



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
der controller akademie
Zeitschrift für Controller-Praxis

3/77

Walter Germeroth

Günther Kunze

Klaus Neidlinger

Der Manager-Erfolgs-Bericht

**Praxisbeispiel und Kommentar
für das
Controller-Berichtswesen**

Management Service Verlag · Gauting/München

controller magazin

Herausgeber

Controller-Akademie, D-8035 Gauting/München

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Karl-Heinz Hoh (Schriftleitung)

Christa Gabler (Assistenz)

Rainer H.G. Senff (Layout)

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

Verlag und Vertrieb

Management Service Verlag
D-8035 Gauting 2
Untertaxetweg 76

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

Telefon: 089 - 850 35 51

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahreschluß.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der
Redaktion.

Vertrieb für Österreich:

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

Vertrieb für die Schweiz:

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

Bezugsgebühr im Abonnement Fr. 77,50 + Porto

Suchard

SUCHARD GMBH 7850 Lörrach Postfach 2220

Herrn
Dr. Albrecht Deyhle
c/o Controller-Akademie
Postfach 168

8035 Gauting

*) R =



Ihre Zeichen

Ihre Nachricht vom

Unsere Zeichen

Durchwahl

7850 Lörrach
Brombacher Straße 1-3

*) R/ja

(07621) 14 216

11.3.1977

Veröffentlichung des Management-Erfolgsberichtes des Controller Bereiches von Suchard im Controller Magazin

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

wir kommen zurück auf unser Schreiben R/bü vom 11.8.1976, womit wir Ihnen unser grundsätzliches Einverständnis zur Veröffentlichung des anlässlich des Controller-Kongresses in Frankfurt 1976 gehaltenen Referates gegeben hatten. Inzwischen ist unser "Monatsbericht", wie wir den Management-Erfolgsbericht bei uns im Hause bezeichnen, bereits seit über einem halben Jahr erschienen und hat eine Reihe von wesentlichen Verbesserungen erfahren. Wenn wir Ihnen heute die überarbeiteten und auf den neuesten Stand gebrachten Unterlagen - Referat und Berichtsformulare - übersenden, glauben wir, daß sich das Warten doch gelohnt hat.

Bitte seien Sie so freundlich, uns nach Erscheinen des Beitrages im Controller-Magazin einige Belegexemplare extra zuzusenden.

Mit freundlichen Grüßen

S u c h a r d G m b H

Dr. Germeroth in Vertretung

Anlagen

Aufsichtsratsvorsitzender: René Béglé

Geschäftsführer: Dr. Hans Wirth; Walter Wälde (Stellvertr.), Dr. Walter Germeroth (stellvertr.), Dipl. Ing. Ekkehard Sann (stellvertr.), Hanns Steinhäusser (stellvertr.)

Drahtwort
Suchard Lörrach

Fernsprecher
(07621) 14-1

Fernschreiber
07 73568 milka d

Registergericht
Amtsgericht Lörrach
HRB 12

Bankkonten
Deutsche Bank Lörrach 320440, BLZ 683 700 34
Volksbank Lörrach 161 705, BLZ 683 900 00
Dresdner Bank Lörrach 6518400, BLZ 683 800 33

Postscheck
Karlsruhe 1094-759,
BLZ 660 100 75

DER CONTROLLER -BERICHT

Nach der Arbeits-Definition der Controller-Akademie soll die Controller-Funktion dafür sorgen, daß eine Methodik existiert, die darauf hinwirkt, daß die Unternehmung Gewinn erzielt - zumindest die Kosten deckt und Verlust verhindert.

Zur praktischen Erfüllung dieser Aufgabe ist zweierlei zwingend nötig:

- 1) eine zur Planung und Steuerung in Richtung des Ergebnis-Ziels geeignete Methodik des Rechnungswesens - im folgenden Beispiel "Management-Rechnung" genannt;
- 2) ein aussagefähiger und für die Empfänger schmackhaft aufgemachter Rechnungswesen-Bericht.

Dabei hat das Rechnungswesen aus der Controller-Werkstatt die Aufgabe der Veranlassungsrechnung oder Aufforderungsrechnung in zweierlei Richtungen:

- 1) Vorbereitung besserer, das Gewinnziel ansteuernder Entscheidungen;
- 2) Vermittlung von Ziel-Maßstäben und, verbunden damit, von Zuständigkeiten für einzelne Fachbereiche.

Eigentlich müßte man deshalb an die verschiedenen Zahlen des Controller-Berichts so etwas wie "Sprechblasen" dranhängen, die als fachliche Lotsenfunktion den Manager-Kapitänen differenzierte, sach- und zielbezogene Signale senden.

Da das Thema Berichtswesen für Lieferanten wie Empfänger von Controller-Berichten so elementar wichtig ist, bringt Controller-Magazin in dieser Nummer ein komplettes Berichts-Beispiel. Es soll dem Leser und Benutzer von Controller-Magazin Gelegenheit geben, seine eigenen Berichts-Formulare zu vergleichen und vielleicht zu verbessern. Deshalb lädt die Redaktion ein, auch durch Formularbeispiele aus dem Leserkreis den Erfahrungsaustausch fortzusetzen.

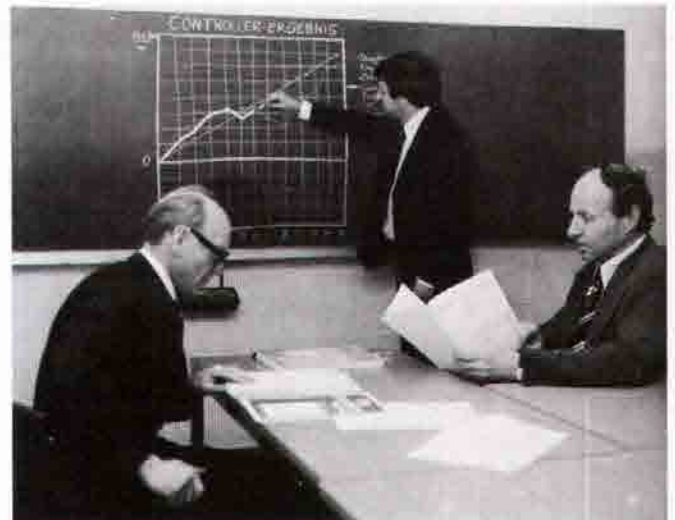
Dr. Walter Germeroth, stv. Geschäftsführer für den Bereich Rechnungswesen, Finanzen und Verwaltung bei der Suchard GmbH, hat über sein Berichtswesen in Auszügen anlässlich des 1. Controller-Kongresses am 24. Mai 1976 referiert. Er kündigte an, in der Zeitschrift den vollständigen "R-Bericht" zu bringen.

Dieses Versprechen ist jetzt von ihm - zusammen mit seinen Mitarbeitern Klaus Neidlinger und Günther Kunze - realisiert. Dafür möchte ich für unsere Zeitschrift Controller-Magazin und ihre Leser sehr herzlich Dank sagen. Besonderer Dank und Respekt gilt der Geschäftsführung der Suchard GmbH in Lörrach, die eine Veröffentlichung dieses Berichts bewilligt hat im Interesse gegenseitiger Hilfe bei der Verbesserung der Controller-Praxis. Dafür versprechen wir aber auch von Seiten der Redaktion und des Leserkreises, fleißig Milka-Schokolade zu essen.

A. Deyhle

DER MANAGEMENT-ERFOLGSBERICHT DES CONTROLLER-BEREICHES - KONZEPTION UND ERFAHRUNG -

von
Dr. Walter Germeroth,
Günther Kunze,
Klaus Neidlinger,
alle in Lörrach

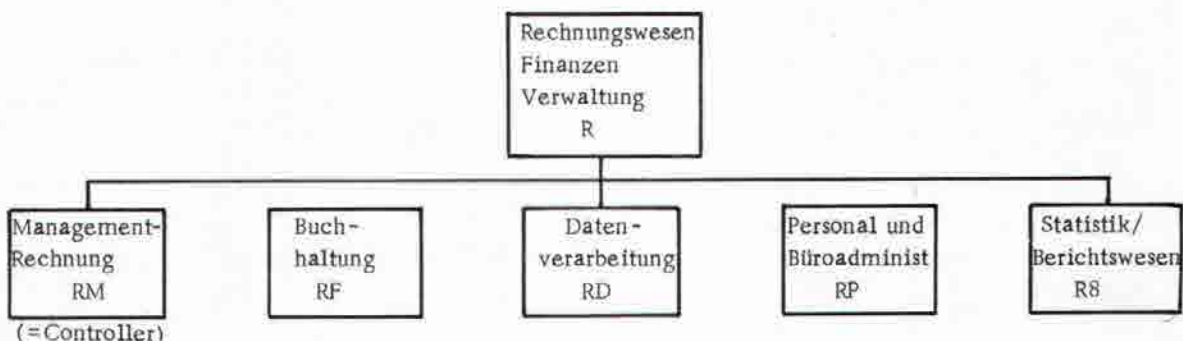


Bei der Vorbereitung des Controller-Berichts (v.l.n.r.):
Dr. Walter Germeroth (R), Günther Kunze (R8)
und Klaus Neidlinger (RM)

In der folgenden Darstellung steht das Formular jeweils auf der rechten Seite. Links daneben findet sich ein Kommentar sowie Platz für eigene Notizen. Auf diese Weise soll dieses Heft dazu verhelfen, daß der Leser detailliert durcharbeiten kann, wie er sein eigenes Berichtswesen handhabt (Redaktion).

1. Organisation der Controller-Funktion bei Suchard

Die Suchard GmbH ist die deutsche Tochtergesellschaft der schweizerischen Interfood AG in Lausanne. Gegenstand des Unternehmens sind die Herstellung und der Vertrieb von Nahrungs- und Genussmitteln aller Art, insbesondere von Kakao, Schokolade- und Zuckerwaren. Der Umsatz liegt bei über DM 200 Mio. Beschäftigt werden im Durchschnitt 1300 Mitarbeiter. Organisatorisch ist das Unternehmen in 4 Geschäftsbereiche gegliedert. Im Geschäftsbereich Rechnungswesen, Finanzen und Verwaltung ist die Controller-Funktion angesiedelt. Zur besseren Verdeutlichung wird die organisatorische Gliederung dieses Geschäftsbereiches gezeigt:



2. Der Management-Erfolgsbericht als Monatsbericht

2.1 Berichtszweck

Der monatliche Management-Erfolgsbericht hat, wie der Name schon sagt, den Zweck, den erzielten Erfolg aus allen Bereichen des Unternehmens in konzentrierter Form darzustellen. Er enthält die Ergebnisse im Ist, zum Vergleich das Soll und die Abweichung. Diese dient dem Einstieg zur Ergebnisbeurteilung und zur Ergreifung von Maßnahmen zur Verwirklichung des Gewinnzieles.

2.2 Berichtserstellung

Zuständig für die Berichtserstellung sind die beiden Stellen Management-Rechnung und Statistik/Berichtswesen. Es handelt sich um eine Gemeinschaftsarbeit, wobei die Federführung bei der zuletzt genannten Stelle liegt. Herausgegeben wird der Bericht in der 3. Woche des Folgemonats als geschlossener Bericht ("Berichtspaket").

Die Einzel- oder Vorinformationen, die für den Bericht herangezogen werden, kommen meist über die EDV. Wegen der Vielfalt der Informationen aus den verschiedensten Bereichen werden die Daten jedoch manuell zusammengetragen und einige zusätzliche Zahlen errechnet.

Zum besseren Berichtsverständnis und um Zweifelsfragen zu klären, wird zu dem Bericht einmalig ein Leitfaden herausgegeben. Dieser enthält neben allgemeinen Angaben spezielle Erläuterungen zu allen veröffentlichten Daten. Er wird stets auf dem neuesten Stand gehalten, d. h. bei Änderungen von Zeit zu Zeit neu veröffentlicht. Komprimiert ist dieser Leitfaden in den Kommentaren zu den 14 Berichts-Seiten auf den folgenden Blättern jeweils links angegeben.

2.3 Berichtsquellen

Von den im Bericht gezeigten Daten hat das Rechnungswesen mindestens 90 % der Informationen und Zahlen aus den verschiedensten Bereichen. Der Rest von weniger als 10 % wird bei anderen Stellen errechnet und beigesteuert.

Auf jeder Berichtseite wird in einer Quellenangabe auf die zugrundeliegenden Einzelinformationen sowie die Stellen, in denen diese anfallen bzw. aufbereitet werden, hingewiesen. Damit hat der Berichtleser die Möglichkeit, sich ggf. weiter und tiefer zu informieren.

2.4 Berichtsform und Berichtsprinzip

Um den Bericht übersichtlich zu gestalten, wird für jeden Bereich mit einer neuen Seite begonnen, d. h. die einzelnen Seiten enthalten stets nur Daten aus einem Bereich. Der Bericht enthält nur Zahlen, die für sich selbst sprechen sollen und müssen und beinhaltet keine schriftlichen Kommentare ("Kein Controller-Journalismus!"). Nach dem Motto "Die einzelne Zahl ist tot, sie erhält nur Leben durch den Vergleich", wurden als Bezugsbasen der Budget- und der Vorjahresvergleich monatlich und kumuliert ausgewählt. Zum Teil wird auch, wenn es angebracht erscheint, ein Vormonatsvergleich eingeblendet.

Es gilt das Berichtsprinzip, daß keine schriftliche Abweichungsbegründung gegeben wird, Maßnahmen nur aus dem Soll-Ist-Vergleich abzuleiten sind und der Vorjahresvergleich nur informationshalber mit angegeben wird.

2.5 Berichtsempfänger

Der Gesamtbericht wird an die Direktionsmitglieder und an die Holding verteilt. Einzelne Seiten gehen an die operierenden Stellen, d. h. es findet hier eine selektive Verteilung statt. Z. B. erhält der zuständige Marketinggruppenleiter die Marketinggruppen-Analyse.

2.6 Berichtsziel

Der monatliche Management-Erfolgsbericht ist kein Selbstzweck, sondern er dient der kritischen Auseinandersetzung mit den erzielten Ergebnissen durch den Empfänger. Das heißt, jeder Empfänger hat die ihn betreffenden Ergebnisse im einzelnen durchzuarbeiten. Dies geschieht in 3 Stufen:

- o Analyse des Erfolgs
- o Kontrolle der eigenen Vorgaben
- o Aufdeckung von evtl. Schwachstellen.

Aufgrund der daraus gewonnenen Erkenntnisse hat der Empfänger Vorschläge, Empfehlungen und erforderliche Maßnahmen zu entwickeln und vorzubringen. Hierdurch wird die Management-Rechnung über den Monatsbericht zur Veranlassungsrechnung.

3. Inhalt und Gliederung des Berichts

Dies folgt auf den Seiten 86 - 113 dieser CM-Ausgabe.

4. Auswertung des Berichtes

Nachdem der Bericht verteilt ist und die Direktionsmitglieder sich mit den Ergebnissen auseinandersetzen konnten, wird er in der nächsten GL-Sitzung als letzter Tagesordnungspunkt behandelt. Die Diskussionsleitung hierfür hat der Leiter des Geschäftsbereiches Rechnungswesen, Finanzen, Verwaltung, Dabei ist die Berichtsdurchsprache, die etwa 1 Stunde dauert, nicht als Präsentation im Sinne einer Agentur-Präsentation zu verstehen. Vielmehr erfolgt eine abschnittsweise Vorstellung der einzelnen Seiten mit einer kritischen Auseinandersetzung gemäß den Berichtszielen. Fragen und Hinweise aus dem Teilnehmerkreis werden durch den zuständigen Bereichsleiter beantwortet. Die Diskussion schließt das Erarbeiten von Vorschlägen und Entwickeln von Maßnahmen mit ein. Die aufgedeckten Schwachstellen und die beschlossenen Maßnahmen werden protokolliert. Bei Durchsprache des neuesten Berichtes wird laufend eine Erfolgskontrolle bezüglich der Schwachstellenbeseitigung aus den Vorberichten durchgeführt.

5. Erfahrungen

Die bisher gemachten Erfahrungen mit dem monatlichen Management-Erfolgsbericht lassen sich in 2 Gruppen unterteilen: Einmal über den Bericht selbst und zum anderen über die eigentlichen Ziele des Berichtes.

Der Monatsbericht ist akzeptiert. Auf sein Erscheinen wird gewartet. Jeder will den Bericht. Der offizielle Empfängerkreis ist demnach zu eng. Soweit Einzelseiten zur Verteilung kommen, besteht der Wunsch nach Erhalt des geschlossenen Berichtes. Der Hinweis in den Fußnoten zur Erlangung von Detailinformationen hat sich bewährt, ebenso wie die Integration aller Zahlen zu einem "in sich verzahnten Berichtssystem". Dadurch sind Fragen über das Zustandekommen und die Herkunft von Zahlen praktisch die Ausnahme. Das Zahlenwerk als solches wird als richtig anerkannt.

Demgegenüber ist das Berichtsziel (Ziffer 2,6) noch nicht oder nur teilweise erreicht. Vor der eigenen kritischen Auseinandersetzung mit dem Bericht durch den Empfänger wird z. T. gewünscht, daß die Schwachstellen und Einstiegspunkte vom Berichtsabsender aufgezeigt und möglichst rot angestrichen werden. Es wird erwartet, daß der Berichtsabsender den Bericht und seine Ergebnisse kommentiert. Hierbei sollen aus dem Rahmen fallende Entwicklungen positiver wie negativer Art herausgehoben werden. Ferner soll der Berichtsabsender die Begründung für irgendwelche Fragen nach einzelnen Zahlen parat haben.

6. Resümee

Durch den monatlichen Management-Erfolgsbericht (seine einzelnen Beiträge und seine zeitnahe Veröffentlichung) hat der Controller ein Instrument, seiner Aufgabe als betriebswirtschaftlicher Ratgeber (= "Lotse": Denkanstöße vermitteln, Schwachstellen aufzeigen und Maßnahmen auslösen) gerecht zu werden. Das Management hat auf dieser Grundlage die Möglichkeit, die erforderlichen Entscheidungen zur Verwirklichung des Gewinnzieles zu treffen. Somit steuert der Controller über den Monatsbericht seinen eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg bei.

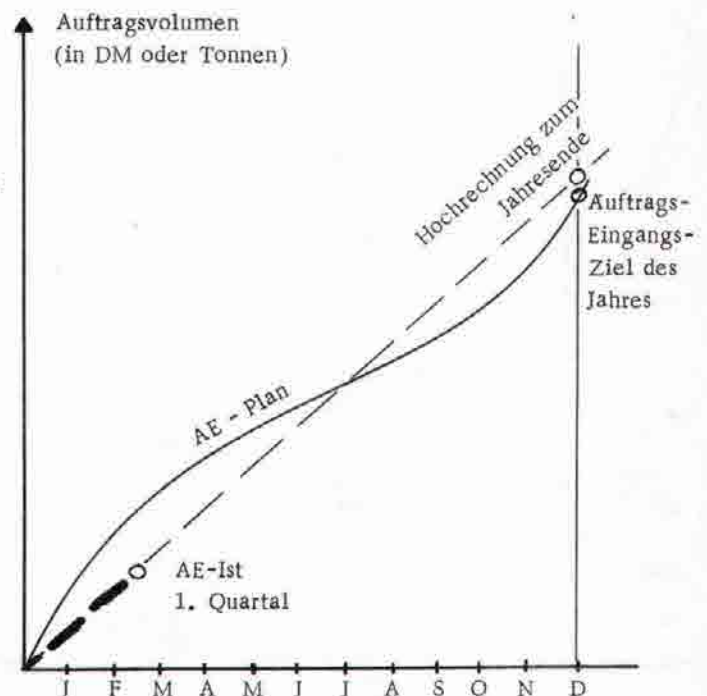
1 Absatz

Nach Artikelgruppen geordnet wird der Absatz in einer zusammenfassenden Darstellung gezeigt. Neben den Budget- und Ist-Werten wird die absolute Abweichung in t ausgewiesen. Die Budgeterfüllung erscheint dagegen, wie in allen Statistiken üblich, als realisierter %-Satz vom Budget. Kumuliert wird zusätzlich noch der erreichte %-Satz vom Vorjahr und eine %-Verteilung der Artikelgruppen gezeigt.

Der monatliche Erfolgsbericht beginnt mit dem Absatz. Das folgt generell der empfängerorientierten Einstellung, die Aufgaben der Unternehmung vom Markt her zu sehen. Bei den Ist-Absatzmengen in Tonnen ist indessen zu beachten, daß im Fall dieses Branchen-Beispiels die Auftragsbestätigung und die Fakturierung identisch sind. Geliefert werden die Schokolade-Markenartikel ab Lager. Ein Auftragsbestand wird - abgesehen von Liefervermerkungen größerer Abnehmer - nicht geführt.

Das wäre in Unternehmungen mit technischen Produkten, die Einzelfertigung oder Auftragsproduktion betreiben, nicht der Fall. Vor der Absatz-Statistik auf dieser Seite 1 des Suchard-Berichts käme deshalb bei Unternehmungen solcher Branchen eine *Auftrags-ein-gangs-Statistik*; ferner eine Information über den Auftragsbestand und dessen Reichweite. Dann erst hätte die Absatzstatistik zu folgen, die mit der Fakturierung der zur Auslieferung gegangenen, fertigen Aufträge beginnt (Redaktion).

Orientierungs-Bild über den Auftragseingang in Budget, realisiertem Ist und Hochrechnung über den Stand der laufenden Offerten.



MONATSBERICHT

Inhaltsübersicht

- Unternehmen
 1. Absatz
 2. Produktion, Bestände
 3. Erfolgsrechnung
 4. Ergebnis
- Marketing
 5. Marketinggruppen - Analyse
- Vertrieb
 6. Verkaufsgebiets - Analyse
 7. Liefer- und Lagerdienst - Analyse
 8. Kundengruppen - Analyse
- Betrieb
 9. Betriebsauslastung
 10. Arbeitsproduktivität
- Personal
 11. Beschäftigtenstand, Personalkennzahlen
- Einkauf
 12. Preise, Preisschwankungen, Eindeckung
- Finanzen
 13. Finanzkennzahlen
 14. Kostenspiegel

1. Absatz

Artikelgruppen	Budget	Ist	Abw.	%	Budget	Ist	Abw.	%	%	%
	t	t	t	Budget	t	t	Budget	Vorjahr	Vllg.	
	Monatlich				Kumuliert					
10-13 Milka Schokoladen										
14-15 Tafel-Spezialitäten										
16 Confiserie-Tafeln										
1 SCHOKOLADEN										
2 RIEGEL										
3 CONF. PRALINEN										
4 SAISONARTIKEL										
5 SUCHARD EXPRESS										
7 SUGUS										
1-7 GESAMT INLAND										
8 LOHNFERTIGUNG										
9 INTERSUCH. + EXPORT										
1-9 TOTAL										100

2 Produktion, Bestände

Es werden die gleichen Artikelgruppen wie in Seite 1 verwendet.

Bei der Produktion werden die ausgewiesenen Daten analog der Absatzdarstellung gezeigt.

Bei den Beständen werden außer den absoluten Werten Budget, Ist und Vorjahr nur die absoluten Abweichungen des Ist vom Budget und vom Vorjahr ausgewiesen.

Dieses Papier wäre - wie auf Seite 86 vermerkt - in technischen Unternehmungen um den Auftragsbestand zu erweitern. Auch von der Auftragsbestätigung her ließe sich eine Erfolgsrechnung mit den Deckungsbeiträgen aufbauen. Dazu wären zur Auftragsbestätigung hereinzunehmen entweder die auftragsweise vorkalkulierten oder die bei kundenabhängigen Serienprodukten bestehenden Standard-Grenzkosten. Es entstünde dann mit der Auftragsbestätigung eine Art von Deckungsbeitrags - Vorrats - Statistik (Redaktion).

2. Produktion, Bestände

Produktion *) Artikelgruppen	Budget	Ist	Abw.	%	Budget	Ist	Abw.	%	%	%
	t	t	t	Budget	t	t	t	Budget	Vorjahr	Ytlg.
	Monatlich				Kumuliert					
10-13 Milka Schokoladen										
14-15 Tafel-Spezialitäten										
16 Confiserie-Tafeln										
1 SCHOKOLADEN										
2 RIEGEL										
3 CONF. PRALINEN										
4 SAISONARTIKEL										
5 SUCHARD EXPRESS										
7 SUGUS										
1-7 GESAMT INLAND										
8 LOHNFERTIGUNG										
9 INTERSUCH.+EXPORT										
1-9 TOTAL										100

Bestände Artikelgruppen	Budget	Ist	Abw.	%	Vorjahr	Abw.
	t	t	t	Budget	t	t
	Monatsende					
10-13 Milka Schokoladen						
14-15 Tafel-Spezialitäten						
16 Confiserie-Tafeln						
1 SCHOKOLADEN						
2 RIEGEL						
3 CONF. PRALINEN						
4 SAISONARTIKEL						
5 SUCHARD EXPRESS						
7 SUGUS						
1-7 GESAMT INLAND						
8 LOHNFERTIGUNG						
9 INTERSUCH.+EXPORT						
1-9 TOTAL						

Quelle: Produktionsstatistik IMIS 131 von RD; Wochenrapport IMIS 130 von RD

*)einschl. Fremdfertigung

3 Erfolgsrechnung

Die Erfolgsrechnung ist entsprechend des im Hause gültigen Schemas der stufenweisen DB-Rechnung aufgebaut. Sie gliedert sich nach Verantwortungs-Bereichen und zeigt somit das jeweilige Bereichs-Ergebnis sowie das Gesamt-Ergebnis. Die Daten beziehen sich auf das Gesamtunternehmen, d. h. Absatz bzw. Umsatz enthalten die gesamten Verkäufe unserer Produkte im In- und Ausland. Es werden die Soll- und Ist-Werte gegenübergestellt und die Abweichungen sowohl absolut als auch prozentual ausgewiesen. Ferner werden vom GE II ab die nachfolgenden Daten zusätzlich auf diese Basis bezogen und prozentmäßig gezeigt. "GE" heißt "Geldeingang" und bedeutet soviel wie Netto-Erlös.

Der DB I (lt. Erfolgsrechnung) ergibt sich aus dem Umsatz lt. Istfakturierung abzüglich der proportionalen Istkosten aus allen Bereichen. Bei den "%-Abweichungen vom Soll" sind die Vorzeichen gewinnbezogen zu verstehen.

Auch eine Deckungsbeitragsrechnung kann - wie man sieht - bis "unten durch" rechnen. Die Realisierung einer Erfolgsrechnung mit stufenweisen Deckungsbeiträgen besteht hauptsächlich in der Kunst, interpretationsfähige Zwischensummen zu liefern.

*So dient der Deckungsbeitrag I (DB I) dem Einstieg in die Artikelbeurteilung. Dazu ist von der Summen-Erfolgsrechnung des Blattes 3 in die Produktgruppen-Analyse des Blattes 5 und von dort aus in die detaillierte Absatzstatistik nach Artikeln weiterzugehen. Die Produktbeurteilung erfolgt in 3 Richtungen: *S o r t i m e n t s p r i o r i t ä t* ("Hitparaden-Idee"), *V e r k a u f s p r e i s p l a n u n g* (Angemessenheit der DB I-Relationen der Produktlinien und Produkte zueinander) und *W e r t a n a l y s e* (Untersuchungen von Rezepturen, Ausstattungs-Stücklisten und Verfahrensabläufen, aus denen sich die Struktur der proportionalen Kosten ergibt). Nötig ist dazu nicht allein die Kenntnis des erreichten DB I-Volumens je Periode, sondern die Anwendung von *D B I - K e n n z a h l e n* wie zum Beispiel: DB I je Kilogramm Fertigprodukt, DB I je Kilogramm Kakao-Einsatz, DB I je Fertigungs-Stunde, DB I bezogen auf den Umsatz (Deckungsgrad).*

*Die Deckungsbeiträge II a und b dienen der Beurteilung gezielter Promotion-Maßnahmen für die einzelnen Produktlinien. Vor allem löst die Kenntnis des DB II die Frage aus, ob die *F o r t s e t z u n g* bestimmter *M a ß n a h m e n* in der *b u d g e t i e r t e n F o r m* sinnvoll ist. Besonders kritisch ist dies bei Erzeugnissen, die in der Phase der Markteinführung stehen. Der DB II b veranlaßt deshalb auch sogleich die Frage nach der *M e h r j a h r e s p l a n u n g*. Zwischen dem DB I und dem DB IIa des Suchard-Berichts stehen Handelsförderungsmaßnahmen (HF) und (ES) Erlösschmälerungen (z.B. Aktionsvergütungen), die als fixe Kosten - wohl aber als beeinflussbare! - betrachtet werden. Nach dem DB II a folgen die Kosten z.B. der*

3. Erfolgsrechnung

Text	Soll	Ist	Abw. vom Soll		% vom GE II	Soll	Ist	Abw. vom Soll		% vom GE II
			absolut	%				absolut	%	
	Monatlich					Kumuliert				
	t					t				
Absatz										
	TDM					TDM				
Umsatz zu Grundpreisen										
% Prop. ES										
GE I										
% Prop. HF										
GE II extern					100					100
% Prop. Kosten										
DB I										
% ES/HF fix										
DB II a										
% Marketingkosten										
DB II b										
% Vertriebskosten										
DB III										
% Prod. fixe Kosten										
DB IV										
% Kaufm. Verw. u. Soz. Dienst										
Controller-Ergebnis <small>vor Zinsen vor Steuern</small>										
% Zinsen										
Controller-Ergebnis										

Quelle: Erfolgsrechnung nach Berechnen IMIS von RMB

Mediawerbung. Hintergrund der Trennung zwischen DB II a und b ist auch eine organisatorische Abgrenzung der Zuständigkeiten für die verschiedenen Maßnahmen zur Verkaufunterstützung.

Der Deckungsbeitrag III (DB III) liefert den Einstieg in die Beurteilung der Erfüllung des Ergebnisziels durch den Vertriebs-Bereich. Bis hierhin reichen die Zuständigkeiten des Absatz-Ressorts. Bei der Beurteilung der DB-III-Zielerfüllung - also bei der Gegenüberstellung von DB III-Budget und Ist je Periode - wären allerdings aus den proportionalen Kosten alle diejenigen Elemente herauszunehmen, die nicht unmittelbar zum Absatz-Ressort gehören. Das betrifft - wenn die proportionalen Kosten im Blatt 3 als Istkosten geführt sind - die Abweichungen bei Rohstoffeinstandspreisen, Ausstattungseinstandspreisen, Materialmengenabweichungen bei den Stoffen sowie Abweichungen aus den Kostenstellen, soweit sie nicht zur Organisation des Absatzressorts gehören. Diese genannten Abweichungen sind separat verfügbar, sobald die detaillierte Artikelerfolgsrechnung bis zum Deckungsbeitrag I auf der Basis von Standard-Grenzkosten geführt wird (Grenzkosten = proportionale Kosten je Einheit), was im geschilderten Berichtsbeispiel auch der Fall ist. (Zur Frage der Änderung von Standards vgl. Controller Magazin 1/77, S. 36 f.). (Redaktion)

4 Ergebnis

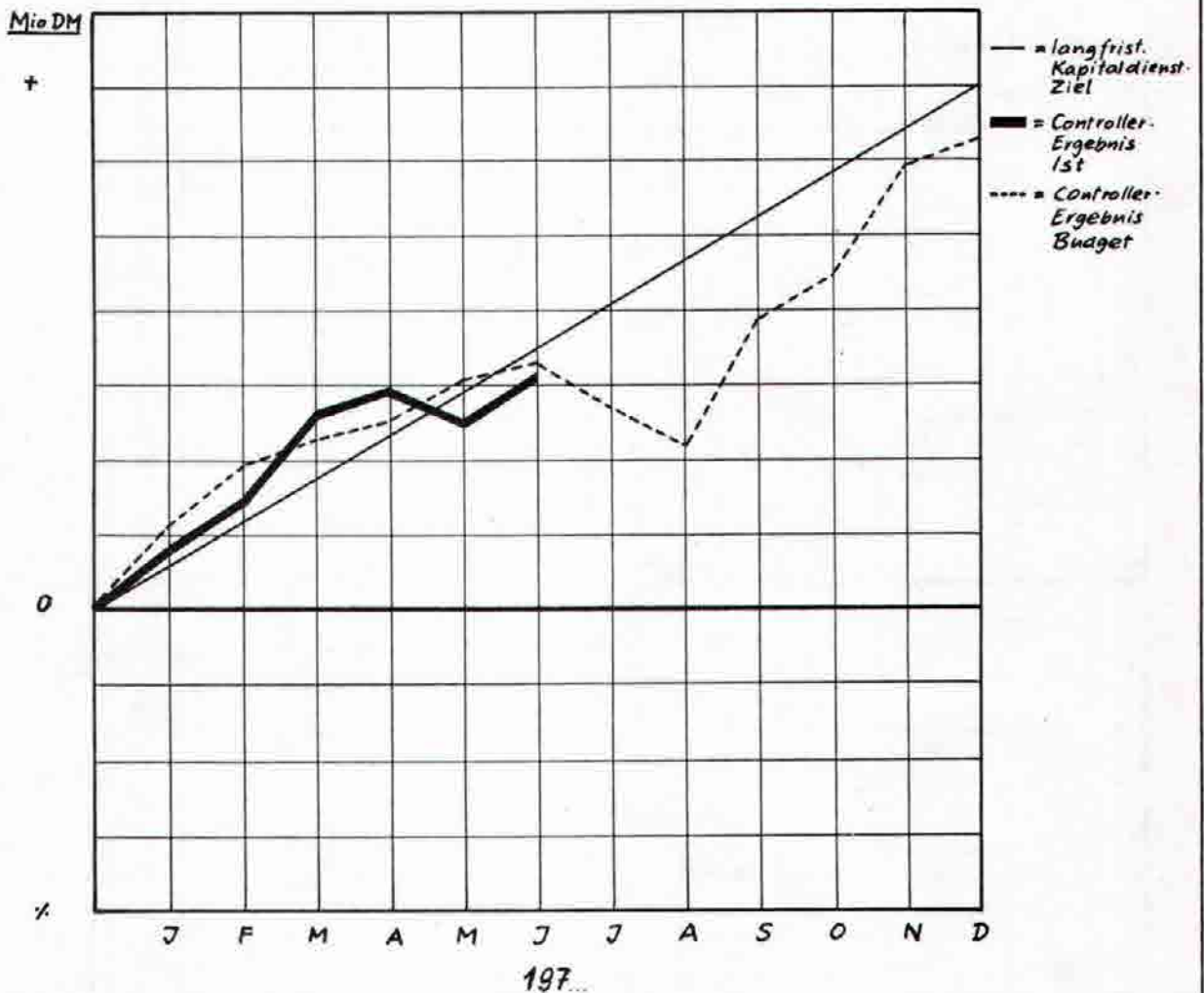
Die Graphik zeigt in kumulierter Darstellung den Verlauf des langfristigen Kapitaldienstzieles. Infolge der gleichmäßigen Aufteilung auf die 12 Monate ergibt sich hier eine Gerade, während das entsprechende "Controller-Ergebnis Budget" aufgrund der jahreszeitlich bedingten unterschiedlich hohen monatlichen Verkäufe einen ganz anderen Verlauf nehmen muß, der mitunter sogar ins Minus führen kann. Der monatlich nachgetragene Kumulativ-Wert stellt das "Controller-Ergebnis Ist vor Zinsen und vor Steuern" (wie im 3. Blatt, dritte Zeile von unten gezeigt) dar. Unter dem Stichwort "Erwartung" wird monatlich eine Schätzung des voraussichtlichen Jahresergebnisses vom Leiter des Geschäftsbereiches Rechnungswesen, Finanzen, Verwaltung abgegeben. Sie enthält die erwartete Gewinnzahl und bei Abweichung vom budgetierten Ergebnis eine kurze Begründung.

Die speziellen Analysen nach Marketinggruppen (Blatt 5), Verkaufsgebieten (Blatt 6) und Lägern (Blatt 7) haben den gleichen Aufbau. Nach den vorgeschalteten Absatz- und Umsatzdaten bildet der DB I die gemeinsame Basis als zentrale Einstiegsgröße ("Drehscheibe"). Nach Abzug der bereichsspezifischen Kosten ergibt sich der DB des jeweiligen Verantwortungsbereiches. Dieser zeigt den Erfolg im Verhältnis zum Mitteleinsatz.

4. Ergebnis

Kumuliert

Controller-Ergebnis vor Zinsen und vor Steuern
(Beispiel)



Erwartung:

Nachdem das Ergebnis im Mai unter den Erwartungen lag, hat sich im Monat Juni wieder eine günstigere Entwicklung ergeben. Das budgetierte Ergebnis ist fast erreicht. Nach Einschätzung der Geschäftsentwicklung kann mit einer Erfüllung des Jahres-Gewinnzieles gerechnet werden.

5. Marketinggruppen-Analyse

Text	Gruppe 1	Gruppe 2			Gruppe 3		
	Gesamt	2.1.	2.2.	Gesamt	3.1.	3.2.	3.3.
	Monatlich						
Absatz t							
Ø Absatz pro Artikel t							
% Budget							
% Absatzverteilung							
Umsatz (GE II) TDM							
Ø Umsatz pro Artikel TDM							
DB I TDM							
" %							
Marketingkosten TDM							
" DM/t							
DB "Marketing" TDM							
" %							
" % Vtlg.							

	Kumuliert						
Absatz t							
Ø Absatz pro Artikel t							
% Budget							
% Absatzverteilung							
Umsatz (GE II) TDM							
Ø Umsatz pro Artikel TDM							
DB I TDM							
" %							
Marketingkosten TDM							
" DM/t							
DB "Marketing" TDM							
" %							
" % Vtlg.							

Anzahl Artikel Mon./Kum							
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--

6 Verkaufsgebiets-Analyse

Die Inlandsverkäufe werden hier aufgegliedert nach den Verkaufsgebieten. Die Analyse zeigt die Unterschiede in der Gebietsstruktur sowie die Bedeutung der einzelnen Verkaufsgebiete für das Gesamtunternehmen.

Der DB I (lt. Verkaufsgebiets-Analyse) ergibt sich aus dem Absatz lt. Istfakturation multipliziert mit dem DB I/t lt. Monats-Standardkalkulation je Artikel.

Die Deckungsbeitrags-I-Statistik nach Artikeln und Artikelgruppen, über die Standardkalkulationen für die proportionalen Kosten von der Fakturierung her gewonnen, wird also maschinell umsortiert. Dann folgen die gebietsdirekten Kosten aus den Kostenstellenrechnungen (vgl. das 14. Blatt) des betreffenden Gebiets.

"Profit Centers" gibt es im Vertrieb nicht nur dann, wenn man nach Geschäfts-Sparten organisiert ist (sogenannte "Divisions"). Das Stichwort "Profit Center" kennzeichnet die Organisation der Marktbearbeitung nach Produkten, Verkaufsgebieten, Vertriebswegen oder Abnehmergruppen. Gemeint ist eine Ergebnis-Zuständigkeit des betreffenden Bereichs unter Ermittlung eines Bereichs-Beitrags, der so viele Kosten beim umsortierten Deckungsbeitrag I ausweist, als die Zuständigkeit des Profit Centers reicht.

Im 6. Blatt des Berichts-Beispiels könnte unter Abzug der Verkaufsgebietskosten vom DB I ein gebietsbezogener DB II für die Gebietsverkaufsleiter als Profit-Center-Ziel bestimmt werden. Verglichen mit Blatt 5 ergibt sich dann die Matrix-Organisation im Vertrieb. (Redaktion)

6. Verkaufsgebiets-Analyse

Text	Gebiet 1	Gebiet 2	Gebiet 3	Gebiet 4	Σ Geb 1-4
Monatlich					
Absatz t					
ϕ Absatz pro Außend. Mitarb. t					
% Budget					
% Absatzverteilung					100
Umsatz (GE II) TDM					
ϕ Umsatz pro Außend. Mitarb. TDM					
DB I TDM					
" %					
Verkaufsgebietskosten TDM					
" DM/t					
DB "Absatz" TDM					
" %					
" % Vtlg.					100

Kumuliert					
Absatz t					
ϕ Absatz pro Außend. Mitarb. t					
% Budget					
% Absatzverteilung					100
Umsatz (GE II) TDM					
ϕ Umsatz pro Außend. Mitarb. TDM					
DB I TDM					
" %					
Verkaufsgebietskosten TDM					
" DM/t					
DB "Absatz" TDM					
" %					
" % Vtlg.					100

Anzahl Außend. Mitarbeiter					
----------------------------	--	--	--	--	--

7. Liefer- und Lagerdienst - Analyse

Text	Lager 1	Lager 2	Lager 3	Lager 4	Lager 5	Lager 6	Lager 7	Lager 8
	Monatlich							
Absatz t								
Ø Absatz pro Auftrag kg								
% Vorjahr								
% Absatzverteilung								
Umsatz (GE II) TDM								
Ø Umsatz pro Auftrag DM								
DB I TDM								
" %								
Lagerkosten TDM								
" DM/t								
DB "Lager" TDM								
" %								
" % Vtlg.								

	Kumuliert							
Absatz t								
Ø Absatz pro Auftrag kg								
% Vorjahr								
% Absatzverteilung								
Umsatz (GE II) TDM								
Ø Umsatz pro Auftrag DM								
DB I TDM								
" %								
Lagerkosten TDM								
" DM/t								
DB "Lager" TDM								
" %								
" % Vtlg.								

Anzahl Aufträge	Mon./Kum.	Lager 1	Lager 2	Lager 3	Lager 4	Lager 5	Lager 6	Lager 7	Lager 8

Quelle: Artikelerfolgsrechnung AL nach Lagern IMIS

von RM/RD

8 Kundengruppen-Analyse

Im Gegensatz zu den Analysen der Blätter 5, 6 und 7 wird der DB I hier auf anderem Wege ermittelt. Vom Umsatz zu Grundpreisen werden die effektiven proportionalen ES/HF in Abzug gebracht und nur die proportionalen Kosten je Artikel lt. Monats-Standardkalkulation übernommen. Von dieser Einstiegsgröße werden dann die fixen ES/HF abgezogen und es ergibt sich der "Kunden"-DB. Er stellt wiederum den Erfolg im Verhältnis zum Mitteleinsatz dar.

Die Inlandsverkäufe werden hier nach den wichtigsten Kundengruppen (Organisationsformen) aufgegliedert. Die Analyse zeigt die Unterschiede in der Kundenstruktur sowie die Bedeutung der einzelnen Kundengruppen für das Gesamtunternehmen.

Der DB I (lt. Kundengruppen-Analyse) ergibt sich aus dem Umsatz lt. Ist-Fakturierung abzüglich effektive proportionale ES/HF (= Geldeingang II) sowie abzüglich proportionale Kosten lt. Monats-Standardkalkulation je Artikel.

Bei industriellen Unternehmungen, die an den Handel als direkten Partner verkaufen, ist dieser Typ von Berichts-Papier außerordentlich wichtig. Hier handelt es sich überhaupt um ein derzeitiges Schwerpunktgebiet bei der Realisierung eines Rechnungs-Systems mit Deckungsbeiträgen. Kein Problem dürfte es machen, im Falle von Standardkalkulationen - auch mit maschinell fortgeschriebenen oder hochgerechneten "Stakas" - von der Sortierung der Deckungsbeiträge nach Artikeln in jene nach Kundengruppen - eventuell sogar nach einzelnen Kunden - zu gehen.

Die Schwierigkeiten fangen jedoch bei den Erlösschmälerungen an. Boni, Rückvergütungen, Skontoaufwand und andere Abzüge, die erst später - also nach der Fakturierung fällig werden -, können nicht bereits im Ist vor dem Rechnungspreis abgezogen werden. Sie wären daher in der Artikelstatistik mit Deckungsbeiträgen zu Standards zu führen. Die Standard-Erlösschmälerungen sind artikelbezogen eingespeichert in die Artikelstammsätze. Diese Standards, ermittelt in Verbindung mit dem Jahresbudget, enthalten die geplanten Verkäufe der Produkte über die verschiedenen Kundengruppen. Die DB-Analyse nach Kunden braucht indessen die Ist-Erlösschmälerungen. Also muß es möglich sein, eine kundenbezogen entstehende Bonifikation dem Kundenkonto zu belasten bzw. dort mit den im Standard verrechneten Erlösschmälerungen zu vergleichen. Offensichtlich ist es im Berichts-Beispiel gelungen, diesen Knoten zu lösen; denn die proportionalen ES sind Istwerte.

Ein anderer Punkt wäre, ob es auch möglich ist, kunden-(gruppen-)direkte fixe Kosten anzuschreiben wie z.B. die Kosten der Betreuung des Kunden durch den Außendienst, der "Trouble" durch Sonderwünsche, die vielen kleinen Bestellungen oder auch nur wenige große, die Zinsen auf Debitoren, die Kulanzleistungen, die Sondertransporte für einen bestimmten Kunden. Da dies erfassungstechnisch nicht machbar sein dürfte - jedenfalls nicht lückenlos -, wäre zu erwägen, ob solche Überlegungen nicht mit einem durch

8. Kundengruppen-Analyse

Text	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Gruppe 6	Gruppe 7	Σ Gr. 1-7
Monatlich								
Absatz t								
Ø Absatz pro Kundenorg. t								
% Budget								
% Absatzverteilung								100
Umsatz zu Grundpreisen TDM								
ES/HF prop. TDM								
" %								
Umsatz (GE I) TDM								
Ø Umsatz pro Kundenorg. TDM								
DB I TDM								
" %								
ES/HF fix TDM								
DB "Kunden" TDM								
" %								
" % Vtlg.								100

Kumuliert								
Absatz t								
Ø Absatz pro Kundenorg. t								
% Budget								
% Absatzverteilung								100
Umsatz zu Grundpreisen TDM								
ES/HF prop. TDM								
" %								
Umsatz (GE I) TDM								
Ø Umsatz pro Kundenorg. TDM								
DB I TDM								
" %								
ES/HF fix TDM								
DB "Kunden" TDM								
" %								
" % Vtlg.								100

Anzahl Kundenorganisationen								
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Noch zum 8. Blatt

M ü h e - A e q u i v a l e n z z i f f e r n g e -
w i c h t e t e n S o l l - D e c k u n g s b e i t r a g
je Kundengruppe (formuliert als Soll-Deckungsgrad vom
Netto-Erlös) ausgedrückt werden können (Redaktion).

9 Betriebsauslastung

Die Schichtauslastung der wichtigsten Produktionsanlagen wird im oberen Teil gezeigt. Die Soll-Maschinenstunden bei Einfachschicht errechnen sich aus den Plan-Tagen des jeweiligen Monats multipliziert mit 8 Stunden sowie der Anzahl der Anlagen. Die effektiven Maschinenstunden ergeben sich aus der erfaßten Einsatzzeit der Anlagen. Eine Anlage ist im Einsatz, wenn sie zur Ausführung von Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht und durch Aufträge belegt ist. Die Einsatzzeit umfaßt neben der Ausführungs- und Rüstzeit auch fallweise aufgetretene Zeiten.

Die Kapazitätsauslastung bezogen auf die Menge wird im unteren Teil dargestellt. Die Soll-Kapazität ist eine Zielauslastung unter Berücksichtigung von Marktgegebenheiten, installierter technischer Kapazität und betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Die Soll-Zahlen werden auf der Jahresbasis von 225 Tagen (Ausnahme Saisonartikel) errechnet und entsprechend der Anzahl Tage des Monats angesetzt.

9. Betriebsauslastung

Schichtauslastung Produktionsanlagen	Soll Maschinen- Stunden bei Einfach-Schicht	Effektive Maschinen- Stunden	Schicht- auslastung %	Soll Maschinen- Stunden bei Einfach-Schicht	Effektive Maschinen- Stunden	Schicht- auslastung %
	Monatlich			Kumuliert		
1. Mischmaschinen						
2. Jensen						
3. Jensen						
4. Jensen						
5. Vimar						
6. Fourré (ohne Wickerei)						
7. Riegelstraße						
8. Mogul						
9. Überziehant. Mogul St.						
10. Plattengießanlage						
11. Überziehanlagen						
12. Hohlkörperanlage						
13. Pral. Packstraßen						
14. Pral. Packbänder						
15. Suchard Express-Anlagen						
16. Sugus-Anlage						

Kapazitätsauslastung Artikelgruppen	Soll Kapazität t	Produktion t	Kap. Auslastung %	Soll Kapazität t	Produktion t	Kap. Auslastung %
	Monatlich			Kumuliert		
Schokolade massiv						
Conf. Tafeln						
Riegel						
Pralinen						
Saisonartikel massiv						
Saisonartikel sonstige						
Suchard Express						
Sugus						
TOTAL						

Quelle: Maschinenstunden (Soll und effektiv), Produktionskapazität von BM; Produktionsstatistik IMIS 131 von RD

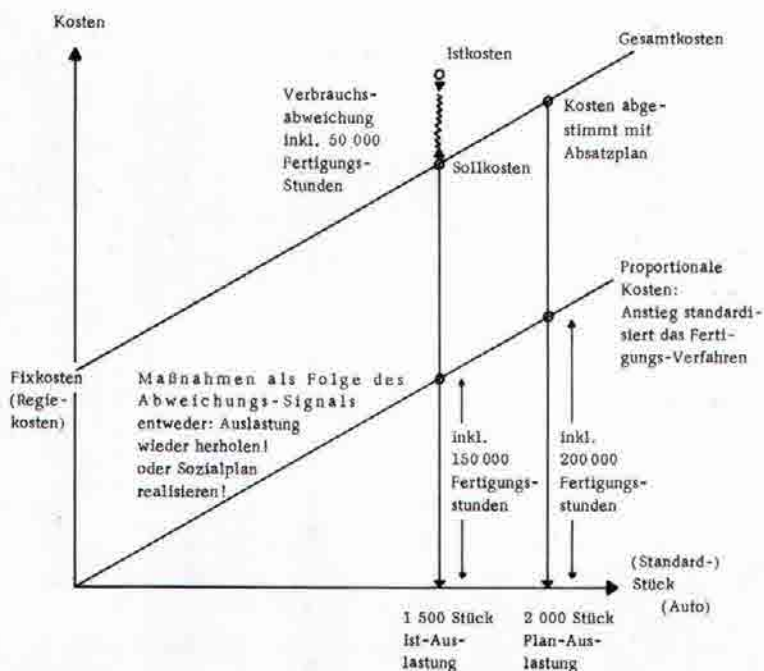
10 Arbeitsproduktivität

Benötigte Stunden: Die in den Fertigungs-Stellen geleisteten Fertigungs- und Hilfslohnstunden werden im oberen Teil der angefallenen Produktion gegenübergestellt und ermittelt, wieviel Stunden für die Herstellung pro t Produktion benötigt wurden. Dabei sind alle Kostenstellen berücksichtigt, d. h. der gesamte Produktionsdurchlauf ist enthalten.

Geleistete Stunden: Im unteren Teil werden alle geleisteten Arbeiterstunden aufgegliedert nach den verschiedenen Kriterien aufgeführt.

Deckungsbeiträge als Überschub des Erlöses über die proportionalen Kosten setzen voraus, daß verkauft worden ist. Deshalb bilden die Deckungsbeiträge den Zielmaßstab im Vertrieb, was auch mit dem Kennwort "Profit Center" umschrieben wird.

Leistungskennzahlen oder "Standards of performance" in der Produktion sind technische Daten - insbesondere die Einhaltung von Stunden und Materialeinsatzmengen. Dabei werden die Soll-Stunden retrograd über die Ist-Produktion ermittelt; d. h. die produzierten Mengen an Fertig- und Halbfabrikaten (Bauteilen) sind über die Arbeitspläne auf die Standard-Stunden umzurechnen, die auch Bestandteil der Standard-Kalkulationen der Artikel sind.



Dabei darf aber definitionstechnisch jetzt nicht ein Mißverständnis auftreten, das vor allem dann entsteht, falls die Auslastung einmal rückläufig ist. Das zeigt das nebenstehende Bild. Die in der Verbrauchsabweichung steckende Stundenabweichung von 50 000 mußte unter Hilfslohn als Lohnkostenart (Art der Tätigkeit) konzentriert werden. Es handelt sich im Beispiel um den Sachverhalt, daß die propor-

10. Arbeitsproduktivität

Benötigte Stunden Artikelgruppen	Geleistete Stunden *)	Produktion t	Benötigte Stunden pro t Produktion		Geleistete Stunden *)	Produktion t	Benötigte Stunden pro t Produktion		
			Lfd. Monat	Vorj. Monat			Lfd. Jahr	Vorjahr	
Monatlich					Kumuliert				
Schokolade massiv									
Conf. Tafeln									
Riegel									
Pralinen									
Saisonartikel massiv									
Saisonartikel sonstige									
Suchard Express									
Sugus									
Lohnfert. Pralinen									
TOTAL lfd. Monat									
TOTAL Vorjahresmonat									
% Abw. vom Vorj.									

Geleistete Stunden	Lfd. Monat	Vorj. Monat	% Abw. vom Vorjahr	Lfd. Jahr	Vorjahr	% Abw. vom Vorjahr
Fertigungslohnstunden						
Hilfslohnstunden in den Fert. St.						
Summe FL + HL-Std. "						
Hilfslohnstunden Lörrach						
Hilfslohnstunden Außerg.						
Lohnstunden TOTAL						
davon Überstunden						
% Anteil Überstunden						
Ø Überstundenzuschlag						
Ø Sonst. Zuschläge						

*) Summe FL + HL-Stunden in den Fertigungsstellen

Quelle: Geleistete Stunden von BM; Produktionsstatistik IMIS 131 von RD; Bruttolohnverteilung von RD

Noch zum 10. Blatt

tionalen Kosten nicht so schnell beeinflussbar sind, wie dies nach dem Standard-Verfahrenen möglich sein müßte (proportionaler Sollverlauf!).

Deshalb ist nach dem Bild von "Controller's Kostenwürfel" (vgl. CM 6/76 auf Seite 219) in der Kosteninformation und -interpretation parallel zur Katalogisierung der Kosten nach proportional (Produktstruktur) und fix (Organisations- und Infrastruktur) die Ordnung nach der kurz- oder nur mittelfristigen Beeinflussbarkeit zu handhaben. Auch fixe Kosten sind beeinflussbar - manche sogar sehr kurzfristig wie z.B. eine gemachte oder unterlassene Reise; und Elemente der proportionalen Kosten sind oftmals nur mittel- bis langfristig beeinflussbar (die Löhne in der Personalsteuerung oder Verfahrenskosten nur durch Investitionen) - Redaktion.

11 Beschäftigtenstand, Personalkennzahlen

Der Beschäftigtenstand gibt Auskunft über die Zusammensetzung der Mitarbeiter, gerechnet nach Köpfen zum Stichtag Ende des Monats.

Die Tabelle "Lohn" zeigt zum einen die Stundenlohnentwicklung mit den effektiv gezahlten Lohnbestandteilen in der logisch und sachlich richtigen Reihenfolge. Da sich alle Lohnbestandteile auf die Gesamtstunden beziehen, sind sie zum Gesamtlohn addierbar. Die Aufzahlung, arbeitsplatzbezogene Zulage sowie die Leistungslohn-Zulage werden zusätzlich noch auf die jeweils angefallenen Stunden bezogen ausgewiesen. Zum anderen wird die Lohnstruktur gezeigt.

Der Krankenstand wurde bei den Gewerblichen nach männlich/weiblich und Deutsche/Ausländer gegliedert und ist im Monatsdurchschnitt gerechnet.

Die Fluktuation wird nur als auf das Jahr hochgerechnete Zahl veröffentlicht. Nicht berücksichtigt werden hierbei die Austritte wegen Pensionierung und solche, die auf Veranlassung der Firma erfolgen.

11. Beschäftigtenstand, Personalkennzahlen

Beschäftigtenstand (Kopfzahl)	Zahl	% Vertlg.	Zahl	% Vertlg.	Zahl	%
	Lfd. Monat		Vorjahres Monat		Abw. vom Vorjahr	
Gewerbliche						
Angestellte						
Außendienst						
Beschäftigte TOTAL		100,0		100,0		
davon: Ausländer						
Auszubildende						

Lohn	Ø-Lohn DM /Std.	% Vertlg.	Ø-Lohn DM /Std.	% Vertlg.	% Abw. vom Vormonat	Ø-Lohn DM /Std.	% Vertlg.	% Abw. vom Vorjahr
	Lfd. Monat		Vormonat			Vorjahres Monat		
Tariflohn								
+ AW- Zulage								
Arbeitswert - Lohn								
+ Aufzahlung	bezogen auf Gesamtstunden							
	bezogen auf angefallene Std.							
Arbeitswert - Lohn Ges.								
+ Arbeitsplatz- bezogene Zulage AZ	bezogen auf Gesamtstunden							
	bezogen auf angefallene Std.							
+ Persönliche Zulage PZ								
+ Leistungslohn- Zulage LL	bezogen auf Gesamtstunden							
	bezogen auf angefallene Std.							
Gesamtlohn		100,0		100,0			100,0	

Krankenstand, Fluktuation	Krankenstand %			Jahres-Fluktuation %		
	Lfd. Monat	Vorjahres Monat	Abw.	Lfd. Jahr	Vorjahr	Abw.
Gewerbliche, männl., Deutsche						
" " Ausländer						
" weibl., Deutsche						
" " Ausländer						
Gewerbliche TOTAL						
Angestellte TOTAL						

Quelle: Personalbericht IMIS
Krankenstand von SK

von RP; Lohnstruktur Bruttolohn aufteilung von RP; Entwicklung Lohnbestandteile von RP;

12 Preise, Preisschwankungen, Eindeckung

Alle Preise verstehen sich franko Bestimmungsort; d. h. incl. Bezugsspesen, Zoll usw.

Die Terminpreise basieren auf den Marktpreisen, wie sie sich aufgrund der Termine ergeben:

- Sechsmonats-Terminpreise für Rohkakao und Kakaobutter
- Dreimonats-Terminpreise für Haselnüsse
- Tagespreise für Zucker und Milchpulver.

Die Standardpreise ergeben sich aus der Jahresbudgetierung. Die Verbrauchspreise beruhen auf den fortgeschriebenen Rechnungspreisen lt. Rechnungspreisdatei (durchschnittlicher effektiver Preis der seit Beginn des Jahres verbrauchten Mengen).

Die Preisschwankungen werden im Rahmen der Bestandsführung ermittelt und stellen die Differenz zwischen den effektiven Verbräuchen, einmal gerechnet zu Verbrauchspreisen und zum anderen gerechnet zu Standardpreisen, dar und werden im Ist kumuliert gezeigt. Zusätzlich wird die Erwartung Restjahr, getrennt nach Beständen und Kontrakten sowie erforderlichen Zukäufen, dargestellt.

Die Eindeckung wird für die wichtigsten Rohstoffe ermittelt. Ausgehend vom um den Mindestbestand reduzierten Lagerbestand wird die Über-/Unterdeckung zum Tertialsende errechnet, indem die restlichen Kontrakte hinzuaddiert und der Bedarf abgezogen wird. Auf die gleiche Weise wird für die folgenden 4 Tertiale aufgrund der Kontrakte und des Bedarfs die Eindeckung ermittelt.

13 Finanzkennzahlen

Bilanz: Die wichtigsten Positionen der Aktiva und Passiva werden in zusammengefaßter Form als Monatsbilanz gezeigt. Aus den Zahlen des laufenden Monats und des Vorjahresmonats wird die Jahres-Kapitalflußrechnung abgeleitet, die Auskunft über die Mittelverwendung und Mittelherkunft gibt. Dabei ist bei den Aktiva eine Erhöhung = Mittelverwendung, eine Verminderung = Mittelherkunft; während bei den Passiva umgekehrt eine Verminderung = Mittelverwendung, eine Erhöhung = Mittelherkunft ist. Die Summe der Kapitalflußrechnung ist nur als Kontrollzahl für die Gleichheit der beiden Bilanzseiten zu verstehen und sonst ohne Bedeutung.

Liquiditäts-Entwicklung: Ausgehend vom Stand des Guthabens bzw. der Schulden zum Ende des Berichtsmonats wird der Finanzplan für die nächsten 6 Monate gezeigt, indem aus dem erwarteten Zahlungseingang und dem Zahlungsbedarf der Saldo monatlich errechnet wird. Die Liquiditäts-Entwicklung wird kumuliert dargestellt.

Investitionsspiegel: Es werden die Investitionen einschließlich der geleisteten Anzahlungen gezeigt. Zusätzlich wird eine Aufgliederung nach den Kriterien Kapazitätserweiterung, Rationalisierung und Ersatzbeschaffung in prozentualen Anteilen vorgenommen.

13. Finanzkennzahlen

Bilanz	Monatsbilanz						Jahres-Kapitalflußrechnung	
	Lfd. Monat		Vormonat		Vorjahres Monat		Mittelverwendung	Mittelherkunft
	TDM	%Vtlg.	TDM	%Vtlg.	TDM	%Vtlg.	TDM	TDM
AKTIVA							Erhöhung	Verminderung
Anlagevermögen								
Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe								
Halb- u. Fertigfabrikate								
Forderungen								
Flüssige Mittel								
Finanz. Unterdeckung								
Total Aktiva		100		100		100		
PASSIVA							Verminderung	Erhöhung
Eigen- u. Sozialkapital								
Rückstellungen								
Verbindlichkeiten								
Bankschulden								
Finanz. Überdeckung								
Total Passiva		100		100		100		

Liquiditäts- Entwicklung							
Erwarteter Zahlungseingang TDM							
+ Zahlungsbedarf TDM							
Saldo monatlich TDM							
Guthaben (+)/ Schulden (-) kumuliert TDM							

Investitionsspiegel	Ist TDM	Budget TDM	Ist TDM	% Abw. vom Budget	Vorjahr TDM	% Abw. vom Vorjahr
	Monatlich	Kumuliert				
Investitionen einschl. Anzahlg.						
davon für: Kapazitätserweiterung %						
Rationalisierung %						
Ersatzbeschaffung %						

Quelle: Fibu-Daten von RF/RFS

14 Kostenspiegel

Die Kostenspiegel-Analyse zeigt den Vergleich der Sollkosten zu den Ist-Kosten in den wichtigsten Kostenarten-
gruppen. Im Gegensatz zur eigentlichen, nach Verantwortungs-
Bereichen gegliederten Erfolgsrechnung (Blatt 3), wird hier
auf Unternehmensebene ein Soll-Ist-Vergleich nach rein
sachlichen Kriterien (=Kostenarten) durchgeführt.

Die Sollzahlen ergeben sich im proportionalen Bereich aus
der Ist-Produktion bzw. aus der Ist-Fakturierung multi-
pliziert mit den Standardsätzen der Jahres-Kalkulation und
im fixen Bereich aus den Vorgaben der Jahresbudgetierung
bzw. aus der Tertialplanung im Marketing-Bereich.

Die Istzahlen sind der Erfolgsrechnung nach Kostenarten-
gruppen entnommen und beruhen auf effektiven Buchungen der
Finanzbuchhaltung, korrigiert um Abgrenzungen für voraus-
bezahlte bzw. geschuldete Kosten bei einigen wesentlichen
Kostenarten.

Bei den ausgewiesenen Abweichungen sind die Vorzeichen ge-
winnbezogen zu verstehen.

Hinter der Ermittlung der Sollkosten des Monats steht bei

- a) *Kostenstellen mit nur fixen Kosten ein Zwölftel des
Jahresbudgets;*
- b) *flexiblen Kostenbudgets auf Fertigungskostenstellen in
der Produktion die Formel:*

$$\frac{\text{Ist-Bezugsgröße}}{\text{Plan-Bezugsgröße}} \cdot \text{geplante proportionale Kosten} \\ \text{plus geplante fixe Kosten.}$$

*Die Bezugsgrößen sind dabei entweder stück- oder kilo-
grammbezogen oder es sind die mit der Produktion analytisch
verbundenen Standard-Stunden oder Vorgabestunden.*

14. Kostenspiegel

Kostenartengruppen	Soll TDM	Ist TDM	Abw. vom Soll		Soll TDM	Ist TDM	Abw. vom Soll	
			TDM	%			TDM	%
	Monatlich				Kumuliert			
Prop. ES								
Prop. HF								
Innerbetriebl. Verrechn.*)								
Subtotal								
Materialeinsatz								
Sonst. prop. Kosten								
Prop. Fert. Kosten der B.V.								
Subtotal								
Prop. Kosten TOTAL								
Fixe ES/HF								
Personalkosten								
Betriebsstoffe								
Reparaturkosten								
Abschreibungen								
Steuern								
Marketingkosten								
Versch. Vertriebskosten								
Übrige V.-u.V.-Kosten								
Prod. fixe Kosten der B.V.								
Innerbetriebl. Verrechn.*)								
Betriebliche Erlöse								
Aktivierte Eigenleistungen								
Gratisabgaben Innendienst								
Fixe Kosten TOTAL								

Quelle: Erfolgsrechnung nach Bereichen und nach Kostenartengruppen von RMB

*) Position zum Ausgleich der Gesamtsumme aller Kostenarten von RF (Treasurer) zur Gesamtsumme aller Bereichskosten von RM (Controller) auf Seite 3.

BERICHTSNOTIZEN

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

Das Studieren des Suchard-Berichts-Beispiels soll zu "Aha-Erlebnissen" in der eigenen Controller-Berichterstattung verhelfen. Dies ging mir auch selber so beim redaktionellen Durch-Kneten.

VARIANTEN NACH BRANCHEN

Die Hauptunterschiede beziehen sich jeweils auf das, was unter "proportionalen Kosten" zu verstehen ist. In Unternehmungen des Handels müßten hier die Kosten des Wareneinsatzes erscheinen. Der Deckungsbeitrag I - etwa auf dem Blatt 3 oder dem Blatt 5 - wäre soweit identisch mit dem Rohertrag. Überhaupt ist immer wieder hervorzuheben, daß ein Informations-System mit Deckungsbeiträgen nichts anderes darstellt als die dem Handel schon immer geläufige Spannen-Rechnung.

Das Problem in Handelsbetrieben liegt wohl zum Unterschied von industriellen Unternehmungen hauptsächlich in zwei Sachverhalten: 1) in der Vielzahl der Artikel und 2) in der Geschwindigkeit der Reaktion im Sinne einer Arbitrage. Beide Faktoren erschweren beim Wareneinsatz die Bildung von Standard-Einstandspreisen je Artikel. Namentlich im stationären Handel - Kaufhaus, Einkaufszentrum, Supermarkt - dürfte es heute überwiegend noch nicht möglich sein, eine Absatz- und Rohertrags-Statistik von den Registrierkassen her je einzelnen Artikel zu erhalten.

Also muß man sich mit Kunstgriffen behelfen wie z. B. einer Rechnung in Warengruppen, für die ein durchschnittlich geplanter Deckungsbeitrag - als eine Art Gruppen-Standard - von "oben her", also vom Erlös her, angesetzt wird, um eine Rohertrags-Ergebnisrechnung zu erhalten. Dieser Erfolgsbericht ließe sich zudem auch von der Belieferungs-Statistik einzelner Märkte oder Filialen her aufbauen - anstatt als erfassungstechnisch schwierigere Ab-Verkaufs-Statistik an den Registrierkassen. Der Rohertrags-Bericht für die einzelnen Märkte/Filialen entspräche dann dem Prinzip einer Auftragseingangs-Statistik. Aber die Prämisse, daß die Regal-Läger in den einzelnen Verkaufsstellen durchlaufende Posten bilden, ist sicher zulässig.

In Dienstleistungs-Unternehmungen wie z. B. Ingenieurfirmen, Montagebetrieben, in einer Hafengesellschaft, auf einem Flughafen oder auch in der Urproduktion wie z. B. im Bergbau würden die proportionalen Kosten nicht oder nur kaum aus Materialeinsätzen bestehen, sondern überwiegend bis zu 100 % aus Zeit-Einsätzen. Und zwar müßte es sich um jene Zeiten handeln, die unmittelbar der "Produktion" der betreffenden Dienstleistung dienen. Auch eine Problemlösung im Sinne einer Konstruktion oder Machbarkeits-Studie braucht dazu, damit die Problemlösung existiert, ein bestimmtes Zeitgerüst. Wo - wie in einem Automobilclub - juristische Auskünfte zu Verkehrsfragen für den "Markt des Mitgliedsbeitrags" produziert werden, ist ebenso in der Bahn von Prozeßzeiten zu denken wie bei der Produktion etwa von Automobilen oder Motorrädern. Solche Zeiten zur Informations-Produktion (in einem Brief, in einem Telefongespräch, bei einem Besuch) gehören in die Grenzkosten oder proportionalen Kosten; während etwa interne Besprechungen, Studieren neuer Entscheidungen, Abgeben von Stellungnahmen im Sinne von Öffentlichkeitsarbeit in den Komplex der Fixkosten wandern.

Proportionale Kosten in der Versicherung wären die Kosten der Schadenszahlungen. Analog zu Rezepturen oder Stücklisten im Beispiel der Schokoladefabrik müßte als Einsatz-Formel die Schaden-Häufigkeit bei verschiedenen Versicherungs-Branchen erarbeitet werden. Dazu kämen die durchschnittlichen Kosten je Schadensfall im Sinne von Einstandspreisen - ähnlich wie beim Kakao oder den Aluminiumfolien auch, (vgl. zu diesen Anwendungsfragen des Controlling im Versicherungsberichts die Beiträge in Nr. 1/77 des Controller-Magazins.)

In Kreditinstituten wäre Deckungsbeitrag I etwa im Aktiv- und Passiv-Geschäft die Zinsspanne. Als Absatz - analog zu den Tonnen des Schokolade-Absatzes - müßten die ausgeliehenen Geldsummen angesetzt werden. Der Erlös dafür wären die Zinseinnahmen. Dagegen steht der Zinseinstand

aus dem Passivgeschäft (den Einlagen). Natürlich ist es nicht möglich, eine Art Nämlichkeitsnachweis für Geld aus dem Passivgeschäft zum Aktivgeschäft hinzuführen. Aber dieses Problem löst sich sinngemäß durch den Ansatz eines Standard-Zinseinstandes. Die Sortierung der Zinsspannen auf der Basis eines Standard-Einstandspreises würde über die Steuerung des Aktivgeschäftsauskunft geben (die Artikel wären die Kredite in verschiedenen Verwendungsgebieten); die Ist-Zinsaufwendungen aus dem Passivgeschäft je nach Einlagentyp wären Erfolgsmaßstab in der Steuerung des Einkaufs von Geld.

CONTROLLER-BERICHT UND BUDGET-ABLAUF

In der Reihenfolge der Berichtspapiere spiegelt sich auch wider der Budget-Ablauf-Plan. Zu erarbeiten ist das Budgetgebäude erst einmal vom Verkauf her. Eigentlich gibt es nur zwei "Melodie-Geber" im Gebäude zur Integration der operativen Teilpläne: nämlich der Verkaufsplan und der Entwicklungsplan (anwendungstechnische Projekte). Alle anderen Pläne sind Folgepläne, die zwar rückkoppeIn; aber erst einmal angefragt werden müssen.

Unter Gesichtspunkten der Aktionsplanung im Vertrieb - Auftragseingangs-Planung, Akquisitionsplanung - sind im Suchard-Berichts-Beispiel vor allem die Papiere 5, 6 und 8 bedeutsam. Die Marketinggruppen-Analyse entspräche gleichzeitig auch der Produkt-Entwicklungsplanung. In erster Linie hier hätte auch die Mehrjahresplanung anzusetzen, besonders jene, die sich auf neue Erzeugnisse bezieht. Daneben steht die "Infanterie-Arbeit" im Verkauf nach dem Motto "all business is local". Einzelheiten der Erarbeitung des Verkaufsbudgets über die Gebiete und Reisenden-Einsatz-touren stehen hinter dem Berichtspapier des Blattes 6. Ausgangspunkt des Verkaufsplans "von unten her" ist dabei die Kundenkartei: welche Kunden sind in meinem Gebiet, welche besuche ich, in welchen sind wir vertreten, wer ist noch dort drin, was wurde bisher bezogen, wie sind die Entwicklungen... Die dabei sich dann herausstellenden Großkunden und Sonder-Organisationformen führen dann zum Berichtspapier Nr. 8, das gleichzeitig auch wieder Ausgangspunkt für das Erarbeiten eines entsprechenden Budgets in dieser Sortierung darstellt.

BUDGET, IST-INFORMATION UND ERWARTUNGSRECHNUNG

Im Controller-Bericht steckt die Aufforderung zu einem doppelten Lernprozeß: einmal wäre das Ist möglichst entlang der Planung zu steuern; andererseits muß der Plan als Fahrplan auch machbar sein und die Realitäten berücksichtigen. Das Herausarbeiten einer Abweichung kann auch Veranlassung sein, den Fahrplan - also das Budget - neu zu formulieren.

Dieser Vergleich von Plan und Ist und von da aus wieder zum Plan hat als eine Art "Umsteigebahnhof" die Erwartungsrechnung. Dies signalisiert im Suchard-Berichts-Beispiel besonders eindrucksvoll die graphische Darstellung auf dem Blatt 4. Da es sich um einen Direktions-Bericht handelt, ist die Hochrechnung auf die Unternehmens-Zielkennzahl des Kapitaldienstziels (Ziel im Return on Investment) ausgelegt. Dieses Berichtskonzept gilt aber sinngemäß auch im Detail vor allem bei den Umsatz- und Deckungsbeitrags-Berichten. (vgl. zur Erwartungsrechnung auch frühere Beiträge im Controller-Magazin - etwa in Nr. 6/76 oder in Nr. 3/76).

Diese Erwartungsrechnung im Sinne einer "Wie-geht's-weiter-Protokollierung" hat nicht nur einen Sach-Aspekt, sondern auch psychologische Auswirkung. Der Controller-Bericht sollte vor allem als Abweichung hervorheben, was zur Erfüllung des Ziels noch fehlt. Vergleicht man das Monats-Ist mit einem Monats-Soll, das aus dem Jahresbudget herausgegriffen ist, so besteht immer die Gefahr, daß man bei der Suche nach Abweichungen im Sinne von nach rückwärts hängenbleibt und der Eindruck des Schwarzer-Peter-Spiels entsteht (die Suche nach dem Schuldigen und die Rechtfertigung in der Art, daß es keiner gewesen ist). Die Abweichung müßte nach vorwärts gesehen werden; die Analyse des bisher Geschehenen dient vor allem als Begründung für das, was jetzt im Sinne einer "Korrekturzündung" veranlaßt ist.

Auch im General-Plan-Ist-Vergleich am Ende des Geschäftsjahres als "Rennstrecke" wäre das Ist doppelt zu vergleichen: einmal mit dem innerhalb des Jahres möglichst nicht geänderten Budget als Träger der Zielscheibe; andererseits mit dem über die Erwartungsrechnung gewonnenen und fortgeschriebenen

"voraussichtlichen Ist" zum Jahresende. Auf diese Weise würde eine Abweichung verglichen werden mit der Ankündigung einer Abweichung. In der Beurteilung der Qualifikation eines Ressort-Chefs (in der Leistungsbeurteilung) müßte nicht nur die formal entstandene Abweichung zählen, sondern auch die bewußte Vorankündigung von Abweichungen als Folge einer konsequent exerzierten Steuerung entlang dem Budget. Eine solche Spielregel ist zwar "Software" und oftmals auch eine Frage der Anschauung. Ich bin aber sicher, daß die Akzeptanz des Controller-Berichtswesens und die Annahme der Dienstleistung der Controller-Arbeit überhaupt von der Einsicht in eine so gewollte Verhaltensregel abhängt.

DB-SPRECHBLASEN-BERICHT

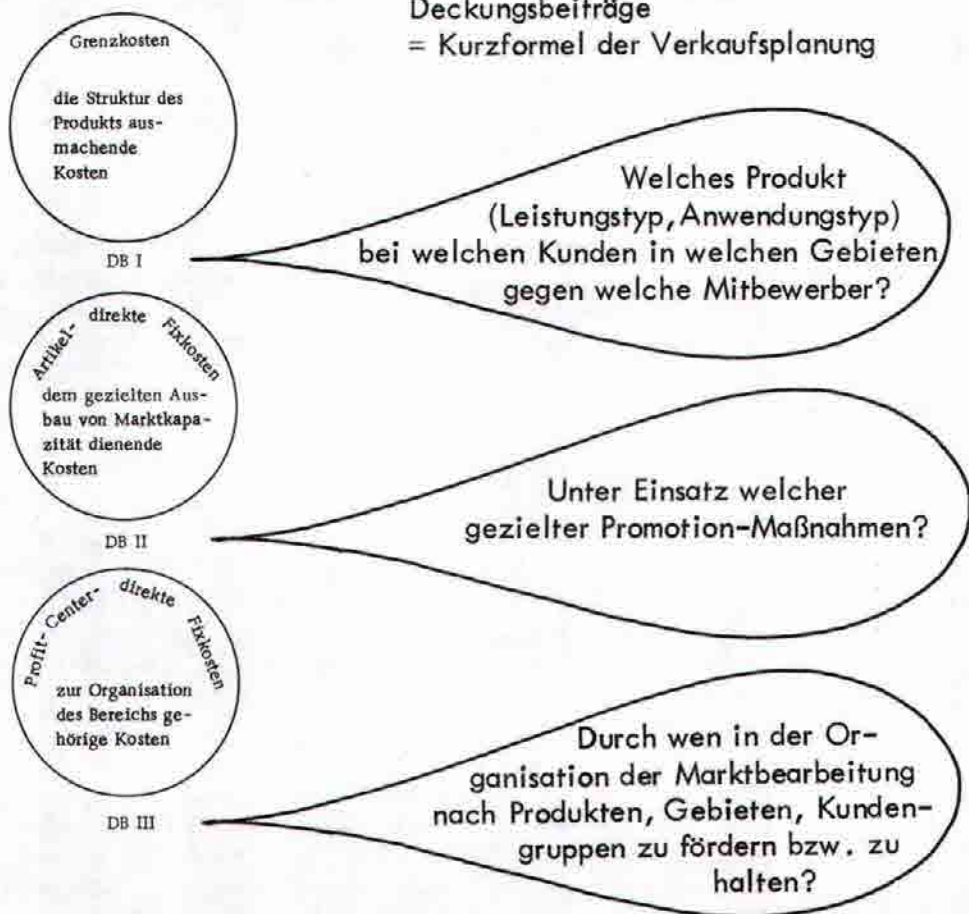
Vehikel in eine gezielte Planung und Steuerung besonders im Verkauf nicht nur nach Umsatz, sondern auch nach Ergebniszielen bildet die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung. Sie ist damit eine Art "Trojanisches Pferd" in die Realisierung der Unternehmensplanung überhaupt.

Maßgeblich dafür ist, daß eine Erfolgsrechnung mit Deckungsbeiträgen nicht allein als Abrechnungsmuster gesehen wird mit der Überlegung, daß ein Deckungsbeitrag II eben nachweist, wieviel noch zur Deckung der danach kommenden Kosten übrig ist. Von den Deckungsbeiträgen her sind vielmehr vor allem materielle Fragestellungen aufzurollen, die sich auf das beziehen, was in der nahen oder auch mittelfristigen Zukunft gestaltet werden soll.

Man würde sich wünschen, man könnte in einem Controller-Bericht mit signaltechnischen Hilfsmitteln arbeiten können. So sollte man einzelne Zahlen im Bericht mit grünen Doppellämpchen ausstatten wie auf den Abflugtafeln der Flugzeuge in Flughäfen. Das zum Abflug aufgerufene Flugzeug - die zur Veranlassung empfohlene Zahl -"blinkt dann gewissermaßen so lange, bis etwas geschehen ist.

Zu den drei Deckungsbeitrags-Stufen im Berichtsblatt Nr. 3 würde das in der folgenden Abbildung gezeigte "Sprechblasen-Schema" passen. Der Inhalt der Sprechblasen bringt eine Kurzformel für eine differenzierte Verkaufsplanung.

Interpretations-Sprechblasen der 3 typischen Deckungsbeiträge
= Kurzformel der Verkaufsplanung



Es wäre berichts-psychologisch sogar zu fragen, ob man die Idee mit den Sprechblasen nicht wörtlich realisieren kann. Dazu müßten diese Informations-Inhalte der Deckungsbeiträge auf eine Klarsicht-folie - möglichst handschriftlich - notiert werden. Diese Folie müßte dann zeilen-konform etwa über dem Ergebnisbericht des Blattes 3 liegen. Dadurch würde der Empfänger des Berichts veranlaßt sein, nicht allein unten sich die Sache anzuschauen, sondern nach oben hin zu fragen, wo der Ein-stieg in gezielte Ansatzpunkte zu suchen ist. Dieser "Einstieg" von den Deckungsbeiträgen her ist einmal sachbezogen zu verstehen, soweit es sich um die Produkt- und die Maßnahmen-Beurteilung für's Produkt handelt. Andererseits vermitteln die Deckungsbeiträge den Einstieg in die For-mulierung von Zielen für die in der Organisation der Marktbearbeitung bestehenden "Profit Centers".

DB-BERICHT BEI MATRIX-ORGANISATION

Im Sprechblasen-Modell bildet der Deckungsbeitrag III den Zielmaßstab für die oberste Vertriebs-leitung. Im Berichtspapier Nr. 3 des Suchard-Beispiels wäre das sinngemäß genauso.

Jetzt ergibt sich aber die Frage, ob man die Deckungsbeitrags-Zuständigkeit nicht innerhalb des Ver-triebsbereiches delegieren kann. Das könnte - abgeleitet aus der Marktgruppen-Analyse auf dem Berichtspapier Nr. 5 - die zunächst einmal für die Produktlinien-Betreuung zuständigen Produkt-gruppenleiter (Produktmanager) betreffen. Der Deckungsbeitrag II des Sprechblasen-Modells sowie der Deckungsbeitrag II auf dem Berichtspapier Nr. 5 nach Abzug der Marketing-Kosten würde Ziel-maßstab sein für das Produktgruppen-Management. In der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung kennzeichnet eine höherstehende Zelle den Zielmaßstab des Unter-Profit-Centers.

Kombiniert man damit einen ergänzten Deckungsbeitrag II auch für die Gebietsverkaufsleiter - abgeleitet im Suchard-Berichts-Beispiel aus dem Blatt Nr. 6 - , so entsteht das Bild einer Matrix-Zuständigkeit für die Deckungsbeiträge im Vertrieb. Dazu braucht nur das Berichtswesen schematisch in folgender Form gezeichnet werden:

		Produktgruppenleiter z. B.		
		Tafeln	Pralinen	
Gebiets- verkaufsleiter	1		↓	
	2	→	DB I	→ Summe DB I des Gebiets
	3		↓	././ Gebietsdirekte Fixkosten
			Summe DBI Pralinen	= DB II des Gebietsleiters
			././ Direkte Marketing- Kosten	
			= DB II des Produkt- Gruppen- leiters	

MANAGEMENT-ERFOLGSRECHNUNG

VERKAUFSERFOLGSRECHNUNG

- Verkaufte Einheiten
- Erlöse zu Rechnungspreisen
- ./. Erlös-Schmälerungen
- Netto-Erlöse
- ./. Grenzkosten des Absatzes

Deckungsbeiträge I

- Durchschnittlicher Erlös je Einheit
- Deckungsbeitrag I je Einheit
- Deckungsbeitrag in % vom Umsatz
- ./. Artikel(-gruppen)direkte Fixkosten für Promotion

Deckungsbeiträge II

- ./. Profit-Center-direkte Fixkosten

Deckungsbeitrag III

- ./. Allgemeine Fixkosten
- ./. ROI (Return on Investment)-Ziel

Standard-Ergebnis

**COMPTABILITÉ DU RÉSULTAT
DE GESTION**

RÉSULTATS DES VENTES

- unités vendues
- chiffre d' affaires aux prix facturés
- ./. réductions sur ventes
- chiffre d' affaires (C. A.) net
- ./. coût marginaux des produits vendus

marge brute I / contribution I

- recettes moyennes per unité
- marge brute per unité
- marge brute en % du C. A.
- ./. charges fixes par (groupe d') articles (promotion)

marge brute II

- ./. charges fixes directes par division (centre de profit)

marge brute III

- ./. frais généraux fixes
- ./. objectif du bénéfice par rapport à l' actif investi

résultat standard

**CONTABILITÀ DI RISULTATO
DI GESTIONE**

CONTO PROFITTI DI DIREZIONE COMMERCIALE

- unità vendute
- ricavi realizzati
- ./. diminuzioni di ricavo
- ricavo netto
- ./. costi marginali (variabili)

contributo I

- prezzo di vendita al pezzo
- contributo al pezzo
- contributo in % del ricavo
- ./. costi fissi diretti al articolo (sviluppo, pubblicità)

contributo II

- ./. costi fissi diretti relativi al centro di profitto

contributo III

- ./. costi fissi generali
- ./. obiettivo del profitto (rendimento del capitale investito)

risultato standard

ABWEICHUNGS-ANALYSE BEI DEN KOSTEN

- + ./.. Abweichungen: Erlösschmälerungen
- + ./.. Verbrauchs-Abweichungen der Kostenstellen
- + ./.. Materialmengenabweichungen
- + ./.. Materialpreisabweichungen

Management-Erfolg

ABSTIMM - "BRÜCKE"

- + ./.. Fixkosten in Bestandsveränderung
- + ./.. Bewertungs-Abweichungen
- + ./.. Bilanzielle / Kalkulatorische Abschreibungen
- + ./.. Zinszahlungen / Kalkulatorische Zinsen
- + ./.. Ist / verrechnete Sozialkosten
- + ./.. Zeitliche Abgrenzungen
- + ./.. Außerordentliche Erlöse und Kosten
- + ./.. Verrechnungsabweichung

Bilanz-Erfolg

ANALYSE DES ECARTS DES COÛT

- + ./.. écarts des réductions sur ventes
- + ./.. écarts des charges par service
- + ./.. écarts de consommation de matières
- + ./.. écarts de prix de matières

résultat de gestion

"PONT" VERS COMPTABILITE

("La correspondance comptable")

- + ./.. part des charges fixes comprise dans les variations de stocks
- + ./.. écarts de valuation
- + ./.. amortissement technique / amortissement fiscal
- + ./.. différences entre intérêts théoriques et réels
- + ./.. différences charges sociales
- + ./.. régularisations
- + ./.. résultat extraordinaire
- + ./.. Différences de comptabilité

résultat fiscal

SCOSTAMENTI DI COSTO

- + ./.. scostamenti tra diminuzioni previsti e effettivi
- + ./.. scostamenti tra costi effettivi e costi previsti (centri di costo)
- + ./.. scostamenti quantità dei costi materiali
- + ./.. differenze prezzi materiali

risultato di gestione

"PONTE" VERSO CONTABILITA

(far corrispondere il risultato di gestione con il risultato di bilancio)

- + ./.. quote di costi fissi nei valori delle scorte di prodotti finiti e semilavorati
- + ./.. Differenze di valutazione
- + ./.. Differenze tra ammortamenti stimati e quelli di bilancio
- + ./.. differenze tra gli interessi stimati e quelli da pagare
- + ./.. scostamento costi sociali effettivi rispetto a quelli stimati
- + ./.. limitazioni di tempo per i costi effettivi
- + ./.. altri ricavi e costi
- + ./.. differenze contabili

risultato di bilancio

Eine mehrsprachige Darstellung von Bauteilen aus dem Controllen-Berichtswesen wird in den folgenden Nummern von Controllen-Magazin fortgesetzt.

Das Besondere an der Matrix-Lösung ist eine Art von "getrennt marschieren und vereint schlagen". Erreicht - erkämpft - werden soll der Deckungsbeitrag. Die "Truppen", die auf ihn zu marschieren, sind einmal die "Artillerie" vom Produktmanagement her mit Produktgestaltung und Werbemaßnahmen. Getrennt, aber zu dem selben Ziel, rückt die Verkaufs-"Infanterie" vor, um die Stellungen im Handel (im Regal) zugunsten der eigenen Marke zu nehmen. Jede Aktivität hat zu ihrer Realisierung ihre eigenen Maßnahmen und damit Kosten.

Berichts-technisch würde der Deckungsbeitrag I in der Sortierung nach Produkten und Produktgruppen sowie in der Umsortierung nach Gebieten mit EDV-Hilfe auf der Basis von Standardkosten ermittelt. Dazu würden "händisch" kombiniert die ebenfalls aus der EDV-Rechnung stammenden Kostenstellenberichte bzw. Projekt-Abrechnungen für Gebietsverkaufsleiter und Produkt-Manager.

Jede Sorte von Matrixlösung kann nicht durch das "entweder/oder" einer Stellenbeschreibung gelöst werden, sondern nur durch das "sowohl/als auch" der Budget-Spielregeln. Entsteht im Deckungsbeitrag I eine ungünstige Abweichung, so würde in einem Matrix-Konzept die Frage nach dem "Wer ist's gewesen" keine Antwort bringen. Immer jeweils der andere nämlich. Also hilft nur die Suchfrage nach vorwärts, was jetzt durch gemeinsame Aktivität veranlaßt wird zur DB-Verbesserung. Diese Interviewregel komplettiert den Rechnungswesen-Bericht des Controller-Bereichs als Aktionspapier.

CONTROLLER-BERICHTS-KERN: DAS SYSTEM DER "MANAGEMENT-ERFOLGSRECHNUNG"

"Stammsatz" für den Aufbau der Controller-Berichterstattung bildet im Trainings- und Beratungsprogramm der Controller-Akademie das auf den Seiten 118 und 119 dreisprachig gezeigte System der Management-Erfolgsrechnung.

Im ersten Abschnitt sind die stufenweisen Deckungsbeiträge der Verkaufserfolgsrechnung (nach Artikeln, Gebieten, Vertriebswegen und Kunden) angeordnet. Zum Unterschied vom Suchard-Beispiel - vgl. vor allem das Blatt 3 - sind die Abweichungen gegenüber den proportionalen Standardkosten nicht vor dem Deckungsbeitrag I ausgewiesen, sondern sie stehen separat in einer Abweichungs-Analyse. Ferner sollten die Abweichungen nicht "kostenträger-orientiert" gelistet sein, sondern ressort-orientiert (vgl. Controller-Handbuch, III, S. 99). Als Folge eines Abweichungs-Signals soll ein Ressort-Chef eine Veranlassung in Gang setzen. Neben das Verursachungsprinzip in der Kostenrechnung tritt das Beeinflussungs-Prinzip.

Von der Beurteilung der Zielerfüllung her ist es günstiger, wenn in den Deckungsbeiträgen nur solche Größen enthalten sind, die Angelegenheit des Vertriebs darstellen. Also sind Abweichungen anderer Ressorts (Produktion, Einkauf) separat zu listen. Auch bei auftragsweiser Nachkalkulation stehen vor dem DB I zwar die Ist-Stunden von Kostenstellen und Ist-Verbräuche von Material, aber ebenfalls bewertet zu Plan-Grenzkostensätzen und Planeinstandspreisen (bei Mehrfach-Material).

Ist eine Kostenänderung in den Grenzkosten und vor dem DB I zu berücksichtigen, um Entscheidungen der Sortiments- und Verkaufspreisplanung zu aktualisieren, so kann dies als Kalkulations-Hochrechnung statistisch neben der Erfolgsrechnung geschehen (vgl. auch Controller-Magazin Nr. 1/77 auf Seite 36 und 37). Entscheidungen sind nicht auf Ist-Zahlen aufzubauen, sondern auf erwarteten Ist-Zahlen.

CONTROLLING

at home

Heute früh hat meine Mami gesagt, ich solle auch das Gartenhaus aufräumen. Da hätten die anderen Kinder und ich einen großen Verhau gemacht.

Aber wir spielen fei wieder Mutter und Kind - und da müssen die Mütter dann sowieso das ganze Haus reinigen.

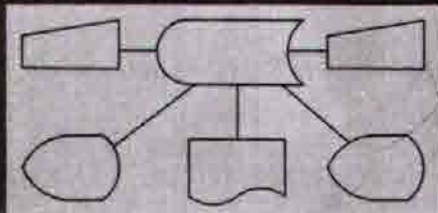


Tschüss

JORLE

Redaktion: Im Spielen geht's halt leichter; das Arbeiten und das Lernen wohl auch; vielleicht auch der Controller-Bericht (vgl. Sprechblasen-Schema).

DATEN BANKEN



Leitfaden zur Planung und
Systemevaluation

Verlag Industrielle Organisation, Zürich
Peter Hanstein Verlag GmbH, Köln

Datenbanken –
Leitfaden zur Planung und Systemevaluation
Hg. ERFA PPS mit EDV, Arbeitsgruppe Datenbanken, unter Leitung des Betriebswissenschaftlichen Institutes der ETH Zürich. Zürich und Köln: Verlag Industrielle Organisation und Peter Hanstein Verlag. 210 Seiten, viele Abbildungen und Tabellen, Falttafel, Register, kart. Fr./DM 62.—

Dieses Buch ist das Arbeitsergebnis einer Untergruppe der ERFA Produktionsplanung und -steuerung, die vom Betriebswissenschaftlichen Institut der ETHZ koordiniert wird. Die Datenstruktur wird bei komplexen EDV-Applikationen und vor allem bei der Online-Verarbeitung mit Bildschirm ein zentrales Problem. Die meisten Hersteller bieten

HANSTEIN

Peter Hanstein Verlag GmbH
Speestraße 12, Postfach 42 06 24, Tel. (02 21) 44 85 18
D-5000 Köln 41

Planung und System- evaluation

schnell, treffsicher

heute eine als Datenbanksysteme bezeichnete Software an. Ihre Vor- und Nachteile gegenseitig zu vergleichen, fällt nicht leicht. Vor allem braucht es ein Vergleichssystem. Zum Inhalt: Nebst grundlegenden Begriffen werden die Kriterien erläutert, die bei der Evaluation von Datenbanksystemen die Arbeit des Planenden lenken und damit zugleich erleichtern. Drei Herstellerfirmen beschreiben sodann aufgrund dieses Kriterienkataloges eingehend ihre Produkte. Damit wurde zum erstenmal die Möglichkeit geschaffen, drei Datenbank-Software-Produkte miteinander zu vergleichen. Ein weiterer wichtiger Teil für den Praktiker: Sehr eingehend wird das Vorgehen während der Planungsphase eines Datenbankprojektes in Form von Netzplänen dargestellt. Dabei sind die einzelnen Arbeiten in Vor- und Hauptstudie ausführlich beschrieben. Der letzte Teil des Buches beschäftigt sich schließlich mit Problemen der Datenorganisation im Anwendungsbereich der Produktionsplanung und -steuerung.

Ein echtes Arbeitsmittel ...

Das Autorenteam, EDV-Praktiker mit breiter Erfahrung in der Planung und Handhabung komplexer Anwendungen der Datenbank-«Philosophie», hat mit dieser Arbeit allen Kollegen vom Fach ein echtes Arbeitsmittel bereitgestellt.

Unser Tip: ein Helfer, der bei Planung und Realisierung erheblich Zeit und Kosten sparen hilft. Und wohl das Wichtigste: Es festigt die Sicherheit bei der Lösungssuche und beim Entscheiden.

... für die EDV-Praxis:

Ein Arbeitsbuch für EDV-Organisatoren und Systemanalytiker. Ein Hilfsmittel für jene «Kenner der Probleme», die sich irgendwie und irgendwann mit Planung, Aufbau und Betrieb von Datenbanken zu befassen haben.