



# controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
der controller akademie  
Zeitschrift für Controller-Praxis

1/77

	Die Controller-Generationen?	1
	Kostenstellenrechnung im Versicherungsunternehmen	3
	Marketingplanung im Sparkassenbetrieb	9
	Versagt die Strategische Unternehmensplanung?	15
	Fixkosten-Steuerung durch Rationalisierungsuntersuchungen	19
	Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen in den Markt	23
Fallstudie:	COMPOSIT ASSEKURANZ AG	25
FORUM:	Einführungsplan für die Deckungsbeitragsrechnung	33
	Soll man Standardkalkulationen ändern?	36
	Leserdienst	39

# 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 Jahresschluß.

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der  
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.  
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der  
Redaktion.

Vertrieb für Österreich:

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

Vertrieb für die Schweiz:

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

Bezugsgebühr im Abonnement Fr. 77,50 + Porto



## Controller – Generations ?

Controlling wird jetzt auch in der Wissenschaft "in". So wurde kürzlich an einem Münchener Lehrstuhl ein Ordnungsschema von vier "Controller-Generationen" herausdiskutiert.

Theoretisches Modell für das Controlling ist die kybernetische Konzeption der Steuerung und Regelung. Mit Hilfe dieses sprachlichen Instrumentariums läßt sich zeigen, daß die betrieblichen Funktionsbereiche durch Informationswege verbunden sind. Die Ausführenden (Regelstrecke) erhalten Anweisungen (Stellgrößen) vom Management (Regler). Ergebnis (Regelgröße) ist irgendeine Leistung (Ist-Größe), die von einer Vergleichsstelle mit den vorgegebenen Werten oder Zielen (Sollgröße) verglichen wird. Abweichungen, die eine vorgegebene Toleranz überschreiten, werden durch Maßnahmen kompensiert (Management by Exception). Der Regelkreis ist geschlossen. Damit also das Management zielgerichtet durch Führungsgrößen steuern kann, bedarf es Informationen. Und damit läßt sich auch die Controller-Funktion prozessual beschreiben.

Dazu ist dieses Grundmodell in ein ökonomisches Modell zu überführen. Marktziele und technologischer Fortschritt sind in operationalen Stellgrößen so zu formulieren, daß Verlustverhinderung, Kostendeckung und Gewinnermittlung abgesichert werden. Dem Grundmodell zufolge liegt im Soll-Ist-Vergleich die Controller-Funktion. Tatsächlich läßt sich auch mit dieser Einstufung als Kontrollinstanz die Entwicklungsgeschichte der Controller-Funktion beginnen.

In der ersten Controller-Generation stand der Gesichtspunkt des Überprüfens, des Soll-Ist-Vergleichs, also das, was unter Kontrolle verstanden wird, im Vordergrund. Die Ergebnisse sollten festhalten, warum ein Sollwert nicht erreicht wurde.

Als bald wurde jedoch der Informationswert des Soll-Ist-Vergleichs erkannt, nämlich Korrekturmaßnahmen zu signalisieren. Das interne Rechnungswesen müsse aktiv sein, man müsse nach vorne schauen, weniger danach, was geschehen ist, den Mitarbeitern müsse man die Möglichkeit zur Selbstkon-

trolle geben, wurde gefordert. Dazu institutionalisierte man die Controller-Funktion. Dieser Vorgang prägte die zweite Controller-Generation.

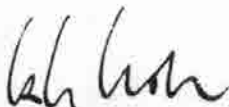
Die Handlungsweise des Controllers in der "2. Generation" war eine bilaterale, d. h. er besprach sich zuerst mit dem Verkaufsmanager, dann mit dem Produktionsmanager usw., kurz die Informationsfäden liefen beim Controller zusammen. Er war der Geheimnisträger, der Allwissende. Aus der Literatur lassen sich dieser Generation Schlagworte wie "Graue Eminenz", "Geschäftsleitung ohne Mandat" oder auch "Oberkontrolleur" zuweisen.

Der Durchbruch des Controlling vollzog sich dann in der dritten Generation durch den Wandel von der bilateralen zur multilateralen Handlungsweise. Damit nämlich im Sinne des kybernetischen Grundmodells die Manager steuern und regeln können - und damit wären wir beim angelsächsischen control - ist es notwendig, die durch den Soll-Ist-Vergleich gewonnenen Erkenntnisse nicht durch eine Relaisstation, nämlich den Controller, sondern im direkten Gespräch aller Manager zusammenfließen zu lassen. Damit diese dann gemeinsam Einfluß (mit neuen Stellgrößen) auf ihre Bereiche (Regelstrecken) nehmen. Die Rolle des Controllers läßt sich dabei mit der des Interpretators beschreiben; wie sich also die zu beschließenden Maßnahmen ökonomisch auswirken. Der Controller hat weiter Informations-Marketing zu betreiben, also mit seinem Informationsdienst diese Gespräche des "runden Tisches" geradezu zu provozieren, wenn er die Kostendeckung, das Gewinnziel gefährdet sieht.

Die vierte Generation ist erst in schwachen Umrissen erkennbar. Hierher gehören so populäre Schlagworte wie "Soziale Verantwortlichkeit des Unternehmers (Davoser Manifest)", "Sozialbilanz", "Social Accounting" usw. Die Unternehmung ist von ihrer Umwelt nicht abgeschlossen, vielmehr versucht eine Vielzahl von Interessengruppen Einfluß zu nehmen. Neben den Kapitalgebern und der Unternehmensleitung die Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Verbraucherverbände, letztlich alles, was sich unter öffentlicher Meinung subsumieren läßt. Daß die aus diesem Interessenpluralismus resultierenden Anforderungen, sozialen Wünsche, ökonomisch machbar bleiben, darauf hat der Controller zu achten. Der Controller wird zum Politiker. Werden hier ferner die Erkenntnisse der Politikwissenschaft berücksichtigt, daß nämlich soziale Systeme (und dazu gehören auch Unternehmungen) nur durch ein ständiges Infragestellen ihrer Handlungen überlebensfähig sind, dann läßt sich auch die Rolle des Controllers als die der institutionalisierten Fundamentalkritik beschreiben. Vor allem bei der Öffentlichkeitsarbeit dafür, was Sinn des Gewinnziels ist.

Mit freundlichem Gruß

Ihr



K.-H. Hoh

# KOSTENSTELLENRECHNUNG ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT IM VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN



Dr. Manfred Seitz ist Leiter der Abteilung Systemplanung bei der Allianz Versicherungs-AG

von Dipl.-Kfm. Dr. Manfred Seitz, München

## TEIL 1

### Vorbemerkung: Controlling im Versicherungsbetrieb

Auch in der Versicherungswirtschaft gewinnt das Controlling im Sinne einer zielorientierten Steuerung des Unternehmens zunehmende Bedeutung. Umfangreiche Probleme stellen sich hier beim Aufbau einer innerbetrieblichen Erfolgsrechnung als zentralem Controlling-Werkzeug:

Die vorhandenen Rechnungswesenssysteme sind vorwiegend für die Zwecke der offiziellen Rechnungslegung gestaltet. Die Erfüllung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften sowie der Rechnungslegungsvorschriften des Bundesaufsichtsamtes erfordern einen überproportional hohen Erfassung- und Verteilungsaufwand. Innerbetriebliche Anforderungen sind dagegen nur sekundär berücksichtigt.

In der ALLIANZ Versicherungs-AG wurde eine innerbetriebliche Erfolgsrechnung als Führungsinstrument zunächst im Modell entwickelt und so dann stufenweise realisiert. Die Einführungsphase ist noch nicht abgeschlossen. Wesentliche Teile des Modells aber sind realisiert und werden bereits als Werkzeug des Controlling genutzt.

Wir geben nachstehend einen gestrafften Überblick über das Modell und schildern konkret ein typisches Anwendungsbeispiel.

## TEIL 2

### Überblick über das Modell der innerbetrieblichen Erfolgsrechnung

Alle für das versicherungstechnische Geschäft relevanten Erfolgskomponenten wie

- o Beiträge,
- o Provisionen,
- o Versicherungsleistungen,
- o Kosten der Vertriebsstellen, der Betriebs- und Schadenabteilungen sowie der Allgemeinen Dienstleistungsstellen

werden in einer für die Zwecke der innerbetrieblichen Erfolgsrechnung geeigneten Artengliederung monatlich erfaßt und in einer eigenen Erfolgsrechnungsdatei gespeichert. Diese Erfassung ist Abfallprodukt der für die Zwecke des offiziellen Rechnungswesens erforderlichen Buchungsvorgänge; ein gesonderter Arbeitsaufwand fällt hierfür nicht an.

In dieser Datei sind die Erfolgskomponenten den Beobachtungseinheiten des Systems verursachungsgerecht zugeordnet. Als Beobachtungseinheiten dienen derzeit Kostenträger und Kostenstellen.

### Beobachtungseinheit Kostenträger

Kostenträger sind zunächst die einzelnen Versicherungsschutzformen, welche die Angebotspalette des Unternehmens am Markt darstellen. Dieser Ebene der Kostenträgerhierarchie werden insbesondere Beiträge, Provisionen und Versicherungsleistungen zugeordnet. Die Kostenträger sind also Profit Centers, die mit einem trägerbezogenen Deckungsbeitrag I abschließen. Die Kostenträgerhierarchie wird so dann in mehreren Stufen bis hin zum gesamten versicherungstechnischen Geschäft verdichtet. Maßgeblich für die Verdichtungslogik sind zum einen die Anforderungen der offiziellen Rechnungslegung, zum andern und vor allem aber die innerbetriebliche Struktur und Interessenlage: möglichst viele Kosten sollen auch kostenträgergemäß auf einer möglichst tiefen Ebene der Kostenträgerhierarchie verursachungsgerecht zugeordnet sein. Für jeden Beobachtungspunkt dieser Kostenträgerhierarchie gibt es gesonderte Kostenträgerlisten, die jeweils mit spezifischen Deckungsbeiträgen abschließen.

### Kostenstellen-Informationen

In der Kostenstellenorganisation erfolgt eine strenge Anlehnung an die gegebene Aufbauorganisation des Unternehmens. Nur so ist sichergestellt, daß für jede Kostenstelle ein für die zugeordneten Erfolgskomponenten verantwortlicher Mitarbeiter angesprochen werden kann. Kostenstellen sind dann Profit Centers, wenn in den Kostenstellen die Beiträge zugeordnet sind und beeinflußt werden können. Für solche Kostenstellen gibt es Ergebnisübersichten, die jeweils mit kostenstellenbezogenen Deckungsbeiträgen abschließen. Vorwiegend aber sind Kostenstellen Cost-Centers. Für jedes dieser Cost-Centers wird die Kostensituation in Kostenstel-

lenlisten dargestellt.

Das Konzept einer stufenweisen hierarchischen Verdichtung wird auch im Bereich der Kostenstellenrechnung angewandt. Von einer differenzierten Kostenstellenbasis ausgehend, kommt man so zu immer größeren, mit Verantwortungsbereichen der Führungskräfte jeweils deckungsgleichen, Beobachtungseinheiten. In der obersten Verdichtungsebene existiert also nur noch eine Ergebnisübersicht, die den gesamten Deckungsbeitrag des Unternehmens in gleicher Höhe wie die Kostenträgerliste für das Gesamtgeschäft, jedoch in anderer Gliederung, nachweist.

Neben den Buchungsdaten werden in der Erfolgsrechnungsdatei auch Planwerte und Bezugsdaten

KOSTENSTELLENLISTE		STELLE: ZENTRALER SCHREIBDIENST		
		BERICHTSZEIT: 2. Quartal 1976		
KOSTENART	VORJAHR GESAMT	GESCHÄFTSJAHR BERICHTSZEIT	AUFGEWANDT	PLANWERTE
<b>I. BEZUGSDATEN</b>				
ANZAHL INVESTIERTER ARBEITSPLÄTZE	24	16	18	14
ANZAHL MITARBEITER (VERTRAGSVERHÄLTNIS)	20	16	18	14
RECHNERISCHE VERFÜGBARKEIT	16	14	16	12
INVESTIERTE ARBEITSZEIT	16	12	15	-
EIGENE ANSCHLÄGE (IN TAUSEND)	134.400	33.000	70.000	130.000
ANSCHLÄGE IN LOHN (IN TAUSEND)	10.800	-	-	5.000
<b>II. KOSTEN</b>				
GEHÄLTER	570.240	138.564	281.124	439.085
TRENNUNGSGELDER	3.000	-	-	-
REISEKOSTEN	5.400	500	1.000	7.000
ARBEITGEBERANTEILE	91.230	23.556	47.791	74.644
ESSENSGELDZUSCHÜSSE	12.140	2.700	5.700	8.400
NOTSTANDSBEIHILFEN	4.500	500	1.000	5.000
SONSTIGE PERSONALKOSTEN	25.690	4.156	8.430	21.950
PERSONALKOSTEN GESAMT	712.200	169.976	345.045	556.079
RAUMMIETEN	-	-	-	-
MASCHINENMIETEN	20.200	5.800	9.500	11.900
SONSTIGE ARBEITSPLATZKOSTEN	1.870	200	500	1.100
ARBEITSPLATZKOSTEN INSGESAMT	22.070	6.000	10.000	13.000
BÜROMATERIAL	29.300	6.500	13.380	28.216
KONTORISTISCHE LOHNAUFTRÄGE	32.400	-	-	20.000
SONSTIGE VERBRAUCHSKOSTEN	12.300	1.750	3.120	11.850
VERBRAUCHSKOSTEN GESAMT	74.000	8.250	17.500	60.066
SONSTIGE STELLENKOSTEN	7.100	1.800	3.500	7.000
GESAMTKOSTEN VORLEISTUNGSVERRECHNUNG	815.370	186.026	376.045	636.145
VERRECHNETE RAUMKOSTEN	63.360	11.700	27.900	56.160
VERRECHNETE TELEFONKOSTEN	1.900	300	800	1.500
SONSTIGE VERRECHNUNGSBELASTUNGEN	6.000	1.500	4.000	6.000
GES.KOSTEN VOR EIGENER LEISTUNGSVERRECHN.	886.630	199.526	408.745	699.805
VERRECHNETE GUTSCHR. FÜR SCHREIBLEISTUNG	726.000	165.000	350.000	675.000
SONSTIGE VERRECHNETE GUTSCHRIFTEN	35.600	22.840	32.770	39.720
KOSTENÜBER-/UNTERDECKUNG NACH LEISTG. VERR.	125.030	11.686	25.975	-14.915
<b>III. KENNZIFFERN</b>				
AUSFALLKOEFFIZIENT	20%	12,5%	11,1%	14%
INTENSITÄTSKOEFFIZIENT	-	-14%	-6,3%	-
PRODUKTIVITÄT (TSD. ANSCHLÄGE PRO MA/MONAT)	700	916	778	900
Ø PERSONALKOSTEN JE MITARBEITER/MONAT	2967,-	3541,-	3.195,-	3310,-
Ø PLATZKOSTEN JE ARBEITSPLATZ/MONAT	77,-	125,-	93,-	77,-
Ø KOSTEN JE TAUSEND ANSCHLÄGE (EIGEN)	6,36	6,05	5,24	5,23
Ø KOSTEN JE TAUSEND ANSCHLÄGE (LOHN)	31,-	-	-	4,-
Ø VERBRAUCHSKOSTEN JE TSD. ANSCHLÄGE (EIGEN)	-31	-25	-25	-31
KOSTENDECKUNGSGRAD	-14%	-5,9%	-6,4%	+2%

Abb. 1: Kostenstellenliste für den zentralen Schreibdienst

erfaßt und den gleichen Beobachtungseinheiten zugeordnet. Bezugsdaten sind Informationen, die aus beliebigen anderen statistischen Arbeitsbereichen bezogen werden und dazu dienen sollen, die den Kostenstellen oder Kostenträgern zugeordneten Erfolgskomponenten zu interpretieren, und vor allem Kennziffernrechnungen im System zu ermöglichen.

### Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Eine verursachungsgerechte Erfassung bei der Kostenstelle oder beim Kostenträger berücksichtigt nicht die kostenmäßigen Konsequenzen innerbetrieblicher Leistungsverflechtung. Zur Behebung dieses Mangels wurde ein Verfahren zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung nach folgenden Grundsätzen eingeführt:

- o Bei der leistenden Stelle werden die für die einzelnen auftraggebenden Stellen oder Träger erbrachten Leistungsmengen erfaßt.
- o Für die einzelnen Leistungsarten werden Planverrechnungspreise (unabhängig vom effektiven Kostenanfall) festgelegt unter der Voraussetzung, daß die leistende Kostenstelle normal beschäftigt ist und wirtschaftlich arbeitet.
- o Die erbrachten Leistungsmengen werden mit Planverrechnungspreisen bewertet, der leistenden Stelle gutgeschrieben und der empfangenden Stelle bzw. dem empfangenden Träger belastet.

Dieses im übrigen weitgehend vollmaschinell ablaufende Verfahren der Leistungsverrechnung macht aus "COST CENTERS" "ALS-OB-PROFIT-CENTERS", weil entstehende Kostenüber- bzw. -unterdeckungen wie Deckungsbeiträge interpretiert werden können.

Die Erfolgsrechnungsdatei ist regelmäßig eine Woche nach Buchungsschluß für den abgelaufenen Monat aktualisiert, Berichte der innerbetrieblichen Erfolgsrechnung können ab diesem Zeitpunkt abgerufen werden. Hierfür steht ein weitgehend variables Abfragesystem zur Verfügung. Dies ermöglicht einerseits, die Papierflut in Grenzen zu halten, andererseits aber die Ausgaben weitgehend an den Bedürfnissen der Benutzer zu orientieren.

### TEIL 3

#### Anwendungsbeispiel: Kostenstellenrechnung

Wir wollen ein typisches Anwendungsbeispiel aus

dem Bereich der Kostenstellenrechnung demonstrieren. In Abbildung 1 ist die Kostenstellenliste für eine Abteilung "ZENTRALER SCHREIBDIENST" dargestellt. Nachstehende Ausführungen gelten aber grundsätzlich in gleicher Weise für alle Kostenstellen mit dem Charakter von COST-CENTERS. Der gewählte Listenbildinhalt ist modellhaft reduziert. Die Vernachlässigung bestimmter Details verbessert die hier interessierende Verständlichkeit des Listenbildaufbaus. Auch das Arbeiten mit den Listen kann am Modell besser verdeutlicht werden.

#### Beschreibung des Kostenstellen-Listenbilds

Über das variable Abrufprogramm können die zur Ausgabe aus dem Speicher vorgesehenen Kostenstellen gezielt angesprochen werden. Mit einem Abruf können nach Wahl eine einzige, alle verfügbaren oder beliebig ausgewählte Kostenstellenlisten angefordert werden.

Der Berichtszeitraum kann frei gewählt werden. Es sind beliebige Monate, ausgewählte Quartale, die jeweils letzten 12 Monate usw. als Berichtszeitraum möglich.

Auch die Spalteneinteilung ist weitgehend frei wählbar. Über das Abrufprogramm kann entschieden werden, ob nur der Berichtszeitraum angegeben werden soll; oder auch die aufgelaufenen Geschäftsjahreszahlen, Vorjahreswerte, Planwerte usw. Ebenfalls kann entschieden werden, ob (wie im Beispiel) nur absolute Werte gegenübergestellt oder (zusätzlich bzw. stattdessen) prozentuale Veränderungen nachgewiesen werden sollen.

Die Zeileneinteilung ist grundsätzlich starr. Es besteht lediglich die Möglichkeit, bestimmte Informationsartenblöcke zu unterdrücken. So können bei Bedarf Kostenstellenlisten erstellt werden, die keine Bezugsdaten oder Kennziffern enthalten oder nur auf Personalkosten reduziert sind usw.

Bezugsdaten sind gespeicherte Informationen, die der Erfolgsrechnungsdatei aus anderen statistischen Arbeitsbereichen zugeführt werden. Das Problem der Ausstattung von Kostenstellen mit Bezugsdaten muß von Kostenstelle zu Kostenstelle neu gelöst werden. Grundsätzlich sollen über die Bezugsdaten die wesentlichen Kosteneinflußgrößen der Stelle sowie ihre Beschäftigungssituation deutlich gemacht werden.

Kosten sind gespeicherte Informationen, die dem offiziellen Rechnungswesen entstammen. Wir unterscheiden zwischen originalen und verrechneten Stellenkosten.

Die originalen Stellenkosten (Personalkosten, Arbeitsplatzkosten, Verbrauchskosten, sonstige Stellenkosten) werden hinsichtlich ihres Preis- und Mengengerüsts vom verantwortlichen Abteilungsleiter mit beeinflußt und können der Kostenstelle original zugerechnet werden.

Die verrechneten Stellenkosten setzen sich aus Verrechnungsbelastungen (im Beispiel: Raum, Telefon, sonstige) und Verrechnungsgutschriften zusammen.

Die Verrechnungsbelastungen resultieren aus der Leistungsverrechnung. Das Mengengerüst der Kosten (belegte m<sup>2</sup>, verbrauchte Gesprächseinheiten) wird in der Kostenstelle beeinflußt. Eine Einflußmöglichkeit auf das Wertgerüst besteht nicht. Jedoch ist sichergestellt, daß die Verrechnungsbelastung streng proportional ist zur (beeinflussbaren) Menge.

Die Verrechnungsgutschriften sind das Ergebnis der selbst erbrachten, bewerteten Leistungen. Auch hier gilt der Grundsatz strenger Proportionalität zwischen erbrachter Leistung und Höhe der Verrechnungsgutschrift.

Als Saldo zwischen originalen Stellenkosten, Verrechnungsbelastungen und Verrechnungsgutschriften ergibt sich eine Kostenüber- oder -unterdeckung, die als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit der Stelle aufgefaßt werden kann. Hier zeigt sich deutlich das Umwandeln von "COST-CENTERS" im ursprünglichen Sinne in "ALS-OB-PROFIT-CENTERS".

Kennziffern sind nicht in der Datei gespeichert. Sie werden erst im Zeitpunkt der Ausgabe gerechnet. Ähnlich wie bei den Bezugsdaten muß das Problem der Bildung von Kennziffern für jede Kostenstelle isoliert gelöst werden. Eine zu große Kennziffernvielfalt muß vermieden werden. Bei der Prüfung der Frage, ob eine Kennziffer eingebaut werden soll oder nicht, bietet sich folgende Überlegung an: "Kann die diskutierte Kennziffer im Planungszeitpunkt als Zielkennziffer definiert werden?" Eine Kennziffer sollte nur dann eingebaut werden, wenn diese Frage eindeutig bejaht werden kann.

### Das Arbeiten mit der Kostenstellenliste

Die Kostenstellenliste ist das zentrale Analyse- und Planungsinstrument. Es wird ergänzt durch eine Reihe von peripheren Statistiken, die insbesondere im Bereich der Bezugsdaten und der Leistungsverrechnung differenziertere Informationen geben. Mit diesem Instrumentarium arbeiten nicht

nur der unmittelbare Stellenverantwortliche und sein Vorgesetzter, sondern auch einige Zentralabteilungen (Rechnungswesen, Betriebsorganisation, Personal, Verwaltung), die im Rahmen ihrer Zuständigkeit ebenfalls Controlling-Funktionen ausüben.

Wir wollen nun das Arbeiten mit der Kostenstellenliste in seinen Grundzügen umreißen.

### KOSTEN JE TAUSEND ANSCHLÄGE ALS ZIELWERT

Dies ist die zentrale Zielkennziffer der Kostenstelle. Die erbrachten Mengenleistungen werden mit diesem Wert als Planverrechnungspreis bewertet und der Stelle gutgeschrieben.

Im ursprünglichen Konzept war hier von Marktpreisvorstellungen ausgegangen worden, was sich aber nicht bewährt hat. Sobald nämlich als Folge der innerbetrieblichen, kurzfristig nicht beeinflussbaren Kostensituation (z. B. kurzfristig nicht veränderbare Personalsituation) der Marktpreis effektiv nicht erreichbar ist, entstehen systembedingte Kostenunterdeckungen. Der Kostenstellenverantwortliche wird sich mit dem Planverrechnungspreis als Zielgröße nicht identifizieren können. Dann aber ist das mit der Kostenstellenrechnung als Führungsinstrument verbundene Gesamtziel gefährdet.

Heute wird der Planverrechnungspreis bei der Planung im Zielvereinbarungsprozeß zwischen den beteiligten Stellen als wesentliche Zielgröße festgelegt. Es werden dann die erforderlichen Maßnahmen überlegt und bewertet, die ergriffen werden müssen, um diesen Zielpreis zu erreichen. Der Marktpreis spielt nur noch insofern eine Rolle, als bei der Vereinbarung des Zielwertes die Überlegung angestellt wird: was kostet die Leistungserledigung außer Haus?

Im Beispiel errechnet sich der Planverrechnungspreis wie folgt:

$$\begin{aligned} & \emptyset \text{ Kosten je Tausend Anschläge (Eigen)} = \\ & \frac{\text{Gesamtkosten vor eigener Leistungsverrechnung}}{\text{./ . kontoristische Lohnaufträge}} \\ & \text{Eigene Anschläge (in Tausend)} \\ & \emptyset \text{ Kosten je Tausend Anschläge (Fremd)} = \\ & \frac{\text{kontoristische Lohnaufträge}}{\text{Anschläge in Lohn (in Tausend)}} \end{aligned}$$

Dabei gilt als Grundsatz: Alle Schreibaufträge gehen an den Schreibdienst. Die Vergabe von



Fremdaufträgen wird unter Kapazitäts- und Beschäftigungsgesichtspunkten von dieser Stelle nach Genehmigung durch die Betriebsorganisation entschieden. Die Auftraggeber werden mit gleichen Planverrechnungspreisen belastet, unabhängig davon, ob der Schreibauftrag durch eigenen Schreibdienst oder in Lohn erledigt wurde.

**DAS PROBLEM DER LEISTUNGSERFASSUNG**

Im Gegensatz zur Situation in vielen anderen Kostenstellen, wo die Leistungserfassung unter Einschaltung der EDV vollmaschinell erledigt werden kann, muß im Schreibdienst eine manuelle Leistungserfassung organisiert werden.

Diese Aufgabe wird vornehmlich durch die für die Arbeitsverteilung zuständige Gruppenleiterin wahrgenommen. Das angelieferte Schreibgut wird gezählt und

- o einerseits nach Schriftgutarten wie Briefe, Versicherungsscheine und Nachträge, Buchungs- und Zahlungsanweisungen usw.,
- o andererseits nach auftraggebenden Stellen gegliedert erfaßt.

Am Monatsende werden die Zählergebnisse der Datenverarbeitung zugeführt. Dort werden die Schreibgutmengen gewichtet und in Tausend Anschläge umgerechnet. Die gewichteten Ergebnisse werden mit dem Planverrechnungspreis bewertet; die notwendigen Buchungen werden ausgelöst. In die Kostenstellenrechnung werden nur noch die gewichteten Leistungseinheiten (Tausend Anschläge) übernommen. In einer separat erstellten Leistungsübersicht Schreibdienst (vgl. Abbildung 2) wird die Auftragsstruktur der Kostenstelle differenziert nachgewiesen. Auch diese Übersicht wird vollmaschinell erstellt.

Bei jeder Leistungsart ist angegeben, mit welchem Bewertungsfaktor die Mengeneinheit (z. B. Briefe) in Anschläge umzurechnen ist. In Abhängigkeit von Leistungsart und empfangender Stelle wird durch einen zusätzlichen Gewichtungsfaktor der Schwierigkeitsgrad der Arbeit zum Ausdruck gebracht.

Beispiel:

Wenn z. B. für "Technische Versicherungen" im Berichtszeitraum 306 Versicherungsscheine / Nachträge geschrieben wurden, dann ergeben sich hieraus zunächst in der Auszählung

$$306 \times 560 = 171.360 \text{ Anschläge.}$$

Dieser erste Bewertungsfaktor kann mit weitgehender Sicherheit durch stichprobenweises Auszählen beschriebener Formulare ermittelt werden.

Wegen der besonderen Schwierigkeiten beim Schreiben der hier benötigten Maschinenverzeichnisse (technische Daten usw.) wird im Äquivalenzziffernverfahren diese Anschlagzahl mit dem Faktor 1,5 gewichtet, so daß die Anschlagmenge letztlich

$$171.360 \times 1,5 = 257.040$$

beträgt.

Leistungsübersicht		Stelle: Zentraler Schreibdienst						Gesamt Tausend Anschläge
		Berichtszeit: 2. Quartal 76						
Empfangende Stelle	Schreibgutarten						...	
	Briefe (850)		Versicherungsscheine/ Nachträge (560)		Anweisungen (560)			
Stück	Anschläge	Stück	Anschläge	Stück	Anschläge	...		
Kraft-Betrieb	3530 (1)	3'000.500	5357 (1)	2'999.920	1071 (1)	374.850	7.500	
Kraft-Schaden	4824 (1,2)	4'920.480	-	-	7029 (1)	2'460.150	8.200	
Technische Vers.	306 (1,5)	390.150	306 (1,5)	257.040	1114 (1)	389.900	1.300	
Personal	2541 (1)	2'159.850	-	-	343 (1)	120.080	2.400	
Vertrieb	4470 (0,9)	3'419.550	-	-	0 (1)	0	3.600	
Gesamt	23913 (1,1)	22'358.325	7816 (1,2)	5'252.499	15398 (1)	5'389.180	33.000	

Abb. 2: Leistungsübersicht Schreibdienst

Das eigentliche Problem liegt in der hier vorgesehenen doppelten Gewichtung. Zum einen wird die Anzahl an Briefen usw. durch einen pauschalen Bewertungsfaktor in Tausend Anschläge umgerechnet, zum andern gibt es in Abhängigkeit von der empfangenden Stelle unterschiedliche Gewichtungsfaktoren, um unterschiedliche Schwierigkeitsgrade berücksichtigen zu können. Damit unzulässige Manipulationen vermieden werden, ist für die Festlegung und laufende Überprüfung dieser Faktoren die Betriebsorganisation als neutrale Stelle zuständig.

**DIE PLANUNG DES PERSONALBEDARFS**

Im Planungszeitpunkt muß zunächst die für den Planungszeitraum erwartete Arbeitsmenge kalkuliert werden. Die Vergangenheitswerte und ihre detaillierte Zusammensetzung sind aus Kostenstellenlisten und Leistungsübersichten bekannt. Die Betriebsorganisation hat Kenntnis von Projekten und Vorhaben, die den Arbeitsanfall spürbar beeinflussen können.

Die Kostenstellenlisten liefern darüber hinaus Informationen über die Mitarbeiterproduktivität der Vergangenheit. Daraus läßt sich eine Soll-Produktivität als Planwert ableiten.

Aus erwarteter Arbeitsmenge und Soll-Produktivität läßt sich der erforderliche Personalbedarf als Planwert ermitteln. Die Kostenstellenliste zeigt den Personalstand der Vergangenheit. Im Beispiel sind die diesbezüglichen Begriffe wie folgt zu interpretieren:

- o Anzahl Mitarbeiter = Anzahl bestehender Vertragsverhältnisse
- o Rechnerische Verfügbarkeit = Anzahl Mitarbeiter  $\cdot$  / . anteilige Teilzeitmitarbeiter  $\cdot$  / . Mitarbeiter mit Dienstverhältnissen ohne Bezüge (z. B. Mutterschutzfälle)
- o Investierte Arbeitszeit = effektiv geleistete Arbeitszeit aus Gleitzeitabrechnung.

Die Personalbedarfsplanung hat nun zum Ziel, Maßnahmen festzulegen, die Personalstand und Personalbedarf zur Deckung bringen. Eine differenzierte Personalstatistik je Kostenstelle, aus der die in die Kostenstellenliste übernommenen Personaldaten entstammen, hilft bei der Lösung dieser Planungsprobleme.

#### DIE PLANUNG DER PERSONALKOSTEN

Sind der Personalbestand und die Personalbewegung mengenmäßig geplant, so bedarf es lediglich bestimmter Annahmen über die Entwicklung des Gehaltstarifs sowie über leistungsabhängige Gehaltszulagen, um auch die Personalkosten planerisch zu fixieren.

Im Beispiel sind nur einige Personalkostenarten herausgegriffen. Entscheidend ist die Tatsache, daß für jede der genannten Kostenarten einheitliche Kosteneinflußgrößen existieren sowie einheitliche Verantwortlichkeiten für die Kostenbeeinflussung.

Gehälter sind vom Personalstand abhängig und kalenderzeitbezogen. Für den mengenmäßigen Personalbedarf ist im wesentlichen der Abteilungsleiter verantwortlich, für die Personalkosten der Abteilungsleiter (leistungsbedingte Zulagen) zusammen mit der Personalabteilung (generelle Gehaltspolitik).

Ähnliche Überlegungen lassen sich für alle Kostenarten anstellen.

#### DIE PLANUNG DER ÜBRIGEN ORIGINALEN STELLENKOSTEN

In grundsätzlich gleicher Weise wird bei der Planung der Arbeitsplatzkosten (von Anzahl der investierten Arbeitsplätze abhängig) und der Verbrauchskosten (von Beschäftigungsmenge abhängig) vorgegangen.

Die in den Kostenstellenlisten enthaltenen Kennziffern (z. B. durchschnittliche Verbrauchskosten je Tausend Anschläge) geben wichtige Hinweise für die Planung dieser Kostenarten.

#### DIE PLANUNG DER VERRECHNETEN KOSTEN

Bei der Planung der Verrechnungsbelastungen kann im Grundsatz identisch vorgegangen werden. Es ist lediglich zu beachten,

- o daß eine Beeinflussung nur des Mengengerüsts der Kosten möglich ist,
- o daß der Preis je Leistungseinheit als Ergebnis der Kostenplanung einer anderen Kostenstelle akzeptiert werden muß.

Bei der Planung der Verrechnungsgutschrift muß zunächst geprüft werden, ob als Ergebnis der Kostenplanung ein Planverrechnungspreis erreicht wurde, wie er als ursprüngliche Zielvorstellung vorgegeben war. Ist dies der Fall, so ist die Verrechnungsgutschrift als Produkt aus geplanter Leistungsmenge und Planverrechnungspreis definiert. Die Kostendeckung der Stelle ist im Planzeitpunkt gesichert.

Ist dies nicht der Fall, so muß entweder die Planung revidiert werden, oder - falls dies nicht möglich ist - ein entsprechend abgewandelter Planverrechnungspreis eingesetzt werden.

#### DIE KOSTENSTELLENLISTE ALS ANALYSE - UNTERLAGE

Als Ergebnis des Planungsvorgangs erhalten wir also Planwerte für die Bezugsdaten, Kosten und Kennziffern.

Von Bedeutung ist die Tatsache, daß hinter diesen Planwerten konkrete Maßnahmen und Annahmen stehen. Für die Durchführung der Maßnahmen sind die zuständigen Stellen im Unternehmen verantwortlich, das Eintreffen der Annahmen ist überprüfbar.

Auf der Basis der monatlich oder quartalsweise gelieferten Kostenstellenlisten ist nun eine laufende Abweichungsanalyse möglich.

Es kann unschwierig festgestellt werden, ob eingetretene Abweichungen auf Preisabweichungen, Beschäftigungsabweichungen oder Verbrauchsabweichungen zurückzuführen sind. Dies aber ist die Voraussetzung dafür, auch unterjährig zu erkennen, welche Maßnahmen von welcher Stelle ergriffen werden müssen, um die Kostenstelle zur Zielerfüllung hin zu steuern. ■

# MARKETINGPLANUNG IM SPARKASSEN BETRIEB – UNTERNEHMENSSTEUERUNG ODER SELBSTZWECK?

von Dieter Kiegle, Graz (Österreich)

Grundlage eines effizienten Controlling im modernen Sparkassenbetrieb ist ein Management-Informationssystem mit folgenden drei Elementen:

1. Die Gesamtplanung (abgeleitet aus der geschäftspolitischen Zielsetzung); also die Gewinn- und Finanzplanung, Liquiditätsplanung, betriebliche Planung einschließlich EDV, die Personal- und Marketingplanung.
2. Die betriebliche Kostenrechnung.
3. Ein EDV-Prognosesystem zur Aufstellung einer aussagekräftigen Ertragsvorschau.

Daß sich der MARKETINGPLAN als Instrument des Controlling bewährt hat, soll dieser Erfahrungsbericht zeigen. Aber auch, welche Hürden dabei zu überwinden waren.

Der Hauptverband der österreichischen Sparkassen, die Interessenvertretung der Sparkassen in Österreich, hat 1971 den Marketingplan als systematisiertes Unternehmenskonzept für die Sparkassen ausgearbeitet. Planung wird als eine wichtige Voraussetzung für eine unternehmerische Grundhaltung

gesehen, umschrieben mit dem Schlagwort "Marketing". Geplant werden soll der Absatz von Bankleistungen an die verschiedenen Kundengruppen. Wie also das immer noch große, unerschlossene Marktpotential der Privatkunden gewonnen werden soll, das in den nächsten Jahren "verteilt" wird. Bei Kommerzkunden hingegen ist der Markt weitgehend verteilt; hier geht es also um die Verdrängung der Konkurrenz.

1972 wurde die Marketingplanung vom Hauptverband übernommen. Das war Anlaß, Controlling bei der Steiermärkischen Sparkasse als geschäftspolitisches Unternehmenskonzept einzuführen. Die Marketingplanung erstreckt sich auf ein Jahr, die langfristige auf fünf Jahre, von Jahr zu Jahr revolutionierend.

## Controlling, eine neue Philosophie

Mit der Verbesserung des Rechnungswesens und der verbreiteten Anwendung der Datenverarbeitung in den österreichischen Wirtschaftsbetrieben, rückt gerade in letzter Zeit eine aus der Marketingplanung resultierende Managementaufgabe immer deutlicher



D.Kiegle ist bei der Steiermärkischen Sparkasse in Graz als Direktionsassistent zuständig für den Aufgabenbereich "Marketing-Planung und Controlling". Desweiteren ist er Lehrbeauftragter des Hauptverbandes der österreichischen Sparkassen für Marketing-Fachkurse.

in den Vordergrund: das Controlling. Controlling bezeichnet nicht nur alle Maßnahmen, die auf Grund von Schlußfolgerungen aus der Marketingplanung zu treffen sind, sondern darüber hinaus eine Einstellung, eine "philosophy".

An Hand von praktischen Beispielen läßt sich feststellen, wie vielfältig das Controlling ist, und welche Ansatzpunkte der Marketingplan liefert. Vorweg sei jedoch genommen, daß es sicher falsch wäre, einen Plan als letzte Offenbarung anzusehen. Er soll vielmehr helfen, eine Marschrichtung zu ermitteln, die von allen Mitarbeitern akzeptiert wird. Dazu ist es notwendig, das Gesamtziel bzw. die Ziele einzelner Geschäftsbereiche und Teilmärkte transparent zu machen. Nur so sind Mitarbeiter zum Mitmachen zu gewinnen.

### Gute Information = halber Erfolg

Die Einführungsphase der Marketingplanung brachte zunächst einmal Anhaltspunkte zur Verbesserung der Organisation des Informationsflusses. Die Zielvereinbarungen mit den einzelnen Planverantwortlichen gestalteten sich unbefriedigend. Untersuchungen ergaben: die Planzahlen der Geschäftsbereiche und Zweigstellen waren offenbar nicht ausreichend objektiviert. Ein speziell auf die Zweigstellen zugeschnittenes Analysesystem mit Marktdaten (demographische Daten, Vermögens- und Einkommensgrößen u. a.) half, realistische Zielgrößen anzusteuern. Ergänzend dazu gibt es eine Meldung der Zentrale über monatliche Veränderungen der Bestandsgrößen in den wichtigsten Geschäftsbereichen der Zweigstellen. Die Mitarbeiter wissen mit ziemlicher Sicherheit über die Ausschöpfung und Veränderung ihres Marktgebietes Bescheid.

Bei den jährlichen Zielvereinbarungen treten nunmehr geringfügige Differenzen in den Erwartungsgrößen auf. Die Frage "Hat er sich warm angezogen, oder kommt er in der Badehose?", also das psychologische Problem des "Sicherheitspolsters" der Planverantwortlichen, hat damit viel von ihrer ursprünglichen Brisanz verloren. Da die Mitarbeiter an all jenen Marktgeschehnissen sehr interessiert sind, die direkt oder indirekt ihre Märkte beeinflussen können, intensivierten sich darüberhinaus auch die Konkurrenzbeobachtung.

Ein wesentlicher Effekt des aus der Marketingplanung gewachsenen Informationssystems besteht darin, daß sich die Mitarbeiter mit der Planaufgabe identifizieren, sie "rühren also wirklich vorn, damit hinten nichts anbrennt" (DEYHLE). Fazit: gezielte, auf die Bedürfnisse der Planverantwortlichen abgestimmte Information verbessert die Planungsmentalität.

### Erfahrungen mit der Plananalyse

Der in jeder Planung notwendige Soll-Ist-Vergleich dient nicht der Zahlenspielerei, die man auf den ersten und oberflächlichen Blick hinter dem oft umfangreichen Material vielleicht vermutet; sondern zunächst einmal der Feststellung, ob die Marschrichtung stimmt, Strategien auch wirklich erfolgreich waren. Deshalb wird der Geschäftsleitung ein Soll-Ist-Vergleich mit verdichtetem Zahlenmaterial und einem kurzen, aber prägnanten Plankommentar - der eigentlichen Plananalyse - vorgelegt. Denn nur dann lassen sich brauchbare Ansatzpunkte für die Steuerung des Unternehmens gewinnen, wenn die gelieferten Unterlagen wirklich übersichtlich aufbereitet sind. Die Abbildung 1 zeigt ein solches Beispiel für den Planungsbereich 1 (Kundenstruktur). Der Hinweis "laut separatem Werbe- und Maßnahmenplan" bezieht sich auf die strategische Planung, die im Maßnahmenkatalog enthalten ist und aus Platzgründen auf dem Formular nicht angeschrieben wird. Weitere Formulare enthalten Informationen zur Geschäfts- und Ausleihstruktur sowie zur Struktur der Mittelverwendung.

Für die Zweigstellenanalyse sowie für einige einzelne Produktabteilungen (z. B. Valuten, Devisen, Wertpapiere) gibt es eigene Papiere, die aus dem Planungskonzept des Hauptverbandes der österreichischen Sparkassen heraus weiter entwickelt worden sind. Eines davon ist mit "SOLL-IST-Vergleich" überschrieben und beschränkt sich auf das 4. Vierteljahr 1975 (vgl. Abbildung 2). HA/GP steht für Hauptanstalt (die Zentrale) und Bereich Gehaltskonten und Pensionskonten. Auf diesem Blatt sind jedoch nur die Gehaltskonten erfaßt. Die Bezeichnungen "Z 21, 22" usw. stehen für Zweigstelle + Geschäftsstellennummer.

Diese Bögen, die für sämtliche Produkte angefertigt werden (also für Geschäftsgirokonten, Pensionskonten, Spareinlagen, Giroeinlagen usw.), bilden die Grundlage für Einzelgespräche mit Mitarbeitern.

Was den vorliegenden Vergleich betrifft, gab es im 4. Quartal 1975 eine Planüberschreitung von 369 Gehaltskonten. Im wesentlichen wurde diese Überschreitung durch die Umstellung eines Unternehmens auf die bargeldlose Gehaltszahlung verursacht (Bekanntlich ist ja in Österreich der Markt an Gehalts- und Pensionskonten noch nicht ausgeschöpft. Es gibt hier immer noch Marktlücken von etwa 20 bis 30 %). Bei einer Zweigstelle klappte es mit der Organisation nicht, das haben wir später behoben, und eine andere Zweigstelle war wegen Umbauarbeiten ins Minus geraten.

Planungsbereich 1 KUNDENSTRUKTUR

Abb. 1

ZIEL- PLANUNG 1975	111 Gehaltskonten				112 Pensionskonten				113 Geschäftskonten				114 Daueraufträge (Übersetzungen und Einzüge)				115 Spardaueraufträge				116 Scheckkarten			
	absolut		%		absolut		%		absolut		%		absolut		%		absolut		%		absolut		%	
	Stand	Zuwachs	Stand	Zuw.	Stand	Zuwachs	Stand	Zuw.	Stand	Zuwachs	Stand	Zuw.	Stand	Zuwachs	Stand	Zuw.	Stand	Zuwachs	Stand	Zuw.	Stand	Zuwachs	Stand	Zuw.
Ist 1. 1.	24.923	-	100	-	11.989	-	100	-	10.845	-	100	-	67.460	-	100	-	8.107	-	100	-	6.589	-	100	-
Soll 31. 3.	26.071	1.148	104,6	4,6	12.480	491	104,1	4,1	10.959	14	100,1	0,1	72.182	4.722	107,0	7,0	9.255	1.148	114,2	14,2	7.295	706	110,7	10,7
Ist 31. 3.	25.698	775	103,1	3,1	12.393	394	103,3	3,3	10.610	-235	97,8	-2,2	71.604	4.144	106,1	6,1	10.223	2.116	126,1	26,1	7.148	559	108,5	8,5
Abweichung	- 373	- 373	- 1,5	-1,5	- 97	- 97	- 0,8	-0,8	- 249	-249	- 2,3	-2,3	- 578	-578	- 0,9	-0,9	+ 968	+ 968	+11,9	+11,9	- 147	-147	- 2,2	-2,2
Soll 30. 6.	27.169	1.098	109,0	4,4	12.977	497	108,2	4,1	10.880	21	100,3	0,3	76.672	4.490	113,7	6,7	10.095	840	124,5	10,3	8.003	708	121,5	10,8
Ist 30. 6.	27.349	1.651	109,7	6,6	12.739	556	106,3	3,0	10.581	-29	97,6	-0,3	75.626	4.022	112,1	6,0	11.308	1.085	139,5	13,4	7.791	643	118,2	9,8
Abweichung	+ 180	+ 553	+ 0,7	+2,2	- 238	-141	-1,9	-1,1	- 299	-50	- 2,7	-0,5	-1.046	- 468	- 1,6	-0,7	+ 1.213	+245	+15,0	+3,1	- 212	-65	- 3,3	-1,0
Soll 30. 9.	28.317	1.148	113,6	4,6	13.409	432	111,8	3,6	10.928	48	100,8	0,8	81.069	4.397	120,2	6,5	10.791	696	133,1	8,6	8.471	468	128,6	7,1
Ist 30. 9.	28.628	1.272	114,8	5,1	13.085	346	109,1	2,9	10.600	19	97,8	0,2	79.772	4.146	118,3	6,1	12.902	1.594	159,1	19,7	8.259	468	125,4	7,1
Abweichung	+ 311	+ 124	+ 0,5	+0,5	- 324	- 86	- 2,7	-0,7	- 328	- 29	- 3,0	-0,3	- 1.297	- 251	- 1,9	-0,4	+ 2.111	+ 898	+26,0	+11,1	- 212	-	- 3,2	-
Soll 31. 12.	29.579	1.262	118,7	5,1	13.854	445	115,6	3,8	10.966	38	101,1	0,3	85.897	4.828	127,3	7,1	11.541	750	142,4	9,3	9.029	558	137,0	8,4
Ist 31. 12.	30.259	1.651	121,4	6,5	13.425	340	112,0	2,8	10.515	- 85	97,0	-0,8	84.617	4.845	125,4	7,2	14.305	1.403	176,5	17,3	8.679	420	131,7	6,3
Abweichung	+ 680	+ 389	+ 2,7	+1,4	- 429	-105	- 3,6	-1,0	- 451	-123	- 4,1	-1,1	- 1.280	+ 17	- 1,9	+0,1	+ 2.764	+ 653	+34,1	+8,0	- 350	-138	- 5,3	-2,1
MASSNAHMEN- PLANUNG	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle	geplante Maßnahmen	Kon- trolle
1. Quartal																								
2. Quartal																								
3. Quartal																								
4. Quartal																								
MARKT- ANTEILE	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil	Zielgruppe	Marktanteil
1. 1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
31. 12.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Spezialratem*  
*Weser - und*  
*Nachwuchskonten*

Als nicht sehr praktikabel hat sich die Besprechung von Soll-Ist-Vergleichen im Rahmen von Mitarbeiterkonferenzen erwiesen, da die verlangten Kommentare zu Planabweichungen von den einzelnen Planverantwortlichen als Verhöre empfunden werden. Vielleicht auch deshalb, weil man auf die strukturelle Beschaffenheit von Zweigstellenmärkten gerade in Mitarbeiterbesprechungen aus Zeitgründen nicht tief genug eingehen kann. Einzelgespräche bieten dagegen die Gewähr dafür, sich auf die wenigen, aber aufklärungsbedürftigen Planabweichungen zu konzentrieren.

Wie man sieht, zwingt ein gut funktionierendes Controlling auch im Bereich der Zweigstellen- und Teilmärkte (Spareinlagen-, Giro-, Kreditgeschäft) zu Überlegungen über eigene Aktivitäten und den Einsatz von örtlich begrenzt wirksamen Steuerungsinstrumenten, um die eingeschlagene Marschroute zu halten. Im Beispiel: ein Mehr an Gehaltskonten erhöht bei sofortigen Maßnahmen nicht nur alle mit diesen Konten zusammenhängenden Planzahlen. Eine gleichzeitige Untersuchung wird zeigen, ob mit längerfristigen Anlagen gerechnet werden kann. Wichtig dabei ist, daß von "oben" Kompetenzen delegiert werden,

sowie die Selbstkontrolle auf mittlerer und unterer Ebene.

Da die Leiter der Planbereiche interessiert sind, ihre eigenen, mit den Planern ausgehandelten Ziele zu erreichen, werden sie auch ihre Mitarbeiter zum Mitmachen gewinnen. Abgesehen von Mitarbeiterbesprechungen gibt es dazu verschiedene Möglichkeiten, die wir in unseren Zweigstellen benützen: Erfolgskurven mit Soll-Ist-Linien, eine kleine Feier anläßlich eines erreichten Einlagenstandes, im Rahmen zeitlich begrenzter Kampagnen Einsatz der Mitarbeiterprämierung u. a. m. Die Abbildung 3 zeigt Beispiele für Erfolgskurven. Die Erfolgskurven, mit "ZA 25" überschrieben, dienen dem Zweigstellenleiter als Unterlage im Gespräch mit seinen Mitarbeitern. Der Leiter der Zweigstelle 25 geht noch einen Schritt weiter und hängt Grafiken in etwas größerem Umfang an die Wand, wo sie von den Mitarbeitern (nicht jedoch von den Kunden!) eingesehen werden können. Er meint, auch das sei zusammen mit anderen Maßnahmen eine Stimulanz, auch außer Haus Sparkassen-Leistungen zu verkaufen. Seine Erfolge geben ihm in dieser Überlegung recht.

PLANSTELLE	STAND		ZUWACHS 4. V.J./1975					
	am 30.9.	am 31.12	IST		SOLL		ABWEICHG.	
	Stück	Stück	Stück	%	Stück	%	Stück	%
HA/GP	4.987	5.391	+ 404	+ 9,1	150	3,4	+ 254	+ 5,7
Z 21	4.218	4.492	+ 274	+ 6,9	118	3,0	+ 156	+ 3,9
Z 22	2.472	2.525	+ 53	+ 2,3	50	2,2	+ 3	+ 0,1
Z 23	1.525	1.583	+ 58	+ 5,5	32	3,1	+ 26	+ 2,4
Z 24	2.282	2.347	+ 85	+ 4,9	100	5,8	- 15	- 0,9
Z 25	3.420	3.472	+ 52	+ 1,6	120	3,8	- 68	- 2,2
Z 26	690	758	+ 68	+ 11,5	40	6,8	+ 28	+ 4,7
Z 27	2.888	3.108	+ 220	+ 8,3	200	7,5	+ 20	+ 0,8
Z 28	783	845	+ 62	+ 10,7	60	10,4	+ 2	+ 0,3
Z 29	921	993	+ 72	+ 9,9	30	4,1	+ 42	+ 5,8
Z 30	303	323	+ 20	+ 8,5	35	14,8	- 15	- 6,3
Z 31	439	506	+ 67	+ 19,8	40	11,8	+ 27	+ 8,0
Z 32	1.076	1.177	+ 101	+ 13,1	150	19,5	- 49	- 6,4
Z 33	490	534	+ 44	+ 18,3	110	45,9	- 66	- 27,6
Z 47	690	727	+ 37	+ 6,1	20	3,3	+ 17	+ 2,8
Z 48	309	319	+ 10	+ 4,5	7	3,2	+ 3	+ 1,3
Z 49	1.155	1.159	+ 4	+ 0,3	---	---	+ 4	+ 0,3
Gesamt	28.628	30.259	+ 1.631	+ 6,5	1.262	5,1	+ 369	+ 1,4

Abb. 2: Soll-Ist-Vergleich für den Planbereich Gehaltskonten (4. Vierteljahr 1975)

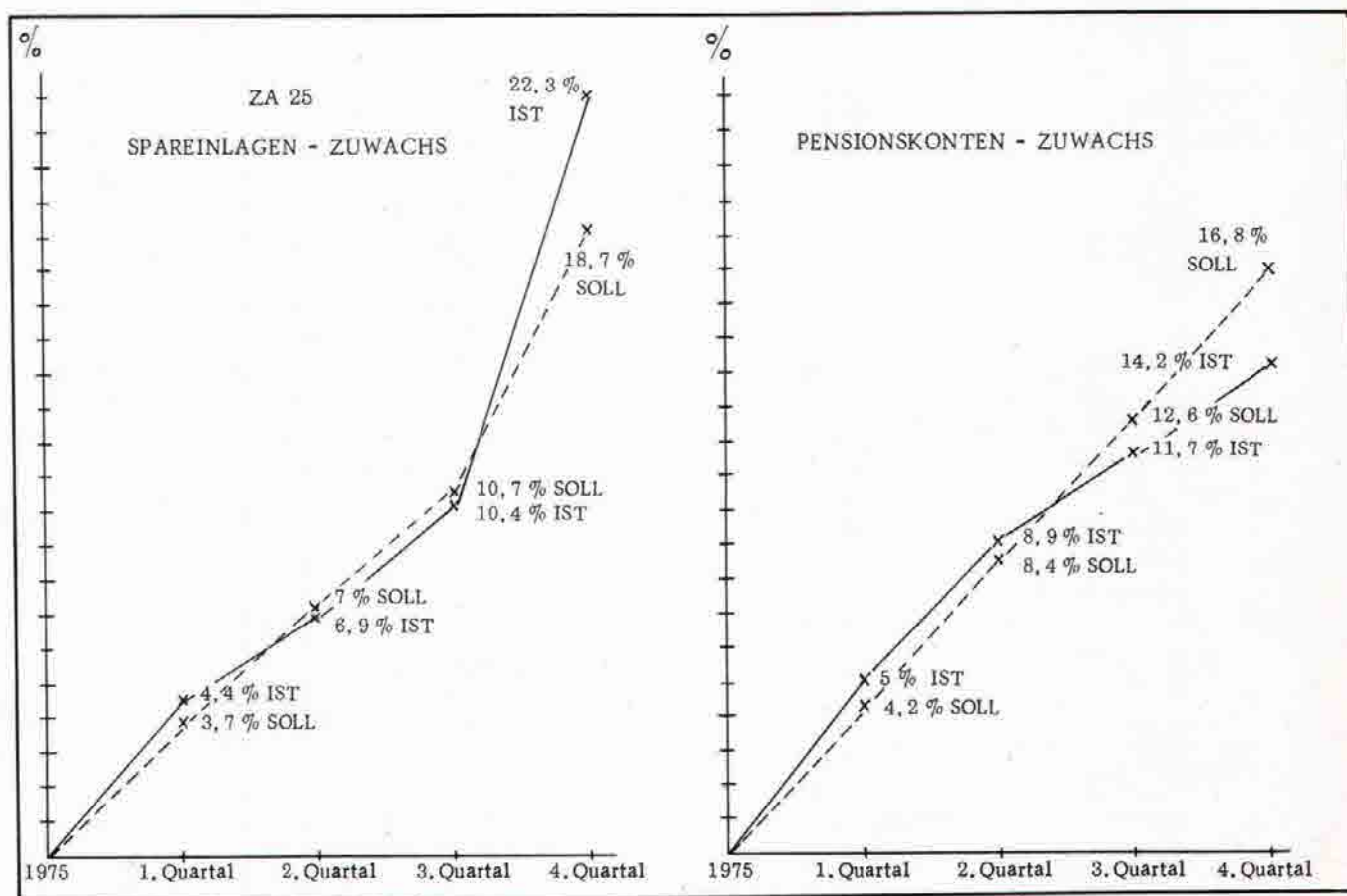


Abb. 3: Erfolgskurven mit Soll-Ist-Linien

### Information über die Geschäftsstruktur

Gelegentlich wird in der Diskussion über die Anwendung des Marketingplanes die Forderung nach mehr Verbindung der einzelnen Teilpläne untereinander erhoben. Es bestünde die Gefahr, daß über die Zielsetzung in einzelnen Teilbereichen das Gesamtziel aus den Augen verloren wird. Praktiker haben dabei sicher schon lange erkannt, daß die Gliederung in einzelne Teilpläne eine geradezu ideale Voraussetzung dafür bietet, den Extremfall des täglichen "Sattelbefehles" zu verhindern. Der Vergleich einzelner Ergebnisse von Teilplänen untereinander hilft vielmehr, einen der Grundsätze des Controlling, nämlich über Ziele zu führen, in die Tat umzusetzen. Da es dabei um die Bewältigung ganz einfacher Rechenoperationen geht, sind diese Vergleiche leicht in das Planungssystem zu integrieren. Aufgrund der Auswertung kann die Zusammensetzung ganzer Leistungsbündel beeinflusst werden. Sogar eine Simulation auf konventioneller Basis kann gewagt werden: die in der Praxis erarbeiteten Nutzungszahlen oder Nutzungsfaktoren, als Beispiele aus der Fülle von Möglichkeiten, ergeben Anhaltspunkte für laufende und geplante Strukturveränderungen. Die gebräuchlichsten dieser Strukturdaten sind:

- o Girokonten : Spardaueraufträge
- o Girokonten : Scheckkarten
- o Privatgirokonten : Prämiensparkonten
- o Privatgirokonten : Privatkreditkonten
- o Anzahl der Girokonten pro Mitarbeiter
- o Spareinlagen pro Mitarbeiter.

Gerne werden die Daten im Zusammenhang mit der Nutzung von Girokonten auch in intersektoriellen Vergleichen, so auch zum Teil im Betriebsvergleich oder im Planvergleich der Landeshauptstadt-Sparkassen verwendet. Wegen der Verschiedenartigkeit der Sparkassenmärkte besitzen diese Vergleiche allerdings nur beschränkte Aussagekraft.

Auch im Kreditgeschäft hat die Planung von Strukturdaten in der Marketingplanung Eingang gefunden. Es zeigt sich dabei, daß eine bewußte Veränderung der Ausleihungsstruktur angestrebt werden kann, daß ihr aber natürliche Grenzen durch laufende Promessen und Kreditzusagen gesetzt sind. Aus diesem Grund sind ja auch Strategien zur Änderung der Geschäftsstruktur in erster Linie Gegenstand der langfristigen Planung. Jedenfalls lassen sich aber durch klare Kontingentierungen, die vor allem zu Zeiten der Kreditrestriktion notwendig waren, ungewünschte Strukturverschiebungen unter den Ausleihungsarten auch kurzfristig in den Griff bekommen.

## Steuerung der Geschäftspolitik

Bei der systematischen Anwendung der Planung hat sich gerade im Zusammenhang mit der Veranlagungspolitik in den letzten Jahren gezeigt, daß sich auch Liquiditäts- und Kreditveranlagungsprobleme beeinflussen lassen. Es ist festzustellen, daß mit dem Konzept des Marketingplans bereits für 1 Jahr im voraus das Veranlagungsvolumen relativ genau bestimmt werden kann. In Ergänzung dazu lassen sich auf Grund von wirtschaftlichen Einflußfaktoren und Prognosen Veranlagungsprobleme relativ frühzeitig erkennen und damit auch im Rahmen des Handlungsspielraumes beeinflussen.

Gerade die Zeit der Kreditrestriktion lieferte ein Lehrbeispiel dafür, wie, vom geplanten Einlagenzuwachs ausgehend, ein Jahr im voraus der Spielraum der möglichen Veranlagung abgeschätzt und gleichzeitig die Anlagewerte (Kredite, Wertpapiere, Festgelder u. a.) in Relation zur gewünschten Struktur bestimmt werden können.

Der MIS-Report, sowie die daraus und aus der Marketingplanung entwickelte Quartals-Ertragsvorschau zum jeweiligen Jahresende stellen als Ergänzung zur Plananalyse eine sehr wesentliche Entscheidungsgrundlage für geschäftspolitische Maßnahmen in Zins- und Konditionenfragen dar. Solche Fragen standen ja gerade in letzter Zeit im Blickwinkel des öffentlichen Interesses und im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Überlegungen jeder einzelnen Sparkasse.

Wie die Steiermärkische Sparkasse gesteuert wird, demonstriert das Flußdiagramm in Abbildung 4.

In den meisten größeren österreichischen Sparkassen gibt es aus Gründen der Entscheidungsflexibilität Marketing-Teams, denen Mitarbeiter des mittleren Managements aus den verschiedenen Betriebsbereichen angehören. Bei der Steiermärkischen Sparkasse sind es 8 Teammitglieder aus den Bereichen: Mittelaufbringung, Mittelverwendung, Betriebswirtschaft, Schulung, Kundendienst und Werbung, Marktforschung und Zweigstellen. Dem Marketing-Team fällt die Aufgabe zu, quartalsweise Informationen mit der EDV sowie fallweise aus der Kostenrechnung aufzubereiten und zu einem Soll-Ist-Vergleich zu verarbeiten. Die Plananalyse wird einerseits verdichtet der Direktion und andererseits samt ausführlichem Tabellenmaterial den Geschäftsbereichen des Hauses zugänglich gemacht und dort weiter bearbeitet (schwarze Pfeile). Die Geschäftsleitung wird bei größeren Abweichungen vom Plan-Soll unter Nutzung des Handlungsspielraumes Maßnahmen verabschieden, die von den Planverantwortlichen zusammen mit dem Marketing-Team erarbeitet wurden (gestrichelte Pfeile).

"AIDA" steht für "Allgemeines Informations- und Datenauswertungsprogramm" und bringt vierteljährlich oder halbjährlich zusätzliche Informationen aus der EDV, z. B. Umsatzauswertungen aus dem Girobereich, Erhebungen über Kreditausnutzungen sowie Umsatzauswertungen aus dem Kontokorrentbereich, Kreditrückflußauswertungen u. a. m. Die Auswertungen erhalten die Sparkassen von der Sparkassen-Datendienst Ges. m. b. H. (kurz "SPARDAT") genannt, eine Tochtergesellschaft der Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen AG in Wien. ■

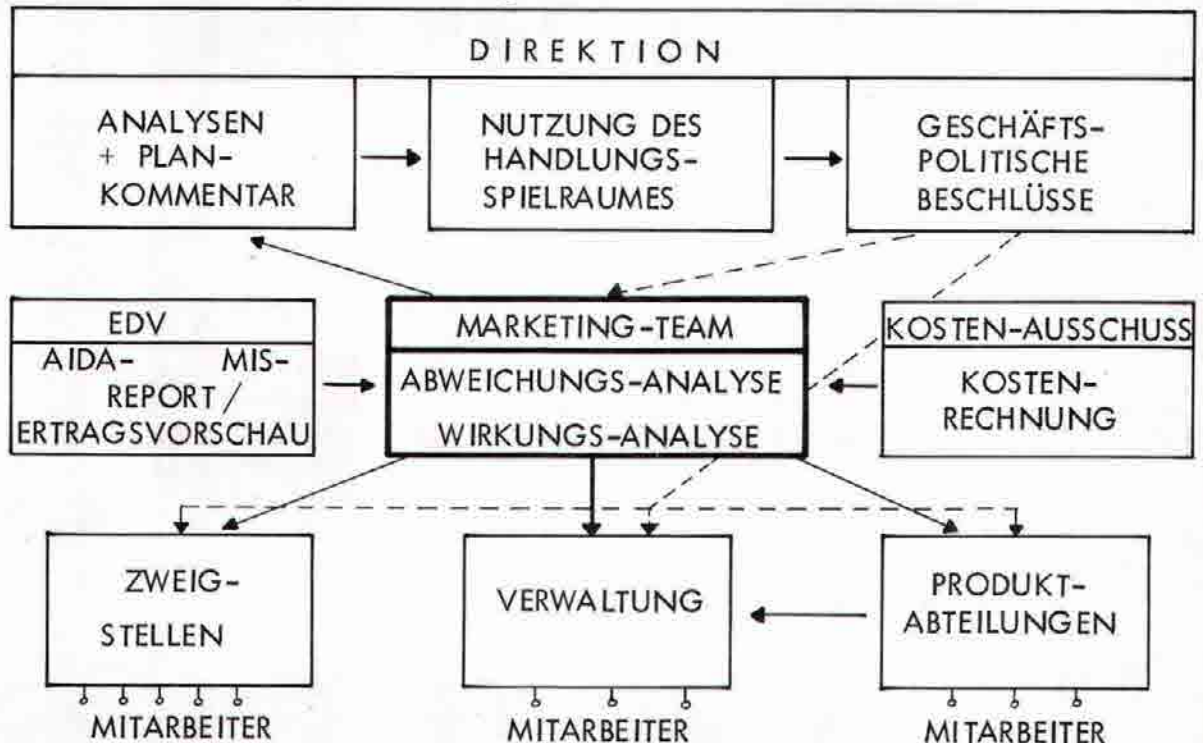


Abb. 4: Flußdiagramm Controlling



# VERSAGT DIE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG?

von Dipl.-Kfm. Dr. Jörg Wedekind, München

Wer heute, nach Jahren lebhafter Diskussion von Wissenschaft und Praxis, ein Plädoyer für die strategische Unternehmensplanung halten will, wird feststellen, daß er kaum noch Zuhörer findet. Ein Grund dafür ist zweifellos die Tatsache, daß die Planungsproblematik von der theoretischen Seite her langsam etwas abgegriffen, der Reiz des Neuen verflogen ist. Ein anderer und wahrscheinlich der ausschlaggebende Grund ist aber, daß die strategische Planung ihre Bewährungsprobe in der Praxis vielfach nicht bestanden hat und man hier und da im Tonfall der Erleichterung zugibt: "Gott sei Dank, wir planen nicht mehr langfristig".

Woran liegt es, daß die Planung, einmal mit Elan begonnen, in so vielen Fällen gescheitert ist?

Der Erfahrungsaustausch mit Planungsbeteiligten verschiedener Unternehmen hat deutlich gezeigt, daß insbesondere Fehler im System, Fehler in der Planungstechnik, Fehler in der Organisation und nicht zuletzt Fehler von und mit Personen die Ursachen sind. Das gilt ganz

unabhängig von den Eigenarten der jeweiligen Branchen. Hierzu einige Beispiele:

## Viele Details machen noch kein System

Planungssysteme gibt es viele, wobei das eine System umfangreicher ist als das andere. Ganz allgemein kann man sagen, daß der Umfang zunimmt, je komplizierter der betriebswirtschaftliche Leistungsprozeß, je verzweigter die Unternehmensstruktur und je größer das Geschäftsvolumen werden.

Großer Umfang allein garantiert jedoch noch kein Funktionieren. Erst dann, wenn die erforderlichen Planungszusammenhänge garantiert sind, d. h., wenn das System konsequent konsolidiert und integriert ist, kann es zu brauchbaren Aussagen führen und erfolgreich eingesetzt werden. Gerade die Konsolidierung und Integration fehlen aber häufig und zwar nicht zuletzt deshalb, weil man meint, daß das System dadurch zu kompliziert würde.



*J. Wedekind war einige Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter am Finanzwissenschaftlichen Forschungsinstitut der Universität Köln und ist heute Leiter der Unternehmensplanung eines namhaften Unternehmens der Pharmazeutischen Industrie.*

Konsolidierung heißt, daß im Falle einer verzweigten Unternehmensstruktur die Pläne der verschiedenen Unternehmensbereiche oder Firmen so in einen Gesamtplan einfließen, daß sich die internen Verrechnungen neutralisieren und die wirtschaftliche Gesamtsituation ungetrübt von verwirrenden Details sichtbar wird.

Integration bedeutet, daß die unterschiedlichen, jedoch konsolidierten Einzelpläne des Unternehmens miteinander verknüpft werden.

Die Investitionen z. B. prägen nicht nur den Investitionsplan, sondern müssen den Mittelbedarf des Finanzplans, das Anlagevermögen der Planbilanz sowie die horizontalen und vertikalen Bilanzkennzahlen des Kennzahlenplans beeinflussen. Gleichzeitig sind sie Bemessungsgrundlage für die Abschreibungen, die ihrerseits über den Kostenplan in den Ergebnisplan einfließen und das Ergebnis bestimmen, von dem wiederum die Mittelherkunftsseite des Finanzplans, die Kapital- und Liquiditätsgrößen der Planbilanz sowie die Rendite-Kennzahlen des Kennzahlenplans abhängen.

Es ist besser, hinsichtlich Detailinformationen ein weniger umfangreiches Planungssystem zu "fahren", als auf ausreichende Konsolidierung und Integration zu verzichten. Viele Einzelpläne, die beziehungslos im Raum stehen, ergeben keine Unternehmensplanung.

Ein weiterer häufig gemachter Fehler ist der, daß die strategische Planung vom System her keine Verbindung zur operativen Planung hat und aus dem Nebeneinanderherlaufen von zwei Systemen mehr Verwirrung als Ordnung erwächst.

Verlangt zwar die Erstellung der operativen Plandaten eine wesentlich detailliertere Arbeitsweise als die der strategischen, so ist der Datendurchlauf jedoch in beiden Systemen im wesentlichen gleich. Die Verknüpfung läßt sich zweckmäßigerweise dadurch herbeiführen, daß den strategischen Plänen die wichtigsten operativen Daten vorangestellt werden, genauso wie die Bilanzdaten des letzten Geschäftsjahres zu Ausgangsdaten der operativen Planung geworden sind.

Bei der Setzung der Schwerpunkte sollte auch die Tatsache nicht übersehen werden, daß die strategische Planung grundsätzlich Rahmenplanung für die operative Planung ist. In erfolgreich planenden Unternehmen wird dieses Prinzip bereits so konsequent verfolgt, daß sich die Unternehmensleitung mit der operativen Planung nur noch dann eingehend beschäftigt, wenn sich wesentliche Abweichungen gegenüber der letzten strategischen Planung ergeben.

## Planungstechnik: Potentiale schaffen

Strategische Planung heißt, weder die Zukunft anhand von Vergangenheitsdaten zu prognostizieren noch Unvorhersehbares vorhersehbar zu machen. Sie ist vielmehr die kreative Suche nach dem unternehmerisch Machbaren, bei der das gesamte Kreativitätspotential des Unternehmens zur Mitarbeit aufgerufen ist. Das macht allerdings notwendig, soweit wie möglich dezentral zu planen. Zentral sollten lediglich Basisinformationen erstellt werden, die mehr oder weniger für alle Planungsinstanzen Gültigkeit haben. Hierzu zählt vor allem die modellhafte Darstellung der ökonomischen Umwelt, wie sie das Unternehmen in der Planperiode aller Wahrscheinlichkeit nach zu erwarten hat. Daß Planung kaum zu brauchbaren Aussagen führen kann, wenn etwa der Planungsverantwortliche des Vertriebs andere gesamtwirtschaftliche Entwicklungen unterstellt als der Planungsverantwortliche für Produktion und Finanzen, sieht jeder ein und dennoch ist die zentrale Bereitstellung volkswirtschaftlicher Rahmendaten heute noch eine Seltenheit. Auch oder gerade bei der Planung gilt also der Grundsatz: so viel Dezentralisation wie möglich und so viel Zentralisation wie nötig.

Ein weiteres Problem liegt in der häufig fehlenden Flexibilität der Planungsrechnungen. Umfangreiche Planungssysteme, die man noch manuell durchrechnen muß, sind mit hohem Zeitaufwand, Personalintensität, Fehlerhäufigkeit und ganz allgemein geringer Flexibilität verbunden. Es ist nicht selten, daß die Plandaten solcher Systeme bereits zur Zeit ihrer Fertigstellung überholt sind, wenn sich Prämissen geändert haben. Deshalb jedoch auf Planungsrechnungen verzichten zu wollen, hieße "das Kind mit dem Bade ausschütten".

Elektronische Rechenanlagen ermöglichen inzwischen komplizierteste Berechnungen in fast unbegrenzter Zahl und die Erstellung verabschiedungsreifer Pläne in Sekundenschnelle. Eigentlich erlaubt erst die Computerplanung richtige strategische Planung, denn nur mit ihrer Hilfe können verschiedene Alternativstrategien auf ihre Brauchbarkeit hin untersucht und optimale Auswahlprozesse vorbereitet werden.

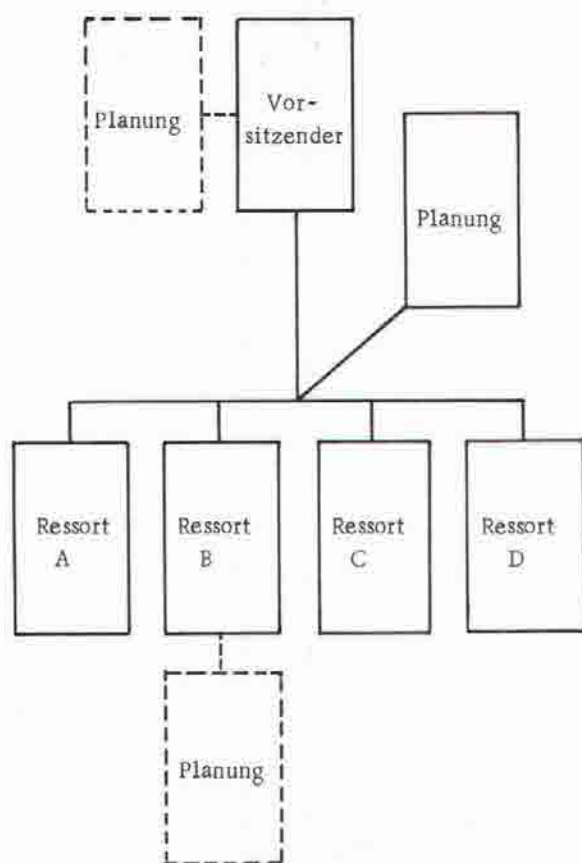
## Organisation: Zuordnung zur gesamten Unternehmensleitung

Alle Unternehmen, die den Grundsatz dezentraler Planung berücksichtigen, müssen über eine zentrale Abteilung verfügen, die die Planung koordiniert, Plandaten sammelt und sie zu diskussions- und entscheidungsreifen Vorlagen für die Unternehmens-

leitung aufbereitet. Die Mitarbeiter solcher Planungsabteilungen verfügen zwangsläufig über eine Fülle von Informationen und haben Kenntnisse von Informationszusammenhängen, wie sie in dieser konzentrierten Form wohl keine andere Stelle des Unternehmens haben kann.

Der oft gezogene Trugschluß, daß Wissen auch Macht bedeute, führt dabei zu Problemen besonderer Art, denn den Mitarbeitern der Planungsabteilung wird man immer - auch dann, wenn sie sich noch so korrekt und geschickt benehmen - verhältnismäßig ablehnend gegenüberstehen. Die Frage der organisatorischen Aufhängung solcher Planungsabteilungen spielt dabei eine besondere Rolle. Eine zu hohe Aufhängung kann ebenso schädlich sein wie eine zu niedrige.

Das sei am Beispiel einer kollegial gehandhabten Unternehmensleitung, die aus vier Ressortleitern und einem Vorsitzenden besteht, deutlich gemacht:



Am häufigsten findet man in der Praxis entweder die Ressortzuordnung oder die Vorsitzendenzuordnung. Beide Fälle haben Nachteile, die vermieden werden können.

Die Ressortzuordnung hat den Nachteil, daß

die Arbeit der Planungsabteilung von den übrigen Ressorts wie auch vom Vorsitzenden skeptisch beurteilt wird, als zumindest der Verdacht besteht, daß die Planungsabteilung zur Durchsetzung von Ressortinteressen mißbraucht wird. Hat diese Skepsis erst einmal an Boden gewonnen, dann muß jedes Bemühen der Planungsabteilung, besondere Objektivität zu demonstrieren und verantwortungsbewusstes und korrektes Verhalten zur Schau zu stellen, zu weiterem Mißtrauen führen, gemäß dem Sprichwort: "Wer sich verteidigt, klagt an".

Die Vorsitzendenzuordnung verhindert demgegenüber solche Ressortspannungen und hätte zudem den Vorteil, daß in Zeiten der Einführung von Planungssystemen die Mitarbeiter der Planungsabteilung wirksame Rückendeckung hätten und der Zeitaufwand für die Einführungsphase wesentlich vermindert werden könnte. Andererseits birgt sie die Gefahr, daß die kollegiale Entscheidungsfindung innerhalb der Geschäftsleitung in Frage gestellt wird, wenn sich zwischen Vorsitzendem einerseits und Ressortleitern andererseits dadurch eine Vertrauensklüft auftut, daß die Planungsabteilung aktiv oder passiv die Rolle einer grauen Eminenz übernimmt.

Besser ist es, die Planungsabteilung der Unternehmensleitung insgesamt zu unterstellen und sowohl dem Vorsitzenden als auch den Ressortleitern Vorgesetztenfunktionen zu übertragen und den direkten Zugang zu den Planungsdaten sicherzustellen.

### Fehler von und mit Personen

Ob sich die strategische Planung bewährt, hängt nicht zuletzt ganz von den Personen ab, die sie tragen. Dabei werden an das Anforderungs- und Verhaltensprofil unterschiedliche Ansprüche gestellt, je nachdem ob es sich um die Planungsverantwortlichen, die Mitarbeiter der Planungsabteilung oder um die Unternehmensleiter selbst handelt.

Die Planungsverantwortlichen sind identisch mit den Managern vor Ort, denen in der Regel die konkreten Tagesprobleme wichtiger sind als die Auseinandersetzung mit vagen Zukunftsentwicklungen. Sie müssen durch systematische Schulung darauf vorbereitet werden, die Schwerpunkte in ihrem Arbeitsablauf neu zu setzen und dürfen sich durch Planungsaufgaben nicht belästigt fühlen. Dazu ist es insbesondere erforderlich, daß man sie glaubwürdig behandelt. Der häufigste Fehler ist der, daß man die Planungsverantwortlichen zur Plandatenerstellung zwar ausreichend motiviert, ihnen hinterher aber die Planungsergebnisse mit dem Hinweis "top secret" vorenthält. Die Folgen solchen Vorgehens wirken sich spätestens bei der nächsten Planung aus, wenn die Planungsverant-

wortlichen sich verständlicherweise zu "revanchieren" bemühen.

Von den Mitarbeitern der Planungsabteilung wird im Hinblick auf Planungssysteme und Planungsmethoden selbstverständlich höchste fachliche Kompetenz erwartet. Mindestens ebenso wichtig ist aber, daß sie dieses Wissen an die Planungsverantwortlichen einerseits und an die Unternehmensleiter andererseits "verkaufen" können. In vielen Fällen, in denen strategische Planung gescheitert ist, wäre mit Sicherheit ein Weniger an System- und Methodenkenntnissen und dafür ein Mehr an gewinnendem Auftreten besser gewesen. Die Planer müssen mehr Gedanken darauf verwenden, wie sie in Anbetracht ihres Informationsvorsprungs, d. h. in Anbetracht ihrer vermeintlichen Macht, von den anderen Stellen des Unternehmens gesehen werden als darauf, wie sie gerne gesehen werden möchten.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Form, in der sie Planungsvorlagen darstellen. Sie ist häufig ebenso wichtig wie die sachliche Aussage der Ergebnisse selbst und muß wie ein Maßanzug auf das branchenspezifische Qualifikationsniveau der Mitarbeiter zugeschnitten sein.

Die Unternehmensleiter schließlich müssen strategische Planung tatsächlich wollen. Es darf sie nicht stören, daß sich ihr Entscheidungsverhalten möglicherweise ändern muß. Systematische Planung ist mit ungeordneten Spontanreaktionen nicht vereinbar; auch die obersten Führungsentscheidungen bewegen sich innerhalb eines Systems ganz be-

stimmter Sachzusammenhänge und mehr oder weniger fest vorgegebener Zeitabläufe. Eine strategische Planung, die "man sich hält", weil es Mode ist, an die man sich aber nicht hält, weil sie un bequem ist, führt zu nichts Gutem.

Versagt die strategische Planung, war die Frage, die es zu beantworten galt. Aus der Tatsache, daß sie in vielen Fällen der Praxis versagt hat, kann und darf man noch nicht schließen, daß sie grundsätzlich versagen muß. Gelingt es, die Hauptfehler zu vermeiden, dann steht es auch heute noch gut um sie.

System- und Technikfehler lassen sich verhältnismäßig leicht vermeiden bzw. korrigieren; hier dürfte die Einschaltung externer Fachberatung zusätzliche Hilfestellung bringen. Fehler in der Organisation und Fehler in und mit Personen führen dagegen zu Problemen von größerer Tragweite, die sich u. U. nur durch Kraftakte lösen lassen. Wenn es allerdings in letzter Konsequenz darum geht, zu entscheiden, ob strategische Planung dem Verzicht auf unpopuläre Maßnahmen geopfert werden soll, dann darf man nicht vergessen, daß strategische Planung heute genauso wichtig ist wie früher; ja, daß sie um so lebenswichtiger wird, je komplexer und härter sich die Wettbewerbsslage für das Unternehmen darstellt. GÄLWEILER bringt dies mit der Feststellung zum Ausdruck, daß einmal in der strategischen Planung Versäumtes durch spätere Entscheidungen oder durch sonstige spezielle Führungstechniken und Führungskünste auf wirtschaftlich vertretbare Art und Weise nicht mehr nachholbar ist. ■

---

*Im Sinne eines Erfahrungsaustausches unter Fachleuten des Controlling und der Unternehmensplanung aus der Praxis ist dieser Beitrag ein Beispiel dafür, daß strategische Planung - d.h. Planung dessen, was man seinem Potential in Produkten und Märkten nach machen oder lassen will - und langfristige operative Planung - also wie das Erfolgspotential in Absatz, Produktion usw. nachhaltig genutzt werden soll - oftmals ineinander verschwimmen. Umso bedeutsamer ist es, an den Konturen der Planungspraxis im Clearing des Kollegenkreises weiter zu arbeiten und zu entwickeln, zumal die Frage nach der Methodik des Strategischen Controlling bis jetzt erst in ersten Tastresultaten beantwortet sein dürfte. Controller Magazin wird sich weiter um diesen Themenkreis intensiv kümmern. Im übrigen haben wir's bereits getan. So im Jahrgang 76 in den Nummern 1, 3, 5 und 6. Diesen Jahrgang gibt's noch - als Sammelband.*

*Die Redaktion*

---

# FIXKOSTEN-STEUERUNG DURCH RATIONALISIERUNGS- UNTERSUCHUNGEN

Da Budget-Arbeiten bei den Kosten oftmals unter Zeitdruck nur "im Laufschrift" abgewickelt werden müssen, besteht die Gefahr, als Kostenbudget nur eine Hochrechnung aus seitherigen Istwerten zu machen. Dann ist aber das geplante Kostenvolumen nicht ausreichend verankert mit den Maßnahmenplänen, die sich im Gebäude der fixen Kosten vor allem auf die Organisationsabläufe sowie die Tätigkeitenstruktur erstrecken. Umso wichtiger sind bei der laufenden Betreuung der Kostenplanung Analysen, wie sie im folgenden Praxis-Bericht anschaulich gezeigt werden.

von Gerhard Grosser, Ettlingen



*G. Grosser ist Leiter der Organisation und Revision bei der Dibona KG in Ettlingen. Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in der Rationalisierung des gesamten Verwaltungsbereiches sowie in der Schaffung von Informationssystemen für Absatz, Materialwirtschaft der Werke und Controlling.*

Eine Methode zur Beeinflussung der Fixkosten im Büro ist die Rationalisierungsuntersuchung.

Aussagen über die Einsparungsmöglichkeiten können nicht generell getroffen werden, weil der organisatorische Entwicklungsstand in den Büros zu unterschiedlich ist. Erfahrungswerte zeigen Einsparungen zwischen 10 und 30 % an. Das folgende Sechs-Phasen-Schema soll Anregungen geben, wie die Rationalisierungsuntersuchung eingesetzt werden kann.

## SECHS-PHASEN-SCHEMA ZUR RATIONALISIERUNGSUNTERSUCHUNG

### PHASE 1

#### AKTIVITÄTEN VOR DER UNTERSUCHUNG

Vor Beginn der eigentlichen Untersuchung ist die Aufgabe genau zu definieren; also

- o Problem bzw. Anlaß der Untersuchung;
- o Ziel und Abgrenzung zu angrenzenden Sachgebieten;

- o Methoden der Untersuchung sowie die
- o Verantwortung für die Durchführung der Untersuchung (z. B. interner Organisator oder externe Unternehmensberatung). Auftraggeber sollte möglichst der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung sein. An diese erfolgt auch die Berichterstattung.

Betriebsrat und Mitarbeiter sind über die Zielsetzung zu informieren.

#### IST-AUFNAHME

Ziel der Ist-Aufnahme ist es, für den Untersuchenden die möglichst genaue Kenntnis der bestehenden Situation zu gewährleisten. Denn sie ist Voraussetzung für die spätere

- o Erarbeitung bedarfs- bzw. problemgerechter Vorschläge ('Praxisnähe') sowie der
- o Ermittlung des wirtschaftlichen Nutzens, der erreicht werden kann (DM-Ist/Soll).

Eine grobe Kenntnis der Ist-Situation reicht nicht aus; sie führt spätestens in der Realisierungsphase zu Mißverständnissen unter den Beteiligten und Enttäuschungen im Hinblick auf das angestrebte Ergebnis.

<b>RATIONALISIERUNGS- AKTIENGESELLSCHAFT</b>		<b>Aufgaben- und Zeitenerfassung</b>		Datum:
Arbeitsablauf: Ablage und Archivierung von Kunden-Aufträgen, -Rechnungen und -Korrespondenz				
<b>Abteilung:</b> Zentrale Dienste		<b>Gruppe:</b> Registratur		<b>Stelle:</b>  <b>Name:</b> Herr Meyer
Lfd. Nr.	Aufgaben	Stunden je Ø - Monat		
1.	Aufträge vorsortieren	78		
2.	Aufträge ablegen	35		
3.	Abgelegte Aufträge heraussuchen	12		
4.	Ablage Rechnungen	9		
5.	Ablage Korrespondenz	12		
6.	Ablage Sonstiges	4		
7.	Archivieren der Ablage (2 Jahre und älter)	18		
8.	Sonstige Aufgaben (bitte genau angeben)	12		
	Kopiergeräte überwachen			
	Fernschreiber bedienen			
	In der Telefonzentrale aushelfen			
	In der Poststelle aushelfen			
		180		
<p>Lieber Mitarbeiter,</p> <p>gehen Sie bitte bei der Ausfüllung dieses Erfassungsbeleges folgendermaßen vor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prüfen Sie, ob der Bogen alle von Ihnen verrichteten Arbeiten enthält. Ist das nicht der Fall, so ergänzen Sie ihn an der richtigen Stelle (2. Spalte).</li> <li>2. Schätzen Sie, wie sich die .... Arbeitsstunden eines Ø-Monats auf die einzelnen Arbeiten verteilen und schreiben Sie das Ergebnis Ihrer Schätzung in die 3. Spalte.</li> <li>3. Kontrollieren Sie durch Addition der 3. Spalte, ob Sie die unten angegebene Stundenzahl erreicht haben und korrigieren Sie Ihre Schätzung, wenn das nicht der Fall ist (Außer bei Teilzeitbeschäftigung und regelmäßigen Überstunden).</li> </ol> <p style="text-align: right;">Wir danken Ihnen für Ihre Mühe.</p>				

Abb. 1: Aufgaben- und Zeitenerfassung

## PHASE 2 GROB-ANALYSE

Die Grob-Analyse soll abhaktfähig Informationen zu folgenden Fragen liefern:

### AUFBAU-ORGANISATION

- Sind Aufgabenbeschreibungen und Organigramm vorhanden?
- Wenn ja, vollständig?

### MITARBEITER

- Welche Mitarbeiter gehören zur untersuchten Abteilung: Namen der ganztags und halbtags tätigen Mitarbeiter
- Überstunden?
- Decken sich die Stellen lt. Organigramm und Mitarbeiterzahl?
- Personalkosten Gesamt DM
- Personalkosten  $\emptyset$  / Stunde DM

### RÄUMLICHE ARBEITSPLATZGESTALTUNG

- Wo und wie ist die Abteilung untergebracht?
- Wie sind die Arbeitsplätze angeordnet und gestaltet?
- Entsprechen Arbeitsraum und Arbeitsplatz den ergonomischen Erkenntnissen?

## PHASE 3 AUFGABEN-KATALOG

Ziel dieser Untersuchungsphase ist es, einen detaillierten Katalog zu erstellen, in dem alle Einzel-Aufgaben der Abteilung aufgeführt sind.

Dies ist wohl der wichtigste Teil der Untersuchung, weil der Aufgabenkatalog die Grundlage für die spätere Zeit- und Mengenermittlung ist. Mit Hilfe des Aufgabenkataloges sollen die Aufgaben definiert, abgegrenzt und normiert werden.

Würde der Untersuchende diese Phase überspringen, so wäre die spätere Detail-Analyse praktisch nicht durchführbar.

Der Aufgabenkatalog (Entwurf) sollte durch den Vorgesetzten der untersuchten Abteilung auf Vollständigkeit überprüft bzw. abgestimmt und verabschiedet werden.

## PHASE 4 ZEITERFASSUNG

In dieser Phase geht es darum, den bereits erfaßten Aufgaben die dafür aufgewendeten Zeiten zuzuordnen.

Die Arbeitswissenschaft bietet dafür verschiedene Methoden an. So beispielsweise Multimomentstudien, Zeitaufnahmen per Stoppuhr, Schätzungen durch die Mitarbeiter selbst u. a. Unterschiede dieser Methoden bestehen im Grad der Genauigkeit und im Aufwand für die Zeitaufnahme selbst.

Nach den Erfahrungen des Verfassers reichen in dieser Untersuchungsphase Schätzungen durch die Mitarbeiter aus. Voraussetzung ist, daß der Aufgabenkatalog eindeutig ist; d.h. keine Zweifel über die Inhalte der einzelnen Aufgaben entstehen können.

Als Hilfsmittel eignet sich das Formular der Abbildung 1, auf das die Aufgaben des Aufgabenkatalogs übertragen werden. Dieses Formular wird sodann den Mitarbeitern ausgehändigt. Je nach Umfang der Aufgaben wird es innerhalb von 2 bis 5 Arbeitstagen wieder eingesammelt.

## PHASE 5 MENGENERFASSUNG

Die Mengenerfassung kann parallel zur Zeiterfassung erfolgen.

Je nach Ziel der Untersuchung werden die Arbeitsmengen nun personenbezogen oder in Bezug auf alle Personen (z.B. einer Abteilung) ermittelt.

Beispiel:

Anzahl Aufträge  
Anzahl Lieferscheine  
Anzahl Rechnungen  
Anzahl Kunden  
Anzahl Reisende

Zeigt sich, daß Belastungsspitzen beispielsweise zum Monatsende auftreten, so sollten diese ermittelt und gesondert dargestellt werden.

## PHASE 6 DETAIL-ANALYSE

Die Ergebnisse aus dem Formular "Aufgaben- und Zeiterfassung" (je Mitarbeiter) sowie der Mengenerfassung werden in das Formular der Abbildung 2 übertragen und verdichtet.

Durch Queraddition erhält man die Gesamtstunden je Aufgabe. Sie werden in Prozent umgerechnet; die zeitliche Rangfolge (Zeitfolge) der Aufgaben wird angegeben.

In unserem Beispiel erfordert die Aufgabe 1 den größten Zeitanteil (Spalte: Zeitfolge).

In dieser Folge sollten nun alle weiteren Detailuntersuchungen durchgeführt werden. Dazu gehören:

- a) Beschreibung und schaubildliche Darstellung der relevanten Arbeitsabläufe
- b) Wertanalytische Betrachtungen
- c) Verfahrensvergleiche im Hinblick auf die Fragen: welche Verfahren und Arbeitsmittel gibt es; welche sind die insgesamt kostengünstigsten.

SOLL-VORSCHLÄGE

Auf der Basis derartiger Untersuchungen sowie den Erkenntnissen aus der Grob-Analyse sind nun konkrete Vorschläge abzuleiten. Also beispielsweise:

- o welche Arbeiten ersatzlos fortfallen können;
- o welche Änderungen im Arbeitsablauf erforderlich sind;

- o Änderungen im Einsatz von Büromaschinen und Hilfsmitteln einschließlich Formularen;
- o Änderungen in der Arbeitsplatzgestaltung;
- o Aufgabenverteilung und Personalbedarfsermittlung;
- o Änderungen in der Aufbauorganisation (Organigramme, Stellenbeschreibungen);
- o welche Personalkosten und Sachkosten entfallen und welche zusätzlich entstehen sowie die
- o Einsparungen in DM.

Die Vorteile des Verfahrens liegen darin, daß

- durch die Erfassung und Sortierung der Aufgaben nach ihrem Volumen die Rationalisierungsüberlegungen dort einsetzen können, wo eine Verbesserung den größten Effekt hat;
- bei Entscheidungen über den Fortfall von Arbeiten die hierdurch freiwerdende Kapazität bekannt ist (der Einwand, daß gerade diese fortfallende Aktivität nicht viel Zeit gekostet hat, entfällt).

Rationalisierungs AG		Aufgaben-, Zeiten- und Mengenerfassung				Datum:			
Arbeitsablauf: Ablage und Archivierung von Kunden-									
Aufträgen, -Rechnungen und -Korrespondenz									
Abteilung: Gruppe: Stelle: Name:		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Herr Meyer</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Herr Müller</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Frau Hoffmann</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Frl. Schneider</div> </div>							
Lfd. Nr.	Aufgaben								
1.	Aufträge vorsortieren	236	33.000	1	33,7	78	42	48	68
2.	Aufträge ablegen	188	33.000	2	26,9	35	58	31	64
3.	Abgelegte Aufträge heraussuchen	149	3.000	3	21,3	12	43	94	--
4.	Ablage Rechnungen	14	25.000	8	2,0	9	5	--	--
5.	Ablage Korrespondenz	34	8.000	4	4,9	12	--	--	22
6.	Ablage Sonstiges	19	2.000	7	2,7	4	--	--	15
7.	Archivieren der Ablage (2 Jahre und älter)	29	65.000	6	4,2	18	7	--	4
8.	Sonstige Aufgaben (bitte genau angeben)	30		5	4,3	12	18	--	
	Kopiergeräte überwachen Fernschreiber bedienen In der Telefonzentrale aushelfen In der Poststelle aushelfen								
		699			100,0	180	173	173	173

Abb. 2: Verdichtete Aufgaben-, Zeiten- und Mengenerfassung



# WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG FÜR INVESTITIONEN IN DEN MARKT

von Max Strauß, Eggenfelden



M. Strauß ist Controller bei der Rolle KG, Süßwarenfabrik Eggenfelden/Ndb. Zuvor war er im Middle-Management internationaler Konzerne der Nahrungsmittelbranche mit Controller-tätigkeiten (Planung, Kostenrechnung, Betriebswirtschaft) betraut.

Für Investitionen im Produktionsbereich werden in vielen Firmen bereits zur Freigabe von kleinen und mittleren Beträgen umfangreiche Wirtschaftlichkeitsrechnungen verlangt.

In die Werbung bzw. Verkaufsförderung werden jedoch Millionen investiert, über die mehr oder weniger "nach Gefühl" entschieden wird. Um den

- Erfolg solcher Investitionen in den Markt transparenter machen,
- eine Entscheidungshilfe geben
- sowie auch den tatsächlichen Erfolg im Nachhinein messen zu können,

wurde in der Rolle KG vor ca. 2 1/2 Jahren eine

Vor- und Nachkontrolle für Verkaufsförderungs-Aktionen eingeführt. Sie hat sich glänzend bewährt.

Jede Verkaufsförderungsaktion ist 2 - 3 Monate vor dem Start von der Verkaufsleitung mittels Formblatt 1 zu beantragen (auch dann ist die Aktion im Rahmen der Jahresplanung bereits vorgesehen). In Spalte 1 der Absatzübersicht werden dabei die Mengen eingetragen, die voraussichtlich ohne besondere Aktivitäten abgesetzt werden können (Controlling prüft Plausibilität anhand von Vergangenheitswerten etc.). In Spalte 2 sind die Mengen anzugeben, die unter Einsatz der im Kopfteil des Formulars genannten Mittel (nämlich insgesamt 125.000 DM) erreicht werden sollen.

Aktionsartikel: Nippon-Happenpack		Aktionszeitraum: Januar-Februar 1976	
Aktionenachlaß: Ø 10 %			
Sonstige Aufwendungen:		Prämie für Außendienstmitarbeiter	DM 30000,-
		Verkaufsförderungsmittel (sales-folder, Produktabb.)	" 35000,-
		Insertionen	" 50000,-
		Muster	" 10000,- <u>125000,-</u>

Absatz in Kartons				
Artikel-Nr.	Plan 1 ohne Aktion	Plan 2 mit Aktion	Ist mit Aktion	
L 92	30.000	50.000	53.218	gez. 20 Verkaufsleitung <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 13.10.75 Datum
L 92/9	30.000	50.000	48.315	

Erfolgsrechnung in TDM	Plan ohne Aktion	Plan mit Aktion	Ist mit Aktion	
Umsatz zu Listenpreisen	3.312.000	5.520.000	5.469.299	10.3.1976
Aktionsrabatte	-	552.000	536.853	
Sonstige Rabatte	161.920	242.880	257.385	
Sonst. variable Vertr.kost. (Frachten, Lagerkosten, Prov. etc.)	331.200	552.000	546.930	
Produktionskosten	1.689.120	2.815.200	2.789.342	
Sonstige Aktionskosten	-	125.000	137.529	
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>1.129.760</b>	<b>1.232.920</b>	<b>1.201.260</b>	
<b>Deckungsbeitrag in % vom Umsatz</b>	<b>34,1</b>	<b>22,3</b>	<b>22,0</b>	
gez. s Controlling	15.10.75 Datum			

Aktion wird befürwortet / ~~Aktion wird nicht befürwortet~~

Formblatt 1: Verkaufsförderungs-Aktion; Vor- und Nachkontrolle im Aktionszeitraum

Dabei ist zuvor mit der Betriebsleitung abzuklären, ob die Produktionskapazität für diese Mengen ausreicht.

Im Fußteil des Formulars erfolgt die eigentliche Wirtschaftlichkeitsrechnung. Befürwortet wird eine Aktion nur, wenn der "Besitzstand" überschritten wird, d. h., der "Deckungsbeitrag mit Aktion" höher ausfällt als der "Deckungsbeitrag ohne Aktion" und außerdem ein Deckungsbeitrag von mindestens 10 % vom Umsatz erreicht wird. Das ist im vorliegenden Beispiel der Fall. Die im Kopfteil des Formulars aufgeschlüsselten Werbe- und Verkaufsförderungsmittel (125.000 DM) erscheinen in der Erfolgsrechnung pauschal unter "sonstige Aktionskosten".

Die Nachkontrolle erfolgt nach Ablauf des Aktionszeitraums und Vorliegen der Abrechnungen für die Aktionsaufwendungen (im Beispiel: 10. 3. 76). So zeigt die Spalte 3 der Absatzübersicht, daß aufgrund der durchgeführten Aktivitäten die geplanten Stückzahlen abgesetzt werden konnten. Mit welchem finanziellen Erfolg, das zeigt das "Ist mit Aktion" der Erfolgsrechnung.

### Hält der Erfolg an ?

Ist der Erfolg eine Augenblickerscheinung - hält er an? Eine wichtige Frage. Erkenntnis für weitere Aktionen. Deshalb werden die dem Aktionszeitraum nachfolgenden zwei Monate untersucht. Somit gewinnt man Aufschluß darüber (Formblatt 2), ob die Ware auch tatsächlich an den Endverbraucher abgeflossen ist und anhaltende Nachfrage ausgelöst hat. Oder ist der "Erfolg" nur auf eine stärkere Bevorratung des Handels infolge günstiger Aktions-Konditionen zurückzuführen? Daneben kann ermittelt werden, ob die Aktion indirekt durch Gewährung von zusätzlichen sonstigen Rabatten (anstatt Aktionsrabatt) weitergeführt wurde.

Im vorliegenden Beispiel (Formblatt 2) verbucht der Artikel L 92 auch weiterhin Erfolge. Die Stückzahl steigt - der Erfolg hält tatsächlich an. Neue Kunden konnten durch die Aktion gewonnen werden. Offensichtlich jedoch zu Lasten von L 92/9. Allerdings kann sich der Handel auch zu Aktions-Konditionen verstärkt bevorratet haben. ■

Artikel: Nippon-Happenpack		Zeitraum: März - April 1976																					
Absatz in Kartons																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Artikel-Nr.</th> <th style="padding: 5px;">Plan</th> <th style="padding: 5px;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">L 92</td> <td style="padding: 5px;">30.000</td> <td style="padding: 5px;">32.728</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">L 92/9</td> <td style="padding: 5px;">30.000</td> <td style="padding: 5px;">27.996</td> </tr> </tbody> </table>	Artikel-Nr.	Plan	Ist	L 92	30.000	32.728	L 92/9	30.000	27.996		<u>gez. zo</u> Verkaufsleitung 13.10.75 <u>Datum</u>												
Artikel-Nr.	Plan	Ist																					
L 92	30.000	32.728																					
L 92/9	30.000	27.996																					
Erfolgsrechnung in TDM																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;"></th> <th style="padding: 5px;">Plan</th> <th style="padding: 5px;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Umsatz zu Listenpreisen</td> <td style="padding: 5px;">3.312.000</td> <td style="padding: 5px;">3.221.362</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Sonstige Rabatte</td> <td style="padding: 5px;">161.920</td> <td style="padding: 5px;">161.068</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Sonst.variable Vertriebskosten (Frachten, Lagerkosten, Provisionen etc)</td> <td style="padding: 5px;">331.200</td> <td style="padding: 5px;">322.136</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Produktionskosten</td> <td style="padding: 5px;">1.689.120</td> <td style="padding: 5px;">1.642.895</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Deckungsbeitrag</td> <td style="padding: 5px;">1.129.760</td> <td style="padding: 5px;">1.095.263</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Deckungsbeitrag in % vom Umsatz</td> <td style="padding: 5px;">34,1</td> <td style="padding: 5px;">34,0</td> </tr> </tbody> </table>		Plan	Ist	Umsatz zu Listenpreisen	3.312.000	3.221.362	Sonstige Rabatte	161.920	161.068	Sonst.variable Vertriebskosten (Frachten, Lagerkosten, Provisionen etc)	331.200	322.136	Produktionskosten	1.689.120	1.642.895	Deckungsbeitrag	1.129.760	1.095.263	Deckungsbeitrag in % vom Umsatz	34,1	34,0		<u>10.5.76</u> Datum
	Plan	Ist																					
Umsatz zu Listenpreisen	3.312.000	3.221.362																					
Sonstige Rabatte	161.920	161.068																					
Sonst.variable Vertriebskosten (Frachten, Lagerkosten, Provisionen etc)	331.200	322.136																					
Produktionskosten	1.689.120	1.642.895																					
Deckungsbeitrag	1.129.760	1.095.263																					
Deckungsbeitrag in % vom Umsatz	34,1	34,0																					
<u>gez. s</u> Controlling		<u>10.5.76</u> Datum																					

Formblatt 2: Verkaufsförderungs-Aktion, Vor- und Nachkontrolle in den 2 Folgemonaten

# @ - Fallstudien

## DER FALL DER „COMPOSIT ASSEKURANZ AG“

- Eine Anwendungs-Fallstudie für die Management-Erfolgsrechnung  
im Versicherungsbetrieb -



Dr. Deyhle, Leiter der Controller Akademie beim "fight" für die Controller-Funktion.

*Die folgende Darstellung ist eine Modell-Fallstudie, um den Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung für Entscheidungen und Ziele im Versicherungsbetrieb zu illustrieren sowie um ein Vergleichsbeispiel für die eigene Methodenplanung in der Praxis zu geben.*

*Verglichen mit dem Praxis-Bericht von Dr. Seitz auf den Seiten 3 bis 8 dieser Ausgabe des CONTROLLER MAGAZIN konzentriert sich die Fallstudie mehr auf den Bereich der Branchen- und Profit-Center-Rechnung - also auf den Komplex, der von Dr. Seitz als "Beobachtungs-Zentrum Kostenträger" eingeordnet ist. Auf diese Weise ist die praktische Kostenstellenrechnung des Schreibdienstes mit dem Modell der Kostenträger-Steuerung zu einer System-Landschaft zu verbinden.*

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

Situation: (Abbildung 1)

In der Composit-Assekuranz AG - kurz "COMPOSIT" genannt - macht man sich Gedanken über die Struktur einer Branchen- und Profit-Center-Rechnung. Der Leiter des Rechnungswesens hat als Diskussionsbasis ein neues Schema einer operativen Erfolgsrechnung entwickelt. Im Rahmen dieses Systems wurde für das kommende Geschäftsjahr ein Budget-Entwurf erarbeitet, der indessen kein günstiges Resultat erwarten läßt.

Deshalb treffen sich der Verkaufs-Chef "Sachversicherung Inland", der Leiter der Schadensabteilung, der Leiter der Betriebsabteilung, der Chef "Zentrale Stäbe" sowie der Leiter des Rechnungswesens zu einer Konferenz, um anhand der folgenden, inzwischen überlegten Gesichtspunkte über das weitere Vorgehen zu beraten und Entscheide zu treffen.

### Aufgabenliste für die Konferenz

1. Der Chef Sachversicherung Inland sieht in den Zahlen bestätigt, daß seine Skepsis gegenüber der Branche "Reise" berechtigt ist. Hier ist ein Umsatzverlust in Höhe von 99 % (!) entstanden. Er hat den Eindruck, daß man diese Branche im Sortiment nicht nur nicht forcieren, sondern am besten gänzlich fallen lassen solle.
2. Dazu meint jedoch der Chef Zentrale Stäbe, daß in dieser Branche expansiv gearbeitet würde und deshalb die Abschlußkosten relativ hoch seien. Dazu kämen beachtliche Promotionkosten (Werbung, Wettbewerbe, Herstellkosten für Formularevorräte). Man müsse diese Kosten auf mehrere Jahre verteilen, um über die Förderungswürdigkeit der Branche Reise-Versicherung ein korrektes Urteil zu gewinnen.

	Unfall	Haftpflicht	Reise	Total
Anzahl Versicherungen	6 000	8 000	1 000	10 000
Ø Jahresprämie / Vertrag	300, --	200, --	100, --	
Standard-Schadensquote (Anzahl auf 1000 Versicherungen)	70	150	150	
Ø Plan-Aufwand je Schadensfall	2 000, --	500, --	200, --	
Ø Standard-Schadenskosten je Versicherung	140, --	75, --	30, --	
Deckungsbeitrag je Versicherung	160, --	125, --	70, --	
Deckungsbeitrag in % vom Prämien-Umsatz	53,3 %	62,5 %	70 %	
Umsatz (verdiente Prämie)	1 800 000, --	600 000, --	100 000, --	2 500 000, --
Schadenskosten (Standardkosten des Umsatzes)	840 000, --	225 000, --	30 000, --	1 095 000, --
Deckungsbeitrag I	960 000, --	375 000, --	70 000, --	1 405 000, --
Standard-Schadensfälle des Umsatzes	420	450	150	
Deckungsbeitrag I je Schadensfall	2 280, --	833, --	467, --	
Ø Bearbeitungszeit je Schaden	20 h	10 h	2 h	
Zeitaufwand der Schadensabteilung	8 400 h	4 500 h	300 h	
Deckungsbeitrag I je Stunde Schadensbearbeitung	112, --	83,30	233, --	
Ø Akquisitionszeit je Versicherung	10 h	2 h	3 h	
Deckungsbeitrag I je Verkäufer-Stunde	15, --	62,50	23,30	
Promotionkosten (Werbung, Abschlußkosten)	160 000, --	60 000, --	80 000, --	300 000, --
Deckungsbeitrag II	800 000, --	315 000, --	10 000, --	1 105 000, --
Regional-Direktions-Kosten (verteilt nach Umsatz)	288 000, --	96 000, --	16 000, --	400 000, --
Deckungsbeitrag III	512 000, --	219 000, --	26 000, --	705 000, --
Schadensabteilung (verteilt nach Schadenskosten)	215 000, --	57 000, --	28 000, --	300 000, --
Deckungsbeitrag IV	297 000, --	162 000, --	54 000, --	405 000, --
Zentrale Kosten (verteilt nach Anzahl Versicherungen)	270 000, --	135 000, --	45 000, --	450 000, --
Betriebs-Ergebnis	+ 27 000, --	+ 27 000, --	99 000, --	153 000, --
Umsatz-Rendite	1,5 %	4,5 %	99 %	-----

Abb. 1: COMPOSIT AG  
Branchen- und Profit-Center-Budget-Entwurf (Jahr)

3. Falls man einen Spartenleiter für die Branche "Reise" hätte, so müßte dieser Mann sich eigentlich zuerst einmal darum kümmern, daß die Prämien erhöht werden. Die Prämienkalkulation dieser Verlustsparte muß unbedingt überprüft werden. Das Verhältnis der Prämieinnahmen zu den Einzelkosten der Branche sollte mindestens bei 2 : 1 liegen.

4. Nach den Zahlen zu urteilen, müßte vom Betriebsergebnis her die Haftpflichtversicherungssparte verstärkt betreut werden. Hier springt eine Umsatzrendite von 4,5 % heraus. Nur wendet der Leiter der Schadensabteilung ein, daß dann erfahrungsgemäß schlechtere Risiken versichert würden mit der Folge progressiv wachsender Schadenskosten. Überhaupt interessiert ihn sehr, vom Chef des Rechnungswesens zu erfahren, wie man die Erfolgsfolge des Verkaufs und die der Schadensabteilung voneinander abgrenzen könne.

5. Vom Präsident der COMPOSIT war zu erfahren, daß er es gerne sähe, wenn eine beschlußreife Vorlage für eine Konzeption der Organisation nach "Profit Centers" erarbeitet würde. Auf diese Weise würde doch, wie er gehört hat, am besten sichtbar gemacht, wer in welcher Höhe zum Gewinn des Unternehmens beigetragen hat.

6. Der Chef der Betriebsabteilung, der für die Verwaltung des Versicherungs-Bestandes zuständig ist, erkundigt sich, ob er dann auch Profit-Center-Chef werden könne. Auch er würde doch für Umsatz sorgen. Das Interesse, Profit-Center-Chef zu sein, hat auch der Leiter der Schadensabteilung. Der Leiter Sachversicherung Inland fügt hinzu, daß einer der wesentlichen "standards of performance" für seine Agenten sowieso nicht der abgegrenzte Prämienumsatz sei, sondern der im Jahr errungene Zuwachs zum Versicherungsbestand - also die Summe der neu hinzuerworbenen Vertragsprämien. Die vom Rechnungswesen veranstaltete "Abgrenzerei" hätte er noch nie verstanden.

7. Der Leiter des Rechnungswesens weist darauf hin, daß Ziel- und Leistungsmaßstäbe grundsätzlich aus solchen Komponenten bestehen müßten, auf die der zuständige Manager unmittelbaren Einfluß hat. Deshalb hängen auch Funktions- oder Stellenbeschreibung und Budget sehr eng miteinander zusammen. Nach diesem Prinzip dürfe man die Kosten der Regionaldirektionen nicht auf die Branchen nach einem Umsatzschlüssel verteilen, sondern man müsse beim Deckungsbeitrag II die Branchen-Erfolgsrechnung in eine Profit-Center-Erfolgsrechnung nach Regional-Direktionen umsortieren.

Diese Rechnung hat er mit dem folgenden Resultat durchgeführt:

	Regionaldirektionen		
	RD Nord	RD Süd	RD West
Deckungsbeitrag I	755000	300000	350000
Promotion-Kosten	150000	100000	50000
Deckungsbeitrag II	605000	200000	300000
Regionaldirekte Fixk.	250000	80000	70000
Deckungsbeitrag III	355000	120000	230000

8. Nach Durchsicht der Zahlen kommt der Leiter Sachversicherung Inland, dem die drei Regionalchefs unterstellt sind, zum Resultat, daß der Chef RD Nord mit Abstand sein bestes "Pferd im Stall" sei. Allerdings weist der Chef der Betriebsabteilung darauf hin, daß man vielleicht besser eine "Führungskennzahl" bilden solle; zum Beispiel in Form des Verhältnisses des erwirtschafteten Deckungsbeitrags I zu allen RD-direkten Fixkosten. Diese Kennzahl lautet 1,9 für Nord; 1,67 für Süd; 2,9 für West. Also ist doch die RD West das beste Profit Center.

9. Der Leiter der Zentralen Stäbe erläutert, daß unter Profit Centers die Bildung von "Sub-Unternehmungen" zu verstehen sei; daß man also "Mini-Composit-Instanzen" innerhalb der Composit-Assekuranz AG einrichten müsse. Jeder Agent wäre eine Art Mini-Versicherer, dessen Ziel es sein müsse, rundherum den Kunden zu betreuen. Man müsse demnach nicht so sehr die Branchengliederung in den Vordergrund stellen, als vielmehr die Kundenorientiertheit hervorheben. Der Kunde braucht eine Versicherung nach Maß; dazu müssen Maßschneider her.

10. Für den Leiter des Inlands-Geschäfts erhebt sich die Frage, ob er nicht Spartenleiter für die Branchen Unfall, Haftpflicht und Reise einsetzen soll, die den RD-Chefs rangmäßig gleichgestellt wären. Er bittet den Chef des Rechnungswesens, in diesem Zusammenhang zu erklären, was man unter "Matrix-Organisation" verstehen müsse und wie dies im Rechnungswesen aussähe.

Zu den 10 Text-Ziffern der Aufgaben-Liste folgt jetzt ein Lösungs-Kommentar. Er wurde erarbeitet 1973/74 zusammen mit einem Kreis von Fachleuten bei der Schweizerischen Unfallversicherungsgesellschaft in Winterthur unter Leitung von G. Christen.

### Ziffern 1 und 2: Branchenstrategie

Im Umsatzverlust der Branche Reiseversicherung von 99 % drücken sich eine Reihe von Faktoren aus, die mit der Ertragskraft dieser Leistung selber gar nichts zu tun haben. Einmal ist dies die Zuordnung zentraler Kosten. Durch zusätzliche Ab-

schlüsse in Reiseversicherungen oder durch eine Änderung im Branchen-Mix ändert sich an den Gebäudekosten der Zentrale oder an den Kosten zentraler Stäbe und Servicebereiche wie etwa Rechnungswesen und Finanzabteilung nichts. Wenn eine Leistungsgruppe forciert auf dem Markt angeboten werden soll, und wenn man wissen will, wie sich eine solche zusätzliche Absatzleistung ("Produktionsleistung", d. h. Zugang zum Versicherungsbestand der betreffenden Branche) im Sinne eines Gewinnzuwachses auswirkt, darf man nur solche Zahlen berücksichtigen, die sich mit der Entscheidung ändern. Was kommt an Erlös dazu und was sind die durch das zusätzlich versicherte Risiko hinzukommenden Kosten.

Diese hinzukommenden Kosten nennt man auch die "proportionalen Kosten" - oder, wenn man es auf die jeweilige Einheit bezieht, die "Grenzkosten". Grenzkosten sind jene Kosten, die das Produkt oder die jeweilige Leistung zu sich selber braucht, damit sie physisch existiert. Das erhebt die Frage, was eigentlich als Leistung im Versicherungsbetrieb anzusehen ist. Man kann sagen, die Assekuranz bietet Versicherungsschutz. Aber das ist so ähnlich, wie wenn man erklären würde, daß eine pharmazeutische Firma Gesundheit verkauft. Was die Pharma-Unternehmung anbietet auf dem Markt sind Präparate in bestimmten Darreichungsformen, die sich in Stück verkaufen. Sinngemäß könnte man davon ausgehen, daß die Versicherung konkret anbietet ihrem Markt die Regelung von Schadensfällen. Damit diese Leistung "physisch" existiert, muß der Schaden bezahlt werden und außerdem muß er unter Einsatz eines Zeitgerüsts der Schadensabteilung bearbeitet, also abgewickelt werden. Was die Assekuranz "produziert", frißt also zu seiner Existenz den Schadensaufwand sowie die Schadensbearbeitung. Dann ist auch klar, daß diese Kosten hinzukommen, je mehr innerhalb einer Branche weitere Risiken versichert werden.

Die Grenzkosten folgen dem Prinzip der Kausalität. Hier muß man sagen können: "Weil mehr Risiken versichert worden sind, d. h. mehr Versicherungsverträge verkauft worden sind, entstehen zwangsläufig nach Schadensfrequenz und Höhe der Schadenskosten die entsprechenden Schadens-Zahlungen. Außerdem ist zwangsläufig erforderlich, daß als Folge der Übernahme einer Versicherung die Bearbeitung der Schadensfälle zu leisten ist. Daneben steht für die sogenannten fixen Kosten das Prinzip der Inanspruchnahme. Damit (also nicht weil - es ist das Prinzip der Finalität und nicht das der Kausalität) zusätzliche Abschlüsse gemacht werden können, muß ein Agent Kunden besuchen; muß für eine Versicherung geworben werden. Damit keine

Risiken übernommen werden, die unvorteilhaft sind, muß die Betriebsabteilung gegenprüfen. Derartige Bearbeitungen erfolgen im Bereich der fixen Kosten, obwohl es sich um direkt für eine Branche kalkulierbare Kosten handelt.

In einer Bank ist das so ähnlich: die Tätigkeit eines Schalterbeamten zur Eröffnung eines Kontokorrent-Kontos für einen Kunden und die damit zusammenhängenden Prüfungen etwa bewegen sich im Bereich der fixen Kosten. Der Schalterbeamte ist da, damit Kunden kommen und betreut werden können. Wird ein Konto eröffnet, ergibt sich als Folge - also mit der Wirkung der Kausalität - aus der Führung des Kontos die Bewältigung der entsprechenden Bewegungen. Es müssen Schecks verbucht werden, Lastschriften sind zu bewältigen, Überweisungen auszuführen. Die damit zusammenhängenden Kosten gehören zu den proportionalen Kosten oder Grenzkosten im Produktionsbetrieb des Kreditinstituts. Sie sind je nach der Verfahrenstechnik unterschiedlich hoch - ähnlich wie auch die Grenzkosten des Industriebetriebs je nach dem gewählten Produktionsverfahren anders anfallen; also ob er mehr automatisiert hat oder weniger. Will man in der Bank z. B. entscheiden, ob es günstiger ist, die Kunden zu Scheckzahlungen oder zu Überweisungszahlungen zu veranlassen, so sind die durch zusätzliche Schecks oder zusätzliche Überweisungen jeweils zusätzlich entstehenden Kosten zu ermitteln. Das sind die Grenzkosten. Es ist das Zeitgerüst der Bearbeitung dieser Vorgänge. Wobei es zudem gar keine Rolle spielt, ob die damit befaßten Mitarbeiter Gehaltsempfänger sind oder Lohnempfänger und was für Kündigungsfristen sie haben. Solche Fragen bewegen sich im Bereich der Personalplanung und Personalsteuerung und nicht im Bereich der Leistungsplanung und Leistungssteuerung mit den dadurch verursachten Kosten-Inputs.

Zu den Grenzkosten im Versicherungsbetrieb würden demnach gehören die Schadenskosten sowie die Schadenbearbeitungskosten. Auch könnte man sagen, daß zwangsläufig mit der Übernahme bestimmter Risiken auch bestimmte Mutationen im Versicherungsbestand auftreten, die abgewickelt werden müssen. Damit sind aber nicht gemeint die üblicherweise entstehenden Änderungen von Anschriften der Versicherungsnehmer. Maßgeblich für die Grenzkosten der Betriebsabteilung sind solche Mutationen, die zwangsläufig aus der Natur einer Branche heraus sich ergeben - etwa die Änderungen durch öfteren Neukauf eines Kraftfahrzeugs.

Die Deckungsbeiträge I dienen dem Einstieg in die Branchen-Strategie sowohl nach Sortiments-Priorität wie nach Tarifplanung wie nach Schadensbeeinflussung (Wert-

analyse), Aber es genügt jetzt nicht, das Volumen an Deckungsbeitrag I pro Jahr der Branchen untereinander zu vergleichen. Der Deckungsbeitrag ist auf eine Bemessungsgrundlage zu beziehen. Am einfachsten wäre es zu sagen, bei welchem zusätzlich verkauften Versicherungsvertrag ist welcher zusätzliche Deckungsbeitrag zu holen. Verhandelt der Agent mit einem Kunden, so ergibt sich die Frage, auf welchen Typ von Abschluß er die größte zusätzliche Spanne erwirtschaften kann.

Daraus könnte sofort folgen, daß bestimmte Versicherungen schwerer zu verkaufen sind als andere. Vielleicht erfordert es eine ausführliche Erläuterung, Demonstration und Argumentation und wiederholte Besuche, um eine Unfallversicherung zu verkaufen; während eine Reiseversicherung vielleicht problemlos gleich beim ersten Mal "läuft". Das hieße dann, daß der Deckungsbeitrag auf den Zeitaufwand im Außendienst zu beziehen wäre. Meist kann man diesen Zeitaufwand nicht in absoluten Zeitangaben erfassen. Also müßten bei den drei Branchen des Modells Kennzahlen oder Rangordnungs-Ziffern angegeben werden, die den Grad der Erklärungsbedürftigkeit und damit des Zeitaufwandes ausdrücken. Wenn also die Reiseversicherung den Faktor 1 bekommt und die Unfallversicherung den Faktor 3, dann hieße das, daß je Versicherung bei der Reise 70, -- zu verdienen sind ( $70 : 1$ ), während bei der Unfallversicherung der gewichtete Deckungsbeitrag nur  $160 : 3 = 53$ , -- lautet. Hinter einem durch den Akquisitionsbedarf gewichteten Deckungsbeitrag I steht die Vorstellung des Engpasses Außendienst, der im wesentlichen vom Personal-Engpaß herrührt.

Es wäre aber auch vertretbar, den Deckungsbeitrag I in der "Darreichungsform" des Prozentsatzes vom Umsatz anzuwenden. An sich handelt es sich hier um einen Deckungsbeitrag, bezogen auf den Engpaß Prämien-erlös. Einwandfrei wäre die Anwendung dieser Darreichungsform dann, wenn ein Versicherungskunde ein limitiertes Portefeuille im Geld für Versicherungen hat, in das eine ganze Kollektion von Verträgen hineinverkauft werden müßte. Wahrscheinlich wäre es vertretbar, in der Versicherung von einem solchen Engpaß auszugehen. Versicherungsschutz ist ein relativ stabiles Bedürfnis der Menschen. Meist reservieren sie in ihrem Einkommen einen bestimmten Anteil für Versicherungen, der etwa in Deutschland auch im Zusammenhang mit den zulässigen steuerlichen Sonderausgaben steht. Diesen "Fonds" müßte man jetzt mit einem optimalen Branchen-Mix füllen, was nach dem Steuerungs-Kriterium Deckungsbeitrag in % auf den Prämien-erlös zu geschehen hätte.

Die Deckungsbeiträge I in Prozent vom Prämien-erlös hätten auch den Vorzug, sich relativ einfach errechnen zu lassen.

### Ziffer 3: Tarifikalkulation und Branchen-Erfolgsrechnung

Vom Rechnungswesen wird verlangt, daß simultan folgende zwei Aufgaben gelöst werden:

- a) die Rechnung soll die Grundlage zur Beurteilung der Ertragskraft der Branchen bilden;
- b) die in ihr ausgewiesenen Kostensätze sollen als Hilfsmittel zur Bestimmung der Kostensätze in der Prämienkalkulation dienen.

Das läßt sich nicht miteinander in dem Sinne verbinden, daß durch eine einzige Berechnung von Kostensätzen der Branchen beide Fragen beantwortet werden können. Die Ertragskraft der Branchen hat nur dann einen Informationszweck für die Planung, wenn als Folge sich daraus ergibt, daß bei bestimmten Branchen mehr Abschlüsse zielbewußt geholt werden. Das erfordert Zahlen die - wie ausgeführt - sich mit zusätzlichen Abschlüssen ändern oder hinzukommen. Fixe Kosten müssen hier außer Ansatz bleiben; sowohl direkte fixe Kosten wie allgemeine. Die Deckungsbeiträge liefern die Veranlassungsrechnung für Prioritäten.

Das ist anders bei der Preiskalkulation oder beim Aufbau von Soll-Deckungsbeiträgen für die Prämientarife. Hier natürlich wird man auch zentrale fixe Kosten auf die Branchen zuordnen. Bei vielen Kostenelementen im Fixkostenbereich geht dies nach Inanspruchnahme. Falls dieses Prinzip nicht anwendbar ist, bleibt noch der Grundsatz der Tragfähigkeit. Die Tragfähigkeit läßt sich allerdings nicht rechnerisch lösen, sondern nur verhandeln. Ausgangspunkt der Kalkulation zentraler Kosten bei den Versicherungstarifen könnten aber zunächst durchschnittliche Prozentsätze vom Prämien-Umsatz sein. Oft ist es so, daß solche Prozentsätze in den Firmen über längere Zeiten hinweg konstant gültig sind auch bei größerem Wachstum und bei Änderung der Branchen-Struktur. Allerdings: dies bezog sich jetzt nur auf zentrale fixe Kosten.

Die Raten für direkte fixe Kosten werden je nach Struktur der Branchen und nach deren Wachstum verschieden sein. Stark wachsende Branchen müßten eine Degression der direkten fixen Kosten zur Folge haben; nicht nur weil sich die fixen Kosten dann auf mehr Abschlüsse besser verteilen, sondern auch weil die Manipulation als Folge größerer Mengen und größerer Beherrschung rationeller läuft.

	Total	Branche 1	Branche 2 (usw.)
Prämien-Einnahmen (mit Einzelabgrenzung)brutto	x	x	x
./ Standard-Erlösschmälerungen	x	x	x
= Prämien-Einnahmen netto	x	x	x
./ Standard-Schadenskosten (Standard-Prozent auf abgegrenzten Prämien-Umsatz)	x	x	x
./ Zahl der Mutationen, bewertet mit Plan-Grenzkosten je Mutation	x	x	x
./ Zahl der Schadensfälle, bewertet mit Plan-Grenzkosten je Fall	x	x	x
= Deckungsbeitrag I (Einstieg in Beurteilung Branchen-Mix; Tarifgestaltung; Schadensbeeinflussung)	x	x	x
./ Provisionen und Sales Promotion sowie generell Promotionkosten	x	x	x
= Deckungsbeitrag II (Einstieg in Beurteilung des Erfolgs branchengezielter Promotion-Maßnahmen)		Umsortieren	
./ RD-direkte Fixkosten (Einzelkosten) des RD-Vertriebs	x	x	x
= Deckungsbeitrag III (Einstieg in Beurteilung des Vertriebserfolgs regional)	x	x	x
./ alle anderen RD-direkten Fixkosten	x	x	x
= Deckungsbeitrag IV (Einstieg in Zielerfüllungsbeurteilung RD-Profit-Center)	x	x	x
./ Zentralkosten	x		
= Standard-Ergebnis	x		
		Ressort 1	Ressort 2 (usw.)
+/- Abweichungen Erlösschmälerungen	x	x	x
+/- Abweichungen Schadenskosten	x	x	x
+/- Verbrauchsabweichungen der Kostenstellen	x	x	x
= Vorläufiges operatives Ergebnis	x		

Abb. 2: System der Management-Erfolgsrechnung im Versicherungsbetrieb als Veranlassungsrechnung für Entscheidungen und Zielmaßstäbe

### Ziffer 4: Das Problem der Standard-Schadenskosten

Standardkosten haben den Zweck, zumindest eine Zeitlang - etwa für die Budgetperiode eines Jahres - konstant gehalten zu werden. Fortgesetzte Änderungen von Standardsätzen setzen das Prinzip von Standards ausser Kraft. Die Schadenskosten-Planung müßte sicher eine Mehrjahres-Planung sein. Dabei wären seitherige Erfahrungen in der Schadensfrequenz und in der Höhe der Kosten je Schadensfall zu berücksichtigen. Diese Sachverhalte wären in die Zukunft zu planen. Dabei spielen Sachverhalts-Fragen eine Rolle, wie etwa

in Folge begrenzter Geschwindigkeiten eine Senkung der Schadenshäufigkeit oder in Folge allgemeiner Teuerung eine Steigerung der Kosten je Schadensfall in der Motorhaftpflichtversicherung,

Sobald in der Abrechnung Standardsätze gebildet werden, entstehen natürlich Abweichungen. Diese Abweichungen wären gemäß dem Schema der Abbildung 2 in der Abweichungs-Analyse auszuweisen. Abweichungen der entstandenen Schadenskosten zu den Standard-Schadenskosten müßten zunächst dem Ressort zur Kenntnis gebracht werden, das auf diese Kosten am ehesten und aller-nächsten Einfluß hat. Das wäre die Schadensabteilung.



Branchen-Verantwortliche für:			
Regional-Direktionen:	Unfall	Haftpflicht	Reise
RD Nord	▶-----	DB I	-----▶
RD Süd			
RD West			
		▼	
		Total DB I Haftpflicht ./. Branchen- direkte Fixkosten	
		----- DB II Branche Haftpflicht	

Total DB I Nord  
./.  
Nord-direkte  
Fixkosten  
-----  
= DB II Nord

Abb. 3: Bild einer Matrix-Rechnung nach Branchen und Gebieten

### Ziffer 10: Matrix-Organisation

Gleichgültig, ob die Agenten nach Gebieten und Sub-Gebieten eingesetzt sind oder nach Kundengruppen; die Matrix würde sich dann ergeben, wenn es außerdem Branchen-Verantwortliche gäbe. Das würde dem Schema der Abbildung 3 entsprechen.

Typisch für die Matrix ist, daß die Branchen-Verantwortlichen nicht den Regionaldirektionen unterstellt sind oder umgekehrt. Beide Aktivitäten im Verkauf arbeiten parallel. Die einen sind primär gebietsgerichtet; die anderen sind primär leistungstypgerichtet. Der Deckungsbeitrag I ist das gemeinsame Ziel von Spalte und Zeile. Das Matrix-Feld ist definiert in diesen beiden Richtungen gleichzeitig. Die Deckungsbeitragsrechnung könnte so aussehen, daß zunächst für das Gebiet die Deckungsbeiträge I zusammengestellt werden. Davon abzuziehen wären die Kosten der Organisation im Gebiet Nord. Es entsteht ein Deckungsbeitrag II. Darin wären die Zielmaßstäbe des Gebietsleiters

formuliert. Dann könnte man sämtliche Gebietsabrechnungen zusammenstellen zu einer branchenorientierten Unternehmens-Erfolgsrechnung. Die Deckungsbeiträge I der Branche Haftpflicht wären zusammenzustellen - untergliedert nach den Sub-Branchen. Die direkten Fixkosten des Branchenverantwortlichen davon abgesetzt, ergäben einen Deckungsbeitrag II des Branchen-Verantwortlichen.

Wesentlich ist, daß ein solches Schema sowohl als Systematik der Ist-Abrechnung gilt (maschinelles Umsortieren der Deckungsbeiträge I mit Standard-Schadenskostenraten; dazu komponieren die Ergebnisse der maschinellen Kosten-Soll-Ist-Vergleiche auf den Kostenstellen) und gleichzeitig den Rahmen für das Budget bildet. Gerade vom Gesichtspunkt des Budgets aus ergibt sich die Aufforderung, das gemeinsame Ziel Deckungsbeitrag im Team des Gebietsverantwortlichen und des Branchen-Verantwortlichen zu erarbeiten.

Das heißt natürlich nicht, daß die Schadensabteilung diese Kosten verursacht oder sogar verschuldet hätte. Bei der Kostenkontierung geht es nicht nur um das Verursachungs-, sondern auch um das Beeinflussungsprinzip. Ausgehend von der Schadensabteilung wären die ersten Reaktionen zu bringen bzw. die Verständigungen in Richtung der Betriebsabteilung und in Richtung des Außendienstes auszulösen.

Deckungsbeiträge zu holen, ist Aufgabe der Verkaufsorganisation. Ziel der Schadensabteilung wäre die Einhaltung der budgetierten Schadenskosten, wobei das Budget zusammen mit der Betriebsabteilung und dem Verkauf zu entwickeln wäre.

### Text-Ziffern 5, 6, 7 und 8: Organisation nach Profit Centers

Unter "Profit Centers" sind Bereiche zu verstehen, die einen gewinnorientierten, also unternehmerischen oder sub-unternehmerischen Leistungsmaßstab haben. Aber so wie man ein Erzeugnis nicht dadurch beurteilen kann, daß man sämtliche Kosten auf einzelne Branchen verteilt und das anteilige Betriebsergebnis je Branche oder Sub-Branche bestimmt, kann man auch den Erfolg von Profit Centers nicht in einem anteiligen Betriebsergebnis ausdrücken. Wie in Ziffer 7 der Aufgaben dargestellt, muß ein Ziel- oder Leistungsmaßstab Komponenten enthalten, auf die der betreffende Manager unmittelbar Einfluß hat. Deshalb ist "Profit"-Center auch nicht ganz korrekt. Besser wäre der Ausdruck "Contribution-Center" - also Beitrags-Zentrum. Zielmaßstab der Profit Centers ist, wie im Zahlenbeispiel der Ziffer 7 ausgeführt, ein Deckungsbeitrag III. Er besteht aus den Kosten, die für das Profit Center als Einzelkosten erfaßbar sind. Solche Einzelkosten, die zugleich fixe Kosten sind, sind gezielte, vom jeweiligen Profit-Center-Chef selber disponierte Promotion-Kosten und -Maßnahmen sowie die speziellen Kosten seiner eigenen Organisation. Also die Kosten, die für das Profit Center und dessen Kostenstellen als Einzelkosten direkt kontiert werden können und die auch speziell vom PC-Chef budgetiert werden. Jedes Budget ist gleichzeitig eine Kontierungs-Anleitung.

Soweit in der Profit-Center-Erfolgsrechnung Größen eine Rolle spielen, die der PC-Chef zwar beeinflußt, deren Höhe er aber nicht direkt im Griff hat wie etwa die Schadenskosten, müßten solche Ansätze standardisiert werden. Deshalb stehen im Modell der Abbildung 2 die Abweichungen auch nach der Verkaufserfolgsrechnung; also nach dem Deckungsbeitrag IV als Maßstab der Zielerfüllungs-Beurteilung der Profit Centers im Sinne der Regional-Direktionen.

Wie bei jeder Funktion ist erst recht bei Profit Centers nicht anzunehmen, daß die Struktur solcher Bereiche gleich ist. Also hat nicht jeder PC-Chef die gleiche Startbedingung zur Erwirtschaftung eines Deckungsbeitrags III oder IV. Es kommt darauf an, im Zielmaßstab Deckungsbeitrag III oder IV eine individuell erarbeitete Sollvorgabe für die Zielhöhe zu finden. Die Profit Centers der Textziffer 7, also die Regionaldirektionen Nord, Süd und West, wären gleich gute Manager oder gleich gute Profit-Center-Chefs trotz unterschiedlicher Deckungsbeiträge III, falls die Sollvorgaben dort für alle drei gleich fair im Kompromiß zwischen Herausforderung und Erreichbarkeit ermittelt worden sind. Aus solchem Grunde ist die Planung nicht nur ein Rechenprozeß, sondern eine Führungsaufgabe.

### Ziffer 9: Marktsegmente als Ordnungsmerkmal für Profit Centers

Das entscheidende Gliederungs-Merkmal für die sogenannten "Profit Centers" ist nicht das Gebiet oder die Branche, sondern ein bestimmtes Marktsegment. Eine Regionaldirektion wäre deshalb ein Profit Center oder Sub-Unternehmen, weil es in einem Gebiet die Funktion der Unternehmung erfüllt. Das hat aber nur Sinn, wenn man diese Funktion von den in diesem Gebiet ansässigen Kunden her sieht.

Das löst sofort die Frage aus, ob Hauptmerkmal der Bildung von Profit Centers und damit Hauptmerkmal der Gliederung der Verkaufsorganisation nicht der Kundentyp sein müßte. Die Kunden sind doch verschieden. Da gibt es die Privatleute, da sind kleinere und mittlere gewerbliche Kunden und da sind industrielle Kunden oder größere Verwaltungsbetriebe. Auch innerhalb der Privatkundschaft könnte man verschiedene Zielgruppen auseinanderhalten - etwa nach beruflichen Funktionen. Soll der Versicherungs-Agent ein Problemlöser sein und im Sinne von Maßanzügen seine Klienten betreuen, so müßte die Verkaufs-Organisation eigentlich weniger gebietsmäßig, als kunden-orientiert gestrickt sein.

Der Agent wäre der "professionelle" Gesprächspartner seines Kundentyps, sein Hausarzt. Dazu könnte es branchen-bezogene Problemlösungs-Dienste aus der Zentrale oder der Regionaldirektion geben. Solche branchen-spezifischen Fachärzte würden dort, wo schwierige Fälle auftauchen, die sich auch lohnen, mit dem Agenten zusammen eine Art ärztliches Konsilium bilden; um dem Versicherungsnehmer eine individuelle, für ihn passende Versicherungs-"Therapie" zu verordnen. ■

# FORUM

## EINFÜHRUNGSPLAN FÜR DIE DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

von Werner Hahn, Lemgo

Den nachstehend abgedruckten Wie-Plan zur Deckungsbeitragsrechnung habe ich dem Chef der Controller-Akademie, Dr. Albrecht Deyhle, mit der Bitte um eine fachgerechte Beurteilung vorgelegt. Seine positive Stellungnahme ermunterte mich, einen Kommentar für das CONTROLLER MAGAZIN zu schreiben.

Zum innerbetrieblichen Rechnungswesen, speziell zur Deckungsbeitragsrechnung, ist in den vergangenen Jahren eine umfassende Fachliteratur erschienen. Für den Praktiker sind sicher die Werke von größerer Bedeutung, deren Auswertung eine hohe Effizienz erwarten läßt. Hier kann man ohne Einschränkung feststellen, daß die Bücher der Controller-Akademie und die Beiträge im CONTROLLER MAGAZIN bestens geeignet sind, dem Suchenden handfeste und erprobte Mittel und Maßnahmen anzubieten.

### Im Großbetrieb geht es vielleicht leichter

Wenn bei Führungskräften der Klein- und Mittelbetriebe die Rede von betriebswirtschaftlichen Daten ist, so kann man immer wieder feststellen, daß entweder mit Ehrfurcht oder mit Resignation auf die bestechenden Möglichkeiten der Großbetriebe hingewiesen wird. Hier gibt es Stabsabteilungen mit geschultem Personal, integrierte EDV-Systeme, feste Jahresplanungen mit konstanten Losgrößen bei abgestimmten Fertigungskapazitäten. Sämtliche Arbeitsmittel und Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung sind gegeben. Dieses umfassende Potential steht kleineren Betrieben naturgemäß nur in beschränktem Umfang zur Verfügung. In Bezug auf die Deckungsbeitragsrechnung gibt es aber auch für den Klein- und Mittelbetrieb keinen Grund, sich nicht diese lebensnotwendigen Daten zu erarbeiten.



*W. Hahn ist als Betriebswirtschaftler in einem mittelständischen Betrieb der Metallverarbeitung verantwortlich für die Bereiche Kalkulation, Controlling und Wertanalyse. Er ist Mitglied des Helfrecht-Institutes für Leistungs-Methodik, Poppenreuth.*

# FORUM

Aufbereitung der Ist-Daten für die Deckungsbeitragsrechnung			
Wie? d. h. durch welche Mittel und Maßnahmen ist das möglich?			
<p>A. Errechnung Materialeinsatz</p> <p>B. Errechnung der proportionalen Fertigungskosten</p>	<p>I. Stücklisten Konstruktion</p> <p>II. Stücklisten an Arbeitsvorbereitung</p> <p>III. Stücklisten an Einkauf</p> <p>IV. Stücklisten an Kalkulation</p> <p>I. Lohnkosten</p> <p>II. Energiekosten</p> <p>III. Hilfs- und Betriebsstoffe</p> <p>IV. Werkzeuge</p> <p>V. Verschleißbedingte Reparaturen</p>	<p>a Vollständigkeit aller Einzelteile</p> <p>b Überprüfung Werkstoffe</p> <p>c Überprüfung Normteile</p> <p>a Eintragung Materialeinsatzgewichte</p> <p>a Einkaufspreise für Rohmaterial</p> <p>b Einkaufspreise für Normteile</p> <p>a Errechnung Materialeinsatz</p> <p>a Überprüfung sämtlicher Vorgabezeiten durch Arbeitsvorbereitung</p> <p>b Überprüfung Lohngruppe und Arbeitsgang</p> <p>c Einsatz proportionaler Geldfaktor</p> <p>a Energiekosten im Vorjahr</p> <p>b Absatz Stück Zeitraum</p> <p>a Hilfs- u. Betriebsstoffe im Vorjahr</p> <p>b Absatz Stück Zeitraum</p> <p>a Werkzeuge im Vorjahr</p> <p>b Absatz Stück Zeitraum</p> <p>a Verschleißbedingte Rep. im Vorjahr</p> <p>b Absatz Stück Zeitraum</p> <p>a Übernahme Umsatz brutto</p> <p>b Ermittlung Erlösschmälerungen</p> <p>c Ermittlung Umsatz netto</p> <p>a Durchsicht auf Erhöhungen f. Planperiode</p>	
	<p>C. Umsatz</p> <p>D. Fixkostenblock</p>	<p>I. Abstimmung Umsatzaufstellung Verkaufsbefreiung mit Sachkonten Finanzbuchhaltung</p> <p>I. Entwicklung Kostentableau</p>	<p>1 Errechnung der proport. Lohnkosten DM p. St. Stück Zeitraum</p> <p>1 Hilfs- u. Betriebsstoffe DM p. St. Stück Zeitraum</p> <p>1 Werkzeugkosten DM p. St. Stück Zeitraum</p> <p>1 Verschl. Reparaturen DM p. St. Stück Zeitraum</p>
<p>E. Deckungsbeitragsrechnung</p>	<p>II. Sonderstellung Gewerbesteuer nach Ertrag</p> <p>I. Durchführung auf Formblatt</p> <p>II. Kennzahlen für Bereich X</p>	<p>a Ermittlung Betriebsergebnis vor Gewinnsteuern</p> <p>b Ermittlung Gewerbesteuer</p> <p>a Ermittlung folgender Zahlen für entsprechenden Zeitraum</p> <p>- Stück</p> <p>- proportionale Kosten</p> <p>- Fixkosten</p> <p>- Umsatz</p> <p>a Umsatz pro Kopf</p> <p>Umsatz pro Fertigungsstunde</p> <p>Deckungsbeitrag pro Fertigungsstunde</p> <p>Deckungsgrad</p>	<p>1 Bestimmung Fixkostenblock Bereich X</p> <p>2 Bestimmung anteilige Unternehmensfixkosten</p> <p>3 Bestimmung anteilige Fixkosten Verwaltung</p>
			<p>1 Erstellung Break-even-Diagramm</p> <p>1 Eintragung in Übersicht</p>

Aufbereitung der Ist-Daten für die Deckungsbeitragsrechnung

# FORUM

## Wie kommt man vom Seminar zur Realität?

Alle Leser dieser Zeilen haben im Verlauf ihrer beruflichen Aus- und Weiterbildung Seminare und Kurse besucht oder Fachbücher durchgearbeitet. In vielen Fällen bestand echte Begeisterung. Eine Zielsetzung und der feste Wille zur Umsetzung der Wünsche waren vorhanden. Die konkrete Frage lautet: "Was ist dabei herausgekommen?" Sind die glanzvollen Ideen in Realitäten umgesetzt, oder ist ein Wunsch nach dem anderen im wirtschaftlichen Alltag auf der Strecke geblieben? Wenn doch eine Blitzidee bei ihrem Einschlag gezündet hat und sogar die Vorteile in Zeit und Geld schriftlich ermittelt wurden, warum konnte das Ziel nicht verwirklicht werden?

Diese Fragen sollte sich jeder Leser in Ruhe und ungeschminkt beantworten. Wenn der Leser mit seiner persönlichen Antwort nicht zufrieden ist, bundesweit soll dieser Prozentsatz sehr hoch sein, muß es dafür sehr entscheidende Gründe geben. In den meisten Seminaren wird die fachliche Qualifikation vermittelt, die effektive Leistung im Betrieb bleibt jedoch unbefriedigend.

Aus dieser niederdrückenden und deprimierenden Situation gibt es nur einen sicheren Ausweg. Die Aneignung einer in sich geschlossenen und nachweislich erfolgreichen Arbeits- und Erfolgsmethode. Nur so werde ich in die glückliche Lage versetzt, mein Wollen methodisch in Können und meine fachliche Qualifikation in echte Leistungen umzusetzen. Grundsätze und Empfehlungen sollten erst dann weitergegeben werden, wenn man ihre Wirksamkeit persönlich erlebt hat. In der Großmann-Methode findet der Interessierte ein Verfahren, das ihn aus dem Teufelskreis der nicht erfüllten Wünsche herausführt. Ich habe für die Darstellung der Datenermittlung zu meiner Deckungsbeitragsrechnung den Wie-Plan aus der Großmann-Methode verwendet. Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Institutsleiters Manfred Helfrecht.

## Die Wie-Plan-Methodik bei der Deckungsbeitragsrechnung

Der Wie-Plan ist vom Urheber der Methode in er-

ster Linie für die Lösung nicht durchführbar erscheinender Aufgaben erfunden worden. Durch die Systematik läßt sich der Wie-Plan aber auch sehr gut als Ordnungsmittel zur Darstellung weit verzweigter Aufgabenstellungen verwenden.

Durch den Plan erreicht man zunächst eine klare Übersicht. Die Zusammenhänge werden durchsichtig und ihre gegenseitige Verkettung erkennbar. Die Vollständigkeit aller Mittel und Maßnahmen gibt vom Start weg Sicherheit. Ich weiß, daß alle Aufgaben erfaßt sind und ihre Durchführung möglich ist. Durch die Kennzeichnung der Aufgaben kann man sehr gut mit Anlagen in Ordnern arbeiten. Der Stand eigener und delegierter Arbeiten ist auch nach Unterbrechungen sofort erkennbar.

Dieser Plan ist eine exakte schriftliche Aufbereitung der späteren Durchführung. Die Vorarbeit mit Bleistift und Papier ist ein ganz wesentlicher Punkt. Viele Gedanken und Überlegungen erscheinen in völlig neuem Licht, manchmal in brutaler Deutlichkeit. Erst die schriftliche Formulierung zwingt uns zu jener Klarheit im Denken und Handeln, die nun einmal Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung ist.

Mit dieser Vorgehensweise kann man zu jeder Zeit in die Deckungsbeitragsrechnung einsteigen. So kann zum Beispiel eine vergangene Periode analysiert werden. Welches waren die erfolgverursachenden Faktoren? Wo sind die Gewinnbringer, welche verlusttreibenden Artikel sollten gestrichen werden? Wo stellt sich Wildwuchs bei den Fixkosten heraus, wo sind die Ansatzpunkte zur Reduzierung der proportionalen Kosten?

Da Entscheidungen mit Hilfe von Deckungsbeiträgen immer für bevorstehende Perioden getroffen werden, müssen die Daten der Vergangenheit um die Veränderungen in der Budgetperiode nach bester heutiger Sicht korrigiert werden. Nach Vorlage der Absatzplanung ist die Erstellung der Deckungsbeitragsrechnung mit Break-even-Diagrammen für die bevorstehende Budgetperiode möglich.

Jeder Leser kennt gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation das Drängen seines Verkaufs nach den Preisuntergrenzen. Um diese Frage zu beantworten, ist eine stückbezogene Errechnung erforderlich. Welche Bedeutung dieser Ermittlung zukommt, muß diesem fachkundigen Leserkreis nicht mehr erläutert werden.

Die Summe aller Einzelaufträge ergibt den Gesamtumsatz und zur gewissenhaften Beurteilung der proportionalen Kosten des Einzelauftrages gehört die Deckung des Fixkostenblockes der Periode. Darüber hinaus müssen Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, die Bestand, Ausbau und Weiterentwicklung der Unternehmen gewährleisten. ■

# FORUM

## SOLL MAN STANDARDKALKULATIONEN WÄHREND DES JAHRES ÄNDERN?

*Bericht aus einer Arbeitsgruppe während eines  
"Controller's Budget-Workshop" Stufe IV  
im CA-Ausbildungsprogramm*

Eine Standardkalkulation überträgt Relationen eines Jahresbudgets auf den Einzelfall der Artikel. Möglich sind Standardkalkulationen bei seriellen Erzeugnissen. Voraussetzung bildet eine Standardstückliste oder eine Standardrezeptur mit bestimmten Mischungen und Ausbeuten für die Stoffe sowie Halbfabrikate. Ferner ist erforderlich ein standardisierter Arbeitsplan auf der Basis von Plan-Losgrößen im Betrieb. Dieser Arbeitsplan gibt wiederkehrend dieselben Arbeitsgänge vor und enthält Vorgabezeiten für Rüsten sowie für Prozeßzeit.

Die Arbeitsgruppe ging so vor, daß zunächst einmal die Zielsetzung einer Standardkalkulation herausgearbeitet worden ist.

### Ziele einer Standardkalkulation

1. Sie gibt Richtwerte für Mengen, Zeiten sowie Einstandspreise; damit enthält die Standardkalkulation Ziele für Produktion und Einkauf.
2. Führt man eine Erfolgsrechnung im Ist - also eine monatliche Artikelerfolgsrechnung - mit Standardkalkulationen durch, so ergibt sich eine Trennung von Verkaufserfolg und Einkaufs- sowie Produktionserfolg. Erfolgs- oder Zielmaßstab im Verkauf ist das Einhalten der budgetierten Deckungsbeiträge; Zielmaßstab in Produktion und Einkauf wäre die Einhaltung der Standardkalkulationen.
3. Die Erfolgsrechnung mit Standards ermöglicht eine absatzbezogene Rechnung. Damit ist das Rechnungswesen eher management-gerecht, weil Deckungsbeiträge nur aus Verkauf realisiert werden können und nicht schon durch Produktion.
4. Die Standardkalkulationen ermöglichen eine abrechnungstechnische Vereinfachung, wenn man die Standards in die Artikelstammsätze bei der Fakturierung übernimmt und auf diese Weise eine Deckungsbeitragsstatistik (bis zum Deckungsbeitrag I) so schnell durchführen kann wie die Umsatzstatistik bzw. die Auftragseingangstatistik; außerdem wäre die Deckungsbeitragsstatistik umsichtbar von den Artikeln auch auf Gebiete, Vertriebswege und Kundengruppen.

Pro- und Kontraliste für das Ändern von Standardkalkulationen	
Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>o schnelle Anpassung von Verkaufspreisscheidungen an die Materialpreisentwicklung (das ist vor allem dort bedeutsam, wo Verkaufsgespräche mit industriellen Abnehmern zu führen sind, die ihrerseits über Rohstoffentwicklungen informiert sind);</li> <li>o Umstellung von Prioritäten im Artikelsortiment je nach Rohstoffpreisen und Rohstoff-Intensitäten der verschiedenen Erzeugnisse;</li> <li>o Elastisches Variieren bei Verfahrensfragen wie z. B. Make-or-buy-decisions;</li> <li>o kein "Management by Helicopter", das sich besonders gerne bei negativen Abweichungen abspielt.</li> </ul>	<p>Verlust der Pluspunkte, die als Ziele der Standardkalkulation bereits angegeben sind; also:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aufgabe von Zielen in Form der Standards;</li> <li>o Verzicht auf Trennung von Verkaufs- und Einkaufserfolg;</li> <li>o Abrechnungstechnisch größerer Aufwand;</li> <li>o Durcheinander - man weiß gar nicht mehr, welche Kalkulation eigentlich noch gültig ist;</li> <li>o Ein Erfolgsnachweis für die etwa durch Wertanalyse herausgearbeiteten positiven Abweichungen fehlt;</li> <li>o Man braucht die Planung nicht mehr ernst zu nehmen, weil sowieso stets geändert wird, je nach dem was passiert.</li> </ul>

**Empfehlung der Arbeitsgruppe: Kompromiß**

Um die Vorteile zu nutzen, die Nachteile aber nicht in Kauf nehmen zu müssen, empfiehlt die Arbeitsgruppe, die Management-Erfolgsrechnung zu nicht geänderten Standardkalkulationen durchzuführen und die Abweichungen separat zu zeigen.

Damit differenzierte Vorschläge für eine Verkaufspreisänderung zustande kommen, läßt sich statistisch neben der Erfolgsrechnung eine Kalkulationsfortschreibung auch mit Abweichungen durchführen; namentlich dann, wenn die Standardkalkulationen auf EDV gespeichert sind und maschinell geändert werden können.

Eine solche entscheidungsbezogene Anpassung der Standardkalkulation sollte aber nicht zu oft gemacht werden - abgesehen von besonders hektischen Verhältnissen vielleicht 1 - 2 mal im Jahr im Zusammenhang mit der zu ähnlichen Terminen durchgeführten Erwartungsrechnung.

Vor allem ist zu empfehlen, daß der Controller als Signalgeber fungiert und Abweichungen koordiniert, d. h. sie anderen Bereichen zuspielt - wie dies mit den Teilplänen beim Aufbau der Unternehmensplanung auch der Fall ist.

**Änderung von Standards aufgrund von erwarteten Abweichungen**

Die Aufgabe der Arbeitsgruppe hatte

gelautet: "Soll man Standardkalkulationen als Folge von Abweichungen, die eine bestimmte Toleranz wie z.B. plus/minus 10 % übersteigen, ändern?"

In dieser Aufgabe - das fand die Arbeitsgruppe heraus - fehlt aber ein Wort: Es muß nämlich heißen:

"als Folge erwarteter Abweichungen".

Sind z.B. Materialpreisabweichungen aufgetreten, so spielt das für den Entscheidungsprozeß keine Rolle mehr. Entscheidungen werden ja nicht nach rückwärts getroffen, sondern nach vorwärts. Also müßte bei Abweichungen der Controller erst mal im Einkauf fragen, ob sich diese Abweichung fortsetzt und ob nicht gegengesteuert werden kann. Falls vor allem bei ungünstigen Abweichungen mit einer Verlängerung zu rechnen ist, die größere Toleranzen ausmacht, so wäre mit der erwarteten Abweichung eine Standardkalkulation statistisch hochzurechnen.

Auch dieses Beispiel zeigt wieder, daß ein Controller-Berichtswesen nur zu realisieren ist in Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller im Team. Erwartete Abweichungen kann nicht der Controller wissen, sondern er muß diese Informationen vom zuständigen Berichtsempfänger erst erfragen.

Dy/Ga, 27. Oktober 1976

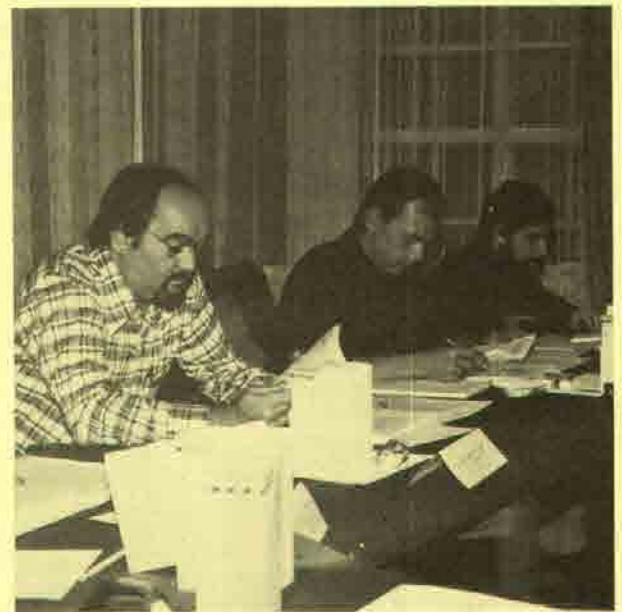


Workshop-Atmosphäre im Hotel Kaiserin Elisabeth in Feldafing: Peter Seidle, Konrad Hornschuch AG in Urbach (rechts stehend) beim Projektbericht über eine Investitions-Maßnahme. Von links nach rechts sitzend Teilnehmer, die als Mitglieder des Aufsichtsrates der Modellfirma den Bericht entgegennehmen: Hans J.C. Kronacher, Scheidemandel AG, Hamburg; Dr. Peter Schmid, Erdölchemie GmbH, Köln; Dr. Barth. Reemtsma, Hamburg; Frau Margret Bartmann, Winchester GmbH, Düsseldorf; Georg Welzel, LKB Instrument GmbH, Gräfelfing. Links stehend Seminarleiter Dr. Albrecht Deyhle.

Links stehend Seminarleiter Dr. Albrecht Deyhle.



"Streitgespräch" wieder einmal über die fixen und variablen Kosten: René Melliger, Hilti AG, Schaan/Liechtenstein (links) und CA-Leiter Dr. A. Deyhle (rechts)



Vertieft ins Akten-Studium von links nach rechts: Rudolf Hofer, NL Pigments Europe Inc., Brüssel; René Melliger, Hilti AG, Schaan/Liechtenstein; Udo Werlé, BBC AG, Mannheim.



Trainings-Atmosphäre: von links nach rechts: Dr. Deyhle; Bernd Comes, Uranit, Jülich; Erich Stolz, Canon Copylux, Willich; W. Deimel, Boehringer Mannheim GmbH, Mannheim; Peter Wolz, Alkor Werk GmbH, München (verdeckt); Axel Schaefer, Colonia Versicherung AG, Köln; sowie "im Schatten" R.-D. Scherkamp, Schierling KG, Essen und R. Hofer, NL Pigments Europe Inc., Brüssel.



# LESERDIENST

Amitai ETZIONI  
DIE AKTIVE GESELLSCHAFT. Eine  
Theorie gesellschaftlicher und politischer  
Prozesse.

Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen  
1975; 68, -- DM, 688 Seiten

ETZIONI, ein amerikanischer Soziologe, entwickelt den Bezugsrahmen für eine makrosoziologische Theorie, die er die "Theorie der gesamtgesellschaftlichen Steuerung" nennt. Im Mittelpunkt steht die Frage, unter welchen Bedingungen eine Gesellschaft aktiv sein kann. 'Aktiv sein' ist für ETZIONI die Fähigkeit zur Selbsttransformation. Sie ist dann erreicht, kann ein neues System entworfen und verwirklicht werden, bevor das alte instabil geworden ist. ETZIONI legt seiner Theorie ausdrücklich organisationstheoretische Erkenntnisse zugrunde (S. 107), so daß es nicht unzulässig erscheint, seine Überlegungen auf das Führungssystem von Unternehmungen zu übertragen.

Das Modell beginnt mit der trivialen Feststellung, daß die Handlungseinheiten einer Organisation (Unternehmung) fähig sind, zu handeln. Dieses Handeln vollzieht sich in zwei Arten von Prozessen: solchen, die gesteuert werden und jene, die steuern. Die steuernden Prozesse werden von einem 'controlling overlayer' vollzogen (S. 135). Dieser controlling overlayer setzt sich zusammen aus dem Steuerzentrum und den Ausführungsmechanismen. Das Steuerzentrum ist identisch mit der Unternehmungsleitung, die Ausführungsmechanismen mit den Managern (vorausgesetzt allerdings, man akzeptiert die weite Begriffsfassung von 'Management'; vgl. z.B. DEYHLE, Controller Handbuch III, S. 66).

Damit nun dieser controlling overlayer, also das gesamte Management, funktionsfähig bleibt, müssen nach ETZIONI folgende Fähigkeiten vorhanden sein:

- o die kybernetische Fähigkeit;
- o die Fähigkeit zur Machtausübung sowie die Fähigkeit, sich diese Machtgrundlagen ständig aufs Neue zu sichern;
- o die Fähigkeit zur Konsensbildung.

Das Steuerzentrum (Unternehmungsleitung) steuert das gesamte Management (controlling overlayer) sowie dessen Kontrollprozesse. Das erfordert insbesondere kybernetische Fähigkeiten, also

- o die Formulierung der Unternehmungsziele und strategisches Planen, damit die wesentlichen Entscheidungen produziert werden können;
- o die Verarbeitung der einlaufenden Informationen zu realistischen Informationen über die Unternehmung und deren Umwelt;
- o realistische Prognosen über die alternativen Maßnahmen.

Vernachlässigt man von diesen Faktoren jenen der Entscheidungsproduktion, so schält sich ein Informationszentrum (von ETZIONI Wissensinheit genannt) als Teil der Unternehmungsleitung heraus.

Die Controller-Funktion läßt sich nun als die Grundlage der kybernetischen Fähigkeit beschreiben. Das leuchtet ein, wenn man in ETZIONI'S Arbeit die Voraussetzung zur Selbsttransformation untersucht, nämlich der Wandel von der präskriptiven hin zur kontextsetzenden Kontrolle; also Grenzen zu bestimmen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihr Verhalten frei wählen und ihre eigenen Entscheidungen treffen können (S. 457). Dieser Wandel stellt aber qualitativ hohe Ansprüche an das Wissen der Mitarbeiter. Und dieses Wissen bereitzustellen, soll die Aufgabe des Controllers sein.

Neben dieser kontextsetzenden Kontrolle hängt nach ETZIONI die Qualität des Steuerzentrums (Unternehmungsleitung) des weiteren ab von der Fähigkeit zur Konsensbildung. Bei einer interessenpluralistischen Organisation wie der Unternehmung (Kapitalgeber, Unternehmungsleitung, Verbände, Gewerkschaften, Mitarbeiter, Lieferanten, öffentliche Meinung usw.) ist nun das Übereinstimmungsbilden um so schwieriger, je zahlreicher und unterschiedlicher die Perspektiven der einzelnen Gruppen sind. Die Aufgabe des Controllers läßt sich hier als die eines Moderators beschreiben, insbesondere auch dann, wenn man ferner berücksichtigt, daß die arbeitsteilig erbrachten Leistungen zu koordinieren und zu integrieren sind.

Kann nun ETZIONI'S Arbeit die Controlling-Diskussion bereichern? Ich meine ja. Ob hier eine utopische Gesellschaft skizziert wurde oder nicht, interessiert nicht. Daß ETZIONI eine Vielzahl von Annahmen formuliert hat, deren empirische Überprüfung noch aussteht, kann auch vernachlässigt werden. Wesentlich erscheint mir, daß die verwendeten begrifflichen Kategorien geeignet sind, betriebliche Führungssysteme zu analysieren. So unterscheidet beispielsweise ETZIONI Kontrolle und Steuerung dadurch, daß Steuerung Konsensformung mit einschließt. An anderer Stelle wird die Stablinien-Diskussion ad absurdum geführt - Aspekte, die sicherlich zur Versachlichung der Controlling-Diskussion beitragen können.

An der deutschen Übersetzung soll zweierlei bemängelt werden. 'Kontrollinstanzen' heißen in der

Originalausgabe 'controlling overlay', eine Bezeichnung, die sich in der wissenschaftlichen Diskussion durchgesetzt hat und deshalb beibehalten werden sollte; zumal die Übersetzung unzulänglich ist, was auch auf die 'Kontrollzentren' zutrifft, die im Original 'control centers' heißen. Wie 'control' auszulegen ist, hat ja ETZIONI durch die Unterscheidung zwischen Kontrolle und Steuerung selbst festgelegt.

Dieses Buch ist jedem zu empfehlen, der eine theoretische Begründung für das Controlling sucht und ferner danach fragt, welche Probleme die Unternehmung in einer zukünftigen Gesellschaft zu lösen hat.

K.-H. Hoh

## Friedrich HOFFMANN ENTWICKLUNG DER ORGANISATIONSFORSCHUNG

Betriebswirtschaftlicher Verlag  
Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1976  
42,80 DM (broschiert)  
49,40 DM (Leinen), 398 Seiten

Wer auf die organisatorische Gestaltung einer Unternehmung Einfluß nehmen soll und dabei hilfesuchend nach einem Buch greift, sieht sich einer Vielfalt organisatorischer Konzeptionen gegenüber. Entsprechend zahlreich ist die Literatur. Diese aber vermittelt durchweg nur Teilbereiche organisationstheoretischer Erkenntnisse. Hier einen Überblick zu schaffen, "das vorhandene Wissen - als Ergebnis der Organisationsforschung - zu ordnen, zu analysieren und kritisch auf seinen Anwendungsbezug zu untersuchen, ist das Ziel, welches sich HOFFMANN mit seinem Buch "Entwicklung der Organisationsforschung" gesetzt hat (Vorwort).

Das Handwerkszeug zur kritischen Beurteilung der organisationstheoretischen Ansätze wird durch eine vorangestellte methodologische Einführung in die Wissenschafts- und Organisationstheorie mitgeliefert. Die ersten beiden Kapitel sind Pflichtlektüre, da HOFFMANN begrifflich wie auch gedanklich hierauf immer wieder Bezug nimmt. Bleibt nur zu hoffen, daß den wissenschaftstheoretisch nicht geübten oder aus der Übung geratenen Leser nicht vorzeitig der Mut verläßt.

HOFFMANN erhebt den Anspruch, dem Praktiker Anregungen zur Lösung seiner Organisationsprobleme zu geben. Dieser Anspruch soll an dem Abschnitt "Einflüsse der Umweltfaktoren auf die Unternehmensstruktur" überprüft werden (S. 274). Für den Controller sind diese Einflußfaktoren deshalb interessant, weil deren Komplexität und Dynamik vom Management entsprechende Maßnahmen ver-

langen. Und Grundlage für diese Entscheidungen soll des Controllers Berichtswesen sein.

Komplexität und Dynamik gelten als gemeinsamer Nenner für die Umwelteigenschaften der verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze.

Unter mehreren vorgestellten Modellen ist jenes von KIESER, der die Umwelteinflüsse auf die Unternehmung durch Umwelt-Dynamik und Konkurrenzintensität mißt. Wie dynamisch diese Umwelt ist, soll durch die wahrscheinliche Stärke der Aufgaben-/Bereichsveränderungen in den nächsten fünf Jahren (bzw. den vergangenen fünf Jahren) festgestellt werden. Die Intensität der Konkurrenz wird durch das "wohlwollende" Verhalten der Mitbewerber bzw. die Preisempfindlichkeit gemessen.

HOFFMANN beschränkt sich auf diesen kurzen "Einstieg" in die Organisationsstudie KIESERS, um dann dessen Folgerungen für die Organisationsstruktur zu präsentieren. Diese Ergebnisse können sehr wohl als Anregungen für Problemlösungen verstanden werden. Und hier sehe ich eine Gefahr. Nicht, weil der Praktiker mit diesen Erkenntnissen nichts anfangen kann. Dazu sind sie zu undifferenziert und zu unpragmatisch. Bedenklich ist, daß die Operationalisierung dieses Modellansatzes ebenso wie dessen Ergebnisse unkritisch wiedergegeben, gleichermaßen exzerpiert werden.

Dem Leser sollte vorgeführt werden, wie problematisch die Operationalisierung ist; wie fragwürdig Indikatoren sein können; ja wie methodologisch unzulänglich empirische Arbeiten heute noch sind; freilich aber auch, welcher Erkenntnisfortschritt gewonnen wurde.

So kann beispielsweise KIESERS Operationalisierung der Konkurrenzintensität durch seine pauschale Behandlung des Absatzinstrumentariums kritisiert werden. Ferner, daß die Preisempfindlichkeit einziger und somit wohl bedeutsamster Indikator sein soll, wo doch der Kampf um Marktanteile mit Hilfe von Preisnachlässen zugunsten von Komponenten wie Produktdifferenzierung, Know-how, Serviceleistungen, technischer Vorsprung u. ä. immer mehr in Hintergrund tritt. Auch in der Interpretation seiner Ergebnisse läßt sich KIESER m. E. hin und wieder von vorgefaßten Meinungen leiten. So schließt er beispielsweise aus der positiven Korrelation mit dem Formalisierungsgrad, dem Planungsaufwand und der Programmierung der Ausführungsaufgaben, daß Unternehmungen in einer hohen Umweltdynamik Aufgabenkategorien, die keinem längerfristigen Änderungsprozeß unterliegen, stärker strukturiert werden, um die Instabilität innerhalb der Organisation insgesamt so niedrig wie möglich zu halten (KIESER 1974, S. 311). Eine Interpretation dieser positiven Korrelation könnte in Anlehnung an CHILD ebenso sein, daß eine ausgeprägte

Umweltdynamik eine Dezentralisation begünstigt, die standardisierte Verfahren und Dokumentationen notwendig macht, um eine zentrale Steuerung und Koordination der arbeitsteilig erbrachten Leistungen sicherzustellen.

In der Stab-Linien-Diskussion bezieht HOFFMANN einen eindeutigen Standpunkt. Für ihn ist die Kompetenzlosigkeit des Stabes eine Fiktion, welche großteils die vielfältigen praktischen Realisierungen nicht trifft (S. 317). Eine organisatorische Gestaltungsalternative sieht er in einer Dreiteilung, nämlich jener in "Führungsaufgaben des Gesamtsystems Unternehmung", in "operative Aufgaben" und in "Service-Aufgaben". Dem Controlling weist er dabei die Aufgabe zu, die zieladäquate Realisation der Gesamtziele unterstützend zu steuern und zu überwachen. Controlling ist für HOFFMANN dabei der Führungsbereich Unternehmungs-Kontrolle. Diese Bezeichnung "Kontrolle" ist überraschend, wurde sie doch von HOFFMANN bereits in früheren

Veröffentlichungen als der Diskussion nicht gerade förderlich erkannt (vgl. HOFFMANN 1968).

Würdigt man ein Buch erstens nach seiner Zielsetzung, so muß der Anspruch des Autors verneint werden, bei Organisationsproblemen Gestaltungsempfehlungen zu bieten. Daß dies das vorliegende Buch nicht kann, liegt m. E. in dessen Anliegen: eine umfangreiche Literaturdokumentation zu sein, ein ausführliches Stichwort- und Autorenverzeichnis zu geben, also enzyklopädische Ansprüche zu erfüllen. Und das muß HOFFMANN - bei allen Abstrichen des komplexen Forschungsgebietes - als gelungen bescheinigt werden. HOFFMANN hat zweitens eine im deutschsprachigen Literaturraum vorhandene Lücke aufgetan, der Respekt gebührt. Es gibt gegenwärtig keinen vergleichbaren "Speicher", der einem Interessenten die organisations-theoretischen Ansätze und deren maßgeblichen Autoren ebenso schnell zugänglich macht.

K.-H. Hoh

## CONTROLLING

... "a t h o m e"

"Am Sonntag war ein Kratzer im Tisch und ein umgebogener Stift ist auch dagelegen. Dann hat meine Mami gefragt: 'Wer ist das gewesen?' Die Barbie hat gleich geschrien: 'Ich war's nicht - ich hab den ganzen Tag meine beiden Hände angeschaut und den Stift gar nie in der Hand gehabt'. - So was Blödes - aber ich war's fei auch nicht".

Tschüss und alles Gute im Neuen Jahr



JORLE

... und im Betrieb

Der Chef - Gründer-Pionier - rennt durch den Betrieb nach dem Prinzip "Das Auge des Herrn macht das Vieh fett". In der Verdrahtungs-Abteilung stand ein fertiger großer Schaltschrank - schon lackiert, aber mit frischen Schrammen, "Wer ist das gewesen?" fragt der Chef. "Wir nicht", meinten die Männer, "der ist einfach vom Wagen heruntergefallen".

Da sieht man's wieder, die Alten und die Jungen sind doch genau die gleichen.

Ein erfolgreiches neues 1978, das Sie 1977 gut planen müssen, wünscht Ihnen  
die Redaktion.

# Das neue Jahrbuch für Betriebswirte ist da!



**Mit  
völlig  
neuem  
Inhalt**

Prof. Dr. H. Allemann (Direktion Baier (Fachhochschule Weihenstephan) – Dipl.-Kfm. M. Dörschner (Borsdorf) – J. Ehrlich (Hamburg) – Dipl.-Kfm. Dr. E. Heil (Fachhochschule Rosenheim) – Prof. Dr. H. Henseler (Fachhochschule Köln) – Selbständiger Unternehmer e. V. (Fachhochschule Rosenheim) – Prof. Dr. D. Körner (Stuttgart) – Dozent Dipl.-Ing. Lindemann (Böblingen) – Prof. Dr. Girozentrale München) – Dr. F. Merz (Wien) – Dr.-Ing. C. A. Sittig (Stuttgart) – Dr. H. Szobcsik (stellverf. Leiter Wallis (Präsident des Bundesfinanzberaters, Wien) – W. Hofrat Dipl.-Volkswirt A. Windolph (Schimmelpfeng GmbH, Zürich) – Dr.-Ing. R. Zwiessele (Stuttg

(VDMA e.V., Frankfurt) – Prof. A. Fachhochschule Furtwangen) – Dipl.-Kfm. (Stuttgart) – Dipl.-Kfm. Universität Wien) – Prof. E. ns AG, Berlin) – Prof. E. der Arbeitsgemeinschaft of. Dr. D. Hundt (Fach- nberg) – Dipl.-Kfm. D. niv. Graz) – Prof. Dr. P. sayerischen Landesbank grad.) G. J. Pleil (Stuttgart) – el (Wulfen) – Dr. M. Rogowski (Chefredakteur der Fachzeitschrift für Büro- anstalt, Zürich) – Prof. Dr. G. Seicht (Wirtschaftsuniversität hochschule Kassel) – Prof. Dr. F. Swoboda (Wirtschaftsuniversität ien) – Dipl.-Ing. D. Voth (VDMA e. V., Frankfurt) – Prof. Dr. H. von ng. W. Weber (Berlin) – Dr. F. Weiler (Wirtschaftsprüfer und Steuer- rch) – Prof. Dipl.-Kfm. H. Westermann (Fachhochschule Dortmund) – Dr. Jur. n (grad.) K. Wolf (Heidenheim) – Dr. D. Wundt (Stuttgart) – Verlagsleiter H. Zbinden

Das ist die Ausgabe 1977:

Wieder mit völlig neuem Inhalt. Für weniger Geld noch mehr wertvolle Informationen

- jetzt auch aus „Beschaffung“ und „Fertigung“
- mit erweitertem Sachgebiet „Unternehmensführung und Organisation“.

Das neue „Jahrbuch für Betriebswirte“ bespricht Probleme, die „auf den Nägeln brennen“, also solche, die sich aus der gegenwärtigen Wirtschaftslage mit ihrem Konjunktur- und Strukturwandel ergeben, vermittelt aber auch ganz allgemein betriebswirtschaftlich notwendige Einsichten. Es stellt auch Fragen, die bisher nur am

Rande diskutiert worden sind. Die Autoren – bewährte Praktiker und der Praxis besonders verbundene Hochschullehrer – zeigen die jeweiligen Konsequenzen für den Betrieb, liefern Lösungsansätze und geben zahlreiche Denkanstöße. Sie erörtern Themen aus den Bereichen Unternehmensführung und Organisation, Mensch und Arbeit, Marketing und Vertrieb, Beschaffung und Fertigung, Finanzen und Steuer, Unternehmensrechnung und Controlling sowie EDV.

Nicht nur dem Betriebswirt, sondern allen kaufmännischen Führungskräften und Sachbearbeitern ist dieses Jahrbuch Orientierungs- und Handlungshilfe.

Übrigens können Sie das Jahrbuch abonnieren. Dann liegt es jedes Jahr sofort nach Erscheinen auf Ihrem Schreibtisch.

**Jahrbuch für Betriebswirte 1977**  
Herausgegeben von Prof. Dr. Werner Kresse, Dipl.-Volkswirt Walter Alt.  
336 Seiten – Plastikeinband – 28,80 DM.



**Taylorix Fachverlag**  
Postfach 829  
7000 Stuttgart 1