



# controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
der controller akademie  
Zeitschrift für Controller-Praxis

**2/77**

	Ist Planung auch Entscheidung?	41
	Controller's Planungs-Panorama	43
	Interne Verrechnungspreise	51
	Marktnahe Preisfestlegung	55
	Die Crux strategischer Planung	61
Fallstudie:	Preiskalkulation, Absatzplanung und Wertanalyse	65
Forum:	Der deutsche Controller	69
	Erfahrungen mit der ABC-Analyse	74
	Schmunzelecke	75
	Leserdienst	76
	Controlling at home	80

# controller magazin

## Herausgeber

Controller-Akademie, D-8035 Gauting/München

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

## Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Karl-Heinz Hoh (Schriftleitung)

Christa Gabler (Assistenz)

Rainer H. G. Senff (Layout)

Anschrift: D-8035 Gauting 2  
Postfach 1168  
Telefon 089 - 850 60 13

## Verlag und Vertrieb

Management Service Verlag  
D-8035 Gauting 2  
Untertaxetweg 76

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

Telefon: 089 - 850 35 51

## Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahreschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 68, -- + DM 6, -- für Porto;  
Einzelheft DM 14, --; die Preise enthalten 5,21 % USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der  
Redaktion.

Vertrieb für Österreich:

Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, A-1014 Wien, Postfach 56  
Bezugsgebühr im Abonnement S 510, -- + Porto

Vertrieb für die Schweiz:

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

Bezugsgebühr im Abonnement Fr. 77,50 + Porto



# Ist Planung auch Entscheidung - oder nur Entscheidungs - Vorbereitung?



Planung und Prognose sind Zwillinge. Prognosen sind Vorhersagen; Erwartungen über das, was auf uns zukommt. Zu den Prognosen gehört auch das Extrapolieren seitheriger Verläufe zum Beispiel der Umsatzentwicklung in die Zukunft. Eine Art "Planung mit dem Lineal"; ein "driftendes Budget".

Planung enthält auf der Basis von Prognosen Entscheidungen über das, was man tun bzw. erreichen und wie - mit welchen Maßnahmen sowie durch wen - man es realisieren will. Bei der Planung legt man sich fest, schafft "commitments", stellt Tatsachen hin, an die man (manchmal leider) gebunden ist.

Das Studieren von Prognosen ist noch nicht gefährlich. Dabei geht es immer noch um das "man könnte". Solches Abwägen von Alternativen und Varianten gehört natürlich in den Planungs-Prozeß. Aber irgendwann kommen die Entschlüsse, die Entscheidungen; die durch den Planungsprozeß möglichst treffsicher ausfallen sollen. "Die Tat folgt dem Gedanken wie der Karren dem Ochsen" (chinesisches Sprichwort).

Jede Entscheidung geht nach vorwärts. Nach rückwärts kann nicht mehr entschieden, sondern nur noch analysiert werden. Wir sollten uns deshalb klarmachen, daß eine Entscheidung zugleich eine Planung darstellt. Zu jeder Entscheidung gehört deshalb ein Quentchen Theorie - nämlich nicht genau zu wissen, wie die Sache aufgeht. Der Theorie-Anteil bei Entscheidungen ist dabei umso größer, je längerfristig die Bindungen sind, die damit ausgelöst werden.

Kann man nun das "fact-finding" und die Entscheidung selber voneinander abtrennen? Man kann schon - zum Beispiel im Bereich der operativen Planung. So läßt sich für eine Investitions-Entscheidung eine Vorlage erarbeiten mit Wirtschaftlichkeitsanalysen und Investitionsrechnung. Oder ausgehend von den Deckungsbeiträgen ließe sich ein Papier entwickeln, das etwa mit dem Deckungsbeitrag je Fertigungsstunde bestimmte wünschenswerte Prioritäten in der Auftragseingangsplanung begründet. Oder eine Wertanalyse-Maßnahme läßt sich mit einer Ausarbeitung vorschlagen. Der Entscheidungsträger kann dann auf Grund der Vorlage für sich selber entscheiden - oder zusätzliche Berechnungen anfordern (was häufig ärgerlich ist, weil man als Rechenknecht nicht recht weiß warum).

Teamarbeit wäre besser. Entscheidungsvorbereitung (durch den Controller) und Entscheidung treffen (durch den Manager der "Linie") kämen besser zueinander. Es wäre sicherer, wenn Fragestellungen klar "von Mann zu Mann" formuliert und rückfragefähig sein könnten. Außerdem ließen sich die Fakten und Recheninformationen nach Maß interpretieren (Einrichterfunktion des Controllers für Werkzeuge des Rechnungs- und Planungswesens). Aber in der operativen Planung ist die Teamarbeit noch deklaratorisch - also wünschenswert.

Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung treffen fließen in der strategischen Planung ineinander über. Hier ist Teamarbeit zwischen Manager und Controller konstitutiv. Man muß hier vielleicht das Wort "Entscheidungsfindung" benutzen. Zum Beispiel gehört zu den Fakten der strategischen Planung eine Analyse eigener Stärken und Schwächen. Hier kann man nicht messen. Sein Potential abschätzen, bedeutet skalieren (sich selber Noten geben) und sich dabei nicht selbst betrügen. Wie soll man darüber eine Entscheidungsvorlage machen? Was soll man denn Schriftliches berichten, um eine Zeigerstellung auf einer Beurteilungs-Skala zu "beweisen"?

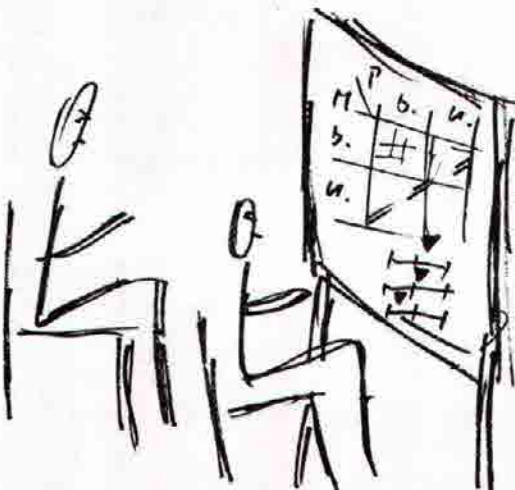
In der Arbeitstechnik zwischen Manager und Controller im Team müßten bei der strategischen Planung beide zwingend nebeneinander sitzen. Der Controller müßte die Selbstanalyse des Managers artikulieren - in Worte und Zeichen fassen - können. Beide sollten nicht sich gegenseitig anschauen, sondern auf das gleiche Papier blicken - auf ein Flip-chart-Papier etwa. Was darauf "protokolliert" wird, gehört in die Kategorie des "optischen Nuschelns" - oder wie es in der Schweiz heißt, des "Sudelpapiers". Übrigens auch eine Technik, die gelernt sein muß - zwischen Manager und Controller im Team.

Herzlich

Ihr



Dr. A. Deyhle



"SUDELBILD" zur Veranschaulichung der optischen Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller im Team zur Bestandsaufnahme und Entscheidungsfindung bei der strategischen Planung.

Es spricht sich übrigens viel leichter, wenn man dabei visualisieren - d.h. in Bildern reden kann. Nur darf man nicht den Versuch zum Schönschreiben machen. Sonst dauert es zu lange und der Gedanke ist weg. Benötigt wird eine Art gekonnte Schlamperei.

Der Plan-Ist-Vergleich läuft so, daß zum nächsten Termin das alte Nuschel-Papier daneben an die Wand gehängt wird.



# CONTROLLER'S PLANUNGS-PANORAMA

*Controlling heißt Planung und Steuerung zum Gewinnziel. Zweierlei prägt den Typ der Informationsarbeit des Controllers: 1) eine Orientierung des Management zum Gewinnziel, also ein Bericht mit Zahlen; 2) eine Darbietung der Daten im Vergleich von Plan und Ist. Controlling geht nur mit Planung. Sinngemäß wie das Rechnungswesen eine Struktur braucht in Ergebnisrechnung, Kalkulation und Kostenstellenrechnung sowie in der Bilanz, braucht auch die Unternehmensplanung ein Ordnungsschema. Vielleicht kann das folgende Panorama-Bild den Leser und Anwender in seiner Überzeugungsarbeit für Controlling unterstützen.*



*Dr. A. Deyhle  
ist Leiter der  
Controller-  
Akademie und  
Herausgeber  
des Control-  
ler's Magazin*

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

## Die historische Reihenfolge in der Planungs-Entwicklung

In der geschichtlichen Entwicklung muß man die Abbildung 1 mit dem Planungs-Panorama von rechts nach links verfolgen. Am Anfang stand in der Planung und Budgetierung der Komplex der Finanzen. Weil ein Unternehmen kein Geld mehr hat, geht es in Konkurs. Also muß die Planung beim Geld anfangen. Vielleicht ist ein Unternehmen am schnellsten dann am Ende, wenn alle Entscheidungen nur mit dem Blick aufs Bankkonto getroffen werden (vgl. auch Gälweiler in Controller Magazin 1976, Seite 175). Aber immerhin: das Geld ist der innerste "Festungswall" der Unternehmung. Dort beginnt die Vorwärts-Verteidigung im Sinne der Planung zuerst.

Vorsteuerungs-Größe für die "Insel" der Finanzplanung ist die Gewinnplanung. Wenn es im Gewinn oder Erfolg - also im Bereich des Budgets von Umsatz und Kosten - "stimmt", braucht sich der Finanzbereich keine strukturellen Sorgen zu machen. Gewiß gibt es Anspannungen; z.B. bei Investitions-Sprüngen. Aber Gewinn ist finanzwirksam. Die Erfolgs-Insel speist die Finanz-Insel.

Typisch für Debatten des Rechnungswesens in Deutschland in den 50er, 60er und 70er Jahren ist die Diskussion um die Entwicklung der mittleren Planungs-Bohrinsel. Die rechte der Finanzen hat seit Pacioli im 16. Jahrhundert ihre Methodik: nämlich die doppelte Buchhaltung. Für die Planung der Erzielung von Gewinn (im Ge-

gensatz zur Gewinnverteilung gemäß Jahresabschluß) mußte ein Instrumentarium geschaffen werden, das häufig mit dem Wimpel "Deckungsbeitragsrechnung" segelt. Der Betriebsabrechnungsbogen als Anhängsel der Buchhaltung war zur Entwicklung der mittleren Insel eine Art Brückenkopf.

Allmählich könnte man sagen, daß die Werkzeuge auf der Erfolgs-Planungs-Bohrinsel inzwischen der Art nach bestimmt, wenn auch in vielen Unternehmungen noch nicht ausreichend eingerichtet sind. Aber die Fachleute des Rechnungswesens wissen, um was es sich handelt. Nötig ist eine operative Erfolgsrechnung - hier Management-Erfolgsrechnung genannt, die etwas über Produkte, Märkte, Verkaufs-, Produktions- und Einkaufserfolgs-Beiträge sagt. Solche Aussagen liefert die Gewinn- und Verlustrechnung (das Aufwands- und Ertrags-Konto) der Buchhaltung nicht.

Heute tastet sich das Gremium der Fachleute des Rechnungs- und Planungswesens von der mittleren Insel hinaus nach links. Die Methode zur strategischen Planung ist zur Suche ausgeschrieben (vgl. Gälweiler in Controller Magazin 1976, Seite 179). Als Stege oder Leitern dorthin dienen Schrittmacher aus der Insel der Erfolgs-Planung, wie sie im folgenden geschildert sind.

## Methode und Stil der Finanzplanung

Den Handwerkskasten für Planung und Controlling (Plan-Ist-Vergleich) im Komplex der Finanzen liefert die doppelte Buchhaltung. Jeder Betrag wird zweimal gebucht, einmal im Soll und auf einem



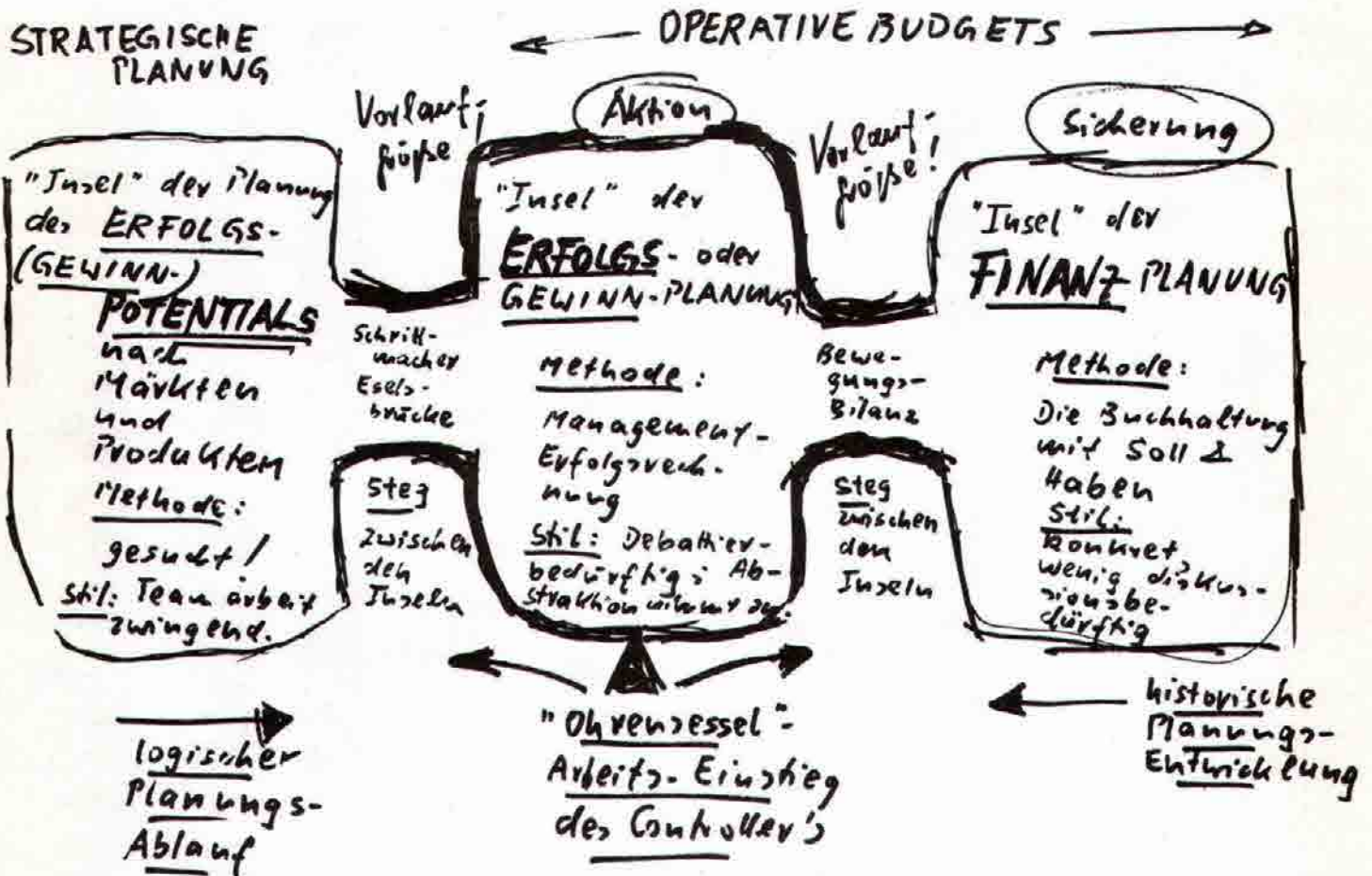


Abb. 1 : Controller's Planungs-Panorama

anderen Konto im Haben. Vielen, die in der Buchhaltung nicht zu Hause sind, kommt das wie doppelter Aufwand vor.

Der Management-Sinn des doppelten Buchens liegt indessen darin, daß jede Soll-Buchung eine Mittel- oder Geldverwendung darstellt (für Kosten und für Bestände); jede Habenbuchung kennzeichnet die Geld- oder Mittelherkunft (aus Umsatz sowie aus Zuführungen ins Kapital). Daß Soll und Haben links und rechts stimmen müssen, ist das Geld- beutelprinzip: Man kann Geld nicht einsetzen, wenn man es nicht irgendwoher aufbringt.

Herrschendes Informations-Papier für die Finanz- planung und -steuerung ist daher die Bilanz, die Geldeinsatz und Geldherkunft in der Waage halten soll. Bilanz ist dabei zu verstehen als Plan-Bilanz wie als Ist-Schlußbilanz unter Analyse der jeweils erfolgten Änderungen auf den Konten der Aktiv- und Passivseite.

Daß zur Bilanz noch ein Konto "Gewinn- und Ver- lustrechnung" gehört, hat keine Bedeutung für die

Erfolgsplanung. Das wird oft mißverstanden. Die G- und V-Rechnung der Buchhaltung hat nur Bedeutung dafür, bilanzkon- form den Saldo für das Finanz-Con- trolling zu liefern: als Gewinn = Mittel- herkunft; als Verlust = Mittelverwendung (von der Bilanz her gesehen). Um zu planen, wie Gewinn zu erzielen ist, sind andere Werkzeuge nötig.

Der Planungs-Komplex der Finanzen ist kon- kret und eindeutig. Auf der Planungs-Insel der Finanzen geht es ruhig zu. Jeder sitzt in seiner Ecke und registriert die Vorgänge in ihrer Finanz- wirksamkeit. Ein Brainstorming darüber, wieviel Geld sich auf der Bank oder in der Kasse befindet, ist überflüssig.

Falls sich einzelne Buchhalter gegenseitig nicht lei- den können, macht das für die Sache nicht viel. Das System der doppelten Buchhaltung sorgt für die Abstimmung untereinander, selbst wenn nicht viel miteinander geredet wird.



Das ist auch der Grund dafür, warum der aus dem Rechnungswesen kommende Fachmann "on the job" Teamarbeit nicht gelernt hat. Er hat es einfach nicht gebraucht. Seine dokumentierten Zahlen sind unbestechlich; es sei denn, er hätte falsch gebucht.

## Methode und Stil der Management-Erfolgsrechnung

Auf der mittleren Planungs-Insel ist das Getümmel dagegen schon recht groß. Wenn zum Beispiel die Manager des Verkaufs das Rechnungswesen mit den Deckungsbeiträgen als Blödsinn ansehen und meinen, daß man sich zu solchen Dingen eben einen Controller "hält", dann wird eine gewinnzielbewußte, differenzierte Auftragseingangsplanung des Verkaufs nicht vorhanden sein. Dann entscheiden die einen, und rechnen tun die anderen. Das wäre so, wie wenn jemand zwar Auto fährt, sich die Instrumente aber anderswo ablesen läßt.

Also muß man sich treffen und umeinander herumrotieren. Die Abstraktion bei der Planung - das theoretische Element in der Praxis - nimmt erheblich zu. Zum Beispiel verlangt es sicher bereits ziemliches Denkvermögen, eine Artikelpriorität ausgehend von einem Engpaß-Deckungsbeitrag a) zu verstehen und b) in die Tat umzusetzen. Wie oft kommt das Argument: "Das ist ganz interessant, aber was verkauft werden kann, bestimmt der Markt". Ein Ausdruck, der oft nichts anderes signalisiert als die Unwilligkeit zu eigenem Denken.

Oder wie wird sich ein geänderter Verkaufspreis in der Absatz-Situation auswirken. Wie preis-elastisch reagiert die Nachfrage? Welche Verhaltensweisen der Mitbewerber folgen?

Oder wie sieht der Kunde das Produkt, wenn man es von der Wertanalyse her ändert? Welche Funktionen des Produkts erzeugen den Wert, den der Kunde realisieren will? Welche Kosten sind für diese Funktion erforderlich? Was läßt sich weglassen? Wird auf die echte Zielgruppe hin produziert? Kinder haben zum Beispiel oft andere Qualitäts-Vorstellungen von Spielsachen als die Erwachsenen.

Der Handwerkskasten zur Bebauung der Insel der Erfolgs-Planung besteht aus der Management-Erfolgsrechnung und ihren Sub-Systemen; im Detail sind dies:

- 1) die Verkaufserfolgsrechnung nach Artikeln (Fabrikategruppen, Dienstleistungsgruppen) sowie (umsortiert) nach Absatzgebieten, Vertriebswegen und Kundengruppen;
- 2) die zur Verkaufserfolgsrechnung (Auslieferung, Fakturierung) sinngemäß gehörige Auftragseingangs-Statistik;

- 3) die Kalkulation der Erzeugnisse - entweder als Standard-Kalkulationen oder im Sinne auftragsweiser Vor- und Nachkalkulation;
- 4) die Kostenstellenrechnung;
- 5) Projektrechnungen wie Wirtschaftlichkeitsrechnung, Investitionsrechnung, Verfahrenswahl-Analysen.

Management-Erfolgsrechnung heißt dieser Bausatz deswegen, weil das Management damit zu arbeiten hat. Ergebnisverantwortliche Manager in Verkaufspartnern, Absatzgebieten, in Produktion, Einkauf und Entwicklung brauchen dazu auch Navigationswerkzeuge. Wie soll es sonst möglich sein, zum Ergebnisziel hin zu planen und zu steuern.

Da die operativen Manager aber in der Regel etwas anderes gelernt haben - in der Berufsausbildung wie in der Praxis - als das Rechnungswesen, müssen die Zahlen-Lieferanten nicht nur Zahlenwerkzeuge liefern, sondern auch dann, wenn etwas gebraucht wird, nach Maß und situationsgerecht Einrichterkfunktion erfüllen. Die Zahlen des Rechnungswesens sind in ihrem Einsatz bei Entscheidungen und in ihrer Anwendung als Zielmaßstäbe (vgl. Tabelle in Controller Magazin 1976, Seite 248) zu interpretieren.

Das setzt Teamarbeit voraus. Die Planung auf der mittleren Insel des Planungs-Panoramas vollzieht sich nicht stillschweigend, sondern in der Diskussion.

Natürlich genügt es nicht, einfach die genannten Rechenformulare des Management-Erfolgsrechnungsbaukastens als Budgetrahmen herzunehmen und schöne Zahlen hineinzuschreiben (mit möglichst vielen glatten Nullen). Zwei ergänzende "Listen" sind zu erarbeiten: 1) die Fakten im Sinne von Prognosen und Sachverhaltsinformationen, 2) die Aktionsprogramme - also die Maßnahmenliste zur Realisierung des im Budget niedergelegten Rechenexempels zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn. Auch wenn man zugeben muß, daß für ein operatives Umsatzbudget auch einmal die Operation (Maßnahme) "da schauen wir mal" herhalten muß. Es läßt sich nicht alles im Detail begründen.

Oder was soll man sagen als Controller, wenn ein Verkaufs-Manager äußert: "Dieses Budget ist realistisch, so glaube ich jedenfalls"? An dieser Ecke wird die Betreuung des Budgets ein Führungs- und Beurteilungs-Problem. "Wenn Sie es sagen, also gut." Nur kann ein Manager nicht ewig sich und anderen etwas vormachen und es nicht erreichen. Auch sollte ein Manager, der als solcher gelten will, nicht absichtlich Manövriermasse hinrichten und im Umsatz nach unten Reserven bilden. Dann bleiben viele Chancen ungenutzt; vor allem wenn er den Umsatz



stets korrekt nach dieser zu niedrigen Soll-Linie streckt. Bekanntlich schalten Ober-Manager und Controller gewöhnlich nur bei ungünstigen Abweichungen.

Solche oft gemachten Hinweise zeigen, daß die Planungs-Insel zum Erfolg das gegenseitige Sich-Treffen bedingt. Oder wie soll sonst erfaßt werden, ob ein Budget die Mischung aus Herausforderung und Erreichbarkeit trifft?

## Controller-Funktion und Erfolgsplanung

Aufgabe des Controllers ist, für eine Methodik zu sorgen, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt. Also "gehört" ihm gewissermaßen die mittlere Landschaft im Planungs-Panorama. Dort ist sein Einstieg. Der Controller betreut im engeren Sinne das Budget sowie den Controlling-Prozeß im Rahmen der Management-Erfolgsrechnung.

Auch muß der Controller den "Steg" betreten können zur Finanz-Landschaft hin. Das geschieht in Form der Bewegungs-Bilanz. Die Umsatzgrößen, Kosten und Investitionsmaßnahmen sind in ihren Bilanzänderungen bei Lägern, Kundenforderungen sowie im Anlagevermögen zu verfolgen. Ist die Finanzstruktur noch im Gleichgewicht? Kann die zusätzliche Mittelverwendung (dazukommende Soll-Buchungen im Sinne der Bilanzverlängerung) aus der Mittelherkunft so finanziert werden, daß Mittelbindung und Schuldenterminierung sich die Waage halten? Oder ist die Expansion auf der Erfolgs-Insel zu bremsen bzw. auf Stufen zu ordnen?

Der Komplex der Erfolgsplanung ist auf Aktion ausgerichtet. Warum soll man nicht etwas unternehmen, was Umsatz und Deckungsbeitrag bringt und die Marktstellung verbessert sowie die Entwicklung fördert? Der Finanzkomplex muß sichern, bremsen, warnen, lieber "warum?" fragen. Wie beim Auto: Gaspedal und Bremse nebeneinander für eine sichere Unternehmensfahrt.

(Zur Überleitung von der Management-Erfolgsrechnung in die Plan-Bilanz brachte Controller Magazin im Jahrgang 1976 eine System-Fallstudie auf den Seiten 63 ff., 113 ff. und 202 ff.)

## Erfolg kommt aus Erfolgs-Potential wie Finanz-Stabilität aus Erfolg

Die Erfolgs- oder Gewinnplanung bildet eine Vorlauf- oder Vorsteuerungs-Größe für die Finanzplanung. Stimmt der Gewinn, kann im Finanzbe-

reich nichts Ernsteres passieren. Sinngemäß so fließt Erfolg aus Erfolgs-Potential. Ein Unternehmen hat Know-how - beherrscht also etwas - in Märkten und in Produkten. Daraus kommt Erfolg oder Gewinn im Budget von Umsatz und Kosten als Spiegelbild für Effizienz. Und zwar Effizienz beim Nutzen eines vorhandenen Erfolgs-Potentials.

Die kritischen Fälle in der Unternehmens-Diagnose sind die, wo die jeweils rechte Insel blüht, die linke indessen vertrocknet. So gibt es Fälle von Unternehmungen, die liquide sind; aber in der Erfolgs-Planung stimmen die Relationen schon nicht mehr. Alarmierender noch ist der Fall, wo ein Unternehmen Gewinn erwirtschaftet, aber sein Erfolgs-Potential nicht erhält und erweitert, sondern sukzessive abnutzt. Das sind jene Firmen, die "auf dem hohen Roß" sitzen und es verlernen, zu verkaufen und zu entwickeln. Immer gestützt auf das Argument: "Was wollen Sie eigentlich, es läuft doch alles zufriedenstellend".

Das Unangenehme ist nämlich, daß Erfolgs-Potentiale abstrakte Größen bilden, die sich zwar in Mark und Pfennig auswirken, aber sich nicht selber in Mark und Pfennig melden. Ein Signal aus dem Rechnungswesen erfolgt nicht, wenn Erfolgspotentiale abnehmen. Wenn der Gewinn nicht reicht, so kommt ein Rechen-signal. Man kann es ignorieren - gestützt auf volle Kassen. Aber das Signal kommt. Im Bereich der strategischen Unternehmensplanung erfolgen Signale nicht, es sei denn, daß man sich das ausdrücklich organisiert.

Deshalb ist es auch so dringend, daß die strategische Unternehmensplanung ähnlich eine Methode findet wie die Finanz-Insel mit der Buchhaltung und die Erfolgs-Insel mit der Management-Erfolgsrechnung. Vor allem weil die Chance, sich selber etwas vorzumachen, hier so groß ist.

Am härtesten wird das Methoden-Bedürfnis, wenn nach dem strategischen Controlling gefragt wird. Strategische Planungen hören sich nämlich in der Praxis oft wie schöne, erhabene Präambeln an. Auch ein strategisches Planungs-Konzept muß jedoch fortgeschrieben, dem Plan-Ist-Vergleich ausgesetzt werden. Aber wie - in welchem Rahmen?

## Inhalt der strategischen Unternehmensplanung

Es handelt sich um die "Was-macht-man-Planung" oder auch "Was-will-man-sein-Planung". Daraus folgt sinngemäß, daß auch die "Was-läßt-man-bleiben-Planung" ein strategisches Konzept darstellt. So wie kürzlich ein Unternehmer sagte, daß für ihn das Geschäft aufhört, wenn die Stückzahlen



über 10 000 pro Jahr hinausgehen. Massenproduktion, erklärte er, entspräche nicht seinem unternehmerischen Potential (als mittelgroßes Unternehmen).

Potential oder Know-how im Sinne von Können oder Beherrschen besitzt ein Unternehmen einmal in seinen Märkten (Zielgruppen, Marktnischen) sowie in seinen Produkten und deren Technologien. Dabei darf man Wissen nicht mit Können verwechseln. Daß etwas beherrscht wird, ist mühsam mit viel Lehrgeld über meist längere Zeit hinweg aufzubauen und "fordert den ganzen Mann". Sparten, die mit der linken Hand betrieben sind, führen oft über Jahre hinweg nie zu besserem Potential in Produkten und Märkten; verhindern jedoch beim Erfolgsbudget, daß in die Verbesserung des eigentlichen, angestammten Erfolgspotentials nach Märkten und Produkten investiert wird.

Die logische Reihenfolge im Planungsablauf gebietet, daß zuerst die strategische Planung steht oder überprüft ist, bevor die operative Planung folgen kann. Zuerst ist festzulegen, was zu geschehen hat. Erst dann wäre zu erarbeiten, wie das realisiert werden soll. Dabei gibt es Rückkoppelungen, wenn sich zum Beispiel herausstellt, daß ein strategisches Konzept im Erfolgsbudget zu wenig ergiebig ist oder zu viele Mittel in der Bewegungs-Bilanz bindet.

Die erste strategische Planung entsteht bei der Gründung einer Unternehmung. Einer fängt an mit einer Idee - sei es eine technische oder eine Marktidee (Erkenntnis eines Bedarfs). Das strategische Konzept ist im Kopf. Man sieht sich täglich im "Quallenzustand" des Pionierunternehmens und weiß, was los ist. Es bedarf oft gar nicht vieler Worte. Das Unternehmen wächst, differenziert sich. Es entwickelt sich "organisch". Auf einmal ist vielleicht unbemerkt etwas anderes daraus geworden, als was ursprünglich beabsichtigt war. Neue Köpfe fügen ihre eigene Handschrift hinzu. Man beteiligt sich bei anderen Unternehmungen, Kunden haben Wünsche, auf die man eingeht. Eins kommt zum anderen. Jetzt ist's fällig, die strategische Unternehmensplanung zu organisieren. Sie ergibt sich nicht mehr ungefragt von selber.

## Methoden-Ansätze für's strategische Controlling

Eine ausgebaute handwerkliche Methode zur Bewältigung der strategischen Planung ist bis jetzt wohl nicht gefunden. Was man gemäß Bild des Planungs-Panoramas auf der strategischen Planungsinsel in praktischen Fällen heute angebaut findet,

sind Schwerpunkte. Meist gibt es strategische Planungsoasen bei neuen Produkten. Nur findet sich immer wieder, daß solche verbalen Pläne, ergänzt um mittel- bis langfristige Erfolgsplanungen mit Tatziffern, dann nicht fortgeschrieben - also nicht dem Plan-Ist-Vergleich ausgesetzt - werden. Der Lernprozeß der Planung existiert indessen nur im Plan-Ist-Vergleich und dem konsequenten Abarbeiten von Irrtümern und Fehleinschätzungen.

Noch etwas ungeordnet, finden sich in der SAMMELKISTE DER WERKZEUGE FÜR DAS STRATEGISCHE CONTROLLING FOLGENDE METHODEN-BAUSTEINE:

- 1) Strategische Ideen sind besonders flüchtig; sie müssen deshalb aufs Papier eingefangen werden. Dazu bedarf es nicht nur der Formulare, wie etwa das in Controller-Magazin Nr. 6/76 auf Seite 232 gezeigte Papier. Auch die im Briefing erwähnte Kunst des optischen Nuscheln auf dem Flip-chart gehört dazu. Ferner die das Brainstorming ergänzende, oftmals effizientere Methode des Brainwriting - zum Beispiel durch Anheften von Kärtchen auf einer Stecktafel, sei es geordnet oder ungeordnet.
- 2) Strategische Ideen kommen oft zwischen Tür und Angel und werden durch's nächste Telefongespräch verdrängt. Also sind strategische Planungs-Konferenzen im Seminarstil klausurartig zu organisieren. Dabei sollte man sich möglichst ein bescheidenes Hotel aussuchen, bei dem eigene strategische Schwierigkeiten zu spüren sind. Die Entscheidungen, die man trifft, fallen dort oft nüchterner aus. Schon manche als Denkmal dienende Fabriken wurden in als Denkmal gedachten Hotelgiganten beschlossen.
- 3) Die strategische Konferenz ist langfristig zu terminieren als Dauerauftrag. Zum Beispiel jeweils in der 3. Märzwoche (eine ganze Woche lang). Nicht daß der Marketingvorstand in dieser Zeit gerade im Ausland ist und der Entwicklungs-Boss einen wichtigen Kongress besucht.
- 4) Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit im Team sind für die strategische Unternehmensplanung unabdingbar; vor allem fließen Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung ineinander über. Also muß sich ein Geschäftsleitungsteam auch nicht-hierarchisch verhalten und "Männer von der Front" in den strategischen Entscheidungsprozeß einbeziehen können.
- 5) Eine typische Kunst oder Methode für die strategische Planung - also bei der Situations-

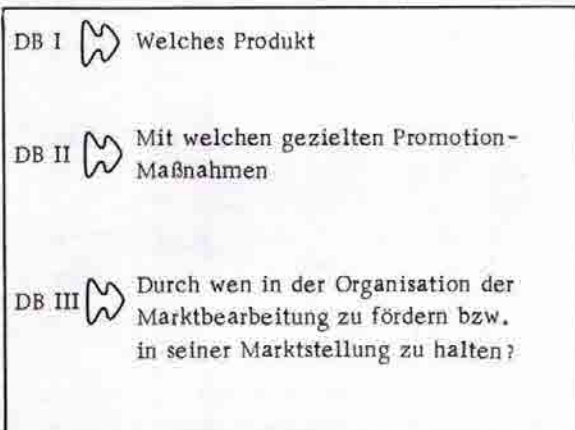


Analyse der Unternehmung hinsichtlich ihrer Erfolgs-Potentiale - ist das Skalieren. Im Erfolgs- und Finanzbudget kann man Plan- und Istzahlen messen. Für die strategische Planung sind auf einer Skala Noten zu finden; zum Beispiel darüber, wie man sich selber im Vergleich zu bestimmten Mitbewerbern einschätzt. Das muß emotionsfrei geschehen können.

- 6) Einsatz der im folgenden beschriebenen Schrittmacher und Tricks, ausgehend von der operativen Erfolgs-Planung und damit von der ursprünglichen Domäne des Controllers.

### Von der Deckungsbeitragsrechnung zur strategischen Unternehmensplanung

Der Controller findet bei seiner Betreuung der Planung am sichersten dann auch in die strategische Planung, wenn er Schrittmacher einsetzt, die von seinem angestammten Bereich aus dorthin führen. Diese "home-base" der Controller-Arbeit ist die Management-Erfolgsrechnung mit stufenweisen Deckungsbeiträgen. Das "Sprechblasen-Schema" der drei Deckungsbeiträge (vgl. Controller-Magazin Nr. 6/76, Seite 222) mit dem Merksatz:



führt in die strategische Planung, wenn man als Eselsbrücke den Trick gebraucht, statt von Produkten von Anwendungen zu sprechen! Für eine strategische Konferenz sollte man es sich zeitweise bei Strafe verbieten, von Produkten zu sprechen, sondern nur von dem, was der Kunde damit macht.

Bei technischen Produkten ist das oft unmittelbar zugänglich. Folien braucht man am Auto für Autohimmel, bei Möbeln als Furnierfolien, im Bau zum Dichten. Technische Gummiartikel sind am Auto nötig zum Dichten, als Schläuche und Bänder nötig zum Transportieren, bei elektrischen Geräten zum Sichern von Kabeln an Metallrändern. Aber

auch bei Konsumgütern gilt dieses Prinzip. Eine Brauerei verkauft nicht bloß Bier, sondern die Entspannung, den Schlummertrunk, die Kommunikation, das Kartenspiel, die Stammtischpolitik. Ein Auto liefert nicht nur, daß man schnell damit fahren kann, sondern auch das subtile Gefühl, schnell damit fahren zu können (auch wenn man es nicht tut oder nicht tun darf).

Was verkauft ein Unternehmen, das Fensterbeschläge liefert, damit man Fenster drehen und kippen kann? Den Beschlag natürlich in verschiedenen Qualitäten und technischen Formen für Holz-, Aluminium- und Kunststoff-Fenster. Das ist operative Planung. Strategisch wird die Sache, wenn man sich klarmacht, daß dieses Unternehmen verkauft, daß man das Fenster öffnen kann (individuelles Dosieren von Luft). Wer ist Mitbewerber? Die Klima-Anlage! Wo gibt es noch Fälle des individuellen Öffnens und Schließens? Wo läßt sich dieses Potential noch anwenden?

Es ist wie bei einem Vexierbild, in dem mehrere Dinge gleichzeitig zu sehen sind. Es gibt dann so einen Sprungeffekt. Prüft man vom Deckungsbeitrag I aus, welches Produkt zu fördern ist, so bewegen sich Verkauf und Controller in der operativen Planung. Wie ist es zu vollziehen, daß auf dem Markt Stückzahlen untergebracht werden? Fragt man nach den Anwendungen des Produkts, geht es hinüber in die strategische Planunginsel. Nicht nur bei der Verbesserung des Problemlösungspotentials für schon vorhandene Kunden, sondern vor allem auch bei der Suche nach anderen Anwendungsfällen.

### Der Schrittmacher der Produkt-/Markt-Matrix

Macht ein Unternehmen zum Beispiel aus Hartmetall Sägeblätter für die Holzbearbeitung, so wird verkauft, daß man durch Sägen trennt. Wo könnte noch gesägt werden? Zum Beispiel tiefgefrorenen Fisch könnte man sägen. Welche Eigenschaften hat Hartmetall beim Sägen? Wo werden ähnliche Eigenschaften gebraucht? Zum Beispiel bei Spritzdüsen. Das Unternehmen bewegt sich aus dem operativen Feld bisheriger Produkte und Märkte ins strategische Feld C mit bisherigen Produkten für neue Märkte = Anwendungen (vgl. Abb. 2).

Oder man könnte im Rahmen der Abbildung 2 fragen, durch welche anderen Technologien spanabhebende Produktionen zu erfüllen sind. Zum Beispiel mit Schleifen. Soll man bei bestimmten Kunden Schleifscheiben mit als Handelsware führen - oder sich eine Schleifscheibenproduktion dazu bauen? Bewegt sich das noch im Rahmen des eigenen Potentials oder wird die Know-how-Linie schon überschritten?



Produkte Märkte	bisherige Hartmetallwerkzeuge			neue
	Sägen	Bohrer	Drehstähle	
bisherige Holz Löcher in Metall Spanabheben- de Fertigung	A	x		B  Schleifscheiben als Handelsware und selber produziert
			x	
neue Fisch- industrie Bergwerke	C	↓ Löcher in Stein	Spritzdüsen z. B. für Reinigung m. Hochdruckwasser	D  Werkzeug- maschinen-Bau

Abb. 2: Produkt-Markt-Matrix für's Brainwriting und Skalieren bei der strategischen Planung

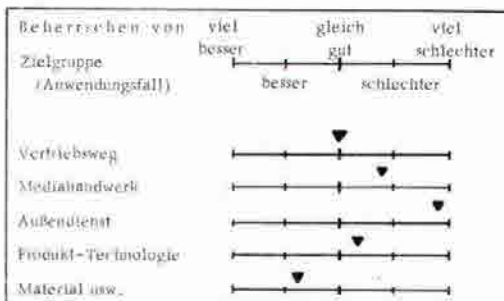
Methodisch sollte man sich jetzt vorstellen, daß dieses Schema der Abb. 2 groß auf ein Papier gemalt ist. Die Eintragungen enthalten bereits das Prinzip des Skalierens. Soll die Idee noch innerhalb des Know-how angesiedelt werden oder liegt sie schon außerhalb? Ist Schleifscheibenproduktion schon sehr nahe an Feld D, so daß nicht nur neue Produkte, sondern auch neue Kundentypen und Anwendungsfälle entstehen? Rechnet der Markt damit, daß dieses Hartmetallunternehmen sich auch in Schleifmitteln engagiert?

Im Feld D stünde ein Werkzeugmaschinenbau. Das Unternehmen sagt sich: Warum bloß die Werkzeuge machen; man könnte doch getreu des Anspruchs als Problemlöser auch gleich ganze Maschinen bauen - zumindest auf einem Spezialgebiet. Nur: in diesem Fall wird die Unternehmung Konkurrent ihrer eigenen Kunden. Führt das nicht zu Erschütterungen, die das Potential des Hauses übersteigen?

### Ausloten dessen, was Potential ist

Es geht um das Röntgenbild der eigenen Stärken und Schwächen. Das muß nicht absolut gut sein. Es kommt darauf an, wie man im Markt das Examen gegenüber Mitbewerbern besteht.

Bringt ein Unternehmen im Konsumgütersektor zum Beispiel einen Artikel für Kinder neben Produkten, die vorwiegend an Erwachsene adressiert sind, so wäre zum Beispiel gegenüber Mitbewerber X zu beurteilen:



Das Unternehmen beurteilt sich schlechter hinsichtlich der Kriterien für Potential nach Märkten und Produkten. Also sind diese Schwächen abzuarbeiten. Der Soll-Ist-Vergleich ein Jahr später muß ein möglichst emotionsfreies neues Beurteilungsbild herausbringen. Kommen immer wieder ähnliche ungünstige Noten, so ist der Beschluß fällig, diese Artikellinie aufzugeben.

Meist tut man das nicht, sondern tröstet sich mit den besseren Chancen im 5. Jahr ab heute. Laut Panorama-Bild wird das, was man in der strategischen Insel nicht wahrhaben will, in der mittleren Erfolgs-Planungsinsel für die nächsten Jahre budgetiert. Das ist der "Hockey-Schläger-Effekt". Später zieht die Stückzahlkurve nach oben. Bloß nächstes Jahr geht's noch nicht.

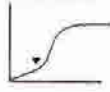


### Die 4 Tun-Fragen

Regiert wird die strategische Unternehmensplanung - auch das ist eine der Methoden aus der Sammelkiste - durch vier Tun-Fragen:

- 1) Was könnte ich tun?  
(Chancen der Umwelt)
- 2) Was kann ich tun?  
(Eigenes Potential)
- 3) Was will ich tun?  
(Motivation und Quelle neuen Potentials)
- 4) Was erwartet man, daß ich es tue?  
(Adreßkarte, die im Markt schon eingespeichert ist)

Das "ich" in diesen Fragen gilt universell - sowohl für die Unternehmung als auch für Sparten als auch für Produkte, Filialen, Zweigwerke als auch für jeden einzelnen persönlich.

Am härtesten im Sinne von Chance und Begrenzung ist Frage 4. Stärke - also Potential - ist gleichzeitig auch Schwäche, wenn man seinen hausangestammten Aufgaben-Rahmen verläßt und sich in

Markt- Wachstum / Markt- Anteil	hoch	1. Star-Produkte  Produkt- Entwicklung Jahre	2. ?-Produkte 
	niedrig	3. "Cash-Kühe" Stückzahl  Jahre	4. Mitläufer und Programm- Verstopfer

Einspeisen aus  
Feldern B, C  
D der  
Abb. 2.

Abb. 3: Protokoll zur Besitzstands-Analyse bei Produkten - auch für graphisch genuschelten Ist-Ist-Vergleich

neuen Märkten und für neue Produkte eine Position aufbauen will. Das wird umso teurer, je weniger es erwartet wird. Diversifikationen liefern nicht nur Chancen, sondern auch viele Konkurrenten, denen gegenüber zu bestehen ist.

Auch welche Verhaltensmuster oder "Trampelpfade" existieren im Markt? Erwartet es die Kundschaft, in einem Schuhgeschäft auch Pelzmäntel zu finden - bloß weil an beidem Leder dran ist? Nimmt es die Kundschaft an (im Sinne von Akzeptanz), daß ein Heizöl-Handels-haus auch einen Ölbrenner-Service betreibt? Erfolgt die Verbundidee, zündet im Markt ein Aha-Erlebnis, oder muß man sich auf zwei verschiedenen Marktstraßen Potential aufbauen gegen unterschiedliche Mitbewerber?

### Das Protokoll-Schema der Marktanteils- und Marktwachstums-Matrix

Zur Besitzstands-Analyse bei den Produkten - auch "Portfolio-Konzept" genannt - eignet sich die in Abbildung 3 gezeigte Tabelle. Die Produkte werden registriert nach hohem oder niedrigem Marktanteil sowie nach hohem oder niedrigem Marktwachstum (vgl. v. Oetinger, Controller-Magazin 1976, Seite 103).

Auch hier läßt sich skalieren. Vor allem im Feld der Fragezeichen-Erzeugnisse. Steht ein solcher Artikel ganz niedrig im Marktanteil und nicht sehr hoch im Marktwachstum, so liegt er in Feld 2 rechts unten. Hat er sich beim nächsten Mal verbessert? Oder ist dieses Fragezeichen in Feld 4 abgerutscht?

Die Tabelle in Abbildung 3 profiliert das Feld A aus der Tabelle in Abbildung 2. Die bisherigen Produkte werden in ihrem Potential - gemessen in Marktanteil und Marktwachstum - ausgelotet.

Planmäßig wäre der Produkt-Kreislauf so, daß aus den Feldern B, C und D der Matrix in Abbildung 2 neue Produkte eingeschleust werden - möglichst

dort, wo Wachstumsmärkte sind, also hohe Wachstums-Chancen bestehen. Man muß nach Abbildung 2 (Know-how-Linie) nur aufpassen, daß man nicht einfach dort imitiert, wo andere wachsen, das eigene Potential jedoch nicht vorhanden ist.

Fragezeichenprodukte sollten dann nach Feld 1 wandern, sich also zum Star erheben. Dort binden sie viel finanzielle Mittel (Wanderung im Planungs-Panorama der Abbildung 1 auf den Inseln von links nach rechts und wieder zurück). Die Produkte bewegen sich dann in Richtung von Feld 3, wenn die Zuwachsraten langsamer werden. Dort liefert das Produkt Cash zurück; gesichert deswegen, weil der Marktanteil hoch ist. Schließlich wandert ein Erzeugnis in Feld 4 hinüber und käme eventuell auf die Abschußliste zur Sortiments-Verkürzung.

### Planungs-Panorama und Planungs-Würfel

Zum Schluß sei noch darauf verwiesen, daß hinter dieser Darstellung auch wieder das Ordnungsbild des Planungs-Würfels steht, wie er in Controller-Magazin Nr. 6/76 auf Seite 221 modelliert und im Controller-Handbuch, Band V, Seite 29 ff. beschrieben ist.

Das Planungs-Panorama der Abbildung 1 in diesem Aufsatz soll eine Art Relief-Bild liefern für die senkrechte Achse des Planungswürfels, an der die Ordnung des Planungs- = Entscheidungs-Stoffes abgesteckt ist; und zwar soweit es sich um die Konturen der strategischen und operativen Planung handelt.

Im übrigen wird es wohl so bleiben: Was man sich strategisch einbrockt, muß man täglich dispositiv auslöffeln. Der Plan-Ist-Vergleich im gewohnten Bild von Umsätzen, Kosten und Finanzen setzt auch das Aufforderungssignal für die strategische Unternehmensplanung. Man muß es sich nur handwerklich mit Hilfe solcher Schrittmacher organisieren, damit die Controller-Arbeit "über die Stege" auch auf die Nachbarinseln kommt. ■



# INTERNE VERRECHNUNGSPREISE – SORGENKINDER?

von Paul Kaiser, Zollikerberg (Schweiz)

Unter internen Verrechnungspreisen sind in diesem Beitrag Preise für firmen- oder konzerninterne Lieferungen und Leistungen zu verstehen, welche früher oder später am Markt abgesetzt werden.

Um eines vorwegzunehmen: Eine Ideallösung für die Gestaltung von internen Verrechnungspreisen gibt es nicht. Ferner kann das, was der einen Unternehmung hilft, für die andere schädlich sein. Deshalb sei gar nicht versucht, auf einzelne Methoden einzugehen. Vielmehr sollen einmal einige grundsätzliche Dinge angeschnitten werden, welche die Basis für den Aufbau von Lösungen bilden. Diese müssen in der Praxis ja ohnehin maßgeschneidert werden.

## Der Königreich-Effekt

Die vielgepriesene und zugegebenermaßen auch sich sehr oft bewährende Divisionalisierung (vertikale Organisation von Konzernen, Einzelunternehmungen oder Verantwortlichkeiten in Profit Centers, Produktgruppen usw.) hat auch ihre Schattenseiten. Dazu gehört der sogenannte "Königreich-Effekt". Dieser tritt dann ein, wenn die gewinnverantwortlichen Manager, z.B. Leiter von Konzerngesellschaften oder Profit Centers, im löblichen Bestreben, den Erfolg bzw. Deckungsbeitrag ihres eigenen "Reichs" zu optimieren, die Auswirkungen ihres Tuns auf das Ganze übersehen. Dies kann durchaus sehr negative Folgen haben. Vor allem dann, wenn zwischen selbständigen Unternehmungsteilen gegenseitig interne Lieferungen stattfinden. Für den Einzelbereich optimale Maßnahmen können - nicht nur in Ausnahmefällen! - beim Gesamtunternehmen ins Gegenteil umschlagen. Zwei willkürlich gewählte Beispiele aus der Praxis sollen dies illustrieren.



*P. Kaiser ist Betriebswirtschaftler. Als Mitglied der Geschäftsleitung der von Roll AG, Zürich ist er verantwortlich für die Bereiche Controlling, Beschaffung, Administration*

1. Beispiel: UNTERHALTUNGSELEKTRONIK

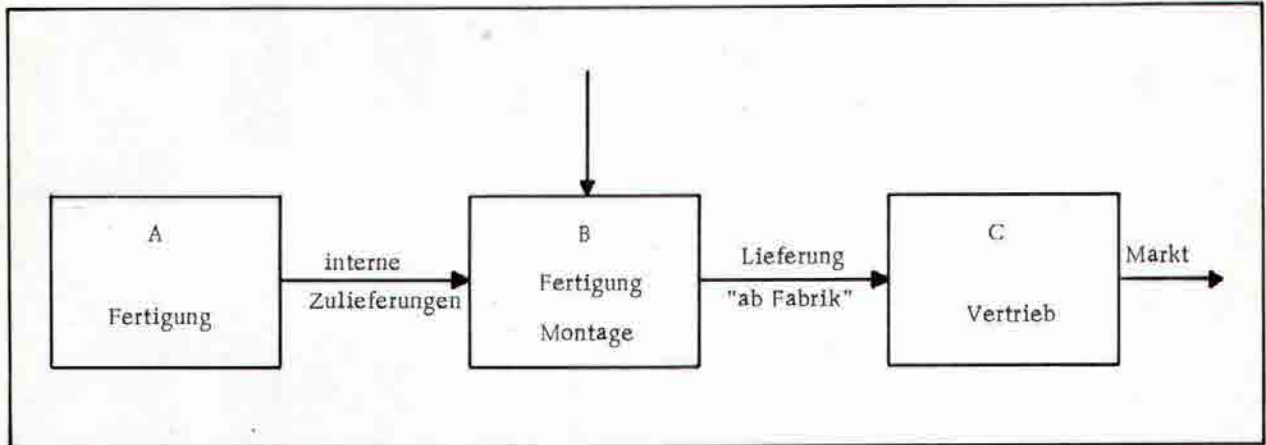


Abb. 1: Lieferbeziehungen im Beispiel "Unterhaltungselektronik"

Konzern-Betrieb A liefert Teile und Baugruppen für HiFi-Apparate an Betrieb B, wo sie mit anderen Zulieferungen und Eigenfertigungen zu Fertigprodukten zusammengesetzt werden. Diese gehen über an die konzerneigene Vertriebsgesellschaft C.

Gefahr: Durch unkontrollierte Akkumulation von Fixkosten- und Gewinnzuschlägen zwischen A, B und C ergibt sich ein überhöhter Endpreis und somit das Risiko, sich aus dem Markt hinauszu-kalkulieren.

2. Beispiel: KLIMAAANLAGENBAU

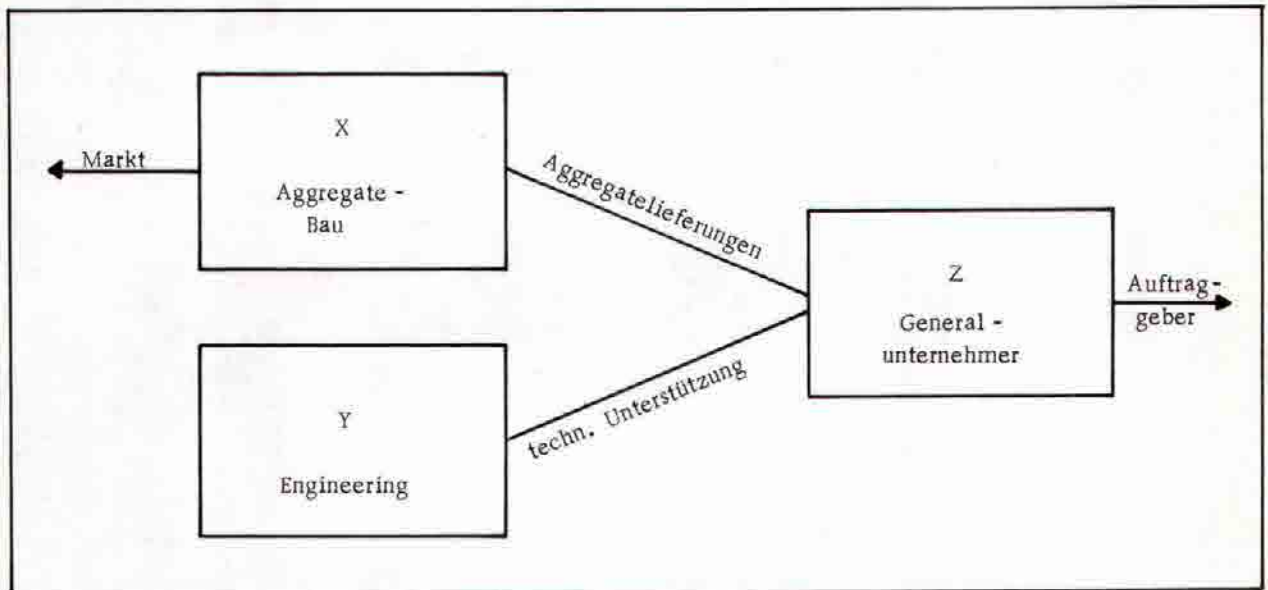


Abb. 2: Lieferbeziehungen im Beispiel "Klimaanlagenbau"

Konzernbetrieb X baut und verkauft Lüftungsaggregate, unter anderem an die Auslandtochter Z. Y gibt Z technische Unterstützung in Projektierung und Ausführung von Aufträgen.

Probleme: Die von X an Z gelieferten Aggregate sind zu teuer (Verrechnung zu Marktpreisen). Z könnte als selbständige Firma die gleiche Leistung und Qualität billiger anderswo auf dem Binnenmarkt einkaufen, wobei das Image der Gesamtunternehmung kaum angekratzt würde, wenn fremde Aggregate in die Gesamtanlagen eingebaut würden. Kön-

nen sich jedoch X und Z nicht über niedrigere Preise einigen, so sinkt der Auftragseingang. Allen Beteiligten (X, Y und Z) droht Unterbeschäftigung. Hingegen sinkt bei niedrigeren Preisen das Interesse von X, an Z mit der gleichen Aufmerksamkeit wie an externe Kunden zu liefern, vor allem bei guter Beschäftigung und verlangten kurzen Lieferfristen. (Über sich bei Änderungen von Verrechnungspreisen von Land zu Land eventuell ergebende steuerliche Probleme soll hier nicht gesprochen werden.)



## Was also tun ?

Es hat sich gezeigt, daß es trotz der Vielfalt der Probleme möglich ist, einige Kernsätze aufzustellen:

### Die 5 Verrechnungspreis-Gebote

1. Sich intern beliefernde Bereiche und Sparten müssen die Bereitschaft zeigen, ihre Kalkulationen gegenseitig offenzulegen.
2. Steuerliche, finanzielle und juristische Gesichtspunkte müssen streng von den betriebswirtschaftlichen Kriterien getrennt werden.
3. Es muß eine ausgebaute Deckungsbeitrags-Rechnung vorhanden sein.
4. Jemand in der Unternehmung bzw. im Konzern muß die Verrechnungspreis-Systeme koordinieren und überwachen.
5. Verrechnungspreis-Systeme müssen so gestaltet sein, daß mit einem gewissen Automatismus der Erfolg der Gesamtunternehmung optimal gesteuert wird.

Das Gebot 1 ist fast unumgänglich bei Einzelfertigung. Bei Lieferungen von Serien- und Massenprodukten genügt es, wenn die Beteiligten ihre Karten periodisch, vielleicht einmal im Jahr, offen auf den Tisch des Hauses legen. Nur so sind interne Preisgespräche möglich. Natürlich müssen aus den Kalkulationen mindestens die Grenzkosten ersichtlich sein. Bewährt hat sich, auch für andere Zwecke, die konsequente Trennung der Grenzkosten in Material- bzw. Fremdkosten- und Lohnanteile durch alle Bearbeitungsstufen hindurch.

Wohl das schwierigste Problem bringt das Gebot 2, vor allem bei international tätigen Unternehmungen.

Jedoch muß man sich vor Augen halten, daß betriebswirtschaftliche Lenkpreise ganz anderen Zielsetzungen folgen müssen als Preise, die in die externe Rechnungslegung eingehen und deren Gestaltung durch Steuergesetzgebungen, nationale Interessen usw. stark eingeeengt werden. Somit bleibt manchmal nichts anderes übrig als die Doppelführung von Preissystemen. Dies wäre dann in den Abstimmbrücken zwischen Management-Erfolg und Bilanz-Erfolg sowie zwischen interner und externer Bilanz auszuweisen. Besondere Probleme bestehen in Fällen, wo bei Konzerngesellschaften unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse bestehen.

Die Koordinations- und Überwachungs-Funktion des Gebotes 4 nimmt am besten der Controller wahr. Er hat unter anderem die Aufgabe, Verrechnungspreis-Systeme dahingehend zu durchleuchten, ob nicht unerwünschte Nebenwirkungen dort, wo man es am wenigsten vermutet, entstehen könnten. Im übrigen wird er Federführer im internen Preiskomitee sein.

Werden diese Forderungen weitgehend erfüllt, so wird es möglich sein, spezifische Lösungen zu finden. Daß der Controller dabei viel Fingerspitzengefühl und Motivationskraft an den Tag zu legen hat, dürfte zwar selbstverständlich sein. Es dürfte allerdings in Anbetracht des Königreich-Effektes nicht sehr einfach sein...

### Methoden für Verrechnungspreise

Mögliche Methoden der Gestaltung von internen Verrechnungspreisen hat A. DEYHLE in seiner Controller-Praxis I (Gauting 1973), Seite 80 ff, beschrieben, so daß hier auf eine Wiederholung verzichtet werden soll. Nach meinen eigenen Erfahrungen scheinen sich folgende Systeme in ihrer reinen oder einer abgewandelten Form zu bewähren:

▷ VERRECHNUNG DER GRENZKOSTEN VOLUMENABHÄNGIG UND VON FIXKOSTEN-ANTEILEN PRO ZEITEINHEIT

(vgl. DEYHLE 1973, S. 80, Möglichkeit Nr. 3) Diese Fixkosten können z. B. einmal jährlich ausgehandelt werden. In der Erfolgsrechnung wird beim Empfänger eine Zeile "übernommene Fixkosten von Betrieb A" erscheinen. Der Lieferant wird in seiner Rechnung der Klarheit zuliebe seine internen Lieferungen (Grenzkosten plus anteilige Fixkosten) als "interne Umsätze" bezeichnen.

▷ DIE LIEFERNDE SPARTE VERRECHNET MARKTPREISE, DIE EMPFANGENDE KAUFZU GRENZKOSTEN

(vgl. DEYHLE 1973, S. 81, Möglichkeit Nr. 5) Hier ist die Verantwortung des das Verrechnungspreis-System überwachenden Controllers besonders groß, da unter anderem sowohl Lieferant als auch Abnehmer optisch überhöhte Gewinne ausweisen. In Konzern mit Produktgruppen, welche quer zur bestehenden Organisation durch alle möglichen Bereiche und auch Länder laufen können, ist es sehr wichtig, eine konsolidierte Sparten-Erfolgsrechnung zu haben, um den Gesamt-Deckungsbeitrag pro Produktgruppe bzw. Sparte zu kennen. Die Deckungsbeitrags-Rechnung als Baukastensystem ist ja gerade für solche Sortierungen von Daten gut geeignet.

Die konsolidierte Erfolgsrechnung in Form einer Sparten-Deckungsbeitragsrechnung ist außerordentlich aussagefähig. Sie gestattet auch, alle im konzerninternen Verkehr angerechneten Zwischengewinne (Achtung: Zwischengewinne in Lagerbeständen!) zu eliminieren, so daß die "nackten Tatsachen" ans Licht treten.

Im weiteren wird hin und wieder versucht, interne Leistungen nach dem Opportunitätskostenprinzip zu verrechnen, also nach der Formel

GRENZKOSTEN  
+ OPPORTUNITÄTSKOSTEN

Dabei ist hier unter Opportunitätskosten der sogenannte "verdrängte Deckungsbeitrag" zu verstehen, d. h. das Produkt mit dem schlechtesten Deckungsbeitrag pro Engpaßeinheit. Es handelt sich zugleich um die Preisuntergrenze bei Vollbeschäftigung, zur Zeit also ein nicht gerade brennendes Thema. Abgesehen davon ist das Erzeugnis mit dem schlechtesten Deckungsbeitrag in der Praxis nicht immer gerade das, welches verdrängt bzw. eliminiert werden könnte. So sehr theoretisch diese Methode auch ist, es gibt sicherlich besonders gelagerte Fälle, wo sie mit Erfolg angewendet werden kann.

Zum Schluß sei noch etwas wichtiges erwähnt: Buchhalter- oder Wissenschaftlerdenken ist, wie andernorts auch, bei diesen Problemen fehl am Platz. Lieber eine etwas ungefähre Lösung, die funktioniert, transparent und allgemein verständlich ist, als ein mathematisches Wunderwerk, das lediglich der Selbstbestätigung seiner Schöpfer dient!



# MARKTNAHE PREISFESTLEGUNG DURCH DIE MARKETING-ORGANISATION

*Das Verkaufsprogramm eines Unternehmens des Apparatebaus umfaßt mehrere 1000 Positionen. Die Kalkulationsabteilung handelt mit den Innen- und Außendienstmitarbeitern des Ressorts Marketing die Verkaufspreise recht selbständig aus. Für einzelne Positionen darf allerdings der Preis nicht ohne Genehmigung oder Wissen eines der Prokuristen oder der Geschäftsleitung festgelegt werden (welche Positionen betroffen sind, "entscheidet" der Leiter der Kalkulationsabteilung nach Gefühl). Die Preisbildung ist ein ständiger Herd der Unzufriedenheit. Grund genug, eine Bestandsaufnahme zu machen und ein neues Konzept zu erarbeiten.*



*C.A. Graf von Bethusy-Huc berufliche Tätigkeitsgebiete umfassen Wirtschaftsprüfer, Finanz- und Verwaltungschef sowie Controller. Heute ist er Unternehmensberater.*

von Carl August Graf von Bethusy-Huc, Wetzlar

## Aufgaben, Ziele und Kompetenzen

Die Überlegungen führen zunächst zu dem Schaubild "Preisfindung in einem größeren Industriebetrieb" (Abbildung 1). Es macht deutlich, daß die Aufgabe darin besteht, Ausgangsdaten aus der Betriebsabrechnung und der Marktforschung zu sammeln und aufzubereiten. Erst dadurch können Entscheidungen vorbereitet werden. Schließlich ist dafür zu sorgen, daß die Entscheidungen von den richtigen Stellen bzw. Gremien getroffen werden.

Die internen Daten werden von der Betriebsabrechnung und der Kalkulation aufbereitet, die externen von der Marktforschung und Marktbeobachtung. Hervorzuheben ist, daß Betriebsabrechnung und Kalkulation andere Rechenverfahren benutzen als Marktforschung und Marktbeobachtung. (Zunehmende Bedeutung gewinnen die statistischen Rechnungen, besonders seitdem "timesharing" und programmierbare Taschenrechner dem Sachbearbeiter Möglichkeiten erschließen, die bisher Spezialisten vorbehalten waren.)

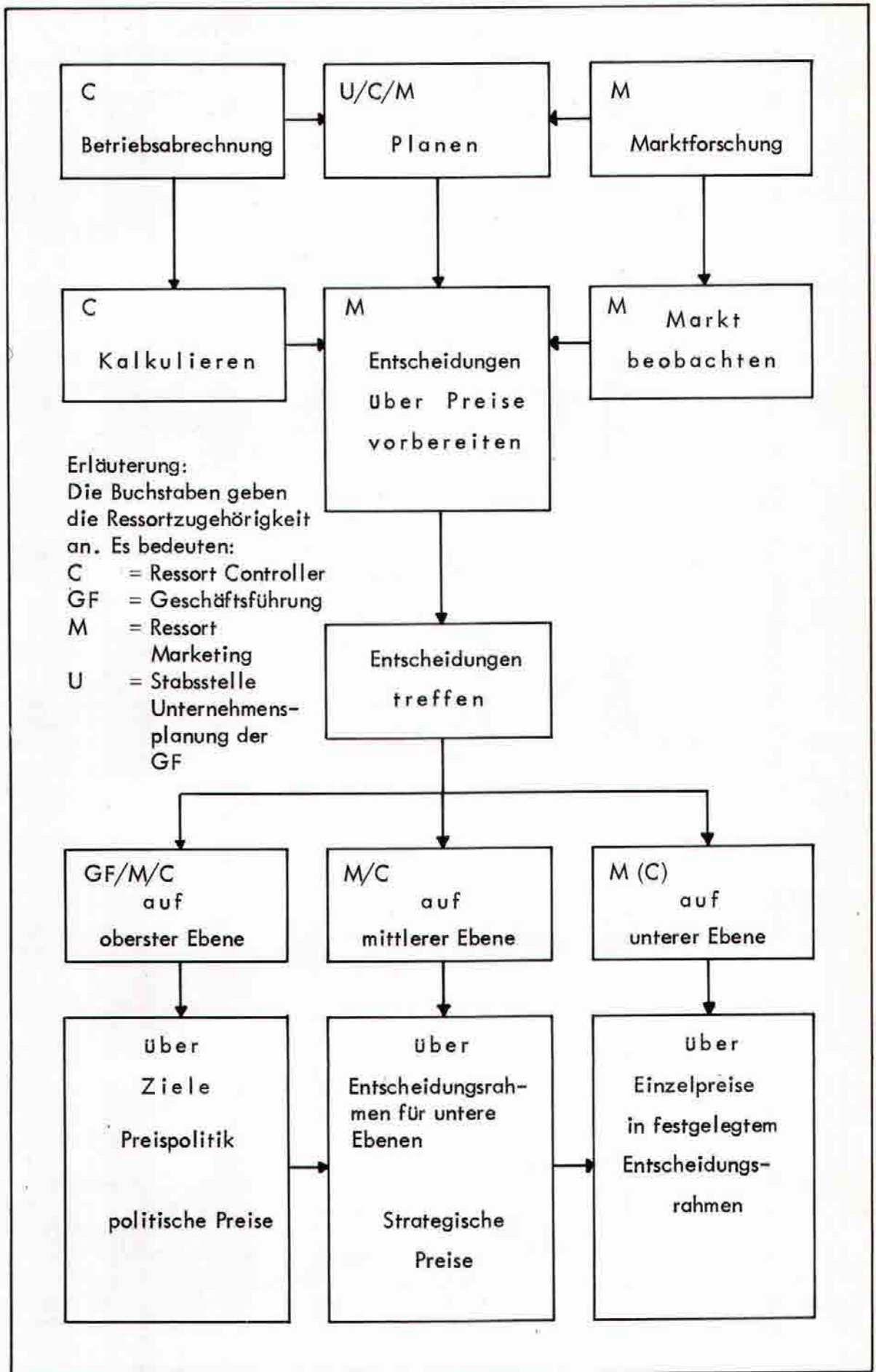


Abb. 1: Preisfindung in einem größeren Industriebetrieb



Daß auch noch die Planung genannt ist, hat doppelte Bedeutung. Einmal enthalten sowohl die langfristige wie die Jahresplanung bereits globale Vorstellungen über das zu erwartende Preisniveau als Zielvorgabe. Andererseits sollten neue Preise erst auf ihre Auswirkungen auf die Planung getestet werden, ehe über sie entschieden werden darf. Diese Auflage ist deshalb wichtig, weil immer wieder Preise gemacht werden müssen, die keine volle Kostendeckung bringen.

Das Konzept unterscheidet zwischen der Entscheidungsvorbereitung und dem "Entscheidungen treffen", obwohl in der Praxis beide Vorgänge ineinander übergehen können. Wichtig ist die Trennung aber wegen der Kompetenzverteilung zwischen

1. den vorbereitenden und den entscheidenden Stellen und Gremien und
2. zwischen Entscheidungen größeren und geringeren Gewichtes, die nicht alle auf einer Ebene und auch nicht alle von den gleichen Stellen oder Gremien getroffen werden können.

Das Konzept sieht grundsätzlich 3 Ebenen vor: als oberste die der Geschäftsführung und der Ressortleiter, als zweite die der Abteilungsleiter und als dritte die der Sachbearbeiter. Auch die Preisbezeichnungen sind festgelegt: auf der obersten Ebene sind die "politischen" Preise zu entscheiden, auf der mittleren die "strategischen" - also die Preise der strategischen Produkte, soweit es keine "politischen" sind - und auf der untersten Ebene alle anderen.

## Wer den Preis macht

Alle Entscheidungen über politische und strategische Preise werden von den Ressortleitern, dem Controller und dem Marketing gemeinsam getroffen, sofern nicht die Geschäftsführung selbst entscheidet. Auf Sachbearbeiterebene genügen Abstimmungen zwischen den Sachbearbeitern beider Ressorts - Entscheidungsgremien wären zu umständlich und teuer.

Eine Frage ist sehr umstritten: welches Ressort die Federführung in den vorbereitenden und entscheidenden Gremien erhalten soll. Für das Ressort Controller spricht, daß dort Betriebsabrechnung, Kalkulation und die Aufstellung der Jahresbudgets beheimatet sind; für das Ressort Marketing, daß dort die Verantwortung für den Verkaufserfolg und der Zugriff zu den Marktdaten liegen. Es lassen sich noch viele Argumente ins Feld führen. Die Entscheidung fällt zugunsten des Ressorts Marketing. Der Controller stellt geeignete Arbeitsunterlagen zur Verfügung.

Eine Ausnahme ist die Preisfestlegung für Aufträge der öffentlichen Hand, für die ja ein Kostennachweis geführt werden muß. Hier liegt die Federführung beim Controller.

Zweifelsohne ist die Aufgabe Preise festzulegen eine andere als jene, für möglichst kostengünstige Produktion, Entwicklung, Verwaltung und Marketing-Aktivitäten zu sorgen, für die der Controller zuständig ist. In der Vergangenheit war meist nur bei denjenigen Produkten auf die Kosten gedrückt worden, die unter Preisdruck standen. In Zukunft sollen besonders solche Erzeugnisse unter die Lupe genommen werden, bei denen Rationalisierungsmaßnahmen den größten Erfolg versprechen, unabhängig davon, wieviel Gewinn sie bringen. Also darf die Federführung bei Preisgesprächen nicht mehr vom Controlling wahrgenommen werden (abgesehen von der genannten Ausnahme).

Eine weitere Überlegung: Lohnerhöhungen können nicht einfach prozentual über die Preise weitergegeben werden. Die Marktlage führt zu sehr differenzierten Preisänderungen, keineswegs nur zu Preis erhöhungen. Hierfür ist es aber nicht notwendig, die Einzelkalkulationen zu kennen. Es muß nur der Entscheidungsspielraum abgesteckt sein, innerhalb dessen die Preise verändert werden dürfen.

Auch das große Arbeitsvolumen - bei jeder Tarifrunde müssen mehrere 1000 Preise geprüft werden - zwingt zu einer Beschränkung der Ausgangsdaten und zu einem Verfahren, bei dem die Elektronische Datenverarbeitung auf einfache Weise und ohne großen Programmieraufwand einbezogen werden kann.

## Grundlagen der Preisbildung

Ergebnis all dieser Überlegungen ist die Arbeitsunterlage für die Preisbildung der Abbildung 3 (für jeden Sachbearbeiter). Die in diesem Arbeitsblatt angegebenen Ausgangsdaten stammen aus den Zuschlagskalkulationen. Eine solche Zuschlagskalkulation ist in Abbildung 2 beispielhaft am Produkt "Stilatoren" vorgeführt. Sinngemäß errechnen sich "Gausen" und "Tordone".

Ausgangsbasis für die Preisfindung sind die Grenzkosten des Herstellkostenbereichs, die Grenzeinsatzkosten benannt werden. Außer den Grenzeinsatzkosten werden mit drei Faktoren die Entscheidungsspielräume für die Preisbildung festgelegt: für die Preisuntergrenze, für den Vollkostenpreis mit kalkulatorischem Gewinnzuschlag und für den erwünschten Preis, der sich aus den Planungsrechnungen ergibt. Es bietet sich ferner an, im Arbeitspapier auch die Kosten für den Materialeinsatz sowie den Fertigungslohn einschließlich der Lohnfolgekosten anzugeben.







fristplanung oder einem Jahresbudget stammen kann. Die Abweichungen zeigen, ob die gefundenen Preisansätze vertretbar sind oder nicht.

Damit ist dieses vollständig ausgefüllte Papier die geeignete Entscheidungsunterlage für die Verabschiedung der ganzen Preisänderungsaktion.

Eine zweite Entscheidungsunterlage ist in Abbildung 4 dargestellt. Sie stammt aus einem besonderen EDV-Programm, das es gestattet, die gespeicherten Daten beliebig so gruppiert aufzulisten, wie es für die entscheidenden Besprechungen nötig ist.

### Erster Erfahrungsbericht

Die Einführung des Konzeptes bereitete keine besonderen Schwierigkeiten. Einige wesentliche Voraussetzungen waren gegeben. Die EDV hatte die Ausgangsdaten der Kalkulation bereits gespeichert, die Programmierung war einfach und kostete verhältnismäßig wenig Zeit.

Einige Improvisationen waren allerdings noch nötig, weil die Planungsrechnungen dem Konzept erst angepaßt werden mußten. Die Angleichung ist im Gange.

Für die Erzeugnisse, die als langlebige Gebrauchsgüter anzusprechen sind, wurden die Beziehungen zwischen Preisen und Absatzmengen berechnet.

Auf dem Sektor der Investitionsgüter wurden besondere Anwenderbefragungen veranlaßt, die die Stellen "Marktforschung" und "Marktbeobachtung"

durchführten. Sie brachten nicht nur mehr Klarheit über die Preissituation, sondern auch Hinweise über Schwächen des Rabattsystems bzw. auf Möglichkeiten, die Preisnachlässe neu zu ordnen. Diese Aufgabe ist in Angriff genommen.

Eine parallel laufende Maßnahme hat sich positiv ausgewirkt. Die Betriebsabrechnung ist durchleuchtet worden. Dabei hatte sich ergeben, daß die nicht unwesentlichen Kosten einiger Aktionen der Ressorts Entwicklung, Fertigung und Marketing nicht als Projekte abgerechnet worden waren, sondern in den allgemeinen Gemeinkosten untergingen. Dadurch waren die Zuschlagsätze für viele Erzeugnisse zu hoch geworden. Jetzt werden alle erfaßbaren Projekte getrennt abgerechnet und gezielt den Produktgruppen bzw. Märkten belastet, für die sie bestimmt sind. Deshalb können Erzeugnisse, für die keine besonderen Kosten anfallen, mit niedrigeren Zuschlagssätzen kalkuliert werden, während diejenigen höher belastet werden, für die besondere Leistungen erbracht werden mußten.

Den Preisen und Preisnachlässen bei besonderen Situationen wurde große Aufmerksamkeit geschenkt. Lieferengpässe, überhöhte Vorräte und Aktivitäten der Konkurrenz waren die Hauptanlässe für besondere Berechnungen.

Die Auseinandersetzungen von Befürwortern und Gegnern der Deckungsbeitragskalkulation haben nachgelassen. Es wird anerkannt, daß die Gefahr dieser Kalkulationsmethode, zu niedrige Preise zu begünstigen, durch die Abstimmung mit der Planung praktisch beseitigt sind. Ihr Nutzen ist nicht mehr bestritten. ■

Abb. 2: Auswahl der Ausgangsdaten für die Preisbestimmung aus den Daten der Zuschlagskalkulation (Erzeugnis St 7 - Stilator)

Zuschlagskalkulation				Ausgangsdaten für die Preisfindung			
	Zuschlags-satz	DM	DM	DM	DM	Faktor	
Material, Bauteile, Handelsware		800 <sup>(1)</sup>			600		Material usw.
Materialgemeinkosten	10 % <sup>(1)</sup>	60	660				
Fertigungslohn			800 <sup>(2)</sup>	800 <sup>(a)</sup>			Fertigungslohn
Lohnfolgekosten	66 % <sup>(2)</sup>	520		1320 <sup>(b)</sup>		1,65 <sup>(a)</sup>	Fertigungslohn mit Lohnfolgekosten
Sonstige proportionale Fertigungsgemeinkosten	83 % <sup>(2)</sup>	664			1984	1,50 <sup>(b)</sup>	proportionale Fertigungskosten
fixe Fertigungsgemeinkosten	62 % <sup>(2)</sup>	496					
Fertigungsgemeinkosten	210 % <sup>(2)</sup>	1680	1680				
Sonderkosten der Fertigung	50 % <sup>(2)</sup>		400				
Herstellkosten			3540 <sup>(3)</sup>		2584 <sup>(c)</sup>		Grenzeinsatzkosten
Entwicklungskosten, allgemeine	10 % <sup>(3)</sup>	354					
" " " besondere		1446					
Verwaltungskosten	5 % <sup>(3)</sup>	177			7692	2,98 <sup>(c)</sup>	Preisuntergrenze
Vertriebskosten, allgemeine	15 % <sup>(3)</sup>	531			9980	3,86 <sup>(c)</sup>	Vollkostenpreis
" " " besondere		2200	4708				
Selbstkosten			8248 <sup>(4)</sup>		11628	4,50 <sup>(c)</sup>	Erwünschter Preis bei einer lieferbaren Jahresmenge von 25 Stück
Kalkulatorische Zinsen	6 % <sup>(4)</sup>	496					
Kalkulatorischer Gewinn	15 % <sup>(4)</sup>	1237	1732				
Preis gemäß Zuschlagskalkulation			9980				

	Gesamt	Region 1		Region 2		Sonstige Regionen		Kunden- gruppe 1		Kunden- gruppe 2		Sonstige Kundengruppen	
		BRD		USA				Maschinen- bau		Gesundheits- wesen			
<b>1. Umsätze</b>													
Gesamt	10.000	3.200	1.300	5.500	2.800	4.900	2.300						
Produktgruppe A	3.400	1.088	442	1.870	952	1.666	782						
Produktgruppe B	2.000	640	260	1.100	560	980	460						
Sonstige Produkte	4.600	1.472	598	2.530	1.288	2.254	1.058						
<b>2. Deckungsbeiträge</b>													
Gesamt	4.333	1.623	422	2.288	1.054	2.305	974						
Produktgruppe A	1.690	633	165	892	411	899	380						
Produktgruppe B	693	260	67	366	169	368	156						
Sonstige Produkte	1.950	730	190	1.030	474	1.038	438						
<b>3. Grenzeinsatzkosten</b>													
Gesamt	5.667	1.577	878	3.212	1.746	2.595	1.326						
Produktgruppe A	1.710	455	277	978	541	767	402						
Produktgruppe B	1.307	380	193	734	391	612	304						
Sonstige Produkte	2.650	742	408	1.500	814	1.219	620						
<b>4. Rentabilitätskennzahlen</b> (Umsätze : Grenzeinsatzkosten)													
Gesamt	1,76	2,03	1,48	1,71	1,60	1,89	1,73						
Produktgruppe A	1,99	2,39	1,60	1,91	1,76	2,17	1,95						
Produktgruppe B	1,53	1,68	1,35	1,50	1,43	1,60	1,51						
Sonstige Produkte	1,74	1,98	1,47	1,69	1,58	1,85	1,71						

Abb. 4 : Auszug aus der Verkaufsplanung für 1977 (Beträge in Tausend DM)



# VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BASISDATEN – DIE CRUX STRATEGISCHER PLANUNG?

von Dipl.-Volkswirt Dr. Robert Lungstraß, München

Der Begriff "Strategische Planung" - vielfach diskutiert und ebenso häufig neu definiert - soll hier den gesamten Komplex der Ziel- und Maßnahmenplanung umfassen, der in die Zukunft hinein auf die nachhaltige Sicherung der Ertragsfähigkeit eines Unternehmens gerichtet ist.

Über welchen Zeithorizont auch immer strategische Planung in einem Unternehmen betrieben werden soll, ob 5, 10 oder mehr Jahre zugrundegelegt werden: Alle Planungsverantwortlichen werden stets gezwungen sein, sich mit der zukünftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung auseinanderzusetzen, wobei sie stets den Bezug zur Gegenwart, zum aktuellen Geschäftsgang wahren müssen, wenn strategische Planung nicht zum reinen Planspiel degradiert werden soll.

Ihre Begründung findet diese These in der fast banalen Feststellung, daß die zukünftige gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Entwicklung die Zukunft eines Unternehmens entscheidend beeinflußt, nicht aber die Zukunft des einzelnen Unternehmens die volkswirtschaftliche Gesamtentwicklung. Daraus folgt, daß strategische Planung die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens in die zukünftige gesamtwirtschaftliche Entwicklung hineinprojizieren, d. h., in den Gesamtzusammenhang einplanen muß. Dieser Vor-

gang erfordert jedoch konkrete gesamtwirtschaftliche Vorstellungen - volkswirtschaftliche Basisdaten - für den gewünschten Planungszeitraum von 5 oder mehr Jahren, um konkrete Prämissen für alle weiteren Planungsüberlegungen setzen zu können.

## Planung und Prognose - Widerspruch oder Mißverständnis?

In der Theorie der Unternehmensplanung gelten aus den genannten Gründen die Beobachtung und Strukturierung zukünftiger Entwicklungen volkswirtschaftlicher Daten, Märkte, Branchen, Technologien etc. unumstritten als notwendige Voraussetzung strategischer Planung schlechthin. Die Erarbeitung volkswirtschaftlicher Basisdaten für die Zukunft als Teil der sogenannten Umweltanalyse ist schlicht selbstverständlich. Hier gilt die Formel: ohne volkswirtschaftliche Basisdaten keine fundierten Planungsprämissen für die Ziel- und somit alle nachgeordneten Planungen eines Unternehmens.

In der Praxis sieht sich der Planer dagegen häufig mit dem Einwand konfrontiert: "Wie wollt ihr für 5 oder 10 Jahre langfristige Prognosen über gesamtwirtschaftliche Entwicklungen abgeben, wenn



*Dr. L. Lungstraß ist Leiter der Strategischen Planung eines namhaften Markenartikelunternehmens in München. Zuvor war er zwei Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Köln.*

alle wissenschaftlichen Institute und Sachverständigen nicht einmal die Konjunktur für 12 Monate richtig voraussagen können?" Dieser Einwand, der gerne dazu benutzt wird, strategische Planung generell abzulehnen, ist in dieser Verkürzung ebenso falsch wie die schnelle Antwort der Planer: "Wir erstellen keine Prognosen, wir planen!"

Richtig scheinen vielmehr folgende Feststellungen:

Strategische Planungen, unabhängig vom Grad ihrer weiteren Detaillierung in konkreten Maßnahmenplänen oder Planungsrechnungen, erfordern aus zwei Gründen möglichst präzise Planungsprämissen bezüglich der unternehmensexternen Größen:

1. Ohne derartige Prämissen ist die Konzipierung, geschweige denn Durchrechnung eines konsistenten Planungssystems überhaupt nicht möglich.
2. Da in den meisten Fällen mehrere oder viele Planungsverantwortliche in einem Unternehmen strategische Planung mittragen, müssen ihre Zukunftsvorstellungen bezüglich der unternehmensexternen Größen vereinheitlicht werden.

Diese Planungsprämissen können aber nur dann fundiert gesetzt werden, wenn die Planer langfristige Trends analysieren und teilweise auch quantifizierbare Aussagen wagen. Sie müssen sich ergo auch mit Prognosen auseinandersetzen, die einen Zeitraum von 5, 10 oder mehr Jahren betreffen.

### Welche Daten braucht - wie prognostiziert sie der Planer?

Greift man aus der Fülle externer Umweltdaten nur die wichtigsten heraus, die jedes Unternehmen in irgendeiner Weise betreffen, so lassen sich:

- o Wirtschaftswachstum
- o Investitionen
- o Bevölkerungsentwicklung
- o Einkommensentwicklung
- o Konsumausgaben

als bedeutsamste makroökonomische Größen nennen, zu denen noch Absatz- und Beschaffungsmarktdaten, Konkurrenzdaten, Technologie, Gesetzgebung, gesellschaftspolitische Entwicklungen etc. als Untersuchungsobjekte hinzutreten.

Sieht man einmal davon ab, daß es nicht Aufgabe der Planungsabteilung eines Unternehmens sein kann, eigene langfristige Prognosen der genannten makroökonomischen Daten zu erstellen, sie wäre mit einer solchen Aufgabe zeitlich, personell und materiell hoffnungslos überfordert. In diesem Sinne stimmt also der Einwand, daß die Planer nicht in

der Lage seien, langfristige Prognosen volkswirtschaftlicher Daten zu erstellen.

Wer glaubt, das Problem schlicht durch die Anwendung langfristig orientierter mathematischer Prognosemodelle auf die in statistischen Jahrbüchern und ähnlichem Material vorliegenden Zeitreihen der Vergangenheit lösen zu können, der begeht zum einen sehr leicht methodische Fehler, weil die makroökonomischen Zeitreihen nicht das erforderliche Grunddatenmaterial enthalten. Zum anderen lassen sich diese Modelle aufgrund ihrer komplexen Rechenoperationen nur mit Hilfe entsprechender EDV-Programme und EDV-Angaben schnell und unaufwendig durchrechnen. Diese Prognosemodelle sollten daher besser für langfristige Absatz- und/oder Marktprognosen geeigneter konsumnaher Produkte eingesetzt werden, für die sie primär konzipiert wurden. Eindeutig falsch und gefährlich werden Anwendungsversuche mathematischer Prognosemethoden dann, wenn die zwar einfach zu handhabenden aber rein kurzfristig orientierten Verfahren linearer oder exponentieller Trendberechnung zur Lösung der hier anstehenden Probleme leichtfertig benutzt werden.

### Volkswirtschaftliche Basisdaten frei Haus?

Was liegt angesichts der skizzierten Problematik näher, als auf langfristige Prognosen externer Institutionen zurückzugreifen? Zahlreiche Wirtschafts- und Konjunkturforschungsinstitute des In- und Auslands, mehrere Sachverständigenräte, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, statistische Ämter, Bundesbank, Bundesregierung, EG, OECD usw., sie alle bieten in einer Fülle von statistischen Reihen, Periodika oder sporadischen Sonderveröffentlichungen Analysen und Prognosen zu dem gewünschten makroökonomischen Datenkranz an.

Bei genauerer Prüfung des umfangreichen Materials muß der Planer jedoch zu seinem Leidwesen feststellen, daß fast alle gesamtwirtschaftlichen Prognosen speziell auf die kurzfristige konjunkturelle Entwicklung abgestellt sind, d. h., lediglich einen Prognosezeitraum von 6 - 12 Monaten umfassen. In Einzelfällen finden sich zwar Ausblicke über 2 Jahre. Echte langfristige Prognosen über einen 5- oder 10-Jahreszeitraum, die - jährlich aktualisiert - ein ideales Hilfsmittel für den Planer darstellen würden, fehlen dagegen nahezu völlig.

Unter den genannten wissenschaftlichen und politischen Institutionen bildet ein hinlänglich bekanntes schweizerisches Forschungsinstitut die erwähnenswerte Ausnahme, da es jährlich einen Report veröffentlicht, der die gesamtwirtschaftlichen Daten aller europäischen Länder über einen 10-Jahreszeitraum extrapoliert. Allerdings muß einschränkend



erwähnt werden, daß der Bezug dieses Reports für viele, insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen trotz der angebotenen Datenfülle aus Kostengründen nicht in Frage kommen dürfte.

Der aufgezeigte Mangel darf jedoch nicht als völliges Schweigen der relevanten Institutionen zu mittel- und langfristigen Fragestellungen fehlinterpretiert werden. Vereinzelt werden durchaus langfristige Prognosen abgegeben, doch werden zum meist Spezialprobleme aufgegriffen und dann einzelne makroökonomische Daten prognostiziert. Als Beispiele seien wahllos die langfristige Bevölkerungsprognose durch das Statistische Bundesamt oder die 1975 verschiedentlich erstellten Prognosen zur finanziellen Lage der Rentenversicherung bis zum Jahre 1990 angeführt. Derartige Einzelprognosen finden sich auch für Daten wie Sozialprodukt und Investitionen, allerdings nur sporadisch veröffentlicht oder als Wurmfortsatz der kurzfristig orientierten Konjunkturgutachten im sog. "Ausblick" für Zeiträume von 2 bis maximal 3 Jahren. Was dem Planer bis dato fehlt, sind regelmäßig erstellte, von den namhaften Institutionen publizierte langfristige Gesamtprognosen, sozusagen ein langfristig orientiertes Pendant zu den zahlreichen Konjunkturgutachten.

### Kriterien für die Datenerschließung

Führt die Konsequenz aus dieser Lücke im Informationsangebot nun zur endgültigen Absage an einen mittel- und langfristig aussagefähigen volkswirtschaftlichen Datenkranz? Muß strategische Planung also allein auf kurzfristig relevanten Daten basieren oder auf die Umweltanalyse in der Praxis sogar ganz verzichten? Beide Schlußfolgerungen wären sicherlich falsch und hätten im Falle des völligen Verzichtes auf den Datenkranz eine gefährlich sterile Nabelschau des Unternehmens zur Folge, die dem Grundgedanken strategischer Planung zuwiderläuft.

Welche Lösungsvorschläge in dieser Situation auch gemacht werden mögen, sie müssen mindestens die folgenden vier Kriterien erfüllen:

- o Praktikabilität
- o vertretbare Kostenbelastung
- o methodische Vertretbarkeit
- o Plausibilität der Ergebnisse.

### Die "second best"-Lösung als Kompromiß

Der folgende Lösungsvorschlag sollte nicht als Patentrezept oder einzig möglicher Weg mißdeutet, sondern als pragmatischer Ansatz verstanden werden.

#### Der erste Schritt.

Schriftliche oder telefonische Kontaktaufnahme mit den angesprochenen wissenschaftlichen und politischen Institutionen. Die benötigten Adressen finden sich beispielsweise im "Taschenbuch des öffentlichen Lebens" oder im "Taschenbuch für die Wirtschaftspresse". Bei der Beschaffung des Informationsmaterials sollte auf die statistisch-methodische Qualität der Daten und Zeitreihen ebenso viel Wert gelegt werden wie auf die politische Ausgewogenheit des Spektrums der Informationsquellen. Da sich die Institutionen fast ausnahmslos als sehr kooperativ erweisen und gerne ihre Publikationen zur Ansicht bereitstellen, sieht sich der Planer bald einem Berg von Informationen gegenüber, den es abzutragen gilt.

#### Der zweite Schritt.

Alle Daten, Informationen, Kommentare und Prognosen sind zu verarbeiten, was heißt: zu selektieren. Ob sie also den eingegrenzten volkswirtschaftlichen Datenkranz überhaupt betreffen und darüberhinaus den genannten Kriterien gerecht werden, muß als mühsam und zeitraubend charakterisiert werden. Das genannte Kriterium der Praktikabilität ist in diesem Zusammenhang beispielsweise auf die direkte Verwertbarkeit angebotener Statistiken oder Prognosedaten ohne langwieriges Umbasieren oder Bereinigen von Sondereinflüssen zu beziehen.

Hinsichtlich der vertretbaren Kostenbelastung ist darauf hinzuweisen, daß oftmals das Abonnement einer einzigen Publikation (eines Forschungsinstitutes) kostengünstiger und effektiver sein kann, als die pauschale Mitgliedschaft in der Trägerorganisation des betreffenden Institutes. Manche Publikationen, wie etwa die Monatsberichte der Bundesbank, werden sogar kostenlos abgegeben. In dieser Selektionsphase kann darüber hinaus eine persönliche Kontaktaufnahme mit wissenschaftlichen Mitarbeitern der genannten Institutionen nützlich sein, um zusätzliche Informationsquellen zu erschließen.

Das Endprodukt der Selektionsphase sollte eine "Datenbank" sein, die neben dem reinen statistischen Material auch die dazugehörigen Kommentare und Analysen des Bankensektors, der nationalen wie internationalen Organisationen, der gesellschafts- und wirtschaftspolitisch relevanten Gruppen umfaßt. Durch regelmäßiges Studium der Fachpresse und Verlagsverzeichnisse ist diese "Datenbank" dann ständig zu aktualisieren und zu überarbeiten. Dabei ist zwar ein hoher Informationsstand anzustreben, aber ein Ausufer des Datenmaterials zu vermeiden.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, wird eine qualifizierte Planungsabteilung in die Lage versetzt, in einem dritten Schritt das vorhandene Material aufzubereiten und einer detaillierten Analyse zu unterwerfen.



Diese Analyse muß methodisch einwandfrei vorgenommen werden. Vor allem bei der Auswertung und Interpretation des Materials müssen (soweit möglich) die zugrundeliegenden Erhebungs- und Aufbereitungsmethoden berücksichtigt, dürfen nur vergleichbare Daten einander gegenübergestellt und sollten Prognosefehler einkalkuliert werden. Der Berücksichtigung von Prognosefehlern im Rahmen der Auswertung angebotener kurz-, mittel- und langfristiger Prognosen kommt insofern besondere Bedeutung zu, als diese Fehler nicht nur von den jeweils zugrunde liegenden statistischen Methoden, sondern auch der politischen Richtung der Informationsquelle abhängen. Ein Vergleich der regelmäßig publizierten Prognosen verschiedener Institutionen über mehrere Jahre leistet bei der richtigen Einschätzung dieser politischen Komponente von Prognosefehlern wertvolle Hilfe.

Werden diese hier angedeuteten möglichen Fehler-

quellen bei der qualitativen Analyse des vorhandenen Informationsmaterials vermieden, so lassen sich durchaus plausible Hypothesen über die zukünftige mittel- und langfristige Entwicklung makroökonomischer Größen ableiten. Diese Hypothesen bilden die Grundlage für die Formulierung eines volkswirtschaftlichen Datenkranzes, der auch quantitative Aussagen über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung nicht zu scheuen braucht und als brauchbares Instrument strategischer Planung angesehen werden kann.

Orientieren sich die Planer an der dargestellten Vorgehensweise und erfolgen Erstellung sowie Darstellung des erarbeiteten Datenkranzes mit dem nötigen Sachverstand und der gebotenen Vorsicht, so wird die scheinbare Crux der strategischen Planung zur reizvollen und verantwortungsvollen Aufgabe.

---

*Um die des öfteren "genannten wissenschaftlichen und politischen Institutionen" mit Namen ausschmücken zu können, haben wir Ihre Kollegen nach Quellen für konjunkturelle und strukturelle Analysen und Prognosen gefragt. Nicht um eine Hitliste der meistgefragtesten Institutionen oder gar eine vollständige Adreßliste zu bekommen. Sondern um Ihnen einmal wieder etwas "Abhakfähiges" in die Hand geben zu können nach dem Motto "Kennen wir das schon?".*

*Monatsberichte der Deutschen Bundesbank plus die dazugehörigen Statistischen Beihefte.*

*Gemeinschaftsgutachten der Konjunkturforschungsinstitute Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Berlin), Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung eV (München), HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung (Hamburg), Institut für Weltwirtschaft d. FU-Berlin und RWI (Bonn); erscheint jährlich.*

*Institut der deutschen Wirtschaft (Köln) Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung; erscheint jährlich. IW-Trends, Quartalschrift des Instituts der dt. Wirtschaft.*

*Monatsberichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung eV (München).*

*Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland. Zahlreiche statistische Einzelreihen des Statistischen Bundesamtes (Wiesbaden).*

*OECD-Prognose bis 1980, in: Economic Outlook (Brüssel), July 1976 (englisch).*

*Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtw. Entwicklung, Bundestagsdrucksache; erscheint jährlich.*

*Jahreswirtschaftsberichte der Bundesregierung, Bundestagsdrucksache; erscheint jährlich.*

*WIFO-Monatsberichte des öst. Instituts f. Wirtschaftsforschung (Wien).*

*Euro-Report der PROGNOSE-AG (Basel); erscheint jährlich.*



# @ – Fallstudien

## PREISKALKULATION, ABSATZPLANUNG UND WERTANALYSE

*Das folgende Fallbeispiel zur Kalkulation soll außer dem Sachzusammenhang auch wieder illustrieren, wie die Controller-Arbeit sofort in ein Konferenz-Management übergeht. So muß man sich über einen Kalkulationsvorschlag für die Preisfindung jedenfalls mit dem Verkauf auseinandersetzen. Bezieht man Fragen der Wertanalyse ein, so ertönt der Controller-Ruf nach einem umfassenden Team, das auch die Konstruktion, den Werkzeugbau, die Produktion und den Einkauf einschließt.*

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

### Sachverhalt

Ein Unternehmen, das technische Gummiartikel herstellt und hauptsächlich an die Autoindustrie verkauft, hat das folgende in den Abbildungen 1 und 2 dargestellte Kalkulations-Schema entwickelt.

Das erste Kalkulationsblatt in Abb. 1 enthält die technischen Daten wie Materialeinsatz und Werkzeugverschleiß sowie die Kalkulation der Arbeitsgänge. Das zweite Blatt (Abb. 2) bringt die Kalkulationszuschläge als Soll-Deckungsbeiträge bis zum Brutto-Erlösziel.

Es handelt sich um ein kundenabhängiges Gummitteil, das von der Konstruktion beim Kunden abhängig ist und an andere Kunden nicht verkauft werden kann. Der Kunde bezahlt das Werkzeug nicht separat. Deshalb sind die Werkzeugkosten auf dem 2. Blatt als Grenzkosten angesetzt. Das Werkzeug verschleißt als Folge der Nutzung bei der Herstellung der Stücke.

Das Unternehmen versorgt derzeit den Kunden mit 30 % seines Bedarfs. Der Kunde deckt sich planmäßig nicht nur bei einem Zulieferer ein. Aber es könnte möglich sein, den Marktanteil beim Kunden zu erhöhen, wenn man im Preis etwas tut. Der Verkauf denkt, daß man zu DM 8,80 je Stück offerieren sollte; vielleicht auch noch tiefer. Der Controller wird um Stellungnahme gebeten.

### Der Zirkelschluß in der Kalkulation je Einheit

Jede Kalkulation eines Vollkosten-Satzes je Stück steht vor einem unlösbaren Problem. Für die Bemessung der Soll-Deckungsbeiträge zur Abdeckung der Fixkosten ist eine Annahme zu bilden über den Absatz und die daraus folgende Plan-Auslastung der Kapazität. Damit wird aber etwas zur Voraussetzung der Rechnung gemacht, was vom Ergebnis der Rechnung - dem Verkaufspreis - eigentlich erst wieder abhängig ist. Das nennt man auch einen Zirkelschluß. Ein Datum, das vom Ergebnis der Überlegung erst abhängen soll, wird schon zur Voraussetzung der Entscheidungsbegründung gemacht.

Dieses Problem gilt nicht für die Kalkulation der Grenzkosten. Dieser Teil der Kosten ist ja definiert als jene, die dazukommen, wenn ein weiteres Stück hergestellt und verkauft wird. Die Kausalität des Hinzukommens hängt damit zusammen, daß die Grenzkosten jene Kosten sind, die das Produkt - hier das technische Gummitteil - zu seiner physischen Existenz braucht. Dazu gehören Material und Prozeßzeit. Und das Produkt "frißt" sein Werkzeug auf, das nach den technischen Daten nach der Herstellung von 100.000 Stück jeweils verschlissen ist. Das Werkzeug hat seine Existenz fürs Produkt aufgegeben.



Die fixen Kosten der Produktion zum Ausgleich von Kapitalkosten, Regiekosten, Gebäudenutzung sind nach Inanspruchnahme kalkuliert. Gemäß dem Fertigungsplan und der Belegungszeit einzelner Aggregate sowie je nach der Kapitalintensität der Maschinen fällt die Fixkostenbelastung aus dem Bereich der Produktion unterschiedlich hoch aus. Im Soll-Deckungsbeitrag für die fixen Kosten von Vertrieb, Verwaltung und Entwicklung könnte ebenfalls eine Differenzierung nach Inanspruchnahme stecken; falls es sich hier um einen Auftrag in einer entwicklungs- oder auch marketing-intensiven Linie handelt, Man darf dabei allerdings nie übersehen: das Produkt verursacht keine fixen Kosten. Verur-

sachen tut diese fixen Kosten das Management. Aber die Erzeugnisse beanspruchen die mit fixen Kosten verbundenen Kapazitäten, die solange sie sich um ein Produkt kümmern, gleichzeitig nicht noch etwas anderes betreuen können. Die Prozentraten für Vertriebs- und Verwaltungskosten könnten aber auch einfach eine durchschnittliche pauschale Rate vom Umsatz sein. Es hat sich immer wieder bestätigt, daß die allgemeine Infrastruktur in einem bestimmten Verhältnis zum Umsatz sich längerfristig mitbewegt. Die Organisationsstruktur, der die fixen Kosten entsprechen, ist entsprechend größerem Volumen oder breiterem Produktprogramm zu vergrößern.

Technische Daten			
Artikel-Nr. FA 10 Form-Artikel			
Losgröße / Auftragsgröße: 50.000			
Formtyp: CTU			
Werkzeugkosten: 20.000, -- (Stanzwerkzeug Metall)			
Wiederholteil: ja			
Kundenabhängig: ja			
Standzeit des Werkzeugs 100.000 Stück (1 Artikel je Form)			
Kalkulationseinheit: 100 Stück			
Material			
20 kg netto für 100 Stück			
Verlustrate 20 %			
Einstandspreis 5.000, -- je Tonne			
Arbeitsgänge	Minuten / 100 Stück	Grenzkosten je h	Vollkosten je h
Mischen	30	18, --	30, --
Einrichten	120	30, --	35, --
Spritzen	60	20, --	40, --
Vulkanisieren	300	15, --	50, --
Stanzen	60	20, --	40, --
Nacharbeiten	60	25, --	35, --
Summe Fertigungskosten		208, --	450, --

Abb. 1: GUMMITEIL: TECHNISCHES KALKULATIONSBLATT

Artikel-Nr. FA 10 Form-Artikel	
Jahresbedarf: 200.000 Stück	
Losgröße: 50.000 Stück	
Kundenbedarf: 600.000 Stück	
Kalkulationseinheit: % Stück	
Auschußzuschlag: 10 %	
	<u>DM</u>
Materialekosten:	120, --
Grenzfertigungskosten:	208, --
Grenzwerkzeugkosten:	<u>20, --</u>
Grenzerstellkosten:	348, --
Auschußzuschlag:	<u>35, --</u>
<u>Totale Grenzerstellkosten:</u>	383, --
Fixe Fertigungskosten:	<u>242, --</u>
<u>Herstellkosten:</u>	625, --
Vertriebskostenzuschlag	15 %
Verwaltungkostenzuschlag	5 %
Entwicklungkostenzuschlag	<u>10 %</u>
	30 %
<u>Selbstkosten:</u>	<u>188, --</u>
Soll-Cash-Flow 20 % vom Umsatz	213, --
Erlösschmälerung 5 % vom Umsatz	<u>54, --</u>
Brutto-Erlösziel	
je Stück <u>DM 10, 80</u>	1080, -- / % Stück
Netto-Erlösziel 10, 80 ./. 0, 54 = <u>DM 10, 26</u>	

Abb. 2: GUMMITEIL: KAUFMÄNNISCHES KALKULATIONSBLATT



Man darf sich dabei von dem zum Markenartikel gewordenen Wort "Fixkosten" nicht täuschen lassen. Diese Fixkosten drücken die Organisations-Struktur aus. Sie sind nicht kausal mit dem Herstellprozeß für das Produkt verbunden. Aber auch die fixen Kosten sind beeinflusbar. Sehr häufig kriechen sie davon, ohne daß man's im Einzelfall so richtig merkt.

### Das Verkaufsbudget pro Jahr als "fester Boden"

Da man sich in der Kalkulation je Stück - oder hier je 100 Stück - immer im Kreis herumdreht, ist unbedingt nötig, auf die Volumen-Zahlen einer Periode überzugehen. Dies wäre im Beispiel das Verkaufs-Budget.

In der Jahres-Auftragseingangs-Planung ist beim Kunden Autofabrik B der Artikel FA 10 mit 200.000 Stück im Jahr vorgesehen. Der Deckungsbeitrag je Stück beläuft sich auf DM 10,26 Verkaufspreis (netto) minus die Grenzerstellkosten von DM 3,83 = DM 6,43. Bei 200.000 Stück ergibt sich ein Deckungsbeitrags-Budget für diesen Artikel bei dem zur Diskussion stehenden Kunden in Höhe von DM 1.286.000,-. Dieser Betrag wird von FA 10 beim Kunden X zur Deckung von Fixkosten als Beitrag erwartet.

### Wie kritisch ist die Preisreduktion auf 8,80 DM ?

Vorab könnte erst einmal die Frage kommen, wer eigentlich für diese Preisentscheidung zuständig ist. Es handelt sich um ein Beispiel für "Management by exception".

Vom Controller-Bereich her - das heißt von der zum Controller-Bereich gehörigen Kalkulationsabteilung aus - könnte im Sinne von Checkpoints oder Interventionspunkten erst einmal etwas gesagt werden dazu, wie kritisch die Preisreduktion ist.

Das hängt damit zusammen, wie dringlich der vorkalkulierte Deckungsbeitrag benötigt wird. So bewegt sich die Preisreduktion von DM 2,90,- je 100 Stück noch am Bereich des Soll-Cash-Flow. Kurzfristiger Verzicht auf diese Position gefährdet noch nicht gleich die Zahlungsfähigkeit; wohl aber die Substanzerhaltung des Unternehmens.

### Mindest-Ziel zur Absatzsteigerung bei Preissenkung

Beim vorgeschlagenen neuen Preis von DM 8,80 stellt sich der Deckungsbeitrag wie folgt:

Verkaufspreis	8,80
. /. 5 % Erlösschmälerung	<u>0,44</u>
Netto-Erlös	7,36
. /. Grenzkosten	<u>3,83</u>
Deckungsbeitrag	3,53

Um den Besitzstand gemäß Budget von 1.286.000 Deckungsbeitrag zu halten, müßten beim neuen Verkaufspreis mindestens 360 000 Stück verkauft werden. Dies ergab sich nach folgender Berechnung:

$$\frac{1.286.000 \text{ (Besitzstand an Deckungsbeitrag je Periode)}}{3,53 \text{ (neuer Deckungsbeitrag je Stück)}} = 360.000 \text{ Stück}$$

Um die Preissenkung von 28 % zu kompensieren, ist also eine Absatzsteigerung um 80 % erforderlich. Das hängt damit zusammen, daß die Rate von 28 % Preissenkung vom Deckungsbeitrag ein größerer Prozentsatz ist. Mit der größeren Menge steigen ja auch die für diese Menge nötigen Grenzkosten.

### Preisplanung vom Markt her

Ist überhaupt vom Markt her eine Mengensteigerung möglich? "Der Markt" ist in diesem Fall nicht ein Gesamt-Markt, sondern die Bedarfs-Situation eines ganz bestimmten Kunden. Sein Marktbedarf wurde in den Daten mit 600 000 Stück angegeben. Auch soll dieser Kunde Autofabrik die Einkaufspolitik haben, ein wesentliches Teil nicht nur von einem Zuliefer-Werk zu beziehen. Beim neuen Mindestabsatz aber wäre die Versorgungsrate auf 60 % gestiegen. Das könnte mehr sein, als durch eine Preisreduktion erreichbar ist.

Nehmen wir einmal an, der Verkauf hielte es für machbar, den Versorgungsanteil auf 50 % auszubauen. Die Stückzahl-Chance beliefe sich dann auf zusätzlich 100.000 Stück.

Wesentlich bei den Überlegungen zur Preis-/Absatzplanung ist auch, daß man nicht einfach von "dem Kunden Autohersteller" sprechen darf. Wer ist dort Verhandlungspartner? Das kann die Produktentwicklung, die Konstruktion, die Produktion, die dortige Wertanalyse, also keinesfalls nur der Einkauf sein. Die Nachfrage ist umso weniger preisempfindlich, je eher es gelingt, das Produkt bereits an die Konstruktion zu verkaufen.

Da im Beispiel das Werkzeug nicht separat bezahlt, sondern in die Teile-Kalkulation je Stück in einer Rate einbezogen ist, ist anzunehmen, daß es sich um ein bereits länger laufendes, serielles Wiederholteil handelt. Also ist auch plausibel die Annahme, daß eine größere Menge nur zu dem an sich erheblich reduzierten Preis unterzubringen ist. Das hieße aber jetzt von den Deckungsbeiträgen her, daß der Besitzstand nicht mehr gewahrt sein kann. 300.000 Stück zum Deckungsbeitrag von



DM 3,53 bringen nur pro Jahr 1.059.000, -- DM Deckungsbeiträge.

## Verkaufspreisplanung und Wertanalyse

Die Deckungsbeiträge können wie eine Drehscheibe verwendet werden. Bisher ging das Beispiel von den Grenzkosten aus und setzte scheinbar Deckungsbeiträge zum Preisziel hin darauf.

Jetzt sind im Sinne der Preis-/Absatzplanung mit 8,80 DM Verkaufspreis brutto und 300.000 Stück neue Daten vom Markt her gesetzt. Zur Erfüllung des Deckungsbeitrags-Budgets pro Jahr von 1.286.000, -- ist bei 300.000 Stück ein Deckungsbeitrag je Einheit von 4,29 DM erforderlich - statt 3,53 DM Deckungsbeitrag. Also ergibt sich daraus ein bei dieser Kalkulation zulässiges Grenzkostenziel von 3,07 DM. Der fehlende Deckungsbeitrag von 0,76 DM ist an den seitherigen Grenzkosten von 3,83 DM gekürzt. In dieser Höhe - also je 100 Stück in Höhe von 76, -- DM - ist nach Rationalisierungs-Möglichkeiten am Produkt zu suchen.

Dazu müßten Chancen bestehen. Immerhin ist die Menge um 50 % größer. Dadurch ergeben sich bessere Möglichkeiten für den Einkauf des Materials. Ferner kommt im Arbeitsplan die Position Einrichten vor, die nicht stückabhängig ist, sondern von der Zahl der Lose. Die Losgröße könnte beim Jahresbedarf von 300.000 Stück höher liegen als bisher 50.000 Stück.

Auch fallen die hohen Verlustraten auf in Höhe von 20 % beim Material und nochmals in Höhe von 10 % bei den Herstellkosten. Diese Verlustraten sind eng verknüpft mit der Frage der Toleranzen. Sind die Qualitätsanforderungen an dieses Stanzteil nicht zu hoch gestellt? Ließe sich beim Werkzeug etwas an Genauigkeit herausnehmen, ohne daß dieses Gummiteil deswegen für den Kunden an Wert einbüßt? Welche Funktion erfüllt das Teil am Auto? Ist es ein Dichtungsteil gegen Staub oder gegen Flüssigkeit? Die Kalkulation drückt in den Grenzkosten das aus, was die technischen Sachverhalte sind. Gerade die Wertanalyse, die sich erst in Form guter Teamarbeit realisieren läßt, schwimmt im Unternehmen als Projektteam oft "quallenartig" herum. Man spricht viel davon und tut häufig nicht genug. Im Werkzeug Kalkulation hätte die Wertanalyse aber einen passenden Heimat-Adressplatz. Die Kalkulation ist ein Schrittmacher auch in Maßnahmen zur Wertanalyse nach dem Prinzip "Jetzt ist's fällig".

## Ein- oder Zweischicht-Betrieb als Kalkulationsbasis ?

Soll man in Zeiten schwächerer Auslastung des Betriebes etwa nur bei einer Schicht die Auftragskal-

kulationen mit den Soll-Deckungsbeiträgen auf der mit dem Absatzplan abgestimmten effektiven Ein-Schicht-Auslastung festlegen; oder ist es besser, im Sinne einer "Normalkalkulation" einen längerfristig wieder erreichbaren Zwei-Schicht-Betrieb zugrunde zu legen?

Die Antwort darauf kann nicht von der Rechnung her gegeben werden, sondern es ist zu fragen, wo über den Verkaufspreis verhandelt wird.

Da kam in einem Falle eine Aktennotiz aus dem Verkauf an das Rechnungswesen. Es stand vorne drauf: "Das Angebot Nr. X konnte leider nicht beim Kunden angenommen werden, weil die Konkurrenz mit ihrem Angebot viel niedriger lag als der von uns kalkulierte Preis". Auf die Rückseite des Notiz-Papiers hätte der Verkauf auch schreiben können "Du im Rechnungswesen bist schuld daran; warum werden so blödsinnig hohe Preise kalkuliert".

Natürlich wird der Kalkulator sich dann sagen, daß ihm sowas nicht wieder vorkommen darf. Er wird beim Aufbau des Offert-Preises immer an den Fall denken müssen, daß eventuell die Mitbewerber niedriger liegen. Also wird die Politik in die Kalkulation gesteckt. Bei vielen einzelnen Kostensätzen der Kostenstellen und bei der Bemessung etwa von Soll-Abschreibungs-Beträgen muß die Belastbarkeit des Marktes einbezogen werden. Im Bereich des Rechnungswesens wird also Marketing-Politik gemacht, ohne daß man es der Kalkulation sofort ansehen kann.

Günstiger wäre es, wenn von seiten des Verkaufs an den Controller-Bereich der Informations-Anspruch geltend gemacht würde, daß ein möglichst wirklichkeitstreuere Spiegelbild der Kosten gesendet werden soll. Dies könnte im Fallbeispiel den Preis von DM 10,80 ausgelöst haben. Jetzt ist auf Grund des im Markt vielleicht besser liegenden Preises von DM 8,80 und einer zusätzlichen Verkaufschance unter Einbeziehung von Werkzeugkonstruktion, Produktion und Einkauf ein neuer Verkaufspreis zusammen mit neuen Grenzkosten erarbeitet worden. Die Kalkulation hat dann ihre Aufgabe wie bei einer Auktion: sie setzt die erste Zahl. Das ist aber nicht das Ende der Überlegung für die Preisfindung bei einem Auftrag, sondern der Anfang.

Überhaupt sei noch angemerkt, was eigentlich einem Controller lieber sein soll: wenn der von ihm kalkulierte Preis höher liegt als der Preis, den der Markt hergibt? In diesem Fall "zuckt" der Verkauf, der seinen Kunden kennt, sicherlich. Also kann man verhandeln. Im umgekehrten Fall, wenn nämlich mehr drin wäre als vorkalkuliert, spürt man vielleicht nicht, daß der Verkauf noch gar nicht gezuckt hat. Warum soll man es sich im Verkaufsgespräch mit dem Kunden schwerer machen, als es nötig ist? ■



# FORUM

## „DER DEUTSCHE CONTROLLER“

von Peter H. Maier, Nürnberg

*Das Berufsbild des deutschen Controllers bzw. die Stellung und Aufgaben der dem amerikanischen Controller-Bereich vergleichbaren Institutionen im deutschen Unternehmen empirisch zu untersuchen war das Ziel einer Diplomarbeit, aus der die nachstehenden Ergebnisse entnommen sind. Verfasser ist Peter H. MAIER, (noch) Student der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Eingereicht wurde die Arbeit im Sommersemester 1976 am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre Professor Dr. Anton HEIGL.*

*Ein Ergebnis dieser Studie ist, daß sich die deutsche Controller-Funktion wesentlich von der amerikanischen unterscheidet. Steuer- und Versicherungsangelegenheiten, Interne Revision, Bilanzierung, Geschäftsberichterstellung, in der Regel dem amerikanischen Controller zugewiesene Aufgaben, fallen selten in die Zuständigkeit des deutschen Controllers bzw. einer vergleichbaren Funktion. Ferner bestätigte sich die vom Verfasser und vor allem auch von DEYHLE vertretene Hypothese, daß das Bild des Controllers in deutschen Unternehmen noch schwach ausgeprägt ist. Nicht zuletzt die Controller-Akademie Gauting bemüht sich darum, diesen Zustand zu ändern und den Controller zu einem festen Begriff auch in Deutschland zu machen.*

Ein allgemeinverbindliches Berufsbild bzw. eine empirisch belegte Controller-Definition im deutschsprachigen Raum gibt es nicht. Also mußte auf Stellenbeschreibungen zurückgegriffen werden, wie sie in der angelsächsischen und neuerdings auch in der deutschsprachigen Literatur formuliert sind, um den Begriff der Controller-Funktion über-

haupt fassen zu können. Sie wurden methodologisch auf zwei Arten verarbeitet: durch die Analyse von Stellenanzeigen und durch die Erhebung mit Fragebogen. Die Repräsentanz beider Untersuchungen zweifelt der Verfasser allerdings wegen des zu geringen Stichprobenumfangs an.



*P.H.Maier studiert an der Universität Erlangen-Nürnberg Betriebswirtschaftslehre, ist im Moment dabei, sein Examen zu machen und versucht also demnächst, im Controlling praktische Erfahrung machen zu dürfen.*



# FORUM

## Analyse des Stellenmarktes

Von Oktober 1974 bis März 1975 wurden 303 Stellenanzeigen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Samstagsausgabe) untersucht. 55 Anzeigen trugen die Bezeichnung Controller. Für die Auswahl der restlichen Anzeigen war die Controller-Funktion ausschlaggebend. Hierfür wurde der durch das Financial Executives Institute of America in New York aufgestellte Aufgabenkatalog herangezogen. Für Analyse Zwecke wurde eine leichte Modifikation vorgenommen. Es ergab sich ein 'Raster' mit folgenden Kategorien:

- o Planung, Planungskoordination, Budgetierung;
- o Finanz- und Liquiditätsplanung;
- o Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalysen, Berichte, Interpretation, Statistiken;
- o Leitung des Rechnungswesens bzw. Wahrnehmung von Aufgaben aus dem Rechnungswesen;
- o Beratung des Managements und Entscheidungsvorbereitung;
- o Wahrnehmung der Steuerangelegenheiten;
- o Bilanzerstellung;
- o Vorbereitung des Geschäftsberichts;
- o Wahrnehmung von Revisionsaufgaben bzw. Leitung der Internen Revision;
- o Betreuung der Versicherungen.

Das Financial Executives Institute nennt als weitere Kategorie die Bewertung der wirtschaftlichen Lage. Diese Kategorie entfiel, da sie in keiner der untersuchten Anzeigen angeführt war. Als weitere Aufgabenbereiche (die sich mit obigen durchaus überschneiden können) waren angegeben und wurden erfaßt: Controlling, Betriebswirtschaft, EDV, Finanzen, Organisation, Personal, Verwaltung und Sonstige.

Die mit Controller bezeichneten Stellen lassen die Tendenz erkennen, diese Funktion in der zweiten Hierarchieebene einzuordnen. Tragende Aufgabenbereiche sind dabei Planung, Budgetierung, Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse und Information (vgl. Abb. 1). Auf die Kategorien Rechnungswesen und Beratung entfielen nur 25 %, der Rest bleibt verschwommen. Teilweise wird nur auf Controller-Aufgaben verwiesen, oder 'neben' das zu machende Controlling tritt Planung, Budgetierung etc.

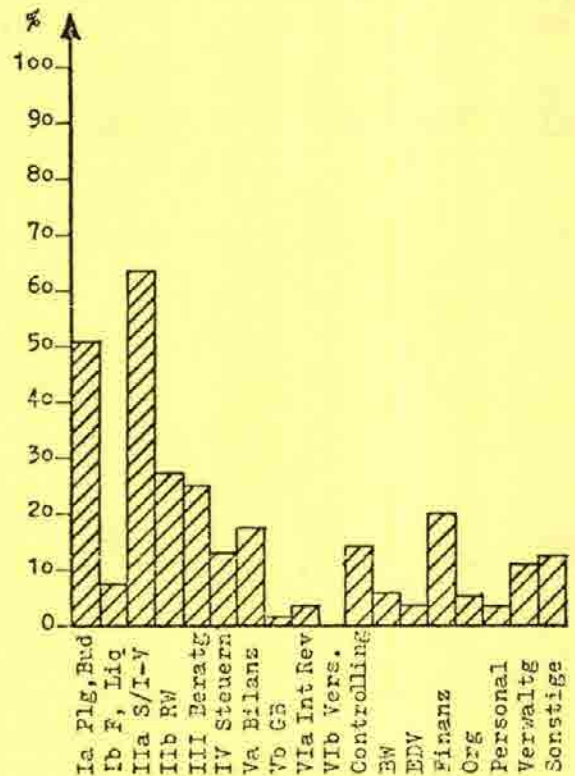


Abb. 1: Controlling

Anzeigen, die eine oder mehrere Kategorien des Aufgabenkatalogs des Financial Executives Institute enthielten, sollten zuallererst die Frage beantworten, welche Stellenbezeichnung dominiert. Nahezu gleichmäßig verteilt mit je 8 - 12 % an der Gesamtstichprobe finden sich die Bereichsbezeichnungen Rechnungswesen, Finanz- und Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Planung oder Kaufmännischer Bereich (zu den dazugehörigen Aufgabenprofilen vgl. die Abbildungen 2 bis 6).

Geradezu verblüffend ist allerdings, daß Assistenten der Geschäftsleitung insbesondere Planung, Budgetierung, Soll-Ist-Vergleich und Beratung wahrzunehmen haben, also eine Übereinstimmung mit den Aufgabenbereichen des Controllers vorliegt. 30 % aller gesuchten Assistenten hatten Controlling als Aufgabe. Das Aufgabenprofil zeigt die Abb. 7.

Von der Controller-Funktion deutscher Unternehmen ausschließen kann man offensichtlich die Bereiche Interne Revision, Steuerangelegenheiten und Finanzbuchhaltung. Keine der Anzeigen ordnete diese Bereiche einem Controller zu.

Fazit der Analyse des Stellenmarktes ist für den Verfasser, daß sich aus den Stellenanzeigen kein ausgeprägtes Bild des Controllers ableiten läßt und ohne eine anders gestaltete vergleichende Untersuchung lediglich Aussagen tendenzieller Art gemacht werden können.



# FORUM

## Erhebung mit Fragebogen

Diesen Mangel zu beseitigen und ein exakteres Bild des Controllers zu erarbeiten war das Ziel der zweiten Untersuchung. Dazu wurden 230 Fragebogen ausgeteilt. 200 von Juni - Dezember 1975 bei den Seminaren der Controller-Akademie in Feldafing, 30 im Januar 1976 an den Arbeitskreis Controlling der Gesellschaft für Finanzwirtschaft in der Unternehmensführung eV, Frankfurt (GEFIU). Der Rücklauf der Fragebogen blieb mit 44 (19,1 %) hinter den Erwartungen des Verfassers zurück (20 % Controller-Akademie, 13,3 % GEFIU). Dem Fragebogen zugrunde gelegt wurden Stellenbeschreibungen zur Controller-Funktion in der Praxis sowie in der Literatur.

Die zentralen Kategorien dieses Fragebogens waren:

- o Angaben zur Positionsbezeichnung mit Hierarchiestufe;
- o Ziel der Stelle bzw. allgemeine Aufgabendefinition;
- o Informationsrechte und -pflichten;
- o Entscheidungsrechte und -pflichten;
- o Ausführungsaufgaben innerhalb der
- o Planung;
- o Kontrolle;
- o Steuerung;
- o Sonstiges.

Damit sollte der Ist-Zustand des Controlling in der Bundesrepublik Deutschland erfaßt werden. Neben dem so gewonnenen Controller-Bild sollte aber auch herausgearbeitet werden, ob Unterschiede zwischen dem in der Praxis vorhandenen und dem in der Literatur beschriebenen Controller bestehen.

Die Ergebnisse zu den Stellenbezeichnungen entsprechen annähernd jenen der Anzeigenanalyse. So finden sich nahezu gleichverteilt die Bezeichnungen Controlling, Planung, Budgetierung und Betriebswirtschaftliche Abteilung - vereinzelt auch Rechnungswesen. Freilich tragen noch ein Viertel der Befragten Bezeichnungen wie Betriebsabrechnung, Buchhaltung und Administration.

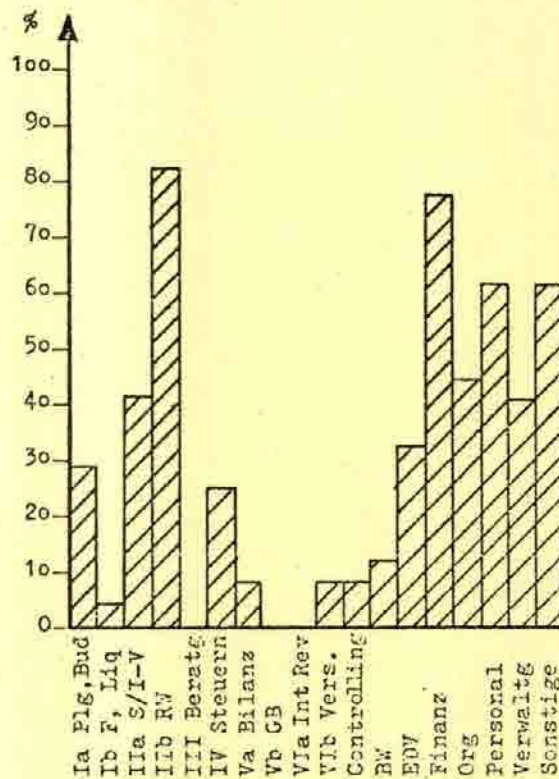


Abb. 2: Rechnungswesen

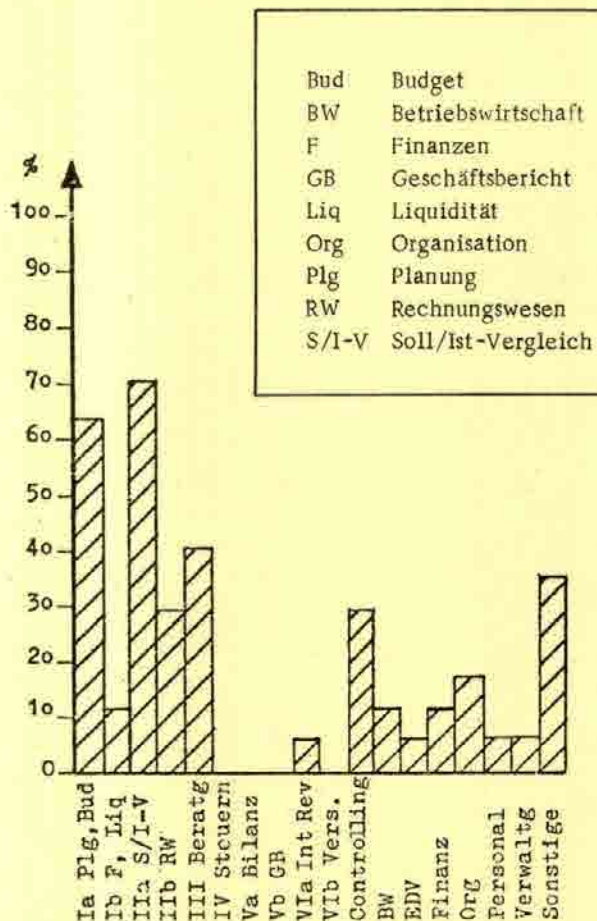


Abb. 3: Finanz- und Rechnungswesen

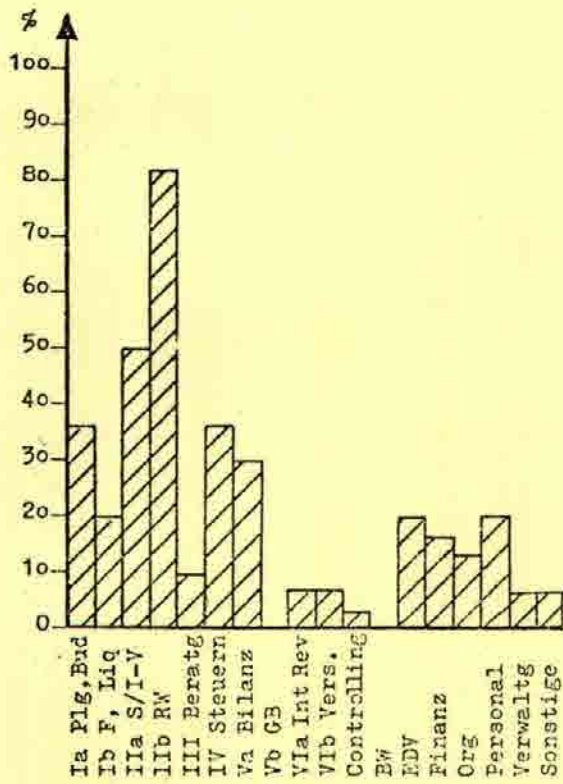


Abb. 4: Betriebswirtschaft

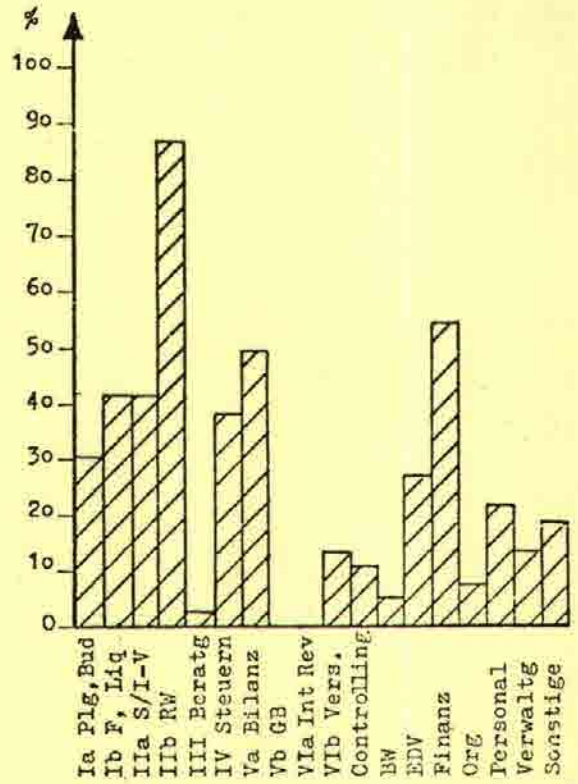


Abb. 5: Planung

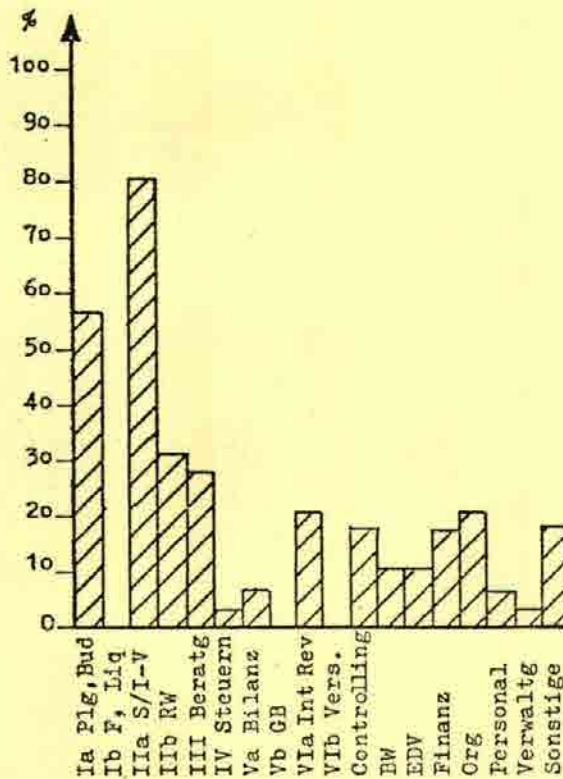


Abb. 6: Kaufmännischer Bereich

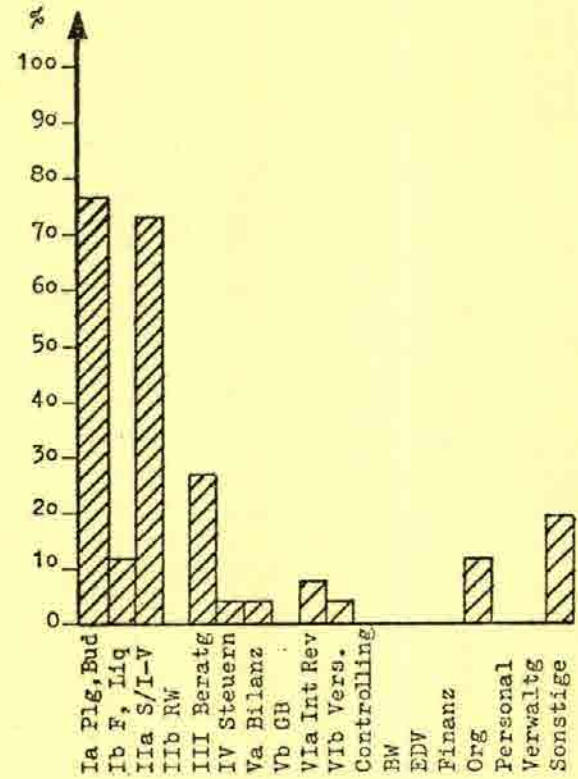


Abb. 7: Kostenrechnung, Kalkulation



# FORUM

Die Angaben zur hierarchischen Einordnung sind nicht eindeutig genug, um klare Ergebnisse präsentieren zu können. Die Antworten zu den unterstellten Bereichen konzentrieren sich auf Buchhaltung, EDV, Planung, Kontrolle, Rechnungswesen und Betriebswirtschaft, wohingegen die Bereiche Bilanzen, Steuern und Interne Revision im Ergebnis vernachlässigt werden können.

Als Funktions- oder Stellenziel nannte ein Viertel der Befragten die Sicherung oder Erhöhung des Gewinns bzw. der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Bisweilen war auch von einer 'Maximierung' die Rede. Über die verbleibenden Dreiviertel sind keine eindeutigen Aussagen zu finden. Die Aufgaben werden zu gleichen Teilen in der Planung, Budgetierung, Kontrolle und im Soll-Ist-Vergleich gesehen, ein Drittel verweist zusätzlich auf Information, Entscheidungsvorbereitung und Beratung des Managements. Auch in der allgemeinen Aufgabendefinition findet sich also eine Analogie zur Analyse der Stellenanzeigen.

Inwieweit nun diese Aufgaben effizient ausgeübt werden können, hängt vom Informationsrecht ab. Dieses Recht wird nahezu allen Befragten in vollem Umfang zugebilligt. Den Ergebnissen zufolge können alle zur Wahrnehmung der Funktion erforderlichen Unterlagen eingesehen, angefordert oder ihre Erstellung veranlaßt werden.

Von der Verhaltensregel des Management by Exception wird in der Praxis offensichtlich rege Gebrauch gemacht. So informieren bei gravierenden Abweichungen etwa 90 % der Befragten, bei wiederholten Abweichungen 65 % und bei "normalen" immerhin noch 32 % die Geschäftsleitung bzw. den Vorgesetzten.

Aufschlußreich sind die Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich des Systems und der Verfahren im Rechnungswesen, über den Aufbau des Datenmaterials und die Auswahl der Steuerungsinstrumente bezüglich Korrekturmaßnahmen. Hier zeichnet sich eine Moderatorfunktion der Befragten ab. Die angesprochenen Entscheidungstatbestände werden überwiegend im Team gelöst.

Planungsaufgaben werden von allen Befragten wahrgenommen. Bei der Festlegung der Unternehmensziele nehmen Einfluß die mit Controlling bezeichneten Bereiche zu 78 %, die mit Betriebswirtschaft bezeichneten zu 82 % und die

mit Rechnungswesen bezeichneten zu 80 %. Ebenso verhält es sich bei der Zerlegung dieser Unternehmensziele in operationale Handlungsziele, bei den Budgetarbeiten und der Gesamtplanung. Auch die Erfolgsvorschau findet mit einem Anteil von 75 % eine starke Beachtung in der Praxis.

Auf der Suche nach einer Verbesserung des Kosten-Leistungs-Systems in organisatorischer Hinsicht sind 81 % der Befragten. Hier läßt sich also die Controller-Funktion als die institutionalisierte Kritik, als die Sicherung der Kostendeckung und des Gewinnzieles interpretieren.

Dominierend in der Aufgabenstellung ist der Soll-Ist-Vergleich, der von allen Befragten wahrgenommen wird. Dabei versucht weit über die Hälfte auch qualitative Tatbestände zu erfassen. Abweichungen führen bei fast allen der Befragten zur Budgetrevision. Eine Analyse der Ursachen von Abweichungen wird ebenfalls von 100 % der Befragten vorgenommen.

An den Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse knüpft die Steuerung an. Die Mehrzahl der Befragten ist für die Entwicklung von Steuerungsverfahren sowie für die Kontrolle der zur Steuerung eingesetzten Instrumente und deren Auswirkungen verantwortlich. Eine Minderheit von 32 % hat ein selbständiges Eingriffsrecht in die betroffenen Bereiche bei ungenügender Wirkung der eingesetzten Instrumente bzw. nicht erfolgtem Eingriff.

Sonderaufgaben bestehen vorwiegend aus Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Aufgaben aus den Bereichen Bilanzierung, Geschäftsberichterstellung, Steuerangelegenheiten, Versicherungen und Revision werden nur in geringem Maße durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Fragebogen-Erhebung bestätigen sowohl die Aussagen der Anzeigen-Untersuchung als auch eine Übereinstimmung zwischen der in der Praxis gehandhabten und in der deutschen Literatur (vgl. insbesondere DEYHLE, MANN) formulierten Aufgabenstellung des deutschen Controllers.

Die Studie schließt mit einer Definition der Controller-Funktion, die man nach Ansicht des Verfassers als einigermaßen gesichert annehmen darf. Danach besteht die Controller-Funktion im wesentlichen aus der Wahrnehmung der Aufgabenbereiche Zielsetzung (Festlegung der Unternehmensziele), Planung (Ableitung der Teilpläne aus der Zielsetzung, Planungskoordination, Budgetierung), Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse, jedoch nicht bei Finanzen und Liquidität) und Steuerung (bzw. Steuerungsvorbereitung, indem die notwendigen Instrumente zur Verfügung gestellt werden). ■



# FORUM

## ABC-ANALYSE - EIN WERKZEUG, UM PRIORITÄTEN ZU BILDEN

Jochen Sell, Geschäftsführer der Pfaff Industriemaschinen GmbH in Kaiserslautern, bildet mit der ABC-Analyse Schwerpunkte - setzt Prioritäten. Klassifiziert wird folgendermaßen:

A-Teile sind jene, die 75 % des Materialwertes ausmachen, des Lagerkapitals binden usw.

B-Teile erfassen 20 % des Wertes. Die verbleibenden 5 % werden mit C bezeichnet.

A-Lieferanten bekommen 75 % des Geldes, das der Einkauf ausgibt.

B-Lieferanten weitere 20 % und

C-Lieferanten die restlichen 5 %.

Hier ein Auszug aus dem Anwendungsbereich der Materialwirtschaft im Hause PFAFF.

### 1) BEDARF UND VERBRAUCH AN TEILEN UND MATERIALIEN

#### Notwendige Daten:

Teile bzw. Material-Nummer; Verbrauch bzw. Bedarf in einem bestimmten Zeitraum = Mengen; Einstandspreis/Herstellkosten.

Tabelliert wird nach fallendem Verbrauchswert bzw. Bedarfswert.

#### Auswertung:

A- und B-Teile/Materialien werden besonders sorgfältig disponiert. Hierfür existieren genaue Dispositions-Regeln. So soll beispielsweise der Höchstbestand bei A-Positionen abgestimmt sein auf einen Monatsbedarf bzw. -verbrauch; der Höchstbestand bei B-Positionen auf 3 Mo-

nate, bei C-Positionen hingegen auf 6 Monate. Des weiteren sollen für A- und B-Teile bzw. Materialien besonders häufig Wettbewerbsangebote eingeholt werden. Auf diese Positionen konzentrieren sich auch die wert-analytischen Untersuchungen.

### 2) LAGERHÜTER WERDEN BESEITIGT

#### Notwendige Daten:

Teile bzw. Material-Nummer - Bestand am ... = Menge - Einstandspreis / Herstellkosten sowie die letzte Bewegung.

Tabelliert wird nach fallendem Bestandwert; beispielsweise bei jenen Teilen bzw. Materialien, von denen seit 12 Monaten nichts verbraucht worden ist.

#### Auswertung:

Lagerhüter bei A- und B-Positionen werden beseitigt; Wertberichtigungen durchgeführt.

### 3. LIEFERANTEN

#### Notwendige Daten:

Lieferanten-Nummer - Umsatz in einem bestimmten Zeitraum.

Tabelliert wird nach fallendem Umsatz.

#### Auswertung:

Mit A- und B-Lieferanten wird besonders intensiv über den Preis verhandelt. Auf jene konzentrieren sich auch die Besuche, wobei A-Lieferanten zusammen mit dem Einkaufs-Chef aufgesucht werden. Des weiteren arbeitet der technische Bereich mit A- und B-Lieferanten intensiv zusammen. ■



# FORUM

## PLANUNGS - SONG <sup>1)</sup>

Wir ändern morgen, wir ändern heut,  
wir ändern wütend und erfreut,  
wir ändern, ohne zu verzagen,  
an allen sieben Wochentagen.

Wir ändern teils aus purer Lust,  
mit Vorsatz teils, teils unbewußt.  
Wir ändern gut und auch bedingt,  
weil ändern immer Arbeit bringt.

Wir ändern resigniert und still,  
wie jeder es so haben will,  
Die Alten ändern und die Jungen,  
wir ändern selbst die Änderungen.

Wir ändern, was man ändern kann,  
und stehen dabei unsern Mann,  
Und ist der Plan auch gut gelungen,  
bestimmt verträgt er Änderungen.

Wir ändern deshalb früh und spät  
alles, was zu ändern geht,  
Wir ändern heut und jederzeit,  
zum Denken bleibt uns wenig Zeit.

Änderung vorbehalten !

Dipl. -Kfm. Gerd Kamm  
Leiter der Ergebnis- und Finanzplanung  
Continental Gummi Werke AG, Hannover

Klaus Dieter Rosemann, Prokurist im Hause PAGUAG, Pahl'sche Gummi- und Asbest-Gesellschaft in Düsseldorf und Leiter des Ressort Controlling und Organisation, hat die Erkenntnisse seiner langjährigen Berufspraxis gesammelt in einer Reihe von

## CONTROLLER - DEFINITIONEN

1. Der Controller kontrolliert nicht, sondern er sorgt dafür, daß jeder sich selbst kontrolliert, bevor er vom Controller kontrolliert wird.
2. Der Controller wirkt darauf hin, daß das Unternehmen vor Wut über seine Einmischerei aus Trotz Gewinn erzielt.
3. Der Controller sorgt dafür, daß ein (Telefon-)Apparat(e)-(System) existiert, das nicht kontrolliert, sondern darauf hinwirkt, daß Selbstwählen für manche zur komplizierten Sache wird.
4. Der Controller - wieso Controller? Neumodischer Kram! Was ist das eigentlich? Haben wir noch nie gehabt - brauchen wir auch nicht!
5. "Noch ein solches Fehlverhalten in Preisfindung und Ausnutzen der Marktchancen und ich melde Sie dem Controller."
6. Der Controller ist der Knecht Ruprecht des Middle- und Top-Managements.
7. "Der Kunde braucht in 5 Minuten eine Entscheidung. Wir unterbrechen deshalb kurz die Konferenz, damit ich mich selbst einschalten kann. - Wie war noch gleich des Controllers Urlaubs-Telefonnummer?"
8. Stoßgebete eines Spartenleiters im Winter: Gott schütze mich vor Eis und Schnee und des Controllers Plan-Budget.

## METZGER+ RICHNER TRANSPORT AG

Hauptzitat Basel  
Cantonsstrasse 2  
Postfach  
4005 Basel  
Telefon 085 26 33 33  
Telex 63 826  
Postcheck 40-22155  
Baselerscheftl. Kantonalbank, Ardehain  
Schweiz, Bankwesen, Basel  
Direktions Bank AG, Lönach

Filiale Schaffhausen  
Vorstad 33  
Postfach 2138  
8201 Schaffhausen  
Telefon 052 8 04 85  
Telex 76 106

IRV  
Höheren Wirtschafts- und  
Verwaltungsschule Zürich  
Schöntalstrasse 6  
8004 ZÜRICH

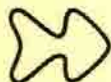
### Spesennote Nota de frais

Für Zahlungen: No. 701621

Für Rückfragen: Ref. 1.71.66.020 / 6 hr Schaffhausen, 6. August 1976

## GRENZKOSTEN

falls es einer noch  
nicht weiß -  
da steht's



gez. Adresse - 1 Karton Handbücher und Arbeitsmappen  
kg brutto 70.- ex. Management Service,  
D-8035 Gauting - verzollt in Thayngen  
am 14. Juni 1976 - per LKW nach Zürich  
frei ankunft Zürich, unverzollt

Grenzkosten, Einfuhrverzollung, Auslad, Wägen und Verteilen, feste Gebühr	50.50
Warenverkehrsbescheinigung	5.-
<b>Beläge:</b> 1 Zollfreiquote 1 Faktura	<b>Fr. 55.50</b>
<b>Anmerk:</b>	Zu Ihren Lasten. A vous débiter

<sup>1)</sup> Noten in jeder Musikalien-Handlung  
(When the Saint's go marching in)



# LESERDIENST

Erwin GROCHLA  
ORGANISATIONSTHEORIE

Poeschel Verlag, Stuttgart  
1. Teilband 29, -- DM, 1975  
2. Teilband 26, -- DM, 1976  
(insges. 631 Seiten)

Das Wort "Theorie" hat bei Praktikern oft einen negativen Beigeschmack. "Das sehen Sie viel zu theoretisch, die Praxis sieht halt doch anders aus" - ist eine viel gebrauchte Floskel. Dabei befaßt sich bereits jeder, der sich ein Begriffssystem, eine "Haussprache" zulegt, mit den Grundlagen der Theorienbildung. Beispiele sind die Unterscheidung in proportionale und fixe Kosten, in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kosten, in langfristig operative und strategische Planung usw. Wer diese begriffliche Differenzierung für nicht notwendig weil zu "theoretisch" hält, dem sollte auch gesagt werden, daß sein Berichtswesen nicht aussagefähig ist. Und: Wenn zu irgendeinem Problem "nur" Rezeptbücher = Problemlösungsprogramme angeboten werden, dann ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer Theorie. Ansonsten sind neue Problemlösungen nicht zu erwarten.

Ein Grund für die negative Einstellung gegenüber Theorien kann sein, daß die sozialwissenschaftlichen Disziplinen fast ausnahmslos noch keine wissenschaftlich fundierten Lösungen zu praktischen Problemen geliefert haben. Das gilt sicherlich uneingeschränkt für die Organisationstheorie, von der nach herrschender Meinung gar nicht gesprochen werden kann. Nun tritt aber die "Organisationstheorie" in Konkurrenz zu den klassischen (mikroökonomischen) Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre. Also ist zu erwarten, daß die je nach Problembereich unterschiedlichen organisationstheoretischen Konzeptionen auch einen Beitrag für den Erkenntnisfortschritt des Controlling zu leisten vermögen.

In diesem Versuch, "einige der gegenwärtig bedeutsamen organisationstheoretischen Forschungsschwerpunkte herauszukristallisieren" (Vorwort) liegt auch das Ziel des Doppelbandes von GROCHLA. Dabei läßt er die einzelnen Autoren im Rahmen eines Readers selbst zu Worte kommen. Geordnet sind diese Beiträge nach betriebswirtschaftlich-pragmatischen, verhaltenstheoretisch-orientierten, entscheidungsorientierten, informationssystem-orientierten und systemtheoretisch-kybernetisch orientierten Ansätzen, wobei teilweise

weiter untergliedert wird. Die Begründung, weshalb gerade nach diesen Kategorien systematisiert wird, führt gleichzeitig in das Forschungsgebiet "Organisationstheorie" ein. Wie heterogen dieses Fach ist, wird dem Leser durch weitere Klassifikationsschemata der literarischen Diskussion belegt. Das möge auch folgende Randbemerkung unterstreichen: dem im GROCHLA-Reader vorgestellten Schema von KIRSCH/MEFFERT liegen vier Merkmale zugrunde. In einer seiner neueren Veröffentlichungen fügt KIRSCH (1977) weitere sieben hinzu. Letztlich ist es eine individuelle Entscheidung des Forschers, seiner Forschungsstrategie, der untersuchten Fragestellung, nach welchen Kategorien geordnet wird. GROCHLA ist aber zuzustimmen, daß eine Gliederung auf "Kategorien statt auf Perioden oder Autoren" (S. 10) abgestimmt werden sollte.

Damit sich der Leser in der Meinungsvielfalt des Readers besser zurechtfindet, liefert GROCHLA ein wissenschaftstheoretisches Gerüst mit. Was da auf wenigen Seiten an wissenschaftstheoretischem Wissen vermittelt wird, ist gut dargestellt und trägt zum besseren Verständnis der nachfolgenden Fachaufsätze bei. Wünschenswert ist m. E. allerdings, daß auf die Probleme bei der Begriffsbestimmung und Operationalisierung eingegangen wird. Denn von deren "Qualität" hängt ja der Aussagegehalt eines Ansatzes ab. Daß ein geeigneter Begriffsinstrumentarium auch ein Problem der Praxis ist, zeigt das anfangs gebrachte Beispiel des Berichtswesens.

Auswahl und Zusammenstellung der Beiträge erfüllen den Zweck, den GROCHLA mit diesem Reader verfolgt: "Den Leser an die Quellen der organisationstheoretischen Diskussion heranzuführen" (Vorwort). Dabei ist freilich die Auswahl der Beiträge von vornherein auf jene Konzeptionen eingeschränkt, die Unternehmungen mit dem instrumentalen Organisationsbegriff (die Unternehmung hat eine Organisation) analysieren. Also finden Konzeptionen, die sich des institutionalen Organisationsbegriffes (die Unternehmung ist eine Organisation) bedienen, keine Berücksichtigung.

Jeder, der sich einmal um Aufsätze insbesondere aus dem angelsächsischen Raum bemüht hat, wird dankbar auf diesen Doppelband zurückgreifen. Besonders zu würdigen an diesem gelungenen Werk sind sicherlich GROCHLAS (und Mitarbeiter) spezielle Einführungen in die einzelnen Ansätze. Also in die betriebswirtschaftlich-pragmatischen, verhaltenstheoretisch-orientierten Ansätze usw. entsprechend dem genannten Klassifikationsschema. Sie haben gewissermaßen die Funktion eines Geländers, an dem sich der Leser beim Studium der vielfältigen organisationstheoretischen Konzeptionen "festhalten" kann.

K.-H. Hoh



**Knebel, Heinz und Schneider, Helmut  
TASCHENBUCH ZUR STELLENBE-  
SCHREIBUNG**

Taschenbücher für die Wirtschaft, Band 30  
I.H. Sauer Verlag GmbH, Heidelberg  
1976, 226 Seiten, Kt. 27, -- DM

Was das Buch über Stellenbeschreibung und Arbeitsbewertung bringt, macht einen ausgereiften Eindruck nach dem Erlebnis-Prinzip: "Wenn man vom Rathaus kommt, ist man klüger". Man merkt, daß die Verfasser - vor allem der mir seit Jahren auch persönlich bekannte Dr. Ing. Heinz Knebel bei den Hamburgischen Electricitätswerken - ein praktisches Resümee ziehen. Deshalb eignet sich das Buch einmal sehr gut zur Überprüfung der eigenen Praxis der Führung und Organisation mit Stellenbeschreibungen sowie auch als Orientierungswerk für diejenigen, der auf diesem Gebiet nicht fachkundig, aber sprachkundig sein muß. Das trifft gerade auch für den Controller im Bereich Rechnungswesen und Betriebswirtschaft zu. Die Kostenbudgets der Kostenstellen - speziell der Komplex der fixen Kosten - ist ohne eine systematische Aufgabendefinition und Kompetenzklärung im Hintergrund bloß eine Fassade. Hinter den Budgets der fixen Kosten stecken einmal die Klärung von Aufgaben, Tätigkeiten, Arbeitsverteilung und Dispositions-Zuständigkeiten. Zum anderen bedarf es der Formulierung der zu realisierenden Projekte, soweit es im Komplex der Fixkosten die Sachkostenarten betrifft. Auch ist die gesamte Personalkostenplanung ohne die Verbindung mit der Aufgabenbewertung und damit dem Anforderungskatalog aus der Stellenbeschreibung nicht voll zu durchleuchten.

Knebel/Schneiders Buch bringt eine knappe, treffsichere Beschreibung der erforderlichen Werkzeuge und bringt vor allem Formulare mit darin ausgefüllten Beispielen. Besonders wertvoll sind auch solche Papiere wie etwa Aufnahmebogen für die Stellenbeschreibung. Kennzeichnend für die praktische Erfahrung ist auch der Wert, der auf den organisatorischen Ablauf des Änderungsdienstes gelegt wird. Da jedes Metier eine Fachsprache braucht, folgt ein Lexikon der hauptsächlich benutzten Bezeichnungen mit Schilderung des begrifflichen Inhalts. Gerade auch deshalb kann man das Buch gut für die Controller Arbeit, speziell dabei für die Kostenplanung im administrativen Bereich, empfehlen.

Vom Controlling-Standpunkt aus ist nicht immer klar erkennbar, daß ein Unterschied präzise festgehalten werden sollte zwischen einerseits Aufgabendefinition (Klärung dessen, was man tut) und Zielformulierung (Bestimmen von Maßstäben über das,

was erreicht wird). Wenn z. B. auf Seite 40 gesagt wird, "die Hauptabteilung Personal und Sozialwesen sorgt für die Einstellung fachlich, menschlich und gesundheitlich geeigneter Mitarbeiter...", so handelt es sich hier nicht um ein Ziel, sondern um eine Aufgabe. Zielmaßstäbe wären z. B. Fluktuationsrate, Fehlzeitquote, Einhalten einer Prozentrate der Personal-Verwaltungskosten auf die Lohn- und Gehaltssumme. Ziele sind Zahlen. Gerade aus der Sicht des Controlling wäre es besonders wünschenswert, wenn diese Parallelität von Aufgaben, reguliert in der Stellenbeschreibung, und von Zielen, festgehalten im Budget, konsequent praktische Anwendung finden könnte. Auch im Sport ist es so. Fußballspielen ist eine Aufgabe, die sich in einzelne Tätigkeiten zerlegt (Arbeitsverteilung). Ziele sind die Tore. A. Deyhle

**Arndt LOMETSCH/Dieter STRAMETZ  
BESSERE MENSCHENKENNTNIS  
- ein Test- und Trainingsprogramm für  
Vorgesetzte -  
Verlag Moderne Industrie, Zürich 1976  
36, -- DM, 181 Seiten**

Dieses Buch ist ein Arbeitsbuch. Auf theoretische Überlegungen zum "Phänomen" Menschenkenntnis wird verzichtet. So kommen denn auch die Autoren gleich zur Sache. Menschenkenntnis hat man, oder man hat sie nicht - diese Ansicht wird nicht akzeptiert. Arbeitsthese ist vielmehr, daß "praktizierte Menschenkenntnis", sprich Menschenführung, erlernbar ist wie beispielsweise das Fahrrad- oder Autofahren. Soziale Fähigkeiten, umgangssprachlich unter dem Begriff Menschenkenntnis zusammengefaßt, können geübt und damit systematisch ausgebildet werden. Also kann sich auch jeder wirkungsvoll (sozial) verhalten. Wesentliche Bestandteile der Menschenkenntnis sind

- o die genaue Wahrnehmung anderer;
- o die genaue Wahrnehmung einer sozialen Situation;
- o die Speicherung sozialer Reize;
- o das einer Situation angemessene Verhalten.

Und damit ist auch schon ein grober Überblick über das Übungsprogramm gegeben, das sich aus drei Phasen zusammensetzt.

Phase 1 hat 15 Übungsteile mit jeweils acht bis sechzehn verschiedenen Aufgaben. Problemanalyse und Aufgabenstellung sind in wenigen Sätzen jeder Übung vorangestellt. Das ist didaktisch geschickt gemacht. Da zur Aufgabenstellung der notwendige Wissens-Background mitgeliefert wird, ergeben die einzelnen Bausteine ein geschlossenes Werk zur Mitarbeiterführung.



So werden im Abschnitt 'Führungsprobleme lösen' mehrere betriebliche Situationen geschildert. Beispielsweise, daß in einer Produktionsabteilung die Effizienz zu erhöhen sei. Ein erfolgversprechendes Projekt läuft, wird dann aber verworfen. Was da nun schief ging, ist aus einer Reihe vorgegebener Antworten herauszufinden. Aufgaben und Kompetenzen des Werksleiters, seines Assistenten und des Produktionsleiters sind abgegrenzt, die unabdingbaren Voraussetzungen also erfüllt. Aber es hat schlichtweg an gegenseitigen Informationen zwischen dem Werksleiter und seinem Assistenten gefehlt. Ein Beispiel von vielen, wie dem Leser durch "Aha-Erlebnisse" vorgeführt wird, was es heißt, ein ungenügend ausgebildetes "Rollenrepertoire", mangelnde Kreativität in sozialen Beziehungen zu haben.

Die Übungsszenen wechseln ständig. Einmal sind aus Zeichnungen sinnesverwandte Bildchen "herauszufischen", dann aus knappen Texten Zusammenhänge herzustellen oder aus Texten, Bildern, Gesten, Mimiken und Körperhaltungen Szenen zu rekonstruieren. Problematisch bei diesen Verfahren (besonders beliebt auch bei Persönlichkeitstests) ist ja, daß die zu lösenden Probleme selbst oft mißverständlich sind, da Zeichnungen nicht gedeutet oder knappe Texte nicht interpretiert werden können. Den Autoren muß bescheinigt werden, diese "Probleme" gelöst zu haben. Das ist bei diesem Buch ganz besonders wichtig, sind doch für die einzelnen Aufgaben Normzeiten vorgegeben, die im Schnitt bei fünf Minuten liegen. Dadurch sollen Auffassung und Reaktion trainiert werden, auf die es bei sozialen Fähigkeiten besonders ankommt.

In der zweiten Phase dieses Übungsprogrammes wiederholen sich die Übungsteile, wobei einzelne Fragen leicht modifiziert sind. Unter Testbedingungen soll der Lernerfolg festgestellt werden, ob und in welchem Maße die Menschenkenntnis in einzelnen Bereichen oder insgesamt verbessert wurde. Die Gesamtauswertung der Ergebnisse folgt dann in der dritten Phase. Eine Graphik mit zwölf Kategorien soll helfen, Schwachstellen aufzudecken bzw. auf durchschnittlich sowie überdurchschnittlich entwickelte soziale Fähigkeiten hinzuweisen. Vor zu weitgehenden Schlußfolgerungen warnen allerdings auch die Autoren. Basieren doch die Vergleichswerte auf den Ergebnissen von nur 56 Führungskräften unterschiedlicher Position und unterschiedlichen Alters.

Der Reiz an diesem Buch liegt zunächst einmal darin, vorgeführt zu bekommen, daß der Berufsalltag nicht nur aus Fachmann-sein besteht. Sondern daß Fachwissen erst einmal an den "Mann" gebracht werden muß. Und dazu muß man eben "sozial" fähig sein. Wie man das werden kann, zeigen die Autoren mit humorvollen Beispielen und sachverständigen Erläuterungen.

---

Rudolf MANN  
**DIE PRAXIS DES CONTROLLING.**  
**Instrumente, Einführung, Konflikte.**  
 Verlag Moderne Industrie, München 1973  
 39,- DM, 248 Seiten

---

In dieser Arbeit werden die Aufgaben des Controllers untersucht, die dazu notwendigen Instrumente beschrieben und, neben dieser betriebswirtschaftlichen Technologie (S. 12), ausgeführt, wie bei der Einführung des Controlling aufkommende Konflikte zu handhaben sind.

Als Aufgabe des Controlling wird die Übernahme der Gewinnverantwortung gesehen (S. 20). Dazu stellt der Controller für das gesamte Unternehmen Ziele auf, die gleichermaßen erreichbar wie anspornend sein müssen (S. 26). Hier kommt ihm eine macht- und interessenpolitische Ausgleichsfunktion zu. Die bestehenden Machtstrukturen lassen Ziel-Konflikte erwarten. Zu deren Lösung muß der Controller die Mitarbeiter durch Selbstkontrolle motivieren, ihre schöpferische Leistung durch gezielte Informationen aktivieren und sich selbst die allseitige Unterstützung für seine Gewinnsteuerungsfunktion durch Beratungsdienste sichern. Der Controller wird somit zum Politiker, zum institutionalisierten Innovationsmotor. Wirksam wird er durch drei Aufgabenbereiche: Planung, Information und Kontrolle sowie Steuerung.

Controlling zu machen ist Sache eines jeden Managers. Dafür zu sorgen, daß es gemacht wird, ist eine Funktion des Controllers. Diese analytische Trennung zwischen Controlling und Controller-Funktion wird in der vorliegenden Arbeit nicht vollzogen. Das kann zu Mißverständnissen führen. Dann beispielsweise, wenn der Leser erfährt, daß Controlling keine Aufgabe der Geschäftsführung sei (S. 42) diese vielmehr gewinnbeeinflussende Entscheidungen an den Controller delegiert (S. 171); oder, daß das Controlling (der Controller) bei Abweichungen eine Ursachenanalyse vornimmt. Hier sollte dem Leser deutlicher vorgeführt werden, daß die Controller-Funktion 1. einen Informationsdienst (Berichtswesen) und 2. einen Interpretationsdienst umfaßt, der eine Ursachenanalyse veranlassen soll. Also beispielsweise im Proportionalkosten-Bereich durch eine Wertanalyse und im Fixkosten-Bereich durch eine Konsequenz-Analyse (vgl. CM 1976, S. 161 ff.). Ein Interpretationsdienst, der die Geschäftsleitung zu gewinnbeeinflussenden Maßnahmen veranlaßt; so beispielsweise infolge eines Deckungsbeitrags I die Prioritäten im Sortiment zu verändern oder neue Erfolgspotentiale erschließen zu lassen.



Die Frage nach der organisatorischen Eingliederung wird von MANN eindeutig beantwortet: "Wenn man ein wirkungsvolles Controlling verhindern will, führt man es entweder nicht ein oder man überträgt es einer Stabstelle." (S. 181). Die beschriebenen Controller-Aufgaben lassen sich von einer Stabsstelle, die ja ihrer Idee nach frei jeglicher Anweisungsbefugnisse ist, nicht erfüllen. Aus einer Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten wird vielmehr die Matrix-Organisation empfohlen, in der sich operative und innovative Bereiche "überlappen". Dabei ist die Controller-Funktion den innovativen Bereichen zugeordnet, die beispielsweise auch Forschung und Entwicklung sowie Marketing umfassen. Der Geschäftsleitung kommt eine Koordina-

tionsfunktion "außerhalb" der Unternehmensorganisation zu.

Diesem zukunftsorientierten Organisationsmodell werden Lösungsvorschläge gegenübergestellt, die von der Unternehmensgröße abhängig sind und in das "heutige" Strukturdenken passen. So sollte im Klein- und Mittelbetrieb der kaufmännische Leiter die Controller-Funktion übernehmen; im konzernfreien Einzelunternehmen ein Prokurist unterhalb des Finanzvorstandes; und im Konzern ein vom Finanz- und Rechnungswesen losgelöstes, aber auf gleicher Ebene eingeordnetes Rechnungs- und Informationswesen.

K. -H. Hoh



Ob wir nicht Begriffe definieren, Bezeichnungen erklären könnten, werden wir des öfteren gefragt. Also was wir beispielsweise unter einer Iso-Deckungsbeitragskurve, unter einem Cost-Center, unter einem ROI usw. verstehen.

Wir könnten schon. Aber dann fließt der Text nicht mehr - und was soll definiert werden, was soll nicht definiert werden; wo sind die Grenzen?

Könnten Sie, der Leser und wir, die Redaktion, uns zu einer Haussprache "zusammenfinden", die vorausgesetzt werden darf? Dürfen wir ansonsten auf die nebenstehende Controlling-Bibliothek verweisen?

Dankeschön.

Übrigens, Fachausdrücke des Rechnungswesens gibt's ab CM 3/77 fünfsprachig.

Ihre Redaktion.



C O N T R O L L I N G   A T   H O M E

Frieder Nothacker  
 Gymnasium Neuenbürg  
 Klasse 9 d

23. 1. 1977

Fußball spielen, Briefmarken tauschen oder Sportschau im Fernsehen angucken, ist für mich viel schöner als Hausaufgaben für die Schule machen.

Natürlich habe ich schon oft Diskussionen mit meiner Mutter gehabt, ob es reicht, was ich für die Schule tue. Ich meinte dann aber immer, daß es schon reicht, weil ich soviel tue wie meine Klassenkameraden.

Eines Tages sagte meine Mutter zu meinem Vater: Sag doch auch einmal etwas! In der Zeit mußten wir so viele Klassenarbeiten schreiben, da hatte sie Sorgen wegen meinem Notendurchschnitt.

Mein Vater hat dann mit mir gesprochen und mir vorgeschlagen, daß ich mich selber kontrollieren soll, weil ich bald 15 werde. Wir haben dann zusammen ausgerechnet, wieviel Freizeit ich insgesamt habe, und er hat mich dann gefragt, wieviel ich von dieser Zeit für meine Hausaufgaben aufwenden will. Wir haben uns auf 10 Stunden pro Woche geeinigt. Das ist ganz schön viel. Mein Vater hat dann ein Formular für mich gezeichnet und mir einen Ordner angelegt, der jetzt in meinem Bücherregal steht.

Auf dem Formular trage ich nun jeden Tag meine Stunden ein. Manchmal habe ich es auch vergessen, aber weil mein Vater das Formular jede Woche ansieht, hole ich das dann schnell noch nach. Am Anfang habe ich nur hineingeschrieben "Französisch", dann hat er zu mir gesagt, ich solle genau aufschreiben, was ich gelernt habe, z. B. Grammatik Lektion 20 oder 15 neue Wörter lernen. Neulich war er aber auch großzügig als ich meiner Oma im Garten geholfen habe, das hat er auch als Hausarbeit gelten lassen.



*Frieder Nothacker*

Der macht aber fei viel!

Tschüss

JORLE



Arbeitsplan für Frieder

Woche Nr. 11 vom 8.11 bis 13.11. Fächer: Englisch      Geschichte  
 Französisch      Erdkunde  
 Deutsch      Musik  
 Mathematik      Religion  
 Physik      Chemie

Wochenstunden Soll 10  
 Wochenstunden Ist 10

	Fach	Thema	Mittel	Soll-Std.	Ist-Std.
Montag	Französisch Geschichte	L. 23 3. Abschnitt über- setzen Wörter von L. 20, 21, 22 wieder- holen. Österreich + Ungarn Militär grenze um 1700		2,0	2,0
Dienstag	Mathe Französisch	Verknüpfungen L. 23 4. Abschnitt übersetzen		2,0	2,0
Mittwoch	Französisch Englisch	80 Wörter lernen S. 151 16 Übung 9A/B		2,0	1,0
Donnerstag	Französisch Mathe Englisch	8 Sätze übersetzen Grammatik von L. 22 u L. 23 lernen S. 24 Nr. 3-5 4 Fragen beantworten		2,0	2,0
Freitag	Französisch	Zeiten lernen		2,0	1,5
Samstag	Französisch	L. 18 114 Wörter nachlernen			1,5 <hr/> 10,0



# ag plan-

## Handbuch zur Unternehmensplanung

Herausgegeben in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft Planung  
– AGPLAN – E. V.

Von Josef Fuchs, stv. Vorstandsmitglied, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken, Frankfurt (Main), und Professor Dr. rer. pol. Karl Schwantag, Wirtschaftsprüfer, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Johannes-Gutenberg-Universität, Mainz, unter Mitwirkung zahlreicher Fachkenner aus Wissenschaft und Praxis

Redaktion: Dipl.-Kfm. Heinrich J. Steigerwald, Düsseldorf

Ergänzende Ausgabe, 2200 Seiten einschließlich 19 Ausschlagtafeln, Groß-Oktav, einschließlich 3 Spezialordnern DM 118,-. Ergänzungen erscheinen von Fall zu Fall.

Für die moderne Unternehmensführung ist Planung heute ein wesentliches Führungsinstrument. Das gilt insbesondere im Zeichen wachsender Märkte und größer werdender Betriebe. Planung beseitigt keineswegs die Schwierigkeiten der Unternehmensführung in der Marktwirtschaft. Mit der Unternehmensplanung, insbesondere der langfristigen Planung, haben sich viele Probleme nur verdichtet. Sie zwingt zu Entscheidungen, die zeitlich vorweggenommen werden und später kontrolliert werden können. Wie die Praxis zeigt, ist das Instrument der Unternehmensplanung in vielen Unternehmen erst unvollkommen entwickelt. Es gibt wohl vielfach Teilpläne. Dagegen fehlen doch oft umfassende Gesamtplanungen. Ein Vergleich mit den hochentwickelten Industrienationen des Westens macht uns jedoch deutlich, wie wichtig die Planung als Instrument der Unternehmensführung ist. Das gilt insbesondere für die immer zahlreicher werdenden multinationalen Unternehmen. Unternehmensplanung ist notwendig sowohl in Zeiten der Hochkonjunktur als auch in Zeiten der Rezession.

Das mit Hilfe des Loseblattsystems ständig erweiterungsfähige Werk ist vornehmlich als Hilfe für den Praktiker gedacht, der sich mit den Fragen der Unternehmensplanung im Betrieb auseinandersetzt. Mit Empfehlungen, Hinweisen und Erläuterungen, mit Formularbeispielen und praxisnahen Richtlinien werden sowohl Grundfragen der Planung behandelt, wie auch die einzelnen Planungsbereiche, Planungstechniken und -hilfsmittel. Mit den für die konkrete Arbeit stets wichtigen Beispielen und Verfahrensweisen aus einzelnen Wirtschaftszweigen und -branchen wurde das Arbeitsprogramm für das Handbuch konstruktiv abgerundet.

„Mit dem AGPLAN-Handbuch steht der Praxis, aber auch den in Forschung und Lehre tätigen Betriebswirtschaftlern eine wissenschaftlich fundierte Arbeitsgrundlage zur Unternehmensplanung zur Verfügung, die sich in Fachkreisen eines guten Rufes erfreut. ... Im Vordergrund der Darstellung stehen gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse und praktisch erprobte Verfahren.“

Einkäufer-Information



**ERICH SCHMIDT VERLAG**

### Gliederungsübersicht

#### 1. Band

##### Grundfragen der Unternehmensplanung

Grundlagen der Unternehmensplanung  
Unternehmensplanung und Controlling  
Die Bedeutung der Unternehmensplanung in Industrieunternehmen aus der Sicht der Kreditinstitute  
Die Planung der Unternehmensziele

##### Planungsbereiche

1. Absatzplanung  
Rentabilitätsorientiertes Marketing  
Werbeplanung
2. Produktplanung
3. Beschaffungsplanung  
Optimale Materialdisposition als Grundlage der Beschaffungsplanung
4. Fertigungsplanung  
Produktionsprogrammplanung  
Fertigungsplanung und -steuerung als Instrument der Unternehmensführung im Produktionsbetrieb
5. Personalplanung
6. Anlagenplanung  
Planung der Anlagenerhaltung  
Bauplanung

#### 2. Band

7. Sonstige Planungsbereiche  
Planung der internen Revision  
Steuerliche Planung  
Planung und Planungstechnik der Kooperation  
Die Rolle des Projekt-Managements in der Führungsorganisation  
Geplante Öffentlichkeitsarbeit  
Planung und Kontrolle der externen Beratung im Unternehmen

##### Koordination und Integration von Planungsbereichen

1. Kosten- und Ertragsplanung  
Planung und Kontrolle der Kosten bei langfristigen Großprojekten
2. Finanzplanung
3. Koordination der Planungsbereiche unter kurz- und mittelfristigem Aspekt  
Die Planung der betrieblichen Warenverteilung (Physical Distribution)
4. Koordination der Planungsbereiche unter langfristigem Aspekt

#### 3. Band

##### Planungsverfahren, Planungsinstrumente und Planungshilfsmittel

Operations Research  
Überblick über die mathematischen Verfahren der Planung  
Berichtswesen/Information/Informationssysteme  
Technik und Beispiele rationaler Berichterstattung im Unternehmen  
Prognosesysteme und ihre heutigen Anwendungsmöglichkeiten in der Unternehmensführung  
Das Personalinformationssystem bei den HEW als Hilfsmittel der Personalplanung, Personalführung und Personalverwaltung  
Planung, Durchführung und Kontrolle der Textverarbeitung in einem Dienstleistungsunternehmen  
Netzplantechnik  
Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt  
Technology Assessment (TA), ein Verfahren zur Bewertung von Technologien  
Datenverarbeitung  
Planung, Durchführung und Kontrolle von Datenverarbeitungsprojekten  
Planung der Anwendungs-Software

##### Sonderfragen der Unternehmensplanung

Industrie  
Integration der Planung im Rahmen eines Management-Information-Systems  
Handel  
Handwerk  
Planung in Bankunternehmen  
Versicherungen  
Unternehmensplanung und Planungsrechnung in einem Lebensversicherungsunternehmen  
Verkehr  
Öffentliche Verwaltung  
Das Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS)  
Die Nutzen-Kosten-Untersuchung im Bundeshaushaltsrecht  
Planung der Kostensenkung in der öffentlichen Verwaltung

##### Literaturverzeichnis