration Um- und Freisetzung			75	18.341	100.000	0	20 Seminare / 20 Teilnehmer	500	236,68		
Administration betriebl. Altersversorgung		Angestellte Arbeiter	12	2.935	5.000	0	5% von 130 Angestellten	6	1.322,42		
Personalcontrolling		aktive Rentner	28	6.847	3.000	0	3% von 480 Arbeitern	14	703,38		
Statistiken			15	3.668	0	0	aktive Mitarbeiter	400	9,17		
			10	2.445	0	0	Rentner	200	12,23		
			130	31.791	0	12.000	Mitarbeiter gesamt	610	71,79		
			38	9.293	0	10.000	4 Stk. pro Monat * 12	48	401,93		
			1.100	269.000	124.000	120.000					

Budget GmbH		Kalkulation der Produktkosten: "Leicht"				
Maschinentyp:	Punktschweißmaschine Bezeichnung: "Leicht"					
Ausführung:	mit kurzem Arm					
Losgröße:	50 Stück					
Stück	Zeichnung	Vorgabe-h	Proko	Ziel-DB		
1	Maschinengehäuse	1-80037-1	10,9	343,15	68,63	
1	Bezugsteil Trafo	11-1/276	0,0	1.129,73	112,97	
1	Oberarm	3-80050-3	2,8	219,57	43,91	
1	Unterarm	2-80063-4	4,6	178,52	35,70	
1	Kopf	3-80101-5	7,0	350,00	70,00	
1	Frontplatte	4-80146,6	3,4	362,50	72,50	
1	Stromzuführung	3-80162-7	2,8	133,88	26,78	
	Luftinstallation	2-80210-8	2,0	407,25	81,45	
	Elektroinstallation	3-80235-9	2,5	162,83	32,57	
	Wasserinstallation	4-80278-10	3,0	193,82	38,76	
Summe Stückliste				3.481,23	583,27 ¹⁾	
		<i>Proko- Vollk.-Satz</i>				
	Montage (lt. Kostenbudget-Beispiel)	11,50	16,50	12,0	138,00	60,00
	Verdrahtung	17,10	47,60	4,0	68,40	122,00
	Malerei	23,30	36,00	4,0	93,20	50,80
	Prüfung	21,00	49,00	8,6	180,60	240,80
	Fertigstellung	16,07	34,55	2,4	38,57	44,35
	Total Kapazität			70,0		
Summe Arbeitsplan				518,77	517,95	
Herstellkosten				4.000,00	1.101,23	
	Ziel-DB für Fertigungssteuerung		80,0	1,0		80,00
	+ Ziel-DB für Artikeldirekte Promotion	11,8%				471,77
	= Interventionspunkt I					5.653,00
	+ Ziel-DBU für Spartenkosten ²⁾	20,0%				800,00
	= Interventionspunkt II					6.453,00
	+ Ziel-DB für Untern.-K. und Kap.-ziel	30,0%				1.200,00
=Netto-Preisziel						7.653,00
=VP						7.120,00
=ME						-533,00
¹⁾ incl Ziel-DB (Prozeß-Kostensatz) für Teile-Einkauf bzw. -Herstellung und Lagerung						
²⁾ ohne Lager, Einkauf und Produktion						

Budget GmbH: Operative Prioritätenliste - Kalkulationsauszug

Artikel	Plan-Erlös netto/netto je Stück	Standard Produkt-kosten	Deckungs-beitrag je Stück	Deckungs-beitrag in % vom NE	Fertigungs-zeit in Std. je Stück	Deckungs-beitrag je Std.
Leicht	7.000	4.000	3.000	42,9%	70	42,86
Schwer	11.000	6.000	5.000	45,5%	130	38,46
Universal	62.500	25.000	37.500	60,0%	400	93,75
Spezial	80.000	52.000	28.000	35,0%	700	40,00

d) Produktkalkulation

Vergleicht man auf Seite 17 für Punktmaschine Leicht den Selbstkostensatz von 7.653 pro Stück mit dem Nettoverkaufspreis je Stück, der sich auf Seite 18 errechnen läßt in Höhe von 7.120 je Stück, so entsteht ein „Verlust“ von 533 GE an diesem Produkt. Das könnte die Chefs, die das Rechnungswesen nicht tiefer durchschauen, zur Meinung bringen, daß dies ein Verlustprodukt sei, von dem man am besten möglichst wenig nur verkauft. Da legen wir ja drauf. An jeder Maschine 533 GE mitgeschickt. Hört man aber auf mit der Leicht, so fallen mit Sicherheit sofort Umsatz und Deckungsbeitrag weg; ob die Kosten abgebaut werden, steht auf einem anderen Blatt. Über den Deckungsbeitrag informiert die neue Kalkulation. Der Prokosatz beläuft sich auf 4000,-; der Verkaufspreis netto liegt bei 7120. Der DB/St. = 3120 oder rd. 43,- / h.

Bei Blick auf die minus 533 in der Kostenträger-Zeitrechnung auf Seite 18 und 24 sollte man nicht die Schlußfolgerung ableiten, davon nichts zu verkaufen oder die ganze Produktreihe rauszuschmeißen; sondern die minus 533 bedeuten **ein in dieser Höhe nicht erreichtes Verkaufspreisziel**. Also ist die Aufforderung formuliert, den Preis besser durchzusetzen bei der Kundschaft oder das Produkt kostenmäßig – Target Costing – abzumagern.

Budget GmbH Kostenträger-Abrechnung - Vorjahr - Maschinenfabrik

1. Verkaufserfolgsrechnung	Punktschweißmaschinen			Kontaktschweißmaschinen			Summe
	Leicht	Schwer	Gesamt	Universal	Spezial	Gesamt	
Absatz	500	250	750	70	25	95	845
Erlöse zu Rechnungspreisen	4.100.000	3.050.000	7.150.000	4.515.000	2.300.000	6.815.000	13.965.000
Erlösschmälerungen	205.000	152.500	357.500				357.500
Erlöse, netto	3.895.000	2.897.500	6.792.500	4.515.000	2.300.000	6.815.000	13.607.500
SEK-Vertrieb	410.000	305.000	715.000	451.500	230.000	681.500	1.396.500
Erlöse, netto/netto	3.485.000	2.592.500	6.077.500	4.063.500	2.070.000	6.133.500	12.211.000
Produktkosten Absatz	2.000.000	1.500.000	3.500.000	1.750.000	1.300.000	3.050.000	6.550.000
Deckungsbeitrag I	1.485.000	1.092.500	2.577.500	2.313.500	770.000	3.083.500	5.661.000
Produktgruppendifferente Struko			400.000			1.000.000	1.400.000
Deckungsbeitrag II			2.177.500			2.083.500	4.261.000
Spartendifferente Strukturkosten							5.725.000
Sparten-Management-Erfolg vor Abweichungen							-1.464.000

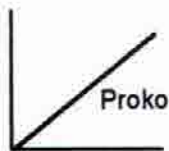
incl. 2,4 Mio. "kalkulatorische Zinsen" →

2. Abweichungsanalyse	Vertrieb	Verwaltung	Betrieb	Konstruktion	Werkzeugbau	Summe, ges.
± Abweichungen Erlösschmälerungen	-27.500					-27.500
± Abweichungen Vertriebs-Sonderkosten	296.500					296.500
± Materialmengenabweichungen						0
± Materialpreisabweichungen						0
± Abweichungen der Kosten auf Kostenstellen	-40.000	55.000	195.000	50.000	20.000	280.000
± Summe der Abweichungen	229.000	55.000	195.000	50.000	20.000	549.000
= Management-Erfolg nach Abweichungen						-915.000

3. Abstimmbrücke zum Bilanzergebnis	
+ Strukturkosten in der Bestandsveränderung bei fertigen Erzeugnissen (bewertet zu Standard-Selbstkosten)	2.482.088
- Bewertungsabweichungen (Herstellkosten - Selbstkosten)	-1.132.088
± bil./kalk. Abschreibungen	-500.000
± effektive Zinszahlungen/ROI-Ziel	1.260.000
- Abwertungen auf das Umlaufvermögen	-500.000
+ Aktivierte Eigenleistungen	10.000
+ Zinserträge	50.000
+ Auflösung von Rückstellungen	100.000
+ Sonstige Erträge	100.000
- Sonstige Steuern	-100.000
= Bilanz-Erfolg der Maschinenfabrik	855.000

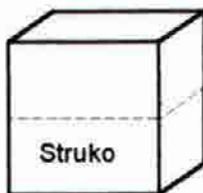
→ =1.349.781

Nettoerlöse



Welches **Produkt**, bei welchem Kunden, in welchem Gebiet, gegen welchen Mitbewerber?

Deckungsbeitrag I



Unter Einsatz welcher gezielter Promotion-Maßnahmen?

Deckungsbeitrag II



Durch wen in der Organisation der Marktbearbeitung?

Deckungsbeitrag III

fördern bzw. halten?

Kern-Modell der 3 DB-Stufen mit Anwendungs-„Sprechblasen“, Controller's Interpretations-Dienst für das Management

e) Management-Erfolgsrechnung

Die Management-Erfolgsrechnung auf Seite 25 ist der „Montagebahnhof“ der verschiedenen Komponenten des neuen Rechnungswesens. Nach dem Umsatz netto folgen die Produktkosten. Daraus ergibt sich der Deckungsbeitrag. Wobei die Prioritätenliste auf Seite 24 mit dem Deckungsbeitrag je Stück oder dem Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde – manchmal auch mit den Deckungsbeitrags-Prozentsätzen vom Umsatz – die **Prioritäten im Auftragsseingangsplan** von der Ergebnisseite her empfiehlt. Fördert man jene Produkte mit dem besseren Deckungsbeitrag je Einheit (je Stunde), so wird sich auch das Volumen der Deckungsbeiträge in der zu planenden/abzurechnenden Periode verbessern.

Die **Produktkosten sind zu Standard** bewertet. Dies könnten **„frozen standards“** sein, die für's ganze Jahr gültig sind. Oder man muß bei Verfahrensänderungen – andere Fertigungswege, make or buy-decisions, andere Losgrößen – **„current standards“** einrichten, die evtl. in Verbindung mit den Terminen zur Erwartungsrechnung je Quartal dann jeweils neu zu bestimmen wären in den Artikel-Stämmen.

Was an Abweichungen entsteht gegenüber Plan/Standard, ist separat gezeigt im Abweichungs-Klärbecken (Abweichungsanalyse). Für die Maschinensparte ist dies auf Seite 25 beispielhaft geschehen. Die Schokolade-Division hingegen legt auf Seite 27 bereits jetzt eine solche Management-Erfolgsrechnung vor (deshalb heißt der Rechnungschef auch Dr. Früh). Dort ist die Methode früher schon instal-

liert worden – jedenfalls als Methodik. Aber da sieht Controller Kraus, daß die Sprachgebräuche anzupassen sind. Der Sprachgebrauch proportional/fix ist nicht so brauchbar wie die **inzwischen sich etablierende Redeweise zu Beginn des neuen Jahrtausends als „Produkt- und Strukturkosten“**.

Die Abweichungen sind behandelt wie eine Korrektur der Strukturkosten. Dies ist auch logisch in Ordnung, **weil Abweichungen nicht durch ein Produkt verursacht sind, sondern durch das Management**. Die Menschen sind nicht ausreichend in der Lage, das Produkt zu ent-decken. Sie können keine vollkommene Planung machen. Das management kann bei Abweichungen oft nicht sofort reagieren – oder will es nicht. **Also gehören die Abweichungen in den Bereich der Regie**, des organisatorischen Gehäuses, in den „unteren Teil“ des Kostenwürfels auf Seite 21.

Daß die Abweichungen ressorientiert ausgewiesen sind – auf Seite 25 wie auf Seite 27 – soll nicht heißen, daß jemand schuld ist. Gemeint ist ein Signal, das **veranlassend wirken soll**. Wer etwas tun kann, soll es sehen. Oft kann das Tor dann nicht der schießen, der die Information auf der Fußspitze hat. Vielleicht muß erst ein Zusammenspiel organisiert werden. Entstehen z. B. Kostenremanenzen im Betrieb, kann der Fertigungsbereich nicht selber therapieren, sondern braucht den Verkauf dazu. Oder der Werkleiter setzt sich eben hin und sucht Aufträge draußen. Dies entspräche dann auch der Idee eines Produktleistungszentrums statt dem einfachen Prinzip der Kostenstelle.

Mitte Juli 2000



Controller Kraus (CK) analysiert – zusammen mit Spartencontroller Dr. Früh und dem Management der Schokoladedivision – die Zahlen aus dem Halbjahresbericht zum 30. 6. 2000

Wie die Management-Erfolgsrechnung der Schokoladesparte aussieht, zeigt Seite 27. Die Zahlen weisen auf die effektiven Verkäufe in Höhe von 5.610 Tonnen aller Produkte. Dann folgt der fakturierte Umsatz in Höhe von TGE 50.682. Erlösminderungen, die erst später bekannt sind im Ist wie Boni, Rückvergütungen, Skontoaufwand, sind als Standarderlösschmälerungsrate angesetzt. Die Summe der verrechneten Erlösschmälerungen ist TGE 4.674. Dem Nettoerlös folgen dann die Grenzkosten/Produktkosten. Ermittelt sind diese Zahlen so, daß die verkauften Einheiten bewertet sind mit den Plan-Prokosätzen je Kilogramm, die als Auszug aus der Kalkulation unterhalb der Periodenzahlen angegeben sind (auf Seite 27). Prüft man z. B. Tafeln massiv: verkauft wurden 3 Millionen Kilogramm mal der Plan-Prokosatz je Kilogramm von 4,46, so kommt genau heraus 13.380 TGE. Der Unterschied von 2000 kommt daher, daß Tafeln massiv nicht ein einzelner Artikel ist, sondern eine Artikellinie und daß etwas Durchschnittswirkungen in der Rechnung enthalten sind.

Die Promotionkosten sind angesetzt als effektiv kontierte Beträge für die fünf Produktlinien – also Mediamassnahmen, Werbekostenzuschüsse, Sponsoring von Veranstaltungen, Displaymaterial, Regalbetreuungsdienste, Abverkaufshilfen ... Die sparten-direkten Strukturkosten/Fixkosten dagegen sind eingefügt als die Hälfte des budgetierten Jahresbetrags. Die Unterschiede zum Ist stehen dann in den Verbrauchsabweichungen der einzelnen Kostenstellen.

Als Controller könnte man auf der Seite 27 in der Management Erfolgsrechnung der Schokoladesparte sozusagen Zeitung lesen. Welche Story erzählen die Zahlen im Sinne von „so könnte es sich ereignen haben“.

Bei den Tafelschokoladen massiv ist im ersten Halbjahr mehr verkauft worden als geplant. Grund dafür ist der niedrigere Verkaufspreis je Kilogramm (7,70 anstatt 8,50). Da es sich bei Konsumgütern oft um Spontankäufe handelt, könnte dies absatzförderlich gewirkt haben – Voraussetzung wäre, daß auch der Handel seinerseits die Endverkaufspreise reduziert hat.

Die Preissenkung könnte ausgelöst worden sein durch die niedrigeren Einkaufspreise für Kakao (was auch ein besseres Währungsverhältnis sein könnte). Das ist sichtbar in der Darstellung der Abweichungen. Bei den Rohstoffpreisen tritt eine günstige Differenz auf zwischen den gleitenden Istpreisen im Einkauf/Einsatz und den in der Standardkalkulation der Produktkosten enthaltenen Planeinkaufspreisen. Wenn es sich um ein Rohstoff-Börsenprodukt handelt, ist anzunehmen, daß dieser günstige Trend für alle Schokoladenleute gilt. Der Anbieter im unteren

Genre geht dann oft zuerst herunter mit dem Verkaufspreis – die Anbieter des höheren Genre müßten folgen, um den Preisabstand nicht zu überziehen und Marktanteil zu verlieren.

Angenommen, die Produktion erzeugt die Schokoladeprodukte kontinuierlich. Dann würde die Planproduktion für massive Tafeln im ersten Halbjahr 2400 Tonnen gelautet haben, 3000 sind ausgeliefert worden. Woher kamen die 600 Tonnen, um die Versorgungslücke zu schließen? Kamen die vom Lager (dazu bräuchte man eine Bewegungsbilanz zum 30.6.) oder wurden noch Zusatzschichten geleistet? Wenn es im zweiten Halbjahr so weitergeht, dann bestehen bei dieser Produktlinie Lieferschwierigkeiten. Läßt sich dann der Verkaufspreis wieder nach oben korrigieren?

Bei den Pralinen wurde die Ausstattung geändert. Es sind – vielleicht aus ökologischen Gründen – preisgünstigere Materialien eingesetzt worden, die aber vielleicht den sogenannten "shelf appeal" beeinträchtigt haben. In der Spalte Einkauf jedenfalls zeigt es sich bei den Ausstattungen, daß die Einkaufspreise kumuliert in Höhe von 443.000 unterhalb der Planeinkaufspreise liegen. Wenn die Produktion weniger hergestellt hat als verkauft, können dies aber keine Mengenrabatte im Einkauf sein. Also muß das Material ausgetauscht worden sein. Evtl. haben die Pralinenprodukte jetzt ein anderes Erscheinungsbild, das die Kundschaft nicht so gleich aufgegriffen hat.

In der Pralinenfabrik entstanden "costs of idle capacity". Wenn Produktionschef Dutzend die Auslastung zurückfährt, um das Lager nicht zu voll zu machen (Frischeprodukt) und seine Mitarbeiter noch nicht in einem Modell flexibler Arbeitszeit leben, würden erst einmal mit jeder nicht erzeugten Tonne 220 Stunden Hilfstätigkeit entstehen (Kalkulation der Produktkosten mit den Stunden aus den Arbeitsplänen der Pralinenherstellung). Natürlich kann man in der Fabrik erst einmal aufräumen, irgendwelche Dinge aufarbeiten, die liegengelassen sind. Dies äußert sich als eine Abweichung auf den Kostenstellen des Produktionsbereichs, kontiert unter Hilfslohn und als Abweichung die Strukturkosten erhöhend.

Setzt sich das fort im zweiten Halbjahr? Wiederholt sich das vielleicht? Was sollen die Mitarbeiter dann tun. Die Fabrik ist nämlich aufgeräumt. Kennzeichnend für Controlling-Berichtswesen ist, aus dem Iststand heraus in die Erwartungsrechnung zu gehen. Dafür bewährt sich praktisch immer wieder das Formular Vier Fenster auf Seite 53.

Bei der Produktlinie Riegel wird ein neuer Vertriebsweg aufgebaut über Kioske und Tankstellen. In diesem Bereich waren Mitarbeiter zusätzlich geplant, die aber effektiv im ersten Halbjahr des Jahres 2000 nicht da waren. Vielleicht wurden die Personalanträge spät gestellt? Vielleicht hat Personalchef Dr. Wichtig nicht rechtzeitig reagiert? Die Abweichung in der Spalte Vertrieb, die günstig 381 TGE beträgt, könnte dadurch entstehen, daß Planstellen nicht besetzt sind. Geht man in die Vorschau/Erwartungsrechnung, müßte geklärt sein, ob die Mitarbeiter jetzt da sind im zweiten Halbjahr und für entsprechende Absatzmengen sorgen.

September 2000

9 CK überdenkt den Vorgehensplan - also die Logik seiner Reihenfolge der Schritte

Man überdenkt vielleicht das, was man getan hat, und sinniert darüber nach, wie könnte es denn weitergehen. Controller Kraus überdenkt den Vorgehensplan, wie er das Controllingsystem der Budget GmbH baut und weiterbauen will. Das System kommt daher als Bild vernetzt, auf vernetzte Art und Weise, nämlich matrixartig. Und da fallen einem zuerst mal die Spalten ins Auge und diese Spalten sind in diesem Sinne Controller's Toolboxes, also Werkzeugkästen oder man kann auch sagen Denkzeugkästen. Also das, was er an Instrumenten bereithalten muß, um sein Controllingthema à jour zu haben. So wie man schreibt von links nach rechts haben wir hier Rechnungswesen einzutragen. Also Rechnungswesen im Sinne internes Rechnungs-



wesen oder Management Accounting. Und da könnten wir die Prüffrage bringen: Welche Art von Zahl brauche ich? Zahlen als Kernkompetenz. Also geht es um Produktkosten. Geht es um Strukturkosten, beispielsweise hier jetzt auch einer administrativen Kostenstelle. Welche Leistungsmaßstäbe nehme ich für welche Stelle? Das ist die Frage der Art von Zahl.

Dann folgt in den Spalten die Unternehmensplanung im Sinne Entscheidungsfindung. Und Entscheidungen sind immer von der Zukunft her zu beurteilen. Welche Zahlen sind relevant für eine Investitionsentscheidung? Taugt die Zahl für die Frage der Kalkulationsgrundlage zum Preisentscheid? Eine Frage ist immer nur dann als gut oder schlecht zu beantworten, wenn ich den Zweck kenne.

Die dritte Toolbox wäre das System der Führung durch Ziele. Das heißt die Frage, welche Art von

Zahl für wen – im Sinne von Responsibility Accounting – für wen als Verantwortlichen? Also geht es um die Frage, taugt die Zahl als Zielmaßstab? Habe ich beispielsweise einen Center-Leiter, einen Service Center-Leiter, was braucht dieser als Zielmaßstab? Oder habe ich einen Profit Center-Leiter, Niederlassungs-Leiter vorort.

Die Management-Erfolgsrechnung müßte beide Themen integriert beantworten können. Also beispielsweise die Frage, mit welcher Priorität verseehe ich die einzelnen Produktlinien, wo setze ich Schwerpunkte, schaue ich auf den DB I, was sind verkaufsförderungswürdige Produkte (Entscheidungsfindung - Unternehmensplanung). Aber andererseits ist zu fragen, habe ich vielleicht einen Product Manager, was nehme ich da für einen Zielmaßstab. Geht DB II, geht DB III (Führung durch Ziele – personenbezogen).

Das ist die Sichtweise in den Spalten; die der Denkezeuge oder Controller's Werkzeuge. In der Zeilensicht geht es um die Anwendungen. Also Anwendungsgebiete im Controlling. Also während es im Spaltenbereich um Controller's Werkzeuge geht, geht es hier mehr um das Controlling, also den Controlling-Prozeß beispielsweise in Vertrieb, Produktion, Forschung, Entwicklung. Wir können in die Zeilen aber auch reinschreiben die einzelnen Sparten. Wenn wir an die Budget GmbH denken, also die Maschinensparte, Schokosparte und auch die Zentrale. Analog wie in der Juristerei: Sie hätten in den Spalten, in den Toolboxes, die Gesetzbücher wie Strafrecht, Zivilrecht, Handelsrecht, und Sie hätten in den Zeilen die Fälle, die Anwendungsfälle, die Kasuistik, so wie der Rechtsanwalt auch arbeitet – verknüpft in den einzelnen Gesetzbüchern. Also wenn wir es uns vorstellen beispielsweise in der Produktion, wäre die Frage nach der Art von Zahl z. B. das System der flexiblen Plankostenrechnung, also z. B. wie kriege ich Kostensätze auf der Kostenstelle. Im Vertrieb hat eher das Thema der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung Informationspriorität. Diese müssen dann auch vom Rechnungswesen angeboten werden. So wird dieses Thema vernetzt und deshalb sprechen wir vom **Thement Teppich**. Einfach deshalb, weil es ist wie in der Teppichindustrie oder sonst beim Weben. Die Kettfäden gibt's, die Stabilität, Zusammenhalt, Struktur geben. Und in den Zeilen sind die Schüsse; also wie das Schiffchen so im alten Webstuhl, wenn es hin- und hergeht. Das ist im Gewebe zuständig für die Farbe, für die Form und die Muster, die auf dem Teppich sind. Also in diesem Sinne – Controller's Systeme geben die Stabilität; die „Schüsse“ die Anwendungsdichte im Controlling und das Dekor.

Controller Kraus ist im Rechnungswesen eingestiegen, hat Rechnungswesenarbeit gemacht. Jetzt kommt Aufbau der Methodik, wie **die Unternehmensplanung aussehen soll als mittlere Spalte des Thement Teppichs, und zwar so weit die Planungsmethodik über die Budget-Struktur des Rechnungswesens hinausgeht. Denn die Rahmen der Management-Erfolgsrechnung, der Produktkalkulation und der Kostenstellen sind ja zugleich Budgetbausteine nach den einzelnen (evtl. Excel-)Zellen, die als Budgetfahrplan ausgefüllt werden müssen. Aber Unternehmensplanung ist mehr als Budget. Deshalb folgt jetzt die Erweiterung des Formular-Set.**

August / September 2000

10 Controller Kraus entwickelt den Formular-Set für die Unternehmensplanung, soweit die Planungsmethodik über die Budget-Struktur des Rechnungswesens hinausgeht.

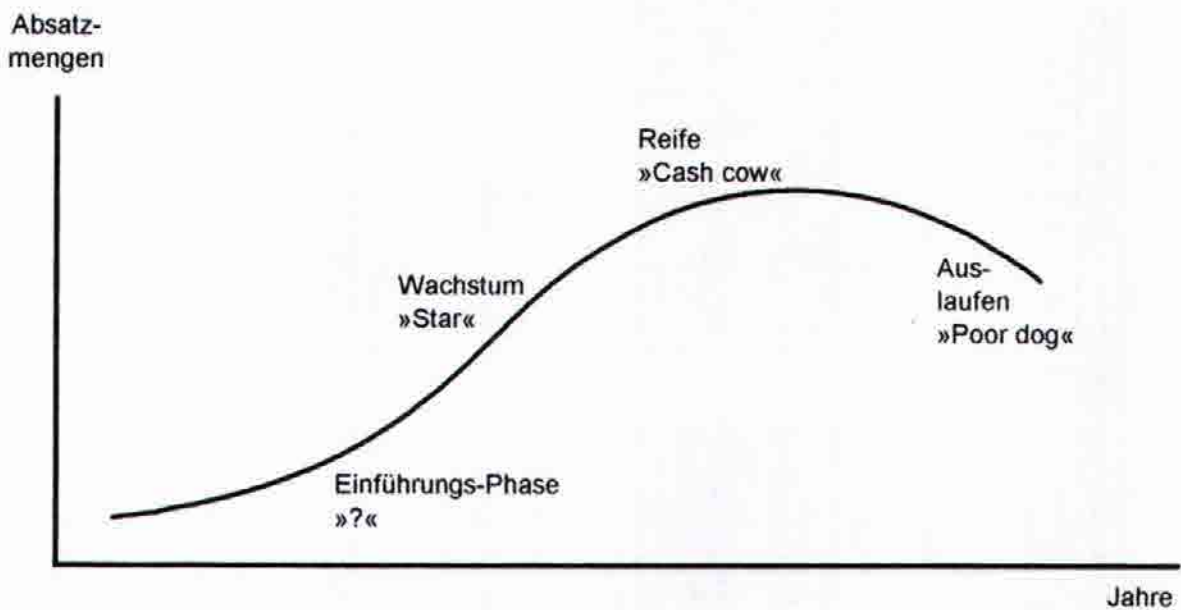
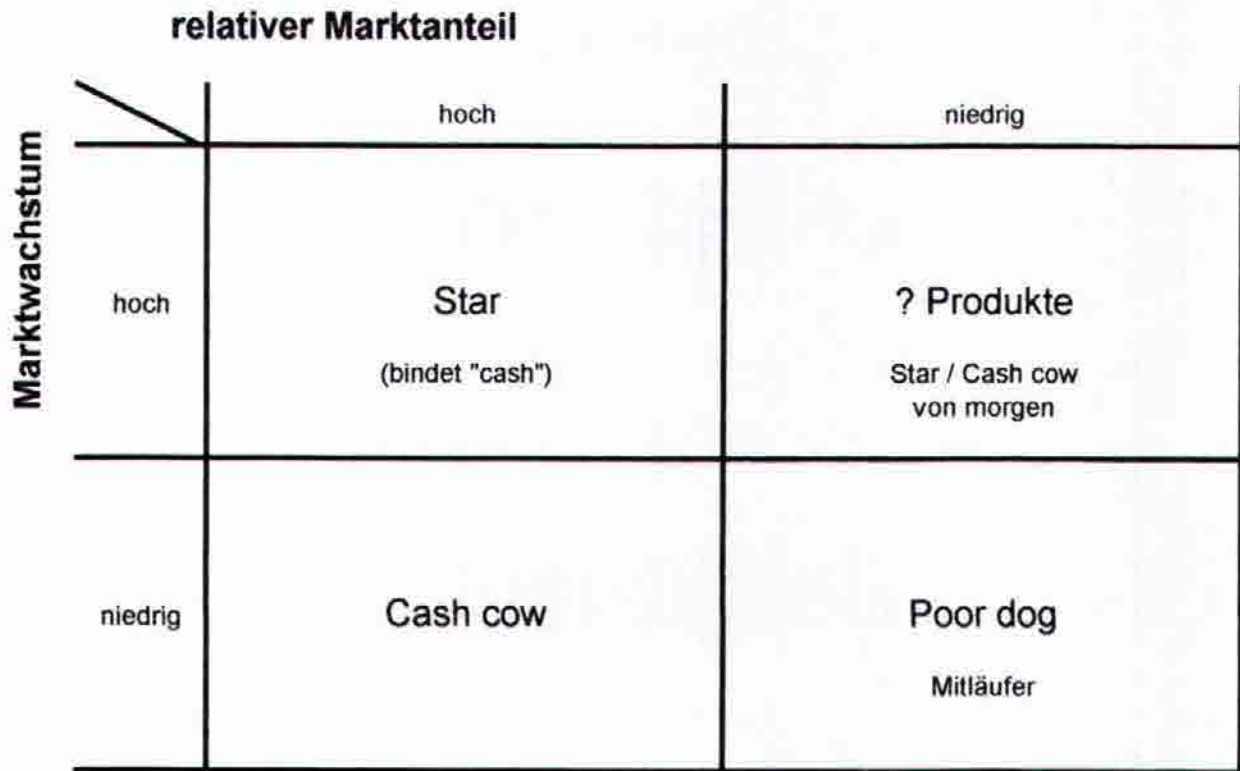
Als Prolog ist dazu erstmal eine Checklist entwickelt, die mit dem Denken vom Kunden her beginnt – customer focus. Die hinter der Checklist liegende Logik ist das Konzept der drei Stufen Deckungsbeitrag im System der Management-Erfolgsrechnung. In der Checkliste sind die auf Seite 26 gezeigten, von den Zahlen „abgehängten“ Sprechblasen – als Vorstufe für die Planungsarbeit ausfüllfähig gemacht. Aus diesem einfädelnden Konzept heraus läßt es sich dann leichter innerhalb der Spalte/Zeile-Logik die Budgetstruktur einfangen.

Danach folgen sechs kennzeichnende Formulare für die Formulierung der strategischen Planung (Seite 31); für die Ortsbestimmung nach Portfolio-Strickmuster (Seite 32); für die Suche nach neuen Produkten und Märkten (Seite 33); für das Sammeln der Sachverhalte/fact finding/Prognose-Sachverhalte (Seite 34); die operative Maßnahmenliste (Seite 35) sowie das ganzheitliche Mehrjahres-Formularblatt, das in den ersten zwei Zeilen an das Portfolio anbindet und mit der Spalte Neues auch die Quo vadis-Matrix herausfordert.

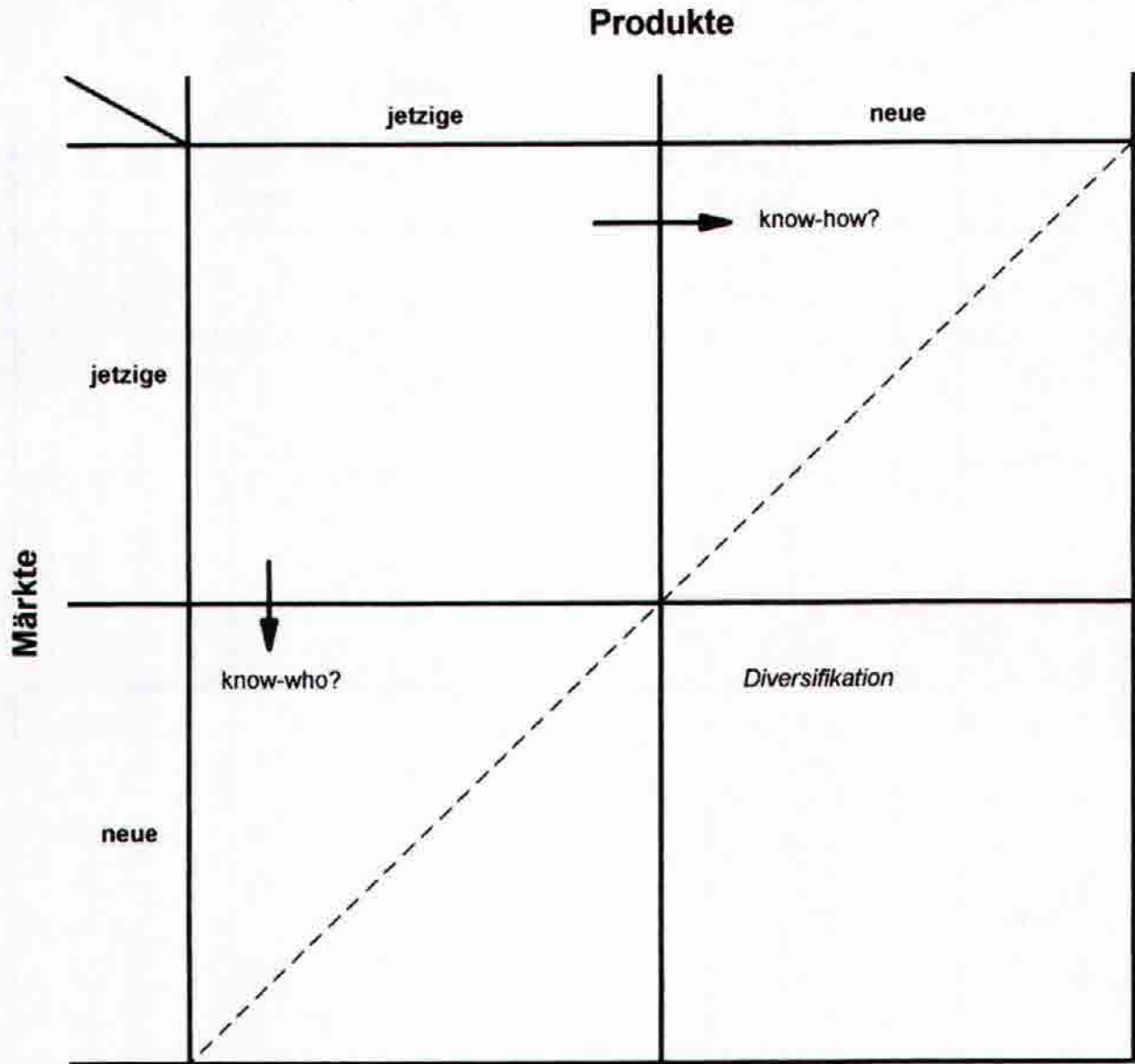
Schokolade	Schweißmaschinen
<p>Für welche Kunden (Endverbraucher)</p> <p>Die sich das Rauchen abgewöhnen Allein Gelassene Kinder Leute, die keine Zeit zum Essen haben Gelangweilte (am Fernsehen) Wartende (im Internet, weil Stau auf der Datenautobahn)</p> <p>In welchen Gebieten</p> <p>national – Nordlichter – Südleute "all business is local"</p> <p>Über welchen Vertriebsweg</p> <p>Lebensmittelhandel Konditoreien Belegschaftsverkauf Kioske, Tankstellen, Automaten Gastronomie</p> <p>Mit Hilfe welcher Anwendungs-Experten</p> <p>Eltern Lehrer Zahnärzte Testinstitute</p> <p>Gegen welche Mitbewerber (Substituts-Technologien)</p> <p>Kaugummi Spannende Spiele Mittagessen</p> <p>Welche Produkte in welchen Darreichungsformen und Packungsgrößen</p> <p>Zu welchem Preis (brutto / netto)</p> <p>In Höhe welcher Produktkosten (was ist die ins Produkt gebaute Qualität)</p> <p>In welchen Mengen</p> <p>Durch welche verkaufs-unterstützenden Maßnahmen Werbung, Verkaufsförderung, Aktionen, Sponsoring</p> <p>Mit welcher Vertriebsorganisation / Logistik Niederlassungen, Vertretergebiete, Tourenplanung, Besuchsfrequenz, Jahreslistungs-Gespräche</p>	<p>Technologie des Verbindens</p> <p>Elektro-Industrie (Schalter, Schütze, Relais) Fahrzeugindustrie (Schweißpunkte in der Auto-Karosserie) Produkt-Entwickler dabei verkaufen an Konstrukteur Produzent Qualitätskontrolle Einkauf als Kundschaft (wer ist meinungsbildend?)</p> <p>Europa-organisierter Verkauf (Markt-„Plätze")</p> <p>direkt als Problemlöser Werkzeugmaschinen-Handel</p> <p>Lehrstühle Gewerbeämter</p> <p>Klebetchnik Nieten Nageln</p> <p>Exquisite Technik (High Tec? – oder Low Standard)</p> <p>Anwendungstechnische Projekte – Problemlösungshilfe</p> <p>Handelsvertreter, Verkaufingenieure, Auslieferungsläger, techn. Büros, Ersatzteilversorgung</p>

Unternehmen / Sparte	Die richtigen Dinge tun	Fassung vom ...	Strategische Planung
<i>Was ist es, das wir typischer Weise tun sollen (= Leitbild) ... / sein wollen</i>			
<p>Leitbild</p> <p>"Wozu sind wir da?" Aufgabenbeschreibung</p> <p>... und dabei (als Ziel) erreichen müssen ...</p>			
<p>Zielsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marktziele - finanzielle Ziele <p>... auf welche sich von der Konkurrenz unterscheidende Art und Weise (Strategie) ...</p>			
<p>Strategien</p> <p>Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind</p> <p>... unter welchen benötigten (auch ge-checkten) Voraussetzungen ...</p>			
<p>Prämissen</p> <p>Im Sinne gewünschter Nebenbedingungen für die eigene Strategie</p> <p>... mit welchen zu realisierenden, finanziell verkraftbaren Maßnahmen?</p>			
<p>Maßnahmen</p> <p>In Ausübung der festgelegten Strategie benötigte Maßnahmen</p>			

Portfolio und Produktlebenszyklus



Quo vadis Matrix



Vorsichtslinie: wir überschreiten den Bereich unseres strategischen know-how / know-who

Auf Seite 39 erscheinen im Budget der Maschinensparte zwei **neue Produkte** / Produktgruppen: Schweißroboter und Laserschweißmaschinen. Damit ist die erste Frage sofort die nach dem **know-how**, übersetzt **nicht** mit gewußt wie, sondern mit **gekonnt wie!** Wären diese Produkte gleichzeitig bestimmt für **neue Märkte**, neue Kundengruppen, müßte man fragen, ob ausreichend know-who vorhanden ist. Hat die Maschinenfabrik Kontakte zu Entwicklern und Fabrikplanern bei den neuen Kunden etc. -> Neue Produkte auf neuen Märkten gibt die Diversifikation. Die „Vorsichtslinie“ in der Abbildung ist kein Verbot, sondern ein Achtung-Zeichen, um gut zu überlegen, ob man sich statt Synergien nicht etwa Allergien einhandelt.

Analysenblatt

(bitte setzen Sie Ihre Annahmen "freihändig")

		Typ / Sachverhalt	
		strukturell-qualitative Annahmen	konjunkturrell-quantitative Annahmen
Quelle	extern		
	intern		

Dieses Analysen-Inventar-Blatt dient als Protokollform. Dabei werden die relevanten Annahmen für die Entscheidungsfindung dem Raster entsprechend geordnet hineingesetzt. Links stehen strategisch relevante Aussagen – oben Chancen und Gefahren, unten Stärken und Schwächen. Rechts einzutragen sind dazu operative Sachverhalte.

Eine Software-Firma könnte u. a. eintragen:

Kunden fordern Integration ihrer relevanten Unternehmensdaten	Die benötigten Datenbanksysteme werden immer leistungsfähiger
Wir können komplexe Datenstrukturen der Kunden integrieren schneller als ...	Projektcontrolling hilft uns, die geplanten Kundentermine exakter einzuhalten

Operative Maßnahmenliste

Planung 20 ..	Unternehmen, Sparte	Fassung vom:	Maßnahmen-Aktionsplan					
Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme / Aktion	Zweck der Aktion	verantwortlich für Ausführung	Termine		Ergebnisverbesser. TDM	Erforderl. Personal Mann/Mon.	Erforderl. Investit. MDM
				Beginn	Ende			

Sachverhalt	1. Jahr			2. Jahr			3. Jahr			4. Jahr			5. Jahr		
	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe
Marktvolumen															
Marktanteil															
Absatzmengen															
Verkaufspreise / Einheit															
/ Produktkosten / Einheit															
Deckungsbeitrag / Einheit															
Summe Deckungsbeiträge															
/ Strukturkosten (ohne Abschreibungen)															
Ergebnis / Cash Flow															
/ Veränderung Mittelbindung															
» Anlagevermögen															
» Umlaufvermögen															
"Netto-Cash-Flow" (vor Ertragsteuern)															

Oktober / November 2000

11 CK sorgt dafür, daß Planung 2001 zustande kommt im Rahmen des neu konzipierten Formular-Set

Dazu folgen ausgewählt ausgefüllte Beispiele:

a) Analysen-„Inventar“ (eher für Maschinensparte)

Info-Quelle \ Info-Typ	Strukturelle Analysen und Prognosen	Konjunkturelle Analysen und Prognosen
externe Analyse	Stärken und Schwächen der Mitbewerber (Substitutstechniken) technologische Trends Arten des Bedarfs (Zielgruppen) Verhaltensweisen; auch Konstruktionsgewohnheiten Versorgungs-Strukturen, Rohstoff-/Energie-Engpässe Umweltfaktoren (gesetzliche Auflagen) Opportunities and Threads	Höhe des Bedarfs (Käuferzurückhaltung) Materialteuerung, Lohnteuerung Saisonale Trends, Wetterprognosen Bevölkerungs-Statistik Besondere Ereignisse (Messen, Sportveranstaltungen)
interne Untersuchung	eigene Stärken und Schwächen bei Produkten und Märkten Know who international der Maschinensparte Strengths and Weaknesses	Bisherige Absatzverläufe nach Artikeln, Vertriebswegen und Kundengruppen Lernkurven-Effekte als Folge größerer Stückzahlen Persönliche Jahres-Rhythmen

b) Formular zur strategischen Planung (im Bild sein der Schokoladesparte)

BUDGET GmbH	SPARTE: Schokolade	Gez / VISUM: Groß	Fassung vom Okt. 2000	STRAT. PLANUNG
1. LEITBILD Aufgabe der Sparte / wozu wir da sein wollen	Kakao-Stammbaum treu bleiben; etwas Besonderes in der Lebensqualität; Katalysator für Konversation; Kontaktbrücken bilden (sich gegenseitig etwas Feines, auch als Geschenk, anbieten können)			
2. ZIELSETZUNG was zu erreichen ist	Marktanteil von 18 % auf 20 % steigern; DB III auf in der Sparte direkt investiertes Vermögen (Contribution on investment) 30 %			
3. STRATEGIEN Art und Weise des Vorgehens	(zu erarbeitende Wettbewerbsvorteile) individuelle Formgebung; ökologische Verpackungsgestaltung; Frischegarantie; Typenvielfalt			
4. PRÄMISSEN um eigene Strategie zu sichern	(Wettbewerbsvorteil ist nur dann verlässlich, wenn Konkurrenz nicht dieselbe Strategie führt) Konkurrent X bewegt sich im unteren Genre und bringt weniger differenzierte Produkttypen			
5. MASSNAHMEN In Realisierung der Strategie erforderliche Maßnahmen	Depots bei Konditoreien einrichten; Rückrufaktionen bei Beginn der warmen Jahreszeit organisieren; Verfallsdatum auf Packung anbringen			

c) Operative Maßnahmenliste (Beispiel Maschinensparte)

PLANUNG 2001 Budgetjahr		BUDGET GmbH Maschinensparte		FASSUNG VOM: November 2000		MASSNAHMEN-AKTIONSPLAN		
Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme / Aktion	Zweck der Aktion	verantwortl. f. Ausführung	Termine		Ergebnisver- besserg. DM	Erforderl. Personal	Erforderl. Invest./Freisetz
				Beginn	Ende			
1)	Prioritäten umsetzen (umsätzen) bei leichten Punktmaschinen	Sales Mix gemäß Deckungs- beitrag/h fördern (S. 39)	Viel	lt. AE- /Reiseplanung		69,- DB je Fert. Std.	vorhanden	-
2)	Lager abbauen bei Punktmaschinen / Kontaktmaschinen	Kapitalfreisetzung	Viel, Schnell	1.1.	31.12.01	lt. Budget 180 Stück	vorhanden	./ 2752 (S. 41)
3)	Wertanalyse realisieren bei Spezial	Verbesserung des DB/h von 40,- (S.24) auf 54,- (S.39)	Dr. Tüftel	1.1.01	30.6.02	+ 1500,- DB/ Stück	vorhanden	-
4)	Laserschweißmaschine entwickeln	Erweiterung der Schweiß-Therapiegebiete	Dr. Tüftel Schnell	1.1.01	30.6.01	1.2 Mio	2 neue Mitarbeiter	./ 1173 bei Roh- stofflager (S.47)
5)	Einkauf wird Herrn Schauer unterstellt	Dr. Tüftel entlasten; Lager- verminderung bei Roh- stoffen	Schauer Dr. Wichtig	1.1.01		-	-	+ 2,6 Mio (S.47) Gebäude; 4 Mio Maschinen
6)	Fertigstellen neues Fabrikgebäude	Expansion bei Punkt- maschinen sichern	Schnell		31.12.01			
7)	Aufbau Ostgeschäfte	Regionale Expansion mit niedrigeren Eintrittskarten- preisen	Viel	ab 1.1.01		Promot. Etat	2 neue Verkaufs- ingenieure	

Die Maßnahmenliste dient als **Scharnierpapier**. Einmal sind die operativen Durchführungsmaßnahmen nochmals verknüpft mit dem strategischen Sinn („Zweck der Aktion“). Und dann bildet diese Liste ein Scharnier in den rechnerischen Teil der Planung, der in der Stammsatzsprache der Controlling Akademie auch mit „Budget“ formuliert ist. Das betrifft einmal das Ergebnisbudget und daneben das Finanzbudget. Man könnte auch sagen, **daß relevant für eine Entscheidung alles das ist, was sich mit einer Entscheidung verändert**. Also gehört zu den Maßnahmen eine Bewegungs-Ergebnisrechnung einerseits und eine Bewegungsbilanz zum anderen. Maßnahmenbegleitend sind vor allem die Finanz-Bewegungen soweit protokolliert, als sie Veränderungen der Aktivseite der Bilanz betreffen. Laut der Bewegungsbilanz im Zentrum der Seite 47 braucht die neue Fabrik 7,0 Mio; der geplante Bestandsabbau bringt rund 4 Mio.

Da Personal nicht einfach eine Kostenveränderung darstellt, sondern da zusätzliche Menschen an Bord kommen oder auch bestimmte Menschen das Unternehmensschiff verlassen sollen (wollen), ist die Spalte Personalplanung extra hervorgehoben.

ERGEBNISPLAN DER BUDGET GMBH

Budget im Rahmen der MER für die Maschinensparte

	Punktschw.-Masch.		Kontaktschw.-Masch.		Schweiß-roboter	Laserschweißm.	Gesamt
	Leicht	Schwer	Univ.	Spezial			
Absatz	660	330	120	40	30	20	1.200
Produktion	600	250	90	30	30	20	1.020
Rechnungspreis/Einheit	7.800	12.000	68.000	85.000	122.222	200.000	
VP/Einheit (netto/netto)	6.630	10.200	61.200	76.500	110.000	180.000	
Proko/E	3.200	5.100	21.500	47.000	80.000	120.000	
DB/E	3.430	5.100	39.700	29.500	30.000	60.000	
h/E	50	110	300	550	80	110	
Summe Fert.-h	30.000	27.500	27.000	16.500	2.400	2.200	105.600
DB/h	69	46	90	54	375	545	
Erlöse zu Rechnungspreisen	5.148.000	3.960.000	8.160.000	3.400.000	3.666.660	4.000.000	
Erlösschmälerungen	257.400	198.000	0	0	0	0	455.400
Erlöse, netto	4.890.600	3.762.000	8.160.000	3.400.000	3.666.660	4.000.000	27.879.260
SEK Vertrieb	514.800	396.000	816.000	340.000	366.666	400.000	2.833.466
Erlöse, netto/netto	4.375.800	3.366.000	7.344.000	3.060.000	3.299.994	3.600.000	25.045.794
Proko Absatz	2.112.000	1.683.000	2.580.000	1.880.000	2.400.000	2.400.000	13.055.000
DB I	2.263.800	1.683.000	4.764.000	1.180.000	899.994	1.200.000	11.990.794
Promotion							3.800.000
DB II							8.190.794
Spartenkosten							3.000.000
DB III							5.190.794

Budget im Rahmen der MER für die Schokoladen-Sparte

	Tafeln, massiv	Tafeln, gefüllt	Riegel	Pralinen	Sofort-Getränke	Schoggi-Bons	Gesamt
	Absatz	5.000	1.000	2.400	1.100	2.400	
Produktion (t)	5.000	1.000	2.400	1.100	2.400	500	12.400
Preis/kg	7,70	7,31	10,70	25,00	4,00	13,00	
Proko/kg	4,46	3,75	5,13	18,00	2,32	4,50	
DB/kg	3,24	3,56	5,57	9,00	1,68	8,50	
h/t	45	95	50	160	30	15	
Summe h	225.000	95.000	120.000	176.000	72.000	7.500	695.500
DB/h	72	37	111	56	56	567	
Umsatz	38.500.000	7.310.000	25.680.000	27.500.000	9.600.000	6.500.000	115.090.000
Proko Absatz	22.300.000	3.750.000	12.312.000	17.600.000	5.568.000	2.250.000	63.780.000
DB I	16.200.000	3.560.000	13.368.000	9.900.000	4.032.000	4.250.000	51.310.000
Promotion	5.000.000	900.000	8.000.000	7.500.000	1.600.000	3.000.000	26.000.000
DB II	11.200.000	2.660.000	5.368.000	2.400.000	2.432.000	1.250.000	25.310.000
Spartenkost.							16.000.000
DB III							9.310.000

Konsolidierung der Spartenergebnisse

	Maschinen	Schokolade	Hubon	Zentrale	Gesamt
DB I	11.991	51.310			63.301
Promotionk.	3.800	26.000			29.800
DB II	8.191	25.310			33.501
Spartenk.	3.000	16.000			19.000
DB III	5.191	9.310			14.501
Untern.-K.				1.800	1.800
Plan-ROI					12.701
Ziel-ROI					12.000
ME					701

(in TGE)

Bestandsveränderungsrechnung für fertige Erzeugnisse

	Leicht	Schwer	Univ.	Spez.	Roboter	Laserschweißm.	Ges.
GK-VJ	4.000	6.000	25.000	52.000	0	0	
HK-VJ	5.700	7.000	40.000	65.000	104.000	156.000	
GK-PJ	3.200	5.100	21.500	47.000	80.000	120.000	
BV-Menge	-60	-80	-30	-10	0	0	-180
	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE
BV/GK/VJ	-240	-480	-750	-520	0	0	-1.990
BV/HK/VJ	-342	-560	-1.200	-650	0	0	-2.752
BV/GK/PJ	-192	-408	-645	-470	0	0	-1.715

Budget 2001

Im Sinne des auf Seite 37 formulierten Punktes 11 im Vorgehensplan von Controller Kraus „CK sorgt dafür, daß Planung 2001 zustande kommt“ ergibt sich über die ausgewählt dargestellte Analyseliste sowie das strategische Formular (Seite 37) und die beispielhaft gezeigte Maßnahmenliste auf Seite 38 das Budget in seiner Struktur in der Seite 39. Für die **Maschinensparte** wäre das Vergleichsblatt die jetzt als hochgerechnete Ist-Erwartung zum 31. 12. 2000 zu interpretierende Management-Erfolgsrechnung der Seite 25.

Die geplanten Absatzmengen sind höher als bisher. Die Verkaufspreise sämtlicher zu verkaufender Maschinen sind reduziert. Das hängt auch mit den neuen Kundentypen in den Ostmärkten zusammen. Dadurch sind bessere Eintrittskarteneffekte zu erzielen. Zum Preisvergleich siehe Seite 24. Gleichzeitig sind zwei neue Produkttypen eröffnet – die Schweißroboter und eine andere Technologie des Schweißens/Verbindens: Das Laserschweißen.

Planmäßig ist ein Bestandsabbau vorgesehen um 180 Maschinen. Allerdings steckt die Maschinensparte mittendrin im Dreieck aus Bestandsabbau (aus Finanzgründen), Absatzerweiterung und Auslastung der Kapazität. Das Entscheidungsgefüge ist zu Lasten der Kapazität koordiniert. Bisher wurden 168 000 Vorgabestunden/Fertigungsstunden beansprucht im Einschicht-Betrieb. Im neuen Budget sind es 105 600. Dieses geringe Stundenvolumen ist auch verknüpft mit Rationalisierungseffekten im Arbeitsablauf der Maschinen. Bei allen Produkttypen sind die Stundenverbräuche in das herzustellende Stück als Bestandteil der Produktkosten vermindert. Demzufolge vermindern sich auch die Produktkostensätze je Einheit (vgl. Unterschied zwischen Seite 39 und Seite 24). Die nicht ausgelasteten Mitarbeiter sind zu einem guten Teil neu eingesetzt in der Verkaufsunterstützung. So könnte man Kunden, die neue Maschinen kaufen – besonders auch die Schweißroboter – mit Anwendungstraining behilflich sein. Dies wäre auch eine Strategie und würde erzeugen einen Wettbewerbsvorteil. Aus ökonomischer Logik heraus würden Mitarbeiter, die bisher Fertigungszeit einbrachten, nun verkaufsunterstützende Tätigkeiten ausüben. Dann werden aus Produktkosten Strukturkosten. Deshalb ist auch der Promotionetat von vorher 1,4 Millionen (Seite 25) auf 3,8 Millionen aufgestockt.

Die Deckungsbeiträge III der beiden Sparten sind formuliert vor Zinsen und vor Ertragsteuern. Zinsen und Ertragsteuern sind enthalten im ROI-Ziel, das wie folgt begründet ist (von der Passivseite der Bilanz her, Seite 11). Das Bruttobetriebsergebnisziel / Earnings before Interest and Taxes-objective (EBIT) endet bei 12 Millionen.

Das Budget der Schokoladesparte auf Seite 39 „atmet“ Kontinuität (vgl. Seite 27). Absatz und Produktion sind identisch. Die Verkaufspreise sind unverändert bei den Tafelschokoladen; nur bei den Pralinen ist der Preis gegenüber früher (26,20 je Kilogramm) vermindert auf 25,-. Dahinter stecken eine Verminderung der Durchlaufzeit von vorher 220 Stunden auf jetzt 160 Stunden je Tonne. Demzufolge ist der Produktkostensatz mit 16,- je Kilogramm niedriger als bisher mit 18,04. Ferner wirkt sich aus eine günstigere Ausstattung (bisher waren dies günstige Abweichungen auf Seite 27). Die Promotionkosten, die bisher pro Jahr 19 Millionen betragen, sind auf 26 Millionen aufgestockt. Das hängt mit der Erhöhung der Werbemaßnahmen bei Pralinen und bei Riegeln sowie mit dem neuen Produkt Schoggi-Bons zusammen. Die Strukturkosten der Sparte belaufen sich auf 16 Millionen.

Am Fuß der Seite 39 ist eine Zusammenfassung des Budgets gezeigt. Managementernfolg 701 heißt, daß die Planung "bottom up" das Ziel von 12 Millionen erreicht – sogar um diesen Betrag übertrifft. Erfolg des Management ist, daß erreicht wird, was als Ziel vereinbart ist. Im Plan jedenfalls ist die Zielerreichung abgesteckt.

Im Konsolidierungsteil auf Seite 39 ist von Hubon die Rede. Dies bezieht sich auf ein ganz neues Produkt, das noch im Themenspeicher (in der pipeline) steckt (vgl. Seiten 54 ff.).

Interpretation Ergebnis- und Finanzbudget

Auf den folgenden Seiten ist dargestellt der Umbau-Prozeß vom Budget im Rahmen der **Management-Erfolgsrechnung** in die Budgetierung im Rahmen der Finanzlogik der **doppelten Buchhaltung**. Eine Buchung im Soll stellt eine Mittelverwendung dar; eine Buchung im Haben die Mittelherkunft. Nach Goethe gehört die Buchhaltung zu den schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes (Wilhelm Meisters Lehr- und Wanderjahre).

Gewinnbedarfsbudget	
Fremdzinsen	2.500
Dividenden	1.750
Rücklagenzuführung	2.500
Ertragsteuern	5.250
ROI-Ziel	12.000

↑ Basis für die Steuerberechnung ↓

UMFORMUNG DER MER IN DIE GUV

Position/Konto	Lt. MER	Umformung/ Notizen				GuV
		(PROKO)	(STRUKO)	(BV)	(δ Bew.)	
1. Umsatzerlöse	27.879					27.879
2. BV Fert./Unf. Erz.				-2.752		-2.752
3. And. aktiv. Eigenl.	0				60	60
4. Sonst. betr. Ertr.	0				100	100
5. Materialaufwand						
a) RHB						
- Materialkosten	2.739	2.739		-360		2.379
- Hilfsstoffe	468	468		-61		406
- Abwertung RHB	0				40	40
b) Aufw. f. bez. Lstg.	5.479	5.479		-720		4.759
6. Personalaufw.	0					0
- Fert.-Löhne	2.314	2.314		-304		2.010
- Hilfslohne	2.157	1.215	942	-160		1.997
- Gehälter	2.732		2.732			2.732
7. Abschreibungen						0
a) auf Anlageverm.	1.730		1.730		1.000	2.730
b) a.o. auf Umlaufverm.	0				0	0
8. Sonst. betr. Aufw.	5.069	840	4.229	-110	20	4.979
10. Sonst. Zinsen u. ähnl. Erträge	0	0			50	50
11. Zins.u. ähnl. Aufw.	0	0	0		570	570
12. Ao. Erträge	0	0			100	100
13. Steuern v. EE	0	0	0		1.495	1.495
14. Sonst. Steuern	0	0	0		100	100
Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag						1.239
ABSTIMMBRÜCKE (MER-Betr.-Erg.)	5.191	13055		-1715		
* Fixk. BV/Bew. Diff.	-1.037					
* And. akt. Eigenl.	60					
* Sonst. betr. Erträge	100					
* Abschr. Diff. AV	-1.000					
* Abschr. UV	-60					
* Zinsdiff.	-520					
* Ao. Erträge	100					
* Sonstige Steuern	-100					
* Ertragsteuern	-1.495					
* Rundungsdiff.	0					
** Jahresüberschuss	1.239					

Außer den Struko im Bestandsabbau enthält die Abstimmbrücke alle jene Positionen, die in der Management-Erfolgsrechnung nicht einbezogen sind – z. B. Abwertungen auf das Umlaufvermögen oder einen Unterschied zwischen bilanzieller und kalkulatorischer Abschreibung. Da die Zahl 5191 TGE ein Betriebsergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern ist, müssen auch Zinsaufwendungen und Ertragsteueraufwendungen angesetzt werden. Der budgetierte Jahresüberschuß beläuft sich auf 1239 TGE.

Für die Maschinensparte – im Sinne einer Als-ob-GmbH –

ist das Budget im Rahmen der Management-Erfolgsrechnung für 2001 (von Seite 39) umgebaut in die budgetierte GuV-Rechnung im Sinne der Buchhaltung nach dem **Gesamtkostenverfahren**. Die Umsatzerlöse betragen 27879 TGE. Die SEK Vertrieb auf Seite 39 (Frachten, Transportversicherung, Verpackungen) sind in den Aufwand eingearbeitet. Sie stecken in den Positionen der Zeile 8 sonstige betriebliche Aufwendungen (5069 TGE). Zur Abstimmung ist auch gezeigt die Spalte Proko, die sich auf 13.055 TGE addiert. Die vier Zahlen daneben in der Spalte Struko sind die Promotionkosten, die Spartenstrukturkosten sowie die SEK Vertrieb von der Seite 39. Das Brutto-Betriebsergebnis der Maschinen-Sparte / DB III beläuft sich auf TGE 5191 (am Beginn der Abstimmbrücke).

In Zeile 5 steht in der GuV die Zahl 2379 TGE. Dies ist der budgetmäßig nötige Einsatz an Material für die Herstellmenge des Jahres 2001. Das gilt analog mit 4759 für den Einsatz bezogener Leistungen wie z. B. fremde Bauteile. Im linken Teil der Abbildung „Umformung“ sind die Materialkosten der geplanten Verkäufe zu sehen. Die Minusbeträge in der Spalte „BV“ sind die in der Bestandsabbauzahl von 2752 drinsteckenden Produktkosten für Material, Lohn und sonstige Produktkosten der Fertigung. Diese Zahl addiert sich – wie in der Bestandsveränderungsrechnung zu sehen – auf 1715. Also stecken im Bestandsabbau drin Struko (Fixkosten) in Höhe von 2752 - 1715 = 1037. Diese Zahl bildet die erste Position in der Abstimmbrücke (vgl. auch S. 39 unten, „GK“ heißt dort noch „Grenzkosten“, heute als Produktkosten bezeichnet).

ERTRAGSTEUERPLANUNG

A)	<i>Gewerbeertragsteuer</i>		TGE
	Steuerbil.-Gew. v. Ertr.-Steuern		2.734
	Körperschaftsteuerl. Hinzurechnungen		10
	KSt-Einkommen v. Abzug d. Gew.-Ertragst.		2.744
	Gewerbesteuerl. Hinzurechnungen		204
	Gewerbesteuerl. Kürzungen		30
	Gewerbeertrag		2.918
	Hebesatz (%)		400
	Faktor		0
	Gewerbeertragsteuer		486
B)	<i>Körperschaftsteuer</i>		
	KSt-Einkommen v. Abzug d. Gewerbe-Ertragst.		2.744
	Gewerbeertragsteuer		486
	KSt-Einkommen		2.258
	geplante Dividende		280
	45 Prozent von: 2.258		1.016
	Steuermind. (15/70) von: 280		60
	Körperschaftsteuer		956
	Solidaritätszuschlag (5,5%)		53
C)	<i>Bilanzergebnis</i>		
	Steuerbil.-Gew. v. Ertr.-Steuern		2.734
	Gewerbeertragsteuer		486
	Körperschaftsteuer u. Solid.-Zuschlag		1.009
	Jahresüberschuß		1.239
	Einstellung in die freie Rücklage		959
	Bilanzgewinn		280

Da die Erträge auf der Habenseite des GuV-Kontos stärker gekürzt sind als die Aufwendungen, muß sich dies in der budgetierten GuV für 2001 gewinnvermindernd auswirken. Die Unterschiedszahl von 1037 steht in der Abstimmbrücke mit Vorzeichen Minus. Da vom Betriebsergebnis/Deckungsbeitrag III in Höhe von 5191 TGE her abgestimmt wird, muß auf der Überleitungsbrücke zur Buchhaltung eine Minuszahl eingefügt sein.

Die in der budgetierten GuV-Rechnung gezeigten Ertragsteuern belaufen sich auf 1495. Hier ist der „Trampelpfad“ zur Steuerermittlung gezeigt. Dies mit der Prämisse, daß die Steuersätze auf einbehaltenen und ausgeschütteten Gewinne sowie der Solidaritätszuschlag sich bis 2001 nicht verändern. Die Budgetierung der Steuern ist zwingend einzubauen einmal wegen der Planung der Steuerbilanz, vor allem aber wegen des Finanzbudgets, das ohne eine Steuerzahlungsplanung unvollständig wäre.

Die Gewerbesteuerermittlung enthält Hinzurechnungen (die Hälfte der Dauerschuldzinsen) sowie Kürzungen (z. B. 1,2 % von 140 % des Einheitswertes der Betriebsgrundstücke). Kennt man den Hebesatz der Gemeinde, so ist durch die hinterlegte Formel die Gewerbeertragsteuer zu ermitteln. Die Formel lautet:

$$\frac{\text{Steuermeßzahl (5)} * \text{Hebesatz}}{10\,000 + (\text{Steuermeßzahl} * \text{Hebesatz})}$$

Die Körperschaftsteuer wird ermittelt erstmal unter Abzug der Gewerbeertragsteuer. Vom körperschaftsteuerlichen Einkommen ist dann zuerst die Tarifbelastung von 45 % Punkten anzusetzen. Unter Abzug dieses Betrages von 1016 ergäbe sich das verwendbare Eigenkapital. Wird ausgeschüttet – im Beispiel TGE 280 –, dann vermindert sich die Körperschaftsteuer um 15 Siebzigtel auf die Dividende. Dieser Bruch enthält die Steuersatzdifferenz und ist im Hundert (bei 30 % Körperschaftsteuer) ermittelt.

Im Ertragsteuernbudget ist auch vorweggenommen die Entscheidung über die Einstellung des Gewinns in die freie Rücklage in Höhe von 959 TGE. Dem entspricht auf Seite 46 der Buchungssatz Nr. 24. In der Planschlußbilanz auf Seite 47 erscheint unter GuV die Zahl 280. Die Gewinnrücklage auf Seite 47 ist in der Schlußbilanz des Budgetjahres auf 1814 angewachsen. Dies ist gegenüber dem Vorjahr eine Vergrößerung um 959 TGE – also die geplante Einstellung in die freie Rücklage.

Auf Seite 46 folgen die budgetierten Bilanzbuchungen. Darunter gibt es erfolgswirksame, die das

GuV-Konto berühren wie z. B. die Buchung 19. Dann gibt es erfolgs- und finanzwirksame Buchungen wie etwa die Buchung 8 mit den budgetierten Erlösen, die sowohl das GuV-Konto betreffen als auch das Flüssige Mittel-Konto ansprechen. Und es gibt nur finanzwirksame Buchungsvorgänge wie etwa der Buchungssatz 7 – der Eingang von Forderungen aus dem Vorjahr.

Alle Buchungssätze sind Bewegungen. Damit entspricht auch die Logik der Buchhaltung dem Grundprinzip, daß entscheidungsrelevant immer das ist, was sich durch eine Entscheidung verändert. Jetzt sind die Entscheidungen formuliert in der Überlegung, ob Geld verwendet werden muß (Sollseite des Kontos) und wo (im Haben) die Mittelherkunft dazu stammen soll. Am Ende sind es vier vorkommende Fälle: **Aktiva-Mehrung** (Investitionen, Debitorenerweiterung) braucht Geld (im Soll gebucht). **Aktiva-Verminderung**, wie etwa Bestandsabbau bei Fertigfabrikaten und Rohstoffen, bringt Geld (auf der Habenseite gebucht). Tilgung von Schulden als **Passiva-Verminderung** braucht Geld (im Soll gebucht als Mittelverwendung). **Passiva-Vergrößerungen** bringen Geld wie Zunahme von Fremdfinanzierung oder eben auch das Gewinnkonto sowie die (nicht zu saldierenden) Abschreibungen, die auf dem Anlagenkonto ebenfalls im Haben gebucht sind und Aufwand, aber nicht Auszahlung darstellen.

GuV der Maschinensparte nach dem Umsatzkostenverfahren

			(TGE)
1.	Umsatzerlöse	+	27.879
2.	Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	-	15.770
3.	Bruttoergebnis vom Umsatz	=	12.110
4.	Vertriebskosten	-	6.633
5.	allgemeine Verwaltungskosten	-	2.000
6.	sonstige betriebl. Erträge	+	100
7.	sonstige betriebl. Aufwendungen	-	322
8.	Betriebsergebnis	=	3.254
9.	Erträge aus Beteiligungen	+	0
10.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	+	50
11.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-	570
	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	=	2.734
12.	Außerordentliche Erträge	+	100
	Außerordentliches Ergebnis	=	100
13.	Steuern vom EE	-	1.495
14.	Sonstige Steuern	-	100
	Jahresüberschuß	=	1.239

Mit Hilfe des detaillierten Artikelstamms (Seite 44) ist auf der folgenden Seite 45 das **Umsatzkostenverfahren** durchgebucht gezeigt. Dort möge der Leser sich erst raussuchen die Buchung „Bestandsveränderung (Gewinn- und Verlustrechnung) an Bestand“ in Höhe von 15.770. Die Herstellungskosten nach UKV werden englischsprachig oft auch als COGS (Cost of Goods Sold) bezeichnet. Diesen COGS steht auf der rechten Seite des GuV-Kontos der Umsatz von 27.879 gegenüber.

Die GuV-Rechnung der Maschinensparte ist hier auch nach dem Umsatzkostenverfahren gezeigt. In diesem Fall folgen den Umsatzerlösen die Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen (Vollkostensätze). Wie die sich ermitteln, zeigt unten das „Hilfsblatt“. Typisch ist, daß diese Herstellungskosten nicht allein durch die Buchhaltung erzeugt werden und deren Belege, sondern die Inputs der Kalkulation sind nötig – der **Artikelstamm**, der dann sowohl zu Produktkosten / variable Kosten (Grenzkosten) als auch zu Herstellungskosten aufgebaut sein muß (HK₁ plus HK₂). Das Umsatzkostenverfahren bringt vor dem „Betriebsergebnis“ keine Kostenarten-Information, sondern ressortgeprägte Kostenblöcke in Vertrieb und Verwaltung. Auch hier läßt sich nicht allein durch die Belege der Buchhaltung eine Jahresabschlußrechnung aufstellen, sondern die Kostenstellenrechnung aus dem internen Rechnungswesen wird benötigt.

Zinsen und ähnliche Aufwendungen sind in Zeile 11 eine extra Position. Die Herstellungskosten sowie die Vertriebs- und Verwaltungskosten enthalten Zinsen demzufolge nicht. Da im Umsatzkostenverfahren eine Bestandsveränderung nicht mehr sichtbar ist (auch nicht in der Betrachtung nur der Schlußbilanz), gehört zum Jahresabschluß hinzugefügt eine Kapitalflußrechnung, wie sie auf Seite 50 (nach IAS International Accounting Standards) gezeigt ist.

Dem Bestandskonto werden zugebucht die hergestellten Maschinen mit der Herstellungskosten-summe von 13.568 TGE. Die Gegenbuchung ist auf den Kostenarten-Konten im Haben – addierte Herstellungskosten zum Betrag von TGE 13.568. Auf dem Bestandskonto der fertigen Erzeugnisse bildet sich dann als Saldo der Bestandsabbau. Die Kostenarten im Soll haben die Gegenbuchung auf Flüssige Mittel im Haben (abgesehen von der Abschreibung). Und der Vereinfachung wegen ist der Umsatz zugleich als angezahlt gebucht – also Flüssige Mittel an Gewinn- und Verlustrechnung.

Im Vergleich zum „alten“ Jahr – dem zu Ende gehenden voraussichtlichen Ist-Jahr 1999 – ergibt sich bei den auf Lager produzierten Erzeugnissen eine Bestandsabwertung. Deshalb zeigt Seite 45 in der Bilanz einen Bestandsabbau mit 2.202 – 550 Unterschied zu 2.752 als Zahl des Bestandsabbaus auf Seite 41.

Das UKV ist eine nach außen gehende Berichterstattung im Jahresabschluß. Die Integration des Budgets im Rahmen der Management-Erfolgsrechnung wie der Planbilanz geht weiter nach dem Gesamtkostenverfahren. Dort sind enthalten die gebuchten Aufwendungen der Periode nach den Aufwandsarten.

Ermittlung der Herstellungskosten für das Umsatzkostenverfahren

	PSM		KSM		Schweiß-roboter	Laser-schweißm.	Summe
	leicht	schwer	univ.	spezial			
Absatz	660	330	120	40	30	20	1.200
VKP-ES	7.410	11.400	68.000	85.000	122.222	200.000	
Umsatz	4.890.600	3.762.000	8.160.000	3.400.000	3.666.660	4.000.000	27.879.260
Herstellungskosten je Maschine	4.560	5.600	32.000	52.000	83.200	124.800	
Herstellungskosten gesamt	3.009.600	1.848.000	3.840.000	2.080.000	2.496.000	2.496.000	15.769.600
Bruttoergebnis	1.881.000	1.914.000	4.320.000	1.320.000	1.170.660	1.504.000	12.109.660

Artikelstammsatz der Punktschweißmaschine "Leicht" zur Vorbereitung des Umsatzkostenverfahrens

Komponenten / Bezeichnung	Material		Löhne		Proko Fertigung		Mat.- Kosten		Lohn Kosten		Proko Fertig.		Proko ges.		Struko Fertigung		Struko Rate	
	Menge	Preis	Zeit	L-Sätze	Bzgr.	KOSAs	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	Stk.	EK/Stk.	h	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE
Bezugsteil Trafo	1	1.129,7	0,0	10,0	0,0	0,0	1.129,7	0,0	0,0	1.129,7	3,5	12,0	42,0					
Maschinengehäuse	1	138,1	10,9	10,0	6,0	16,0	138,1	109,0	96,1	343,2	9,5	12,0	114,0					
Oberarm	1	95,2	10,0	10,0	6,0	16,0	95,2	79,0	102,9	219,6	4,0	13,0	50,4					
Unterarm	1									178,5			50,4					
Kopf	1									350,0			86,4					
Frontplatte	1									362,5			74,4					
Stromzuführung	1									133,9			21,6					
Luftinstallation	1									407,3			43,2					
Elektroinstallation	1									162,8			74,3					
Wasserinstallation	1									193,8			26,6					
Summe Stückliste										3.481,2			583,3					
Montage			12,0	10,0	1,1	16,0		120,0	18,0	138,0	5,0	12,0	60,0					
Verdrahtung			4,0							68,4			122,0					
Malerei			4,0							93,2			50,8					
Prüfung			8,6							180,6			240,8					
Fertigstellung			2,4							38,6			44,4					
Total Kapazität			70,0															
Summe Arbeitsplan							2.018,6	700,0	1.281,4	518,8			518,0					
Herstellkosten										4.000,0			1.101,2					

Mit den Daten aus diesem Artikelstammsatz erfüllt man nun mehrere Funktionen:

1. HK-Proko: 4000,-
 Notwendige Information zur durchgerechneten Bestimmung des Deckungsbeitrages
 -> für Auftrags eingangspriorität bei gegebener (nicht voll ausgelasteter) Kapazität,
 sowie bei Optimierung von Engpässen

2. HK' ges.: 5700,-
 a. Zur Bestandsbewertung
 b. Bilden die Kosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen /
 COGS - cost of goods sold beim Umsatzkostenverfahren (UKV)

3. HK' ges.: 5700,-
 Einstieg in die Verkaufspreisfindung (vor Ziel-DB für Entwicklung, Verwaltung und
 Vertrieb, Gewinnbedarf) im Sinn von target pricing -> notwendiger Verkaufspreis

Herstellkosten	Ziel-DB in % für	Aquivalenz-
	Konstr. u. WZG	ziffer ⁽¹⁾ als Bsp
Konstrukt.	8,31%	0,54
Werkzeuge	7,22%	1,00
HK' vor Verw. und Vertrieb:		5.700,0

(1) 1,00 steht dabei für 100% "Schwierigkeit";
 entsprechend sagt 0,54 s. o. aus, daß bei der
 "Leicht" (um 46%) weniger Aufwand notwendig
 ist als im Durchschnitt der Maschinentypen.
 (-> vereinfachter Prozeßkostenansatz)

In der Kalkulation / dem Artikelstammsatz auf der gegenüberliegenden Seite stehen noch die Werte des laufenden Jahres. Laut Vorkalkulation kommt die Maschinenfabrik für das Budgetjahr 2001 bei der "Leicht" auf Proko von 3.200,- und HK' von 4.560,-, entsprechend zeigt der Artikelstamm folgende Planwerte:

Punktschweißmaschine "Leicht" 1	Mat.- Kosten 8 GE	Lohn Kosten 9 GE	Proko Fertig. 10 GE	Proko ges. 11 GE	Struko Rate 14 GE	Summe Proko + Struko GE
Herstellkosten	1.650,0	500,0	1.050,0	3.200,0	760,0	3.960,0
Struko Ziel-DB für Konstruktion und Werkzeuge						600,0
HK' vor Verw. und Vertrieb:						4.560,0

Mit diesen Standardwerten kann man direkt "durchbuchen" ins Schema des Umsatzkostenverfahrens, wie unten schematisch anhand einiger Konten dargestellt ist. Wenn, wie hier unterstellt, eine Reduktion der Herstellungskosten stattfindet (z. B. durch ein geändertes Produktionsverfahren), wird der Fertigwarenbestand bereits mit Ende des laufenden Jahres abgewertet.

		Konto: Bestand Fertigwaren und Werke in Arbeit									
		Anfangs- bestand		Zugang: Wer- ke in Arbeit				Abgang: an Umsatzerlöse		Endbestand	
		zu HK' IST (Vj.) und HK' Plan		zu HK' Plan				zu HK' Plan		zu HK' Plan	
		Stk.	(TGE)	TGE	Stk.	TGE	Stk.	TGE	Stk.	TGE	
Leicht	HK' IST 5.700 GE	200	(1.140)	912	600	2.736	660	3.010	140	638	
Schwer	HK' Plan 5.600 GE	100	(700)	560	250	1.400	330	1.848	20	112	
Univ.	40.000	52	(2.080)	1.664	90	2.880	120	3.840	22	704	
Spez.	65.000	10	(650)	520	30	1.560	40	2.080	0	0	
Schweißroboter	83.200				30	2.496	30	2.496	0	0	
Laserschweißm.	124.800				20	2.496	20	2.496	0	0	
		362	(4.570)	3.656	1.020	13.568	1.200	15.770	182	1.454	

Abwertung um 914 von HK' IST zu HK' Plan im alten Jahr
 = 550 Abwertung auf Bestandsabbau: 2.752 (s. S. 41) zu 2.202 (s. unten) im durchgebuchten Beispiel
 + 364 Abwertung auf Endbestand wegen neuer HK' Sätze lt. Plan.

Konto: Kostenarten - Aufwand der Periode	
Material	3.206
Personal	3.369
Sonstige	18.113
24.688	

Konto: Gewinn- und Verlustrechnung	
HK / COGS	15.770
Vertrieb	6.633
Verwaltung	2.000
Ertragsteuern	1.495
Sonstige, a. o.	992
Gewinn	1.239
28.129	

Konto: Bestand	
1.020 herzustellende Maschinen	13.568
Bestandsabbau	2.202
15.770	

Konto: Flüssige Mittel	
Umsatz	27.879
Sonstige Ertr.	250
...	...

Konto: Bilanz	
Bestandsabbau	2.202
Gewinn	1.239
...	...

Plan-Buchungssätze der Budget-GrüBH		
	Soll	Haben
1 FERTIGSTELLUNG DER NEUEN PRODUKTIONSHALLE		
Grund und Gebäude	3.000	
an Anlagen i. Bau		400
- Anz. f. Baul.		400
- FiüMi		2.200
	3.000	3.000
2 MASCHINENINVESTITION		
Maschinen	4.000	
an FiüMi		4.000
	4.000	4.000
3 ABSCHREIBUNGSPLANUNG		
GuV (AfA)	2.730	
an Grund u. Gebäude		130
Maschinen		2.200
Ausstattung		400
	2.730	2.730
4 RHB-EINSATZ		
GuV (RHB)	2.826	
an RHB		2.826
	2.826	2.826
5 RHB-BESCHAFFUNG		
RHB	1.653	
an gel. Anzahlungen		0
FiüMi		1.653
Verbindlichkeiten L+L		0
Verb. gegen Anteil.		0
	1.653	1.653
6 ABBAU VERBINDLICHKEITEN AUS L+L		
Verbindlichkeiten L+L	954	
Verb. gegen Anteil.	0	
an FiüMi		954
	954	954
7 EINGANG FORDERUNGEN V.J		
FiüMi	2.800	
an Forderungen		2.800
	2.800	2.800
8 BUCHUNG "ERLÖSE"		
Forderungen (RLZ < 1 Jahr)	3.420	
FiüMi	24.459	
Erh. Anzahlungen	0	
an GuV (U.-Erlöse)		27.879
	27.879	27.879
9 AUFBAU ERHALTENER ANZAHLUNGEN		
FiüMi	0	
an Erh. Anzahlungen		0
	0	0
10 AUFBAU GELEISTETER ANZAHLUNGEN		
Gel. Anzahlungen	0	
an FiüMi		0
	0	0
11 BUCHUNG "ZINSERTRÄGE"		
FiüMi	50	
an Zinserträge		50
	50	50
12 BUCHUNG "ZINSAUFWAND"		
Zinsaufwand	570	
an FiüMi		570
	570	570

13 AKTIVIERUNG VON EIGENLEISTUNGEN		
Maschinen	60	
an GuV (aktiv. Eigenl.)		60
	60	60
14 ABSCHREIBUNGEN AUF FORDERUNGEN UND FERT. U. UNFERT. ERZEUGN.		
Sonstige betr. Aufwendungen	20	
an Forderungen		20
- Fert. u. Unf. Erz.		0
	20	20
15 ZUFÜHRUNG ZU PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN		
Altersversorgung	75	
an Rückstf. für Pensionen		75
	75	75
16 ERH. D. RÜCKST. F. DROH. VERL.A. SCHWEB. GESCH.		
Sonst. betr. Aufwand	0	
an sonst. Rückstellungen		0
	0	0
17 ERTR. AUS AUFLÖSUNG SOLCHER RÜCKSTELLUNGEN		
Sonst. Rückstellungen	0	
an sonst. betr. Erträge		0
	0	0
18 ZAHLUNGSWIRKS. SONST. UND A.O. ERTRÄGE		
FiüMi	200	
an (N.N.) sonst/a.o. Ertr.		200
	200	200
19 BESTANDSABBAU FERTIGE ERZEUGNISSE		
GuV (HF/FF)	2.752	
an unf. u. fert. Erz.		2.752
	2.752	2.752
20 BESTANDSAUFBAU FERTIGE ERZEUGNISSE		
Unf. u. Fert. Erz.	0	
an GuV (HF/FF)		0
	0	0
21 N. N. GEBUCHTER ZAHLUNGSWIRKS. AUFWAND		
GuV	17.977	
ARA	0	
an FiüMi		17.977
- ARA		0
	17.977	17.977
22 RÜCKZAHLUNG BANKKREDIT		
Bankverbindl.	2.190	
- RLZ < 1 Jahr	0	
- RLZ > 1 < 5 Jahre	0	
- RLZ > 5 Jahre		2.190
an FiüMi		2.190
	2.190	2.190
23 AUFNAHME BANKKREDIT		
FiüMi	2.000	
an Bankverbindl.		2.000
- RLZ < 1 Jahr		0
- RLZ > 1 < 5 Jahre		0
- RLZ > 5 Jahre		0
	2.000	2.000
24 EINSTELLUNG IN DIE FREIE RÜCKLAGE		
Einstellung in die freie Rücklage	959	
an Freie Rücklagen		959
	959	959

AUFBAU DER PLAN-BILANZ FÜR DIE "BUDGET-GMBH"

Konto	EB	Bewegungsbilanz				Plan SB
		BS-Nr.	MV	BS-Nr.	MH	
AKTIVA						
1. Grund und Gebäude	1.200	1)	3.000	3)	130	4.070
2. Maschinen	1.200	2)	4.000	3)	2.200	3.060
		13)	60			
3. Ausstattung	800			3)	400	400
4a. Gel. Anzahlungen	400			1)	400	0
4b. Anlagen im Bau	400			1)	400	0
Anlagevermögen:	4.000					7.530
Vorräte:						
6. RHB-Stoffe	2.000	5)	1.653	4)	2.826	827
7. Fe u Unf. Erzeugn.	6.600	20)	0	14)+19)	2.752	3.848
8. Gel. Anzahlungen	0	10)	0	5)	0	0
	8.600					4.675
Forderungen und sonst. Vermögegenst.:						
9. Forderungen						
- RLZ < 1 Jahr	2.800	8)	3.420	7)	2.800	3.400
- RLZ > 1 Jahr	0			14)	20	0
10. Sonst. V.-Gegenst.						
- RLZ < 1 Jahr	80					80
- RLZ > 1 Jahr	120					120
11. FlüMi	320	7)	2.800	1)	2.200	285
		8)	24.459	2)	4.000	
		9)	0	5)	1.653	
		11)	50	6)	954	
		18)	200	10)	0	
		23)	2.000	12)	570	
				21)	17.977	
				22)	2.190	
	3.320					3.885
Umlaufvermögen:	11.920					8.560
12. RAP:	80	21)	0	21)	0	80
Summe Aktiva	16.000					16.170
PASSIVA						
1. "Stammkapital"	3.500					3.500
2. Rücklagen	855			24)	959	1.814
3. GuV		3)	2.730	8)	27.879	
		4)	2.826	11)	50	
		12)	570	13)	60	
		14)	20	17)	0	
		15)	75	18)	200	
		16)	0	20)	0	
		19)	2.752			
		21)	17.977			
		24)	959			
		BG)	280	BG)	0	
			28.189		28.189	
Eigenkapital:	4.355	BG)	0	BG)	280	280
						5.594
4. Pensions-Rückstell.	1.000			15)	75	1.075
5. Sonst. Rückstellg.	445	17)	0	16)	0	445
Rückstellungen:	1.445					1.520
6. Bankverbindlichk.						
- RLZ < 1 Jahr	2.190	22)	2.190	23)	2.000	2.000
- RLZ > 1 < 5 Jahre	4.380	22)	0	23)	0	4.380
- RLZ > 5 Jahre	730	22)	0	23)	0	730
	7.300					7.110
7. Erh. Anzahlungen	200	8)	0	9)	0	200
8. Verbindl. aus L+L	1.600	6)	954	5)	0	646
9. Verb. bet. Untern.	700	6)	0	5)	0	700
10. Sonst. Verbindl.						
- RLZ < 1 Jahr	200					200
- RLZ > 1 Jahr	200					200
	2.900					1.946
Verbindlichkeiten:	10.200					9.056
Summe Passiva	16.000					16.170

MASCHINENSPARTE

Das Budget der Schlußbilanz zum 31. 12. 2001 enthält die Buchungssätze der Seite 46 zwischen Eröffnungs- und Schlußbilanz. Darin mischen sich die Aktiv-Mehrungen und Passiva-Minderungen sowie Aktiva-Minderungen und Passiva-Mehrungen. Die Struktur des Tableaus auf Seite 47 ist so, daß in der Spalte EB sowie in Spalte SB die Sollseite - Aktiva - sich im oberen Teil befindet. Die Habenseite - Passiva - befindet sich im unteren Teil. Die Spalten der Bewegungsbilanz - die Buchungssätze - sind hingegen links Soll = Mittelverwendung und rechts Haben = Mittelherkunft. Im oberen Teil also sind die links stehenden Zahlen hinzuzuaddieren, die rechts stehenden Zahlen abzuziehen. Im unteren Teil ist es umgekehrt.

Auf dem Konto FlüMi in Zeile 11 ist entstanden der **operative Jahresfinanzplan**. Alle Mittelverwendungen für das FlüMi-Konto im Soll sind in der Finanzplansprache eine **Einzahlung**. Alle Mittelherkünfte aus dem FlüMi-Konto heraus sind finanzplantechnisch gesprochen eine **Auszahlung**. Im Budget ist die Summe der budgetierten Einzahlungen zwischen Ziffer 7 und Ziffer 23 29509 TGE. Die budgetierten Auszahlungen zwischen Ziffer 1 und 21 der Buchungssätze belaufen sich auf TGE 27354. Das ergäbe einen Einzahlungsüberschuß von 2155 TGE. Dieser wird verwendet laut Buchung 22 zur Tilgung von Schulden planmäßig (2190 TGE), wobei noch eine Verminderung des Kassenbestandes um 35 vorgesehen ist (2155 + 35 = 2190). Der Betrag von 2190 könnte auch bezeichnet werden als der „free cash flow“. Allerdings ist dazu (Buchungssatz 23) ein weiterer Bankkredit aufgenommen von 2000. Der „wahre“ free cash flow ist folglich nur TGE 190.

Daß der operative Jahresfinanzplan eingebaut ist in die Bilanz, erleichtert auch den **Zutritt zur strategischen Finanzplanung**. Angenommen, es ergäbe sich ein Unterdeckungsbetrag auf dem Konto Flüssige Mittel. Dann entsteht die Frage, ob die Kreditlinie weiterhin aufgestockt werden kann. Falls nicht, müßten die Gesellschafter überlegen, eine Kapitalerhöhung vorzunehmen. Oder es stellt sich dann die finanzielle Verfassungsfrage der Unternehmung insgesamt.

Die Zahlen, die in Form der Buchungssätze dargestellt sind, sind schon gebündelt. Dennoch ist diese Art von „Kochen“ der Zahlen noch nicht geeignet für's „Servieren“. **Das Servieren ist das Berichten.** Zu dem Zweck zeigt Seite 49 ein **Finanzberichtsblatt**. Dort ist im oberen Teil links die Bewegungsbilanz kompakt dargestellt. Im unteren Teil folgt eine Darstellung der Kapitalflußrechnung, wobei in dieser Interpretation immer etwas mühsamer ist, mit den doppelten Vorzeichen umzugehen. Zum Beispiel muß es heißen „minus dazukommende Debitoren“. Das Minus braucht Geld. Aktiva-Mehrung braucht Geld. Umgekehrt wäre es „plus abnehmende Bestände“. Plus heißt bringt Geld. Der Bestandsabbau – im Haben als Mittelherkunft gebucht – bringt Geld. Der mittlere Teil der Kapitalflußrechnung entspricht den **„current“ operations**. Deshalb ist auch cash flow II so bezeichnet. Dann gibt es ein Minus bei dazukommenden Investitionen als Aktiva-Mehrung und desgleichen ein Minus bei abnehmenden Schulden als eine Passiva-Minderung. Die Bewegungsbilanz in der Kontoform zeigt (ohne Vorzeichen zu bemühen) dieses where does it go (Mittelverwendung) und where does it come from (Mittelherkunft). Man könnte auch Verbindungen herstellen zwischen links und rechts im Sinn von Plausibilitäten. Wieviel z. B. aus den Investitionen ist durch Abschreibungen oder aus dem cash flow finanziert. Ist Erhöhung von Debitoren und Kreditoren ungefähr im Gleichschritt als Ausdruck eines expandierenden Unternehmens.

Im rechten Teil der Seite 49 sind Kennzahlen vermerkt, die zu einer Art Standardausrüstung im Sinn der Finanzdiagnose gehören.

Unternehmensplanung und Budget

Planung ist mehr als das Budget. Mit dem Wort „Budget“ ist gemeint der **rechnerische Kern** der Unternehmensplanung – der eigentliche Fahrplanbau nach Zeilen und Spalten mit Zahlen drin.

Die Unternehmensplanung insgesamt enthält darüber hinaus jenen Teil, den wir als **strategische Planung** bezeichnen. Dort geht es um die qualitativen Aussagen der Fähigkeiten des Unternehmens (der Kernkompetenzen). Und es gehört dazu die Einschätzung vom Markt her – customer focus – ob diese Fähigkeiten auch von den Kunden her gefragt sind (zunehmend, gleichbleibend, abnehmend). Solches läßt sich, wie erläutert, im Portfolio veranschaulichen. Dabei zeigt sich, daß in der strategischen Planung die Formulierungsfähigkeit des Controllers gefragt ist. Während das Budget die rechnerische Logik enthält, die auch im Computer programmiert werden kann, geht es in der strategischen For-

mulierung um die Sprachfähigkeit. Wie kann ich es erkennen, um was es sich handelt, und dann richtig benennen. Sprachtechnisch ist es das Wortspiel von **„das Richtige schreiben“**, gegenübergestellt dem **„das richtige Schreiben“**. Dies ist ganz analog formuliert zu „die richtigen Dinge tun“ und „die Dinge richtig tun“. Im strategischen Teil das Richtige schreiben.

Die operative Maßnahmenliste enthält das richtige Schreiben – die Ausformung. Die Tat folgt dem Gedanken wie der Karren dem Ochsen (chinesisches Sprichwort). Die Wie-führt-man-es-durch-Planung folgt dem Was will ich sein/was will ich werden-Gedanken. Auch die Maßnahmenliste enthält Texte – vor allem Tuwörter. Verbale Formulierungen sind packender als substantivische. Also nicht schreiben z. B. als Maßnahme „Weiterbildung...“, sondern man muß formulieren „Veranstalten einer Trainingemaßnahme...“. Dieses Wort veranstalten kann man gar nicht schreiben, ohne in den Terminkalender zu schauen und entsprechende Commitments zu machen.

Das Budget ist der zahlenmäßige Teil der Planung. Die lange Kette, die hier protokolliert ist, von Management-Erfolgsrechnung hin zur Planbilanz ist der „harte Kern“ des Planungsgebäudes. Dabei erfolgt in dieser Budgetkette ein Umsteigen von der Logik der Management-Erfolgsrechnung, die sich grafisch in Form des Break-even-Bildes darstellen läßt, hinüber in die Logik der doppelten Buchhaltung. Das Symbolbild ist das T-Konto. Darin werden die Vorgänge auf zweifache Weise definiert: Wohin fließt Geld und woher soll es kommen. Daß die Buchhaltung „stimmen“ muß in Soll und Haben, ist nicht ein Erfolgserlebnis des Buchhalters, sondern die zwingende Logik des Geldbeutelers. Ist man nicht flüssig, wird man überflüssig. An dieser Stelle kommt die finanzielle Wahrheit – besteht das Unternehmen sein finanzielles Examen für das kommende Jahr und auch mittelfristig?

Dabei sind in die finanziellen Aussagen auch eingebettet Strukturen der „Richtigkeit“ nach Gesetz und Satzung. Während die Management-Erfolgsrechnung eher pragmatisch gestaltet ist und dem Grundsatz folgt, ob's auch „rüberkommt“, ist die finanzielle Aussageform auch auf Richtigkeit zu prüfen im Sinn von Gesetz und Satzung. Und dann fließt eben ein in die Planung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung das, was an Ausweispflichten zu erfüllen ist – samt der Tendenzen, die sich jetzt um die Jahrhundertwende auf diesem Feld abzeichnen. Die Entwicklung der International Accounting Standards ist geprägt von Überlegungen zur Börsenzulassung von Aktien und denkt in Perspektiven der Shareholders/ Stakeholders.

Die finanziellen Kennzahlen sind in der folgenden Seite aus der Bilanz heraus zusammengestellt. Die Bewegungsbilanz einmal in Kontoform kompakt; zum andern als Kapitalflußrechnung, wobei letztere geeignet ist für das eigentliche **Finanzcontrolling** im Sinn der Steuerung der Finanzen durch's Jahr hindurch im Spaltenbild von Budget, Ist und Finanzvorschau. Dann ist die Darstellung auf Seite 49 zugleich ein Berichtsbild, dessen Zeilen jeweils „aufgetankt“ werden müssen durch die im Ist gebuchten Zahlen in den dazugehörigen Konten der Finanzbuchhaltung. Seite 50 zeigt die **Kapitalflußrechnung nach IAS** – etwas anders sortiert nach brutto und netto als Seite 49.

Finanzbericht Maschinen-Sparte

Bewegungsbilanz

MV	Mio	MH	Mio
Investition Anl. Verm.	6.260	JÜ	1.239
Debitoren	600	Abschreibung	2.730
Tilgung Kreditoren	954	PensionsRst.	75
Tilgung Bank	190	Bestandsabbau	3.925
		Abbau Fl. Mittel	35
	<u>8.004</u>		<u>8.004</u>

Liquiditätsgrade I, II und III

	Flü.Mi.	Flü.Mi. + Debi.	UV
		KFK	
	cash- ratio	quick- ratio	current- ratio
EB:	8,0%	78,0%	300,0%
SB:	3,2%	42,0%	98,5%

Kapitalflußrechnung

	Budget	Ist	Vorschau
Gewinn	1.239		
Abschreibungen	2.730		
Zuführung Pens. Rst.	75		
Cash Flow I	4.044		
- dazuk. Debitoren	-600		
+ abnehmende Bestände	3.925		
+ dazuk. Rückstellungen	0		
- abnehm. Lieferanten Schulden	-954		
Cash Flow II	6.415	CF from operations	
- dazuk. Investitionen	-6.260		
- abnehmende Schulden	-190		
Netto-Finanzsaldo	-35	free cash flow	
- dazuk. Schuldentilgung	0		
Veränderung flüssige Mittel	-35		

Working Capital

	EB	SB
UV	12.000	8.640
- KFK	4.000	8.771
WC	8.000	-131
	66,7% vom UV	1,7% vom AV

Eigenkapitalquote

	EB	SB
EK / BS	27,2%	34,6%

Anlagendeckungsgrad

	EB	SB
EK / AV	108,9%	74,3%

Anlagenintensität

	EB	SB
AV / BS	25,0%	46,6%

Entschuldungsdauer

Schulden	-	Flü.Mi.
10.576	-	285
	4.044	
	Cash Flow	
	= 2,5	Jahre

Indirekte Methode Cash Flow Rechnung (nach IAS 7, § 18b)

(1) Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	
Jahresüberschuss/-fehlbetrag vor Steuern vom EE sowie ausserordentlicher Geschäftsvorfälle	2634
+/- Anpassungen für:	
Abschreibungen	2730
Rückstellungsveränderungen	75
Währungsverluste/-gewinne	0
Beteiligungserträge	0
Erträge aus Anlagenabgängen	-100
Zinsergebnis	520
= <i>Ergebnis des laufenden Geschäfts vor Veränderung des Working Capitals</i>	5859
+/- Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Vermögensgegenstände	-600
+/- Veränderung der Vorräte	3925
+/- Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-954
= <i>Mittelveränderung aus laufendem Geschäft</i>	8230
- Zinszahlungen	-570
- Zahlungen von Steuern vom Einkommen und Ertrag	-1495
= <i>Mittelzu-/abfluss vor ausserordentlichen Geschäftsvorfällen</i>	6165
+/- Außerordentliche Mittelzu-/abflüsse	100
= <i>Nettomittelzu-/abfluss aus laufender Geschäftstätigkeit</i>	6265
 (2) Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	
- Erwerb von Beteiligungen abzüglich erhaltener Zahlungsmittel	0
- Kauf von Sachanlagen	-6260
+ Erlöse aus Sachanlagenabgängen	100
+ Erhaltene Zinsen	50
+ Erhaltene Dividenden	0
= <i>Mittelzu-/abfluss aus der Investitionstätigkeit</i>	-6110
 (3) Mittelzu-/abfluss aus der Finanzierungstätigkeit	0
+/- Mittelzu-/abfluss aus Kapitalveränderungen	0
+/- Mittelzu-/abfluss aus langfristigen Krediten	-190
- Zahlung von Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0
- Dividendenzahlungen	0
= <i>Mittelzu-/abfluß aus Finanzierungstätigkeit</i>	-190
 (4) Veränderung der Zahlungsmittel und -äquivalente	-35
 (5) Zahlungsmittel und -äquivalente zu Beginn der Periode	320
 (6) Zahlungsmittel und -äquivalente am Ende der Periode	285

Ende November 2000

12 CK moderiert die große Planungspräsentation

Der Grundauftrag des „Sorgens dafür, daß Planung 2001 zustande kommt“ an Controller Kraus – den zentralen Controllerdienst – wäre hiermit erfüllt. Im Kern ist dokumentiert die „harte“ Budgetbrücke zwischen der geplanten Management-Erfolgsrechnung und der Planbilanz unter Herausarbeiten des Finanzbudgets.

Insgesamt heißt die Fragestellung: **Ist die Planung zielerfüllend und ist sie realistisch?** Ob die Planung zielerfüllend ist, ist ein Rechenexempel und war bereits auf Seite 39 zu sehen. Managementenerfolg 701 bedeutet, daß die Gewinnzielformulierung von 12000 TGE um diesen Betrag überschritten werden kann – eine Art „schwarze Null“. Wobei in diesem Falle Null **objective** bedeutet – **Zielerfüllung**.

Mühsamer ist es, herauszufinden, ob die Planung realistisch ist. Dies ist das „vorne gerührt, brennt hinten nicht an“. **Vorher überlegen, macht nachher überlegen.** Hier herein gehört **Controller's Fragefähigkeit**, wobei die eleganteste Art des Fragens das **begleitende Fragen** ist. Also nicht daß eine Sparte die Planung präsentiert und anschließend darf das Controllerteam noch etwas fragen. Sondern in das Präsentieren hinein müssen die Fragen eingefügt werden. Dabei ist es moderationstechnisch am glücklichsten, **das Thema zu fragen** und nicht die Leute auszufragen. Am elegantesten ist, wenn man **gerade das fragt, was jemand, der eine Planung vorstellt, im Moment selber denkt.** Dies wäre dieses **Abholen von jemandem dort, wo er sich gerade befindet.**

Bliebe eine Frage offen, wäre sie auf eine Liste offener Punkte zu schreiben – und zwar so, daß dies auch wieder gesprächsbegleitend passiert. Dann sieht jeder, was geschrieben ist, und der offene Punkt ist behütet. Dann kann man auch das Budget verabschieden unter Vorbehalt, daß die offenen Punkte noch mit „zuständig“ und „Terminen“ vollends abgearbeitet werden. Dabei darf davon auszugehen sein, daß die Moderationsarbeit sich hauptsächlich bezieht auf den strategischen Teil der Planung und auf die Budgetierung im Sinn der Management-Erfolgsrechnung – also deutlicher auf das Activity Based Management in der Marktbearbeitung, bei den Produktstrukturen und deren Kosten sowie im organisatorischen Gehäuse und dessen Strukturkosten.

Der **Überleitungspfad von MER zur Planbilanz ist strenger logisch und muß stimmen.** Da ist die Logik mehr ein **Experten-Pfad**, auch PC-geführt. Erst die Finanzdiagnose im Schema der Seite 49 läßt sich wieder mehr kommunikativ präsentieren.

Controller's Frageverhalten läßt sich ordnen in einen **Set von Standardfragen.** Man könnte so etwas auch im Präsentationsraum dauerhaft sichtbar anbringen, dann wüßte man immer, daß der Controller nach einem System fragt und daß Fragen eines Controllers nicht darin bestehen, als Besserwisser da-

stehen zu wollen. Es ist der „advocatus diaboli“, der benötigt wird. Das heißt jener, der alles noch einmal durcheinanderschüttelt, um auf diese Weise eine besser sitzende Planung zu erreichen.

Auch wenn z. B. die Planung präsentiert wird vor größerem Gremium – also im Beispiel alle Sparten-Führungskräfte beieinander sind – sowohl Maschine wie Schokolade – dann ist ein viel größeres Engagement der zuständigen Manager zu erreichen, sich mit der Planung persönlich zu identifizieren. Das Vortragen ist dann nicht nur ein formaler Akt, sondern dient dem konkreten „Hinunterschlucken“ dessen, was jeder als Baustein ins gesamte Planungsgebäude eingebracht hat. So entsteht Planung interaktiv im Team. Die wird dann mehr als Verpflichtung empfunden, sich auch dran zu halten und Planung nicht als wissenschaftliches Werk eines Planungsstabes zu empfinden.

Zur Frage 7 – operative Teilpläne integriert – gehört im wesentlichen dann auch die Integration mit dem Finanzplan – wie gerade nachgewiesen auf Seiten 41 bis 47.

Controller's Standard-Fragenkatalog:

- 1) Analysen und Prognosen ausreichend und verlässlich?
- 2) Maßnahmen geplant, oder bloß Zahlen geschrieben?
- 3) Kundenorientierte Auftragseingangsplanung sichtbar?
- 4) Alles ökonomisch logisch? Auch richtig gerechnet?
- 5) Ist Kontinuität (Beharrlichkeit) drin?
- 6) Strategische Planung und operative Budgets verzahnt?
- 7) Operative Teilpläne integriert?
- 8) Hat der's / die's gesagt, der / die zuständig ist?
- 9) Budget auch von „unten nach oben“ in der Sparte erarbeitet?
- 10) Wenn..., dann... Alternativen überlegt?

**Nach Neujahr 2001...
(dummerweise kommt jetzt als erstes die
Ziffer 13...)**

13 Berichtswesen

Controller Kraus – und die gesamten Kollegen des Controller-Teams – haben jetzt mit Beginn des neuen Jahres 2001, für das ein Budget aufgestellt worden ist, ein methodisches Doppelproblem zu lösen: Einmal geht es darum, ein **wirksames Controlling-Berichtswesen** zu organisieren. Es kommt eben alsbald anders, als man denkt. **Aber es kommt nur dann anders, als man denkt, wenn man vorher gedacht hat.** Und das Denken ist die Planung. **Planung als die gedankliche Vorwegnahme künftiger Ereignisse.** Diese Ereignisse können einmal auf uns zukommende Sachverhalte sein, die Handlungsbedarf erzeugen. Oder die Ereignisse sind die Folge unseres eigenen Tuns, das deshalb vorher gut bedacht werden muß.

Der andere Aufgabenkomplex besteht darin, wie man es organisieren sollte, **daß die strategische Planung besser gemacht wird.** Die strategische Planung hat nämlich das Problem, daß der Terminkalender nicht reklamiert, daß eine solche Planung zu erarbeiten ist. Ist das Jahr 2000 vorüber, gilt das Budget für 2000 nicht mehr. Hat man für 2001 keine neue Planung aufgestellt im operativen Bereich von Ergebnis und Finanzen, lebt man eben freihändig in den Tag hinein und vergleicht mit dem Vorjahr.

Für die strategische Planung gibt es ein solches Reklamieren des Terminkalenders nicht. Also muß man sich dieses „**Reklamiert werden für Strategisches**“ ausdrücklich organisieren. Zum Beispiel durch einen **strategischen Himmelfahrtsausflug** – dies wäre eine **Strategieklausur**, die nach dem jour fixe-Prinzip jedes Jahr oder jedes zweite Jahr fest eingetragen ist, so daß jeder weiß auf die kommenden Jahre, wann ein solcher Termin ist, der dann auch freizuhalten wäre.

Beide Vorgänge – **die strategische Planung und das Berichtswesen** – können parallel laufen. Auch im Alltagsgeschehen „bottom up“ sammelt jeder Mitarbeiter auch strategische Einsichten. Nur ist es immer mühsam, das Strategische zu artikulieren. Also **braucht man Controller's Formulierfähigkeit.** In der Analyse der Abweichungen kann es daran liegen, daß man nicht konsequent genug das Geplante verwirklicht. Dieses wäre operativ „**die Dinge nicht ganz richtig tun**“. Eine Abweichung kann aber auch daher rühren, daß man die strategische Seite verpaßt hat und „nicht ganz die richtigen Dinge tut“. Und achtgeben muß man immer, ob man nicht nach dem Prinzip arbeitet „ich weiß nicht wo es hingehet, bin aber schnell dort“. Dies wäre Hektik des Alltags, um nicht merken zu müssen, daß strategische Sinngebung eigentlich fehlt. Im **Formular Vier Fenster** auf Seite 53 ist deshalb das Feld **Themenspeicher** vorgesehen. Dies dient dazu, **sanfte strategische Signale auch im Alltagsgeschehen** einzufangen –

neben den Steuerungsmaßnahmen, um durch's Jahr hindurch das budgetierte Maßnahmenkonzept zu verwirklichen und das vorgesehene Ziel zu erreichen.

Zahlen im Berichtswesen kann man verdichten. Eines der besten Schrittmachersysteme für Zahlenverdichtung und Herunterbrechen von Zahlen in Einzelheiten ist der ROI-Stammbaum. Die key figure Return on Investment wäre auf diese Weise zu zerlegen in einzelne Elemente sowohl der Ergebnisseite wie der Kapitalbindung. **Kommentare hingegen kann man nicht verdichten.** Man muß sie **auswählen.** Dies wäre eine Art **kasuistisches Berichtswesen.** Dazu eignet sich sehr das Formular Vier Fenster auf Seite 53. Dies bringt im linken oberen Teil den Plan-Istvergleich, aufgelaufen bis heute. Gesockelt darunter ist ein Feld zu Diagnose/Bericht zur Lage. Rechts daneben als Therapie zu unternehmen in der Steuerung/im Controlling des Tagesgeschehens. Und oben rechts ist notiert, wie **nach „latest estimate“** die Auswirkungen der Steuerung einzuschätzen sind in **Erwartungsrechnung und voraussichtlichem Ist** zum Ende vom Jahr.

Gerade hier bewährt sich die **arbeitsbegleitende Rolle von Manager und Controller im Team.** Auf der in Seite 5 gezeigten Schnittmenge zwischen Manager und Controller könnte eben gerade das Formular Vier Fenster liegen; auch im PC-Bildschirm, in dem es gemeinsam gebaut werden kann. Dann hat der Controller die Zahlen einzufügen, die relevant sind für das zu besprechende Thema. Und im Management ist dieses „wie es weitergeht“ einzubauen im Sinn des Ist-Wird-Berichts. Dazu gehört auch eine solide Analyse der Sachlage. Aber dies ist Mittel zum Zweck. Aus Fehlern lernen kann ich nur in der Zukunft. **Und wenn man lernen können soll, muß man auch Fehler machen dürfen.** Das heißt in der Controllingsprache „Abweichungen sind business as usual“. Von Controlling bräuchte man nicht reden, wenn es Abweichungen nicht gäbe.

Da fällt Controller Kraus ein Satz ein, den er einmal gelesen hat und der Papst Johannes XXIII zugesprochen wird:

„Er war voller Verständnis für die Irrenden –
aber unnachgiebig mit dem Irrtum“.

Das ist auch ein gutes **Controlling-Leitwort.** Vielleicht sollte Kraus erreichen, daß Dr. Obermaier (der Boss) dies **bei der Budgetkonferenz zur Einleitung** sagt. Voller Verständnis für die irrenden Menschen nämlich, die – wenn sie etwas tun – **eben auch Fehler machen (dürfen).** Nur wer nichts tut, ist fehlerfrei. Aber **erkannte Irrtümer in der Sache sollen sich nicht fortsetzen.** Dies ist der Controlling-Prozeß.

Ergebnisse/Kosten		Informationen per Monat (kumuliert)				Abwg. z. Plan/Soll	
Nr.	Produkte	Plan per... DM	Soll	Ist per ...	TDM	%	
1	Absatz						
2	Umsatz						
3	DB I						
4	DB II						
5	DB III						
Nr.	Kostenarten	Plan	Soll	Ist	Abwg. zum Plan TDM	%	
1	Personalkosten						
2	Sachkosten						
Nr.	Bestände	Plan	Ist	Über-/Unterschreitg. TDM	%		
1	Läger						
2	Debitoren						
3	Anlagen						

Erwartung zum 31.12.					
Jahres-Plan	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Ende TDM	Abwg. vorauss. Ist z. Jahresplan TDM	
Jahres-Plan	Erwartung nächst. Quatl.	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Ist	Angekündigte Abweichung	
Jahres-Plan	Erwartung nächst. Quatl.	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Endbestand	Plan-Über-/Unterschreitung	

Sachverhalte (in Stichworten):	
--------------------------------	--

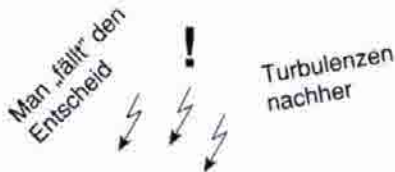
Maßnahmen operativ / dispositiv (in Stichworten):		
Themenspeicher (strateg.)	für	Termin

1. Halbjahr 2001

14 organisiert strategische Planung als Klausur zu Pfingsten 2001. Dort wird eingebracht die Idee eines neuen Produkts

Dr. Obermaier, der von der Berufsausbildung her Mediziner ist, hat eine neue Rezeptur entdeckt für Hustenbonbons mit „durchschlagender Wirkung“. Klinisch getestet ist die Substanz bereits. Es geht um die Frage, ob man diese Idee ins Programm der Budget GmbH aufnehmen oder in Lizenz an jemand vergeben soll. Da Dr. Obermaier und die Spartenleiter Groß und Haußmann sehr dynamische Manager sind, denken sie eher daran, das selber zu machen. Jetzt aber Vorsicht – nicht daß einfach nach dem Ausrufezeichen-Prinzip entschieden wird.

Häufig „fallen“ Entscheidungen einfach wie ein Ausrufezeichen. Der Chef ist der Meinung, daß ... Oder, ist hier jemand anderer Auffassung? Alles schweigt; und manche verwechseln Schweigen mit Zustimmung. Oft hält man nur den Mund, damit die Geschichte schneller vorüber ist. Nachher aber, wenn es nicht funktioniert, kommt das Reparaturverhalten. Das sieht dann symbolisch so aus:



Besser wäre es, nach dem Fragezeichen-Symbol eine Entscheidung zu ent-„wickeln“ – also erst zu wägen und dann zu wagen. Entscheiden bedeutet „rausnehmen, was scheidet“. Oder sich entschließen = „rausnehmen, was zuschließt“ (analog entsorgen). Aber nicht ewige Schlangenlinien kurven lassen im Sinn von Bedenkenträger. Das Fragezeichen führt zum Punkt des Beschlusses, der erarbeitet worden ist so, daß es vorher möglichst alle Zweifel „ausblitzt“. Das braucht zwar erst mehr Zeit, spart jedoch nachher das Vielfache an Zeitverbrauch und Nervenverschleiß.



Beruhigender ist es, wenn der Planungs-Zug noch im Bahnhof steht. Und da sind jetzt in der BUDGET GmbH die maßgeblichen Personen beieinander, um das Projekt der Hustenbonbons auszubrüten.

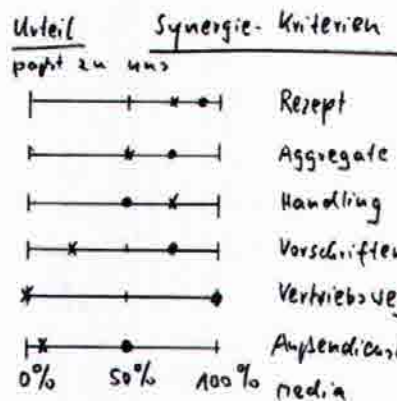
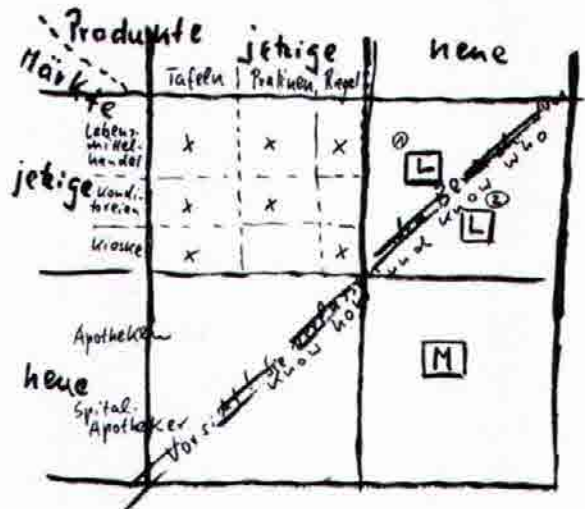
Controller Kraus organisiert außerhalb der „vier Wände“ des Unternehmens eine Strategieklausur, um unbefangen vom Tagesgeschäft sich an diese Entscheidung heranzufinden. Der obere Führungskreis des Unternehmens (laut Organigramm auf Seite 3) ist versammelt. Und jetzt geht es um das Sich-Heranmeinen in einer bewertungsbedürftigen Frage – wir sagen auch gerne pröhlötisch =

problemlösungs-team-artig – , ob man's nämlich wollen soll dieses neue Produkt. Die strategische Frage heißt doch: **Die richtigen Dinge tun.** Richtig sind die Dinge, die der Markt braucht und die man selber kann. Dabei ist vom Markt her nicht einfach in Zielgruppen, sondern **in Situationen zu denken.** Was sind die Bedarfsfälle, die Anlässe, die auslösend sind für den „Jetzt-brauche-ich-das-Impuls“.

So werden in der Strategieklausur erarbeitet Situationen:

- * Zunehmende Luftverschmutzung fördert Hustenreize;
- * Nicht gut funktionierende Klimaanlage rufen trockene Schleimhäute hervor;
- * Wenn bei Zentralheizungen nicht auf die Luftfeuchtigkeit geachtet wird;
- * Infolge der Teamarbeit und des kooperativen Führungsstils muß soviel geredet werden;
- * Leute, die keine Krawatten anziehen und deshalb ihre Stimmbänder zu kühl lagern;
- * Jemand, der heute abend in der Oper singen muß;
- * ein Pop-Star, der morgen seinen großen Auftritt hat;
- * ein Trainer, der seinen Termin halten muß und seine Stimme braucht, um Stimmung zu erzeugen.

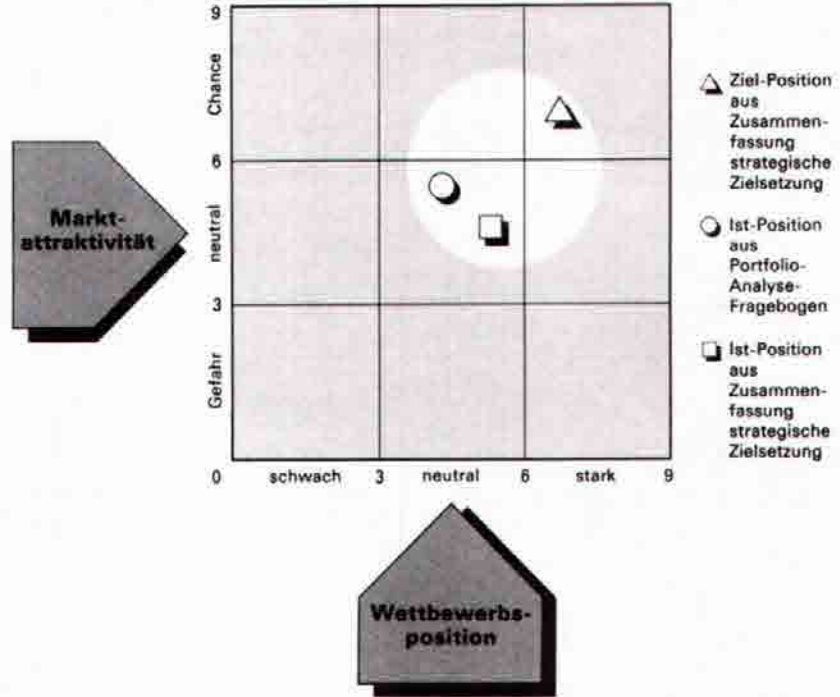
Für die Suche nach der Frage, ob die Fähigkeiten reichen, kann die Quo-Vadis-Matrix samt Synergieschema angewendet werden. Eingebaut sind zwei denkbare Wege: Das neue Produkt kommt hinzu zum Sortiment der Schokoladesparte und geht über jetzige Vertriebswege auch zum guten Teil an die selben Kunden (L für Lutschen). Oder das neue Produkt wird konzipiert (M) als ein medizinisches Produkt im Bereich Gesundheitsmarkt (over the counter OTC oder Selbstmedikation SM).



Klar, daß die medizinische Lösung weniger Synergien besitzt zum jetzigen. Der Punkt im Synergieschema ist nämlich das Modell „L“ rechts oberhalb in der Matrix; das Kreuz wäre entsprechend dem „M“ eingeschätzt.

Und jetzt wäre zur weiteren Analyse eine andere Art von Portfolio zu verwenden – verglichen zum Formular auf der Seite 32 – auch das McKinsey-Portfolio genannt. Frage: Liegen die Hustenbonbons als Idee im Zielkreis dieser Darstellung aus Marktattraktivität und Wettbewerbsposition?

Auch wenn die Synergien beim Medizinischen jetzt nicht so groß sind; vielleicht bietet der Markt "opportunities", wenn die Eintrittsbarriere als nicht so hoch empfunden wird. Chancen / Gefahren von außen (opportunities and threads); Stärken und Schwächen von innen (strengths and weaknesses). Das Schema entspricht der sogenannten SWOT-Analyse.



a) Analyse der Marktattraktivität											
Nr.	Kriterien (Beobachtungsbereiche)	Chancen/Gefahren (Umschreibung)	Skalierung								
			Gefahr			neutral			Chance		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Marktvolumen										
2	Marktwachstum										
3	Ertragspotential										
4	Innovationspotential										
5	Konkurrenzverhalten										
6	Konjunkturanfälligkeit										
7	Substitutionsmöglichkeit										
8	Kundenverhalten										
9	Beschaffungssicherheit										
10	Staatliche und gesellschaftliche Einflüsse										
	Gesamtbeurteilung		1	2	3	4	5	6	7	8	9

b) Analyse der Wettbewerbsposition											
Nr.	Kriterien (Beobachtungsbereiche)	Stärken/Schwächen (Umschreibung)	Skalierung								
			schwach			neutral			stark		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Relativer Marktanteil										
2	Investitionsintensität										
3	Wertschöpfung										
4	Marktleistungsqualität										
5	Kostenstruktur/Kostenvorteil										
6	Fachkompetenz										
7	Marketing-Know-how										
8	Bedeutung und Finanzen										
9	Standort- und Verkaufsvorteile										
10	Effizienz des Kaders										
	Gesamtbeurteilung		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Shareholder Value Analyse für das Hustenbonbon-Projekt

1. Ermitteln des Free Cash Flow

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Marktvolumen (€)		80.000	82.400	84.900	87.500	90.000	90.000	90.000	92.000	92.000	92.000
Marktanteil		0,35%	0,61%	0,82%	1,14%	1,44%	1,89%	2,22%	2,28%	2,39%	2,50%
Absatzmengen (t)		280	500	700	1.000	1.300	1.700	2.000	2.100	2.200	2.300
Verkaufspreise / t		10.000	8.898	8.120	9.348	9.582	9.821	10.067	10.318	10.500	10.700
Produktkosten / t		3.500	3.588	3.677	3.714	3.807	3.902	4.000	4.100	4.170	4.250
Deckungsbeitrag / t		6.500	5.310	5.443	5.634	5.775	5.919	6.067	6.219	6.330	6.450
=	(TGE)	2.800	4.449	6.384	9.348	12.456	16.696	20.134	21.669	23.100	24.610
Umsatz		960	1.794	2.574	3.714	4.949	6.633	7.999	8.609	9.174	9.775
Proko Absatz		1.820	2.655	3.810	5.634	7.507	10.063	12.135	13.060	13.926	14.835
Summe Deckungsbeiträge		-849	-1.100	-1.700	-2.200	-2.500	-2.800	-3.300	-4.000	-4.200	-4.000
Strukturkosten (ohne Abschreibungen)		-333	-500	-667	-917	-1.200	-1.483	-1.433	-1.550	-1.667	-1.700
Abschreibungen		-64	-90	-129	-178	-194	-143	-173	-207	-239	-292
Zinsaufwand (FK-Zins 8%)		-115	-193	-263	-488	-723	-1.127	-1.446	-1.461	-1.564	-1.769
Gewerbesteuer (20%)		459	772	1.051	1.873	2.891	4.509	5.783	5.842	6.256	7.074
Jahrestberschluss-/fehlbetrag		239	273	425	503	189	-547	322	367	341	571
davon RL-Zuführung		0	248	235	906	2.529	5.560	5.164	5.138	5.602	5.977
davon Dividenda (incl. Steuergutschrift)											
Anpassungen für:		-220	-251	-391	-483	-174	504	-296	-338	-314	-526
Körperschaftsteuer auf Rücklagenzuführung		333	500	667	917	1.200	1.463	1.433	1.550	1.667	1.700
Abschreibungen		64	90	129	178	194	143	173	207	239	292
Zinsaufwand											
=		856	1.362	1.847	2.966	4.285	6.136	7.389	7.599	8.162	9.066
+/-		-467	-275	-789	-768	-1.307	-2.763	-2.889	-3.337	-3.061	-3.333
Cash Flow des laufenden Geschäfts vor Zinsen und vor Veränderung des Working Capitals											
Veränderung der Forderungen											
aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Vermögensgegenstände											
+/-		-327	-271	-587	-651	-998	-1.213	-1.454	-1.416	-1.642	-1.616
+/-		163	136	293	326	499	606	727	708	821	808
Veränderung der Vorräte											
Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen											
=		226	952	765	1.871	2.478	2.746	3.773	3.555	4.280	4.925
Nettomittelzu-/abfluss aus laufender Geschäftstätigkeit vor Zinsen und nach Steuern vom EE (Net cash from operating activities)											
-		-1.500	-1.000	-1.000	-1.500	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700
Kauf von Sachanlagen											
=		-1.500	-274	-48	-235	371	778	2.073	1.855	2.580	3.225
Free Cash Flow											

2. Finden des Kalkulationszinssatzes

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Zu verzinsendes Kapital (AV + Net Working Capital)	0	2.297	3.207	4.623	6.301	6.929	5.106	6.179	7.402	8.538	10.442
- AV	1.500	1.667	2.167	2.500	3.083	3.583	3.800	4.067	4.217	4.250	4.250
- NWC		630	410	1.083	1.094	1.806	3.389	3.616	4.045	3.882	4.141
Finanzierung	1.500	2.297	3.207	4.623	6.301	6.929	5.106	6.179	7.402	8.538	10.442
Ziel-Eigenkapitalquote = 30%; zu verzinsen mit:	450	689	962	1.387	1.890	2.079	1.532	1.854	2.221	2.561	3.133
Eigenkapital	450	689	962	1.387	1.890	2.079	1.532	1.854	2.221	2.561	3.133
Ziel-Fremdkapitalquote = 70%; zu verzinsen mit:	1.050	1.608	2.245	3.236	4.411	4.851	3.574	4.325	5.181	5.977	7.309
Bankverbindlichkeiten	1.050	1.608	2.245	3.236	4.411	4.851	3.574	4.325	5.181	5.977	7.309
Kalkulationszins:											

3. Bilden der Barwerte

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Restwert
nachhaltiger Free Cash Flow pro Jahr ab Periode 10												
Free Cash Flow		-274	-48	-235	371	778	1.046	2.073	1.855	2.580	3.225	46.077
Kalkulationszins	7,0%											
Periode (t)	0											
Diskontierungsfaktor	1,00	0,93	0,87	0,82	0,76	0,71	0,67	0,62	0,58	0,54	0,51	0,51
Barwert in Periode t	-1.500	-256	-42	-192	283	555	697	1.291	1.078	1.403	1.640	23.423
Summe Barwert in Periode t												

4. Differenzieren nach Bezugsgruppen

Summe Barwert in Periode t	28.382
Marktwert FK in Periode t	1.050
Shareholder Value in Periode t	27.332
Wert des EK in Periode t	450
Residueller Unternehmenskapitalwert	26.882

Der rechnerische Teil zur Begründung des Hustenbonbon-Projekts ist erst einmal aufgebaut als ein Zehnjahresplan. Der Kopf ist die Portfolio-Anbindung mit Marktvolumen und Marktanteil. Dann kommt der Ergebnis-Planungs-Kernteil bis Cash Flow, wobei Abschreibungen und Zinsen zunächst eingefügt sind zur Ermittlung der Veränderungen der Ertragsteuerzahlungen. Danach sind beide Größen wieder dazugefügt zur Ermittlung des Cash Flow vor Zinsen (aber nach Ertragsteuern). Dann kommen die Veränderungen der Bilanz im Umlaufvermögensteil (als Working Capital dargestellt) sowie im Anlagevermögen. In der letzten Zeile stellt sich ein der sogenannte "Free Cash Flow", den das Projekt abliefern nach Ansatz der Vorgänge, die durch das Projekt selber ausgelöst sind an nötiger Mittelverwendung.

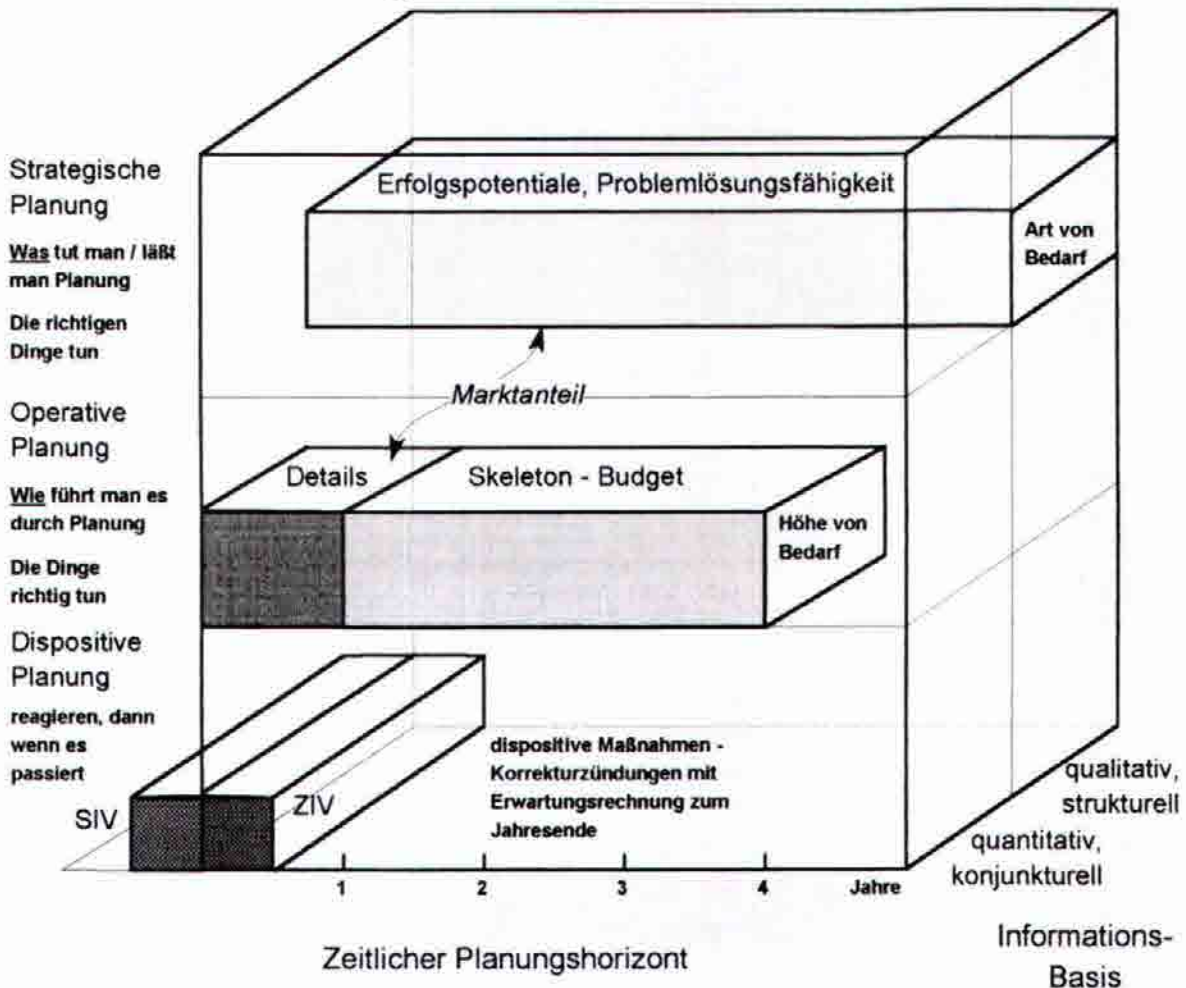
Dieser Free Cash Flow wird in Tabelle 3 abgezinst zu einem Gegenwartswert oder Barwert in Höhe von 28.382. Zunächst wird in Tabelle 2 der Kalkulationszinssatz ermittelt mit 7 % (gültig sowohl auf das fremd- wie das eigenfinanzierte Kapitalbindungsvolumen). Eingefügt ist in Tabelle 3 nach dem 10. Jahr ein operativer Restwert. Dieser ist gebildet aus der Formel der ewigen Rente (letzter Cash Flow von 3.225 dividiert durch den Zinssatz 0,07 - mit Rundungen jeweils drin).

Zieht man vom so ermittelten Barwert den Marktwert des Fremdkapitals ab, so ergibt sich der **Shareholder Value**. Nach Ansatz des Marktwerts des Eigenkapitals zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung ergibt sich ein Residueller Unternehmenskapitalwert von 26.882, zu dem alle Wirkfaktoren - auch die Kreativität des Managements und der Mitarbeiterschaft beitragen.

Insgesamt sieht es so aus, als könne die Budget GmbH diesem Konzept näher treten. Voraussetzung aber ist, daß wirklich alle es wollen und deshalb auch an der Findung der Entscheidung beteiligt sind. Nicht daß ein Beschluß nachher ständig nur halbherzig durchgeführt wird. Dann stellen sich auch die Erfolge nicht ein. Es gibt nur das konsequente, den Sinn der Sache einsehende Handeln.

15 ordnet die Bauteile des Planungs-Systems in ein dreidimensionales „Gebäude“

Gliederung des Planungsstoffes /
von Entscheid-Typen



Controller Kraus ordnet das gesamte Konzept, das dieses Heft protokolliert, in ein dreidimensionales Simultan-Bild. Die Senkrechtbahn dieses Ordnungsbildes gliedert den Planungsstoff – damit den Entscheidungs-Typ mit der Bezeichnungspraxis von strategisch, operativ und dispositiv. Die waagrechte Achse formt den zeitlichen Horizont, wobei im Fall des Jahresplans mehr Details drin stecken müssen im Vergleich zu dem perspektivischen Mehrjahresplan. Dabei soll sich ausdrücken, daß die strategische Planung wohl in der Regel längerfristig konzipiert ist, aber auch sofort uns als gültig umhüllt.

Analog ist die operative Planung sowohl der Jahresfahrplan als auch eine mittelfristige Durchführungsplanung. Die unteren Balken deuten an den Soll-Ist-Vergleich, der mehr analytisch veranlagt ist, neben dem Ziel-Ist-Vorschauericht, in dem sich – z. B. im Formular Vier-Fenster der Seite 53 – die dispositive Planung dokumentiert.

Auf dem Z-Vektor als Merkmalsvektor ist die Informationsbasis der Planung – dort sind die Analysen und Prognosen und Szenarien drin. Wobei der

Informationshintergrund der operativen Planung mehr quantitativer Art ist; der Informationshintergrund der strategischen Planung eher qualitative Merkmale aufweist. Die Arten von Bedarf sind auch Verhaltensweisen. Szenarien bedeuten, Zukunftsverhaltensbilder zu bauen. Konjunkturell sind mehr die saisonalen Abläufe; eher die Höhe des Bedarfs. Strukturell ist die Art des Bedarfs.

Als Verbindungs-Scharnier zwischen strategisch und operativ dient die Kennzahl Marktanteil. So ist es auch in den Formularen der Seite 36 sowie im Projektplan für das neue Produkt auf der Seite 56 gezeigt.

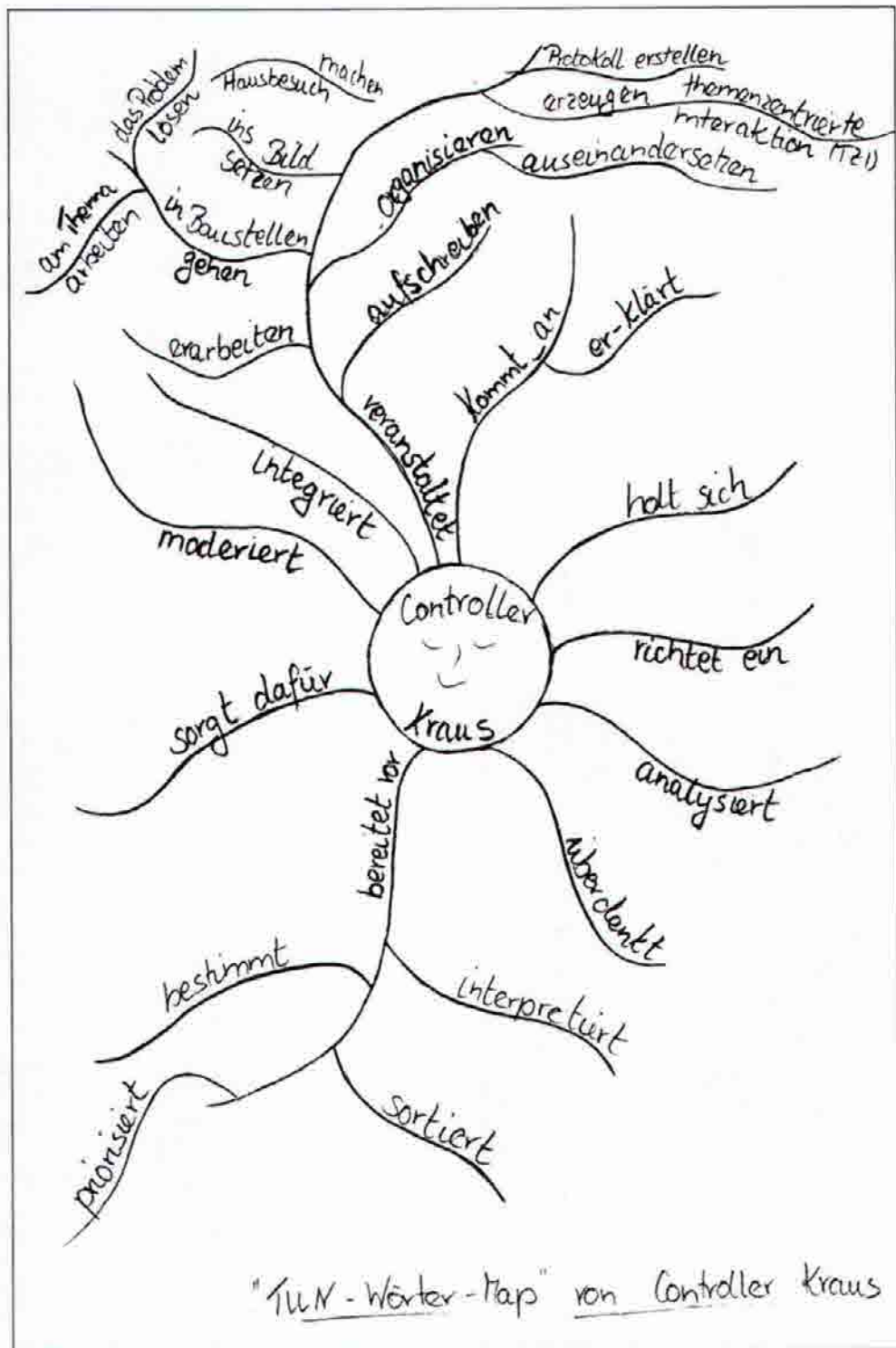
Ausfüllen kann man den Planungswürfel nicht. Zum Ausfüllen gedacht sind die Formulare – teils die textlichen und die budgetmäßig durchprotokollierten "papers"/muenues. Aber der Würfel zeigt die Simultaneität des Denkens. Schließlich ist bei der Planung der Entscheidungstyp, die Dauer der Bindung, die man eingehen muß und der Analysebedarf nicht einfach ein entweder-oder, sondern auch ein simultanes Finden der Entscheidungs-Wahl.

ewiger Auftrag

16 Controller's Tu-Wörter-Katalog
 gelistet nach dem Vorgehensplan
 zur Controlling-Implementierung

kommt – kommt an, er-klärt, veranschaulicht – visualisiert, holt sich Informationen, fragt (nicht ausforschend), begleitet, wirkt als ökonomischer Lotse, handelt wie ein wirtschaftlicher „Hausarzt“ (ist das Unternehmen gesund, woran spürt man das, Frühbeurteilung, Vorsorgetherapie), unterstützt (bei der Unternehmensnavigation), berät, liefert relevante Daten als Information, wählt aus, entwickelt (Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung), orientiert (über die jeweiligen Iststände verglichen zum Plan), richtet ein (Themenbaustellen zur Methodenentwicklung), analysiert (Abweichungen), kommentiert, interpretiert, denkt nach/überdenkt (seinen Vorgehensplan), bereitet vor, priorisiert, sortiert, sorgt dafür, daß... (z. B. Planung zustande kommt im Rahmen der ausgewählten Formular-technik), baut auf, koordiniert (die Teilpläne des Unternehmens), moderiert (die Planungspräsentation), bringt ein Fragen, um zu sichern, daß Planung rea-

listisch (Frageverhalten) – das Thema fragen, nicht die präsentierenden Menschen ausfragen, schreibt auf (begleitend offene Punkte), tippt rein (begleitend im Budgetfindungsprozeß), findet (passende wenn... dann-Fragen), geht weg vom Platz und hin zum Thema, integriert (z. B. Ergebnis- und Finanzbudget), bucht durch (z. B. die Budgetlogik nach dem Umsatzkostenverfahren), rechnet nach (falls in der Budgetkonstruktion etwas nicht stimmt), bereitet vor (die erforderlichen Unterlagen für Besprechungen), protokolliert gesprächsbegleitend, veranstaltet (Planungspräsentationen, Projektstandssitzungen, Kostentalkshows, Strategieklausuren...).



Impressum
ISSN 0939-0359

22. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Gauting
Gründer der Controller Akademie, Gauting/München
E-Mail: Deyhle@T-Online.de

Stellvertreter des Herausgebers

Betriebswirt VWA Manfred Grotheer, Tutzing
Internet: http://ourworld.compuserve.com/homepages/Manfred_Grotheer/
oder im Internet: <http://www.controllerakademie.de>

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München;
und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.
Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.de>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Gundula Vöth, Mag. art.
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-31
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
42655 Solingen

Herstellung

Druck-Service Karl, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 95 21, FAX 089 / 850 04 61

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 089/89 31 34-14

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting
(BLZ 700 932 00)

Verkauf Schweiz:

Fortuna-Finanz-Verlag AG
Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 01 / 9 80 36 22

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen
Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 148,-,
incl. Porto innerhalb EU,
Einzelheft DM 25,-; die Preise enthalten die USI.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



„Der Navigator“ © Atlas Film '97

Bleiben Sie auf Kurs

mit dem **Controller-Kolleg**
von Horváth & Partner

Weiterbildung ist heute ein erfolgskritischer Faktor im Unternehmen. Nutzen Sie unsere Fachkompetenz, unser praktisches Wissen aus der Beratung und unsere didaktisch fundierten Trainingskonzepte. Sichern Sie sich Impulse für den Wettbewerbsvorsprung! Stellen Sie uns auf die Probe!

Horváth & Partner GmbH
Rotebühlstraße 121
70178 Stuttgart
Telefon 07 11/66 91 90
Telefax 07 11/66 91 99 9

Horváth & Partner

Controller-Kolleg

- Aufgaben, Organisation und Instrumente des Controlling**
25. – 27. 02. 1997, Stuttgart
18. – 20. 03. 1997, Göttingen
- Kosten- und Ergebnisrechnung**
15. – 18. 04. 1997, Stuttgart
17. – 20. 06. 1997, Göttingen
- Unternehmensplanung, Budgetierung und Steuerung**
13. – 15. 05. 1997, Stuttgart
14. – 16. 10. 1997, Göttingen
- Operatives und strategisches Investitionscontrolling**
03. – 05. 06. 1997, Stuttgart
11. – 13. 11. 1997, Göttingen

Controlling-Spezial-Seminare

- Prozesskostenrechnung**
04. – 06. 03. 1997, Konstanz
16. – 18. 04. 1997, Köln
- Qualitätscontrolling**
18. – 19. 03. 1997, Stuttgart
- Produktions- und Logistikcontrolling**
22. – 23. 04. 1997, Stuttgart
- Wertsteigerungsmanagement**
17. – 18. 09. 1997, Stuttgart
- Personalcontrolling**
22. – 23. 10. 1997, Stuttgart



CORPORATE PLANNING

TO SUCCEED IN BUSINESS

CORPORATE PLANNER ist das Management - Informationssystem, welches Ihre Controllingaufgaben konsequent unterstützt.

Als echtes Controller-Werkzeug erledigt es Budgetierung und Planung einfach, transparent und nachvollziehbar. Mehrere frei wählbare Datenebenen (z.B. Budget, Plan, Simulation, Forecast, Ist etc.) erlauben flexible und schnell zu realisierende Plan-/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen. Die automatische Drill-Down-Technik spürt die Ursachen von Abweichungen auf.

Der Anwender kann seine individuellen Datenstrukturen leicht erstellen und jederzeit verändern. Vom Erfolgsplan über den Finanzplan zur Bilanz, über Vertriebs- oder mehrstufige Deckungsbeitragsstrukturen bis zu ganz individuellen Unternehmensmodellen sind alle Teilgebiete des Controlling darstellbar.

Praxisorientierte Simulationsfunktionen (Was wäre wenn ...) liefern Ihnen Antworten in Sekundenschnelle. Als Controller verlieren Sie keine Zeit mit sinnloser Systemarbeit oder beim Verändern Ihres Datenmodells. Unzumutbar lange Rechen- oder Ladezeiten sind kein Thema mehr und Sie können jederzeit sicher sein, daß Ihr Modell richtig rechnet.

Das Reporting erfüllt sämtliche Ansprüche des Managements. Viele sofort einsetzbare betriebswirtschaftliche Funktionen machen Ihre Arbeit effizienter und Sie haben viel mehr Zeit für das Wesentliche.

Zur Komplettierung Ihrer Controller-Aufgaben erhalten Sie mit dem System **STRATEGIC PLANNER** ein umfangreiches und flexibles strategisches Controlling-Werkzeug. Portfolio-Analysen, Benchmarking, Stärken-Schwächen-Analysen und viele weitere Strategiewerkzeuge erlauben Ihnen die Einbeziehung von externen Daten (Marktentwicklungen, Mitbewerber, Technologie).

Möchten Sie unsere Systeme kennenlernen? Dann besuchen Sie uns doch auf der CeBIT.



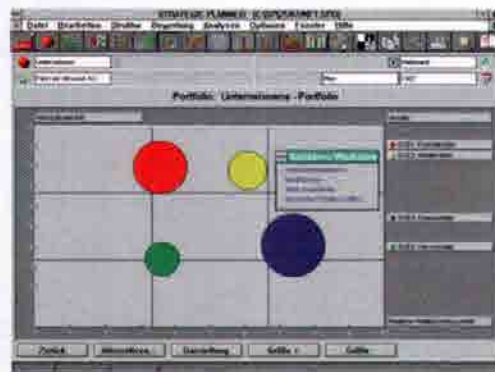
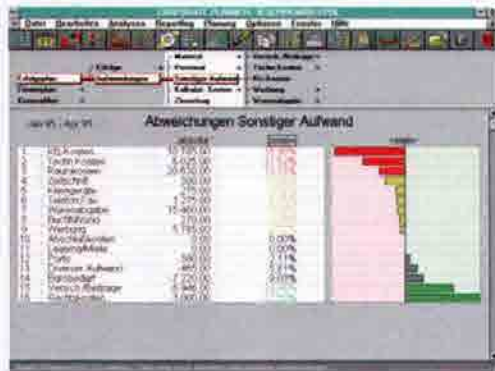
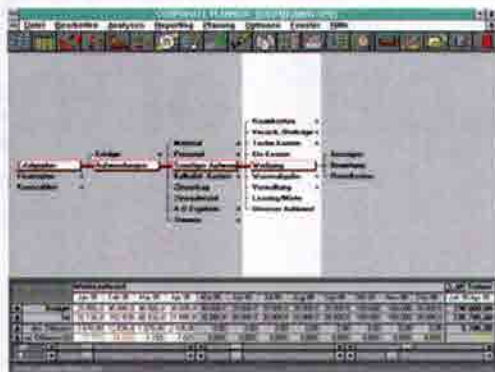
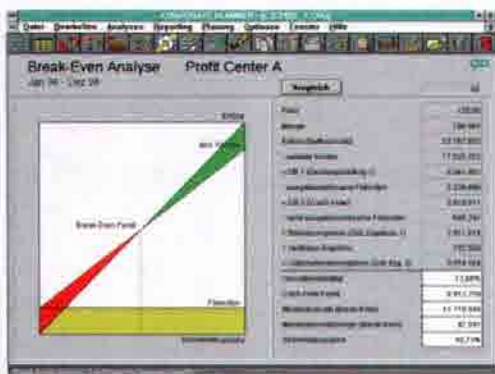
CeBIT 97
HANNOVER
13. - 19. 03. 1997
Besuchen Sie uns in Halle 4, Stand D 16

Oder fordern Sie gleich nähere Informationen an. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören.



CORPORATE PLANNING

Eppendorfer Weg 213 · D · 20253 Hamburg
Telefon: 040 - 42 92 50-0 · Telefax: 040 - 42 92 50-22



Neuaufgabe 1996:

»...eines der maßgebenden Standardwerke...«

agplan 2/1995



Von Prof. Dr. Péter Horváth
**6., vollständig überarbeitete
Auflage. 1996**
XVI, 890 Seiten.
Gebunden DM 120,-
ISBN 3-8006-2052-9

Verlag Vahlen
80791 München

Horváth Controlling

Controlling in turbulenter Umwelt

Gegenwärtig erleben wir weltweit radikale Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Globalisierung der Unternehmung, das Vordringen von Dienstleistungen, die weltweite Sättigung der Märkte in Schlüsselbranchen, die stürmische Entwicklung der multimedialen Informationssysteme und die Privatisierung vieler öffentlicher Aufgaben sind nur Symptome einer Entwicklung, die der industriellen Revolution gleichkommt. Die Führung und in der Folge auch das Controlling müssen sich dieser Herausforderung stellen! Die Controllingpraxis hat dies getan: Aufgabenverständnis, Strukturen und Instrumentarium werden heute in vielen Organisationen den Anforderungen einer turbulenten Umwelt angepaßt.

Diese Entwicklungen waren Anlaß genug, die fünfte Auflage dieses Buches grundlegend in allen Kapiteln zu überarbeiten. Die sechste Auflage stellt den Stand des Controlling

– auch die Entwicklungstrends – unter Berücksichtigung aller wichtigen Gesichtspunkte in Praxis und Theorie dar. Es hat sich gezeigt, daß der bereits in den siebziger Jahren konzipierte koordinationsorientierte Ansatz eines ergebniszielorientierten Controlling heute noch trägt.

Inhaltsübersicht

- Das Anpassungs- und Koordinationsproblem und Ansätze zu seiner Lösung
- Das Controllingkonzept als Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems
- Das Controllingsystem in der Unternehmung
- Koordination des Planungs- und Kontrollsystems
- Koordination des Informationsversorgungssystems
- Koordination des computergestützten Informationssystems
- Interne Revision
- Gesamtorganisation des Controlling

Umweltschutz kann Kosten senken

Umweltschutz trägt – richtig gehandhabt – maßgeblich zur Kostensenkung bei. Das gilt bereits heute, aber vor allem für die Zukunft. Voraussetzung dafür ist die Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen. Ebenso wichtig ist jedoch eine umweltbezogene Kostenrechnung. Nur mit ihrer Hilfe lassen sich Maßnahmen, die der Kostensenkung und dem Umweltschutz gleichzeitig dienen, systematisch aufspüren und realisieren. Indem die bestehende Kostenrechnung um Umweltaspekte ergänzt und weiterentwickelt wird, erhalten die Betriebe ein ideales Instrument zur Steuerung und Kontrolle umweltbezogener Kosten.

Dieses Handbuch beschreibt allgemeinverständlich Aufbau und Nutzen einer umweltbezogenen Kostenrechnung. Zu den vorgestellten Verfahren gehören Kostenstellenrechnung, Prozeßkostenrechnung und Vollkostenkalkulation sowie die organisatorische Verankerung im Unternehmen.

Erfolgsbeispiele aus der Praxis zeigen die konkrete Umsetzung. Zur Veranschaulichung enthält das Handbuch außerdem zahlreiche Tabellen und Grafiken.

Handbuch Umweltkostenrechnung

Herausgeber:
Bundesumweltministerium
Umweltbundesamt



Verlag Vahlen

Herausgegeben vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt
1996. X, 254 Seiten. Gebunden DM 36,-
ISBN 3-8006-2110-X

Das Buch zeigt auf 80 Seiten auch Beispiele für Kostensenkung durch Umweltschutz aus sieben Unternehmen:

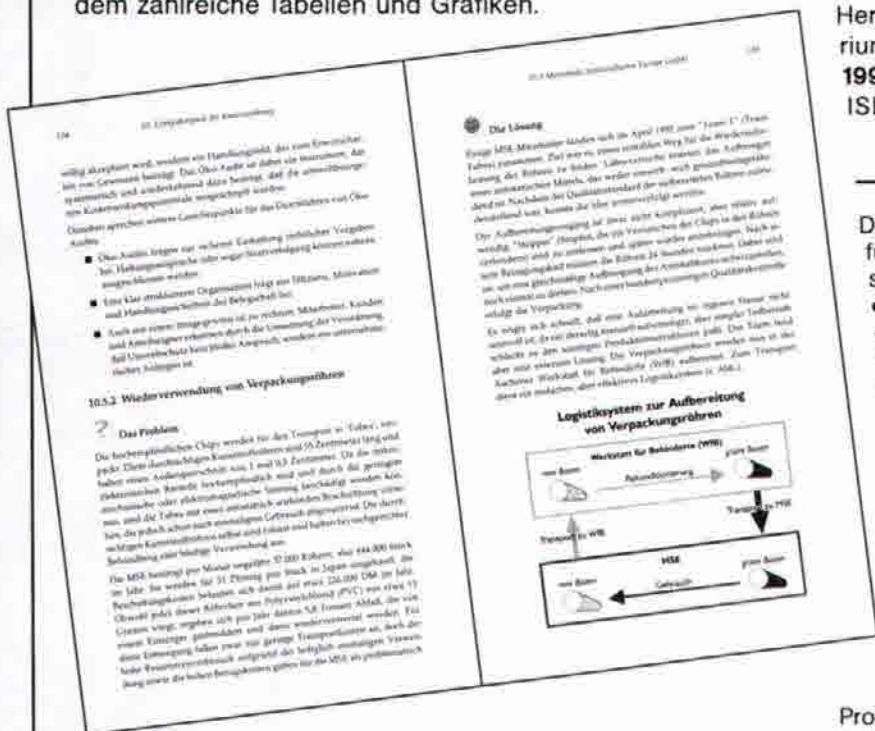
- ABB Calor Emag Schaltanlagen AG
- Berentzen Gruppe AG
- BMW AG
- Mitsubishi Semiconductor Europe GmbH
- Muelhens GmbH
- SULO Eisenwerk Streuber & Lohmann GmbH
- Weidmüller Interface GmbH

Projektleitung:

Johannes Kals, Frank Annighöfer, Ralf Danzenbächer, Wilhelm Fischer, Gerda Hrachowina-Martin, Carina Sieler, Gerling Consulting Gruppe, Köln

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Hans-Jörg Hoitsch, Universität Mannheim; Dipl.-Kfm Peter Letmathe, Universität –GH– Essen; Prof. Manfred Schreiner, Fachhochschule Fulda; Prof. Dr. Eberhard Seidel, Universität –GH– Siegen; Prof. Dr. Ulrich Steger, International Institute for Management Development Lausanne; Prof. Dr. Marion Steven, Universität –GH– Essen.



Aus dem Inhalt:

- Umweltschutz und Kostensenkung • Erfassung der Stoff- und Energieströme • Verfeinerung der Kostenartenrechnung • Ergänzung der Kostenstellenrechnung • Elemente der Prozeßkostenrechnung • Kalkulation der Produkte • Zukunftsorientierte Bewertung von Umweltschutzmaßnahmen • Organisatorische Verankerung der Umweltkostenrechnung.

Verlag Vahlen • 80791 München

Top-Adresse der deutschen Wirtschaft

Unser Auftraggeber gehört zu den größten international erfolgreichen deutschen Konzernen. Bei der wertorientierten Weiterentwicklung des Unternehmens kommt dem Bereich Konzern-Treasury ein besonderer Stellenwert zu. Zur Verstärkung dieser Organisationseinheit wird eine Fachkraft mit fundierten Vorkenntnissen gesucht.

Leiter Treasury-Controlling

Die in diesem Bereich erstellten Berichte, Analysen und Kommentare, die sich schwerpunktmäßig mit der Liquiditätssituation, Finanzierungsfragen und den Zinsänderungs- bzw. Währungsrisiken befassen, stellen eine wesentliche Grundlage für die Entscheidungen im Treasury des Konzerns dar. Für die zeitnahe Bereitstellung der erforderlichen Informationen soll ein anspruchsvolles DV-System aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt werden. In der Funktion sind Sie dem Leiter Konzern-Treasury unterstellt und führen ein kleines Team qualifizierter Mitarbeiter.

Für diese Funktion sprechen wir Kandidaten/-innen an, die eine fundierte theoretische Ausbildung in Form eines wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulstudiums mitbringen. Ergänzende Qualifikationen (z. B. Ausbildung als Bankkaufmann oder MBA) sind erwünscht. Sie sollten über mehrjährige Berufspraxis im Bereich Finanzierung/Treasury verfügen und Ihre Erfahrungen in einer großen Bank oder einem professionell geführten, international orientierten Unternehmen gesammelt haben. Es wird erwartet, daß Sie PC-gesteuerte Problemlösungen entwickeln und einsetzen können. Sehr gute englische Sprachkenntnisse, ein hohes Maß an Initiative und die Fähigkeit, mit anderen Fachbereichen des Unternehmens kooperativ zusammenzuarbeiten, werden ebenfalls vorausgesetzt.

Wenn Sie diese interessante Herausforderung reizt, sollten Sie mit uns Kontakt aufnehmen. Senden Sie uns bitte Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugniskopien, Lichtbild, Gehaltsvorstellungen) unter Angabe der Kennziffer MA 6318/05 z. H. Frau Susanne Liedtke (0221/20506-49), Frau Petra M. Lochner-Hannen (0221/20506-27) oder Herrn Klaus Säger (0221/20506-24), die Ihnen auch für telefonische Vorabinformationen gerne zur Verfügung stehen. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung sowie die Berücksichtigung von Sperrvermerken sichern wir Ihnen selbstverständlich zu.

ifp

INSTITUT FÜR PERSONAL- UND UNTERNEHMENSBERATUNG

WILL UND PARTNER · DOMKLOSTER 2 · POSTFACH 10 31 44 · 50471 KÖLN

MEMBER OF **isg** INTERNATIONAL SEARCH GROUP

Trefferquoten

für Controller und Manager



CeBIT 97
HANNOVER
13. - 19.3.1997
Halle 5, Stand A 46

**Mit Sicherheit
ins Schwarze
treffen.**

Die Standard-Controlling-Lösung (IBM AS/400):

- Management-Informationssystem Effiziente und flexible Informationsaufbereitung
- Kostenrechnung Kostentransparenz durch moderne Verfahren
- Executive-Informationssystem Grafisches Frühwarnsystem - nicht nur für die Chefetage

EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG

PST

®

PST Software GmbH
Keferloher Straße 24
D-85540 Haar

Tel.: 0 89 / 43 90 06 - 0
Fax: 0 89 / 43 90 06 - 12

PST Software Vertriebs AG
Seefeldstrasse 29
CH-8853 Lachen

Tel.: 0 55 / 4 42 71 71
Fax: 0 55 / 4 42 71 28

Ihr Partner für Management-Informationssysteme

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

MASCHINEN ANLAGEN ELEKTRO

[Abweichungs- analyse]

Strengstes Kostenmanagement entscheidet über den Erfolg eines Unternehmens. Mit CS Controlling Software wird die traditionelle und nicht mehr aussagefähige Ist-Kostenrechnung problemlos zur Prozeßkostenrechnung umstrukturiert. Vorkalkulation, mitlaufende Kalkulation, Abweichungsanalysen, Bewertung der "Ware in Arbeit" – sichere Entscheidungshilfen für erfolgreiches Management. Für die Hardwareplattformen IBM AS/400, RS 6000, HP 9000 bieten wir Ihnen Softwareprogramme für die Bereiche: Kostenrechnung/Controlling, Rechnungswesen, Anlagenwirtschaft. Wir informieren Sie gerne:

CS Controlling Software Systeme GmbH, Riedbachstraße 5, 74385 Pleidelsheim, Telefon 07144 / 8144-0, Fax 07144 / 8144-10.

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

