



# controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
aus der Controller-Praxis  
Zeitschrift der controller-akademie

6/79

Vellmann EDV, Rechnungswesen und Controlling	247
Brand Einsatz der automatisierten Datenverarbeitung (ADV) für Planung, Steuerung und Kontrolle	261
Nuding Produkt- und Sparten-Ergebnisrechnung im Chemie-Betrieb	271
Voss Controlling und Kontrolle im Handel	283
Dörr Zur Person des Controllers	289
Stufe V Zentraler und dezentraler Controller; Arbeitsbilder	292
Deyhle Kongreß-Notizen: Controller-Aufgaben	295

Management Service Verlag · Gauting/München  
ISSN 0343-267X

# controller magazin

ISSN 0343 - 267X

## Herausgeber

Controller - Akademie, Gauting/München

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

## Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Christa Gabler

Rainer H.G. Senff

Anschrift: Postfach 1168

D-8035 Gauting 2

Telefon 089 / 850 60 13

## Verlag

Management Service Verlag

Untertaxetweg 76

D-8035 Gauting 2

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

Telefon: 089 - 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

## Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahreschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 92,- + DM 6,- für Porto;

Einzelheft DM 16,-; die Preise enthalten 6,1 % 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 O r a c, Postfach 56, A-1014 Wien

### Vertrieb für die Schweiz:

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

# EDV, RECHNUNGS- WESEN UND CONTROLLING

als integrierte Aufgabenträger  
der Betriebswirtschafts-Politik



Dr. Karlheinz Vellmann, Mitglied der Geschäftsleitung, Henkel KGaA, Düsseldorf, bei seinem Vortrag anlässlich des 4. Controller Kongresses im Mai 79 in Frankfurt/Main mit dem Titel "Der Controller ... und die anderen".

von Dr. Karlheinz Vellmann, Düsseldorf

*"Als ich auf dem Programm las, daß mein Vortrag um 11.11 Uhr beginnen sollte, war ich als Rheinländer versucht, eine Büttenrede zu verfassen. Ich glaube, das wäre das erste Mal, daß ein Controller - wie wir Rheinländer so schön sagen - sich selbst auf die Schippe genommen hätte. Das Thema dieses Controller Kongresses 'Der Controller und die anderen' wäre wie kein zweites geeignet gewesen, einen Sketch zu entwerfen mit einem dauernden Rollenwechsel, der zum Ausdruck gebracht hätte, wie die anderen über die Controller - diese seltsamen Vögel, die sich da anmaßen, in die Entfaltungsautomatik des Unternehmens einzugreifen - denken.*

*Da sind zunächst einmal die Leute aus dem Rechnungswesen selbst; die sagen, diese Controller mit ihrer angeblich neuen Entdeckung, der Deckungsbeitragsrechnung und all diesen Dingen, die wollen uns alte Bilanzhasen an die Wand drücken. Sie wollen uns überspielen. Und die Leute der Organisation und Revision würden sagen, wenn es um echte Schwachstellen-Analyse geht, die diese Controller ja betreiben wollen, dann braucht man uns. Diese Zahlenspielerei, die dort getrieben wird, genügt ja gar nicht, um echt in der Praxis weiterzukommen. Und die Leute der Datenverarbeitung hätten gesagt: Wer ist eigentlich zuständig im Unternehmen für den Entwurf der Informationssysteme? Speziell der Management-Informationssysteme? Sind es die Controller? Ist es das Rechnungswesen? Oder sind wir, die Datenverarbeitungs-Leute, die Super-Spezialisten? Ich will gar nicht reden von den Nutzern des Controlling, des zentralen Controlling und des dezentralen Controlling. Meist sind diese Benutzer ja betriebswirtschaftlich stark 'unterbelichtet', so daß man zu der Auffassung kommt und gelegentlich hört, daß unter den Blinden der Einäugige wohl König sein muß und daß deshalb wohl ein Controller zur Not noch diesen betriebswirtschaftlich unterbelichteten Managern zugeordnet werden könnte.*

*Nun will ich gar nicht weiter in so despektierlicher Weise über das Controlling reden, denn ich selbst bin ein Controller.*

Abb. 1: Unternehmensorganisation von: Henkel KGaA

Stand: 1.1.1979

UNTERNEHMENSBEREICHE (UB) IN DER ZENTRAL-GESCHÄFTSFÜHRUNG (ZGF)							
Vorsitz (V)	Stellv. Vorsitz (SV) Markenartikel Inland (MI)	Chemie-Produkte (CP)	Markenartikel Ausland (MA)	Chemie/Technik (CT)	Finanzen/ Rechnungswesen/ Logistik (F)	Personal- und Sozialwesen (P)	Sondergebiete (SO)
DR. K. HENKEL	DR. SIHLER	PROF. DR. KRAUCH	HARICH	DR. WERDELMANN	DR. WIESCHERMANN	DR. SCHLEMMER	DR. SCHULZ-DORNBURG (kommissarisch)
ZENTRALRESSORTS (ZR) / ZUORDNUNG ZU UB							
ZU UB							
CP	Anorganische Produkte/Klebstoffe Marketing (AK)	Westphal		Recht	(RE)	Dr. Kolvenbach	
CP	Organische Produkte Marketing (OP)	Dr. R. Dohr		Forschung / Entwicklung	(FE)	Dr. Heins	
CP	Verpackung/Nahrungsmitteltechnik (VN)	Dr. Mörrath		Produktions-/Ingenieurwesen	(PI)	Opderbecke	
CP	Chemie-Produkte PE/AWT (CP PA)	Dr. Zoebelien		Finanzen / Abschlüsse / Steuern	(FAS)	Dr. Stelaff / Dr. Winkhaus	
CP	Chemie-Produkte Produktion (CP P)	Dr. Kretschmann		Logistik	(LOG)	Helliwig	
MA	Markenartikel Ausland / Großverbrauch (MAG)	Harich		Planung / Kontrolle / Rechnungswesen	(PKR)	Dr. Vellmann	
MI	Markenartikel Inland (MI)	Sahrbacher / Dr. Sommer / Szymczak / Völker		Personal- und Sozialwesen	(PS)	Dr. Schlemmer	
CT	Markenartikel / Großverbrauch PE/AWT (MG PA)	Dr. Verbeek					
CT	Markenartikel / Großverbrauch Produktion (MG P)	Dr. Heise					
STABSTELLEN (ST) DER ZGF / ZUORDNUNG ZU UB							
V	Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)	Dr. Bohmert	SO	Chemie-Produkte Firmenkoordination	(CP FK)	Finken	
V	Sekretariat (S)	Gube	F	Organisation	(O)	Dr. Giesel	
SV	Industriekontakte (IK)	Helliwig	F	Revision	(R)	Dr. Rhode	

Ich habe mich bemüht, in den 30 Jahren meiner aktiven Tätigkeit - mit Lehre usw. sind es bald 40 Jahre - in unserem Unternehmen ein effektives Controlling-System zu entwickeln. Und vielleicht noch eine Vorbemerkung. Wenn ich das hier tue, werde ich Ihnen gar keine Abrechnungslisten und so etwas zeigen; mir geht es um die prinzipielle Einordnung des Controlling in das, was das Unternehmen wirklich will: nämlich eine klare Betriebswirtschafts-Politik.

## Controlling und Betriebswirtschafts-politik

Die Einordnung des Controlling als Aufgabenträger dieser Betriebswirtschafts-Politik ist in der Tat von eminenter Bedeutung. Was nicht heißt, daß die anderen Aufgaben-Träger - das Rechnungswesen, die Datenverarbeitung, ja alle anderen Funktionen eines Unternehmens - in diese Betriebswirtschafts-Politik nicht eingeordnet werden müssen. Das, was ich Ihnen zeigen werde, gilt für unser Unternehmen in seiner Struktur, in seinen speziellen Bedürfnissen. Und es gilt auch ganz persönlich für mich, für meine Vorstellungen und die Vorstellungen, wie ich mich bemüht habe, in jahrzehntelanger Arbeit in alle Bereiche unseres Unternehmens hineinzutragen. Ich scheue mich nicht zu sagen, daß jedes Unternehmen einen betriebswirtschaftlichen Indoktrinator braucht, um den Gedanken, den Zielen der Betriebswirtschafts-Politik im Unternehmen möglichst maximal zum Durchbruch zu verhelfen.

## Unternehmensorganisation

Bei meinen Charts fange ich an mit der Organisationsstruktur unseres Unternehmens (Abb. 1). Sie sehen oben die Unternehmensbereiche. Es sind insgesamt 7 Unternehmensbereiche, wenn man vom Vorsitz der Zentralen Geschäftsführung einmal abzieht. Davon sind 3 Unternehmensbereiche produkt-orientiert, nämlich die Unternehmensbereiche Markenartikel Inland, Chemie-Produkte, Markenartikel Ausland und ganz zum Schluß - ganz rechts - kommt noch ein Unternehmensbereich, ein Sonderbereich, der sich regional mit den Aktivitäten in den USA befaßt.

Unser Unternehmen hat weltweit einen Umsatz von etwa 6 Mrd. DM, etwa die Hälfte davon Markenartikel, die andere Hälfte Chemie-Produkte. Die Hälfte unseres Umsatzes entfällt wiederum auf das Inlandsgeschäft, und die andere Hälfte auf das Auslandsgeschäft. Die Anforderungen, die die Markenartikel-Produktbereiche an das Controlling zu stellen haben, sind durchaus unterschiedlich von den Wünschen, die sich aus den Chemie-Produkten an das Controlling ergeben. Daraus entsteht fast schon

automatisch eine produktbezogene dezentrale Controller-Organisation, die nicht nur administrative Tätigkeiten, sondern im Schwerpunkt beratende Tätigkeiten ausübt.

## Controller-Organisation

Mich selbst finden Sie als Zentralressortleiter für Planung/Kontrolle/Rechnungswesen; zum Rechnungswesen gehört noch die Datenverarbeitung. Das alles ist zusammengefaßt in einer Controlling-Organisation; getrennt davon der Zentralbereich Finanzen, Abschlüsse, Steuer. Das ist ein wesentliches Faktum unserer Organisation, daß wir einen klaren Trennungsstrich zwischen dem Controller-Bereich und dem Treasurer-Bereich gezogen haben. Der Unternehmensbereich, zu dem sowohl der Treasurer als auch der Controller gehört, ist der Unternehmensbereich Finanzen, der außerdem noch die Stabsstellen Organisation, Revision und die Logistik umfaßt.

Dem Zentralressort Planung/Kontrolle/Rechnungswesen/Datenverarbeitung = Controller untersteht gemäß Abb. 2 das Zentralcontrolling, das zentrale Rechnungswesen, die zentrale Datenverarbeitung und die zentrale Systemberatung für die verbundenen Unternehmen.

In all diesen kombinierten Aufgaben hat der Zentral-Ressortleiter weltweite Richtlinien-Kompetenz, die er natürlich nur ausfüllen kann in enger Verbindung mit den dezentralen Controllern (ZR), die gemäß ihrer Zuständigkeit einen direkten Zugriff zu den verbundenen Rechnungswesen der verbundenen Unternehmen (VU) haben (Abb. 2). In der verbundenen Unternehmen selbst sind auch noch Controlling-Einheiten vorhanden, so daß wir die dreistufige Gliederung haben: Zentral-Controlling, ZR-Controlling und VU-Controlling.

## Controller- und Treasurer-Zielkennzahlen

Ich finde, daß es absolut notwendig ist, eine getrennte Zielvorstellung und Zielsetzungskomponenten-Betrachtung zwischen dem Controller-Bereich und dem Treasurer-Bereich zu haben. Im Treasurer-Bereich geht es um externe Kennzahlen, um die Eigenkapital-Rendite der Bilanz, um die Eigenkapital-Quote, die als Zielsetzung erreicht werden muß, und schließlich um die Dividende, die ausgeschüttet werden muß sowie um das finanzielle Wachstum des Unternehmens.

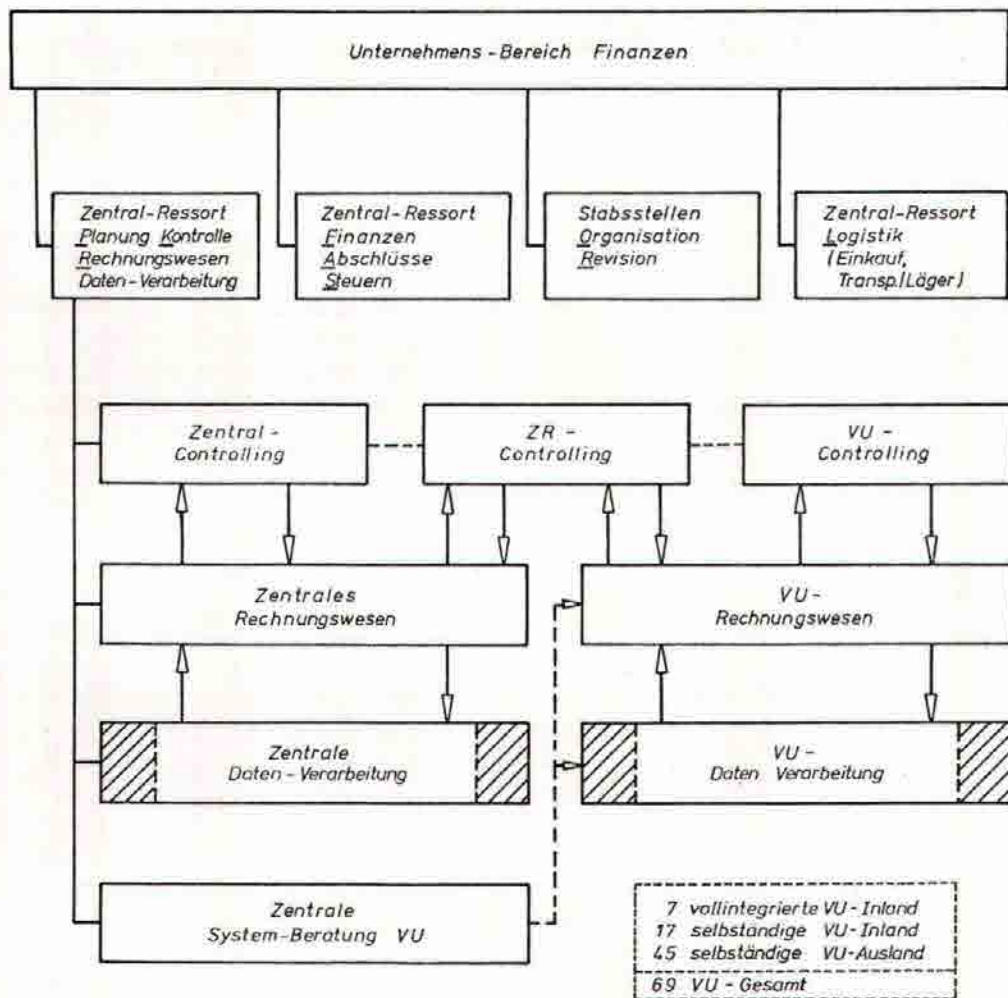


Abb. 2: Henkel KGaA: Treasurer-Controller-Organisation

Im Controller-Bereich geht es um Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität, ausgedrückt in der Formel des Return on Investment; d.h. Umsatzrendite x Kapitalumschlag = Kapitalrendite. Die Kapitalrendite ist die wesentlichste Zielgröße des Controlling.

Wenn Sie sich in Abb. 3 einmal die Zielvorstellungen ansehen, die beispielsweise stehen können in einer Brutto-Kapital-Rendite von 20 %, so kann sich die Zielvorstellung - rote Linien - ergeben aus einer Umsatzrendite von 10 % und einem Kapitalumschlag von 2. Und wenn Sie diese Zustände geplant, erreicht haben, dann muß ein Übergang gefunden werden in den Treasurer-Bereich. Diesen Übergang haben wir in Abb. 3 mit einem Überleitungs-Faktor versehen. Wir wissen, daß dies alles Bruttozahlen sind vor Steuern; auch daß in die Kapitalgrößen des Controller-Bereichs andere Bewertungen einfließen, als sie in der Bilanz stehen. Alle diese Unterschiede werden durch diesen Überleitungs-Faktor 30 % (über 50 % sind allein dabei die Ertragsteuern) ausgedrückt. Wenn Sie also a)b)c) festgelegt haben, müssen Sie d) den Überleitungs-faktor haben.

Dann geht's im Bild 3 darum, die folgenden Größen

festzulegen: 40 % Eigenkapitalquote. Eine Ausschüttungs-Quote von 30 % des Jahresüberschusses und eine Eigenkapital-Rendite von 15 %. Und nun können Sie von e) diesen waagrechten Linienschritt machen. Wenn Sie auf die schräge Linie zu 40 % Eigenkapitalquote stoßen, dann kommt h); von da aus in der Senkrechten i). Der Beweis: 15 % Eigenkapitalrendite ermöglichen bei 30 % Ausschüttungsquote ein Wachstum von rund 10 % finanziell gesehen.

Wenn..., dann...-Schätzungen im Nomogramm der Abb. 3

Jetzt könnten in diesem Diagramm Alternativen geprüft werden. Angenommen, die Umsatzrendite fiel auf 8 %. Dann wäre eine Parallele links in Höhe von 8 % zur Waagerechten zu ziehen. Angenommen ferner, der Kapitalumschlag würde sich auf 1,9 verschlechtern. Dann wäre auf der Linie "Kapitalumschlag" eine Gerade von 1,9 zu 0 (links unten) zu ziehen. Wo sich diese beiden Linien schneiden, wäre das Lot zu fällen auf die waagerechte "Brutto-Kapitalrendite" - dort steht dann 15 %.

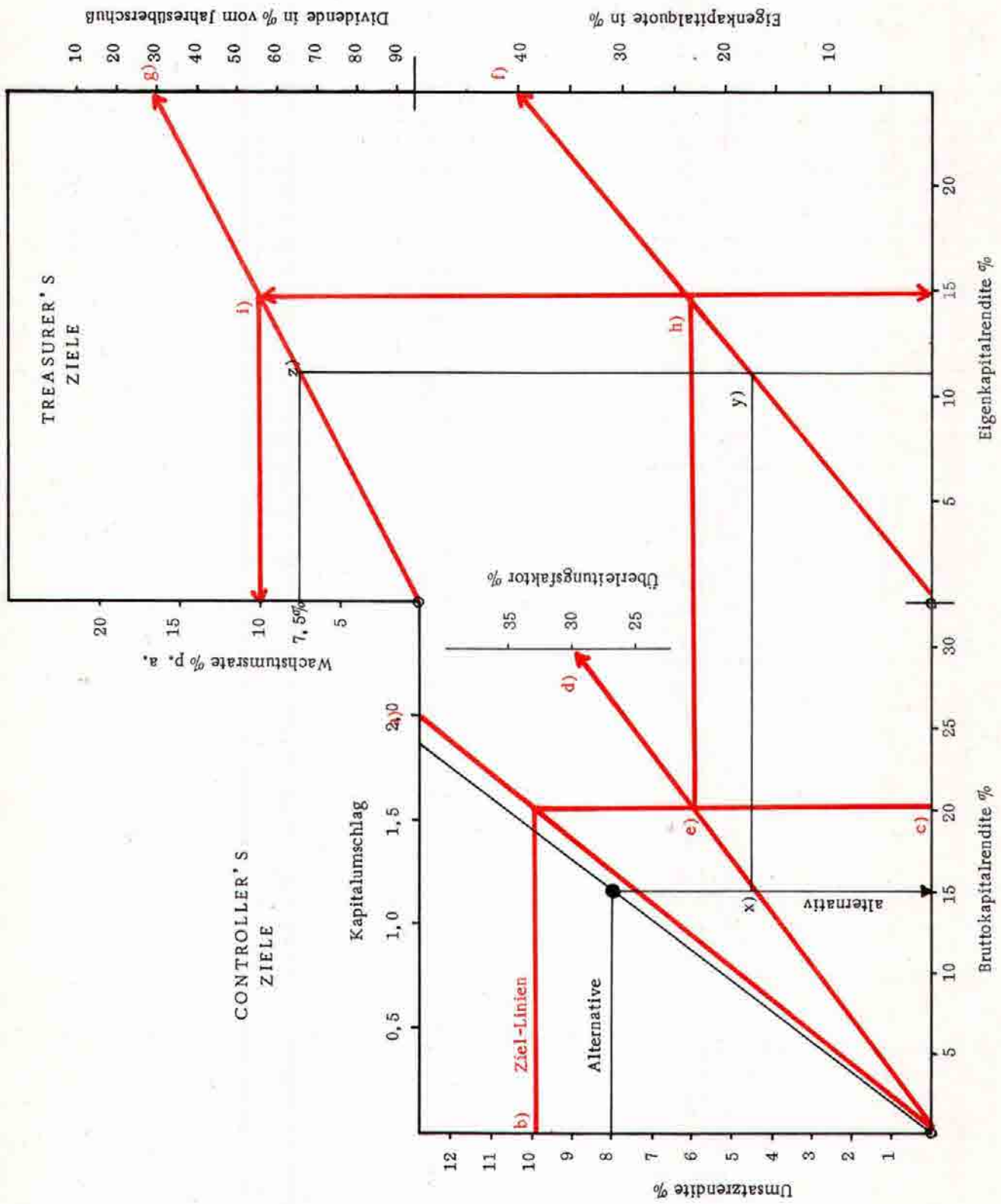


Abb. 3: Verknüpfungs-Nomogramm der Controller- und Treasurer-Zielkennzahlen (ZR - PKR Schwarzerock)

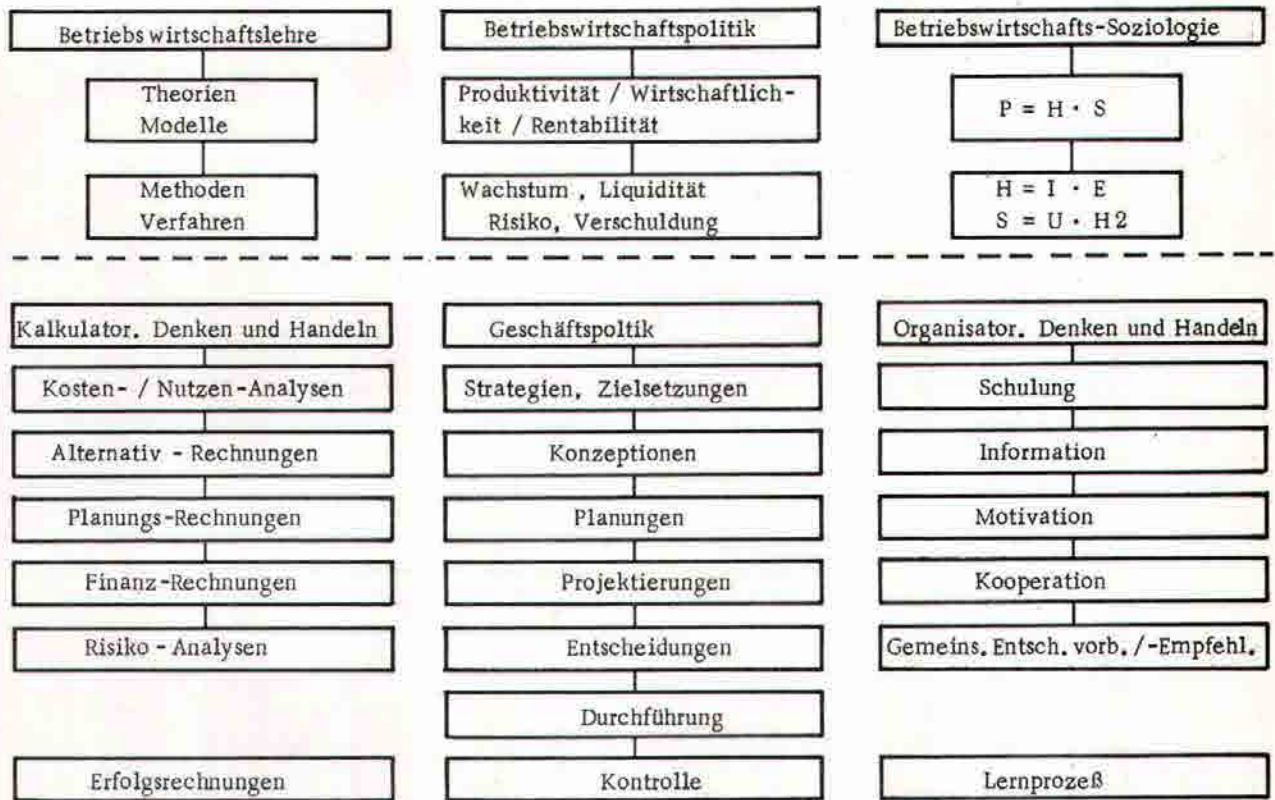


Abb. 4: Ziele und Kategorien der BW-Lehre, -Politik, -Soziologie

Diese Senkrechte schneidet den Strahl vom Ursprung links unten zum Überleitungsfaktor von 30 % am Punkt X. Zieht man in der Höhe dieses Punktes X eine Waagerechte herüber in den rechten Teil des Nomogramms, so trifft diese Waagerechte den schon bestehenden Zielsetzungs-Strahl nach 40 % Eigenkapital-Quote beim Punkt Y.

Zieht man durch den Punkt Y eine Senkrechte auf die waagerechte Eigenkapitalrendite, so erscheint dort 11 %. Geht man die Senkrechte bei 11 % Eigenkapitalrendite nach oben (über Y hinaus), so trifft diese Senkrechte den bereits bestehenden Zielsetzungsstrahl zu 30 % Dividende vom Jahresüberschuß beim Punkt Z. Nach links herüber zeigt sich dann ein mögliches finanzielles Wachstum von 7,5 %.

(Probieren Sie doch weitere Alternativen).

### Integration möglichst vieler Aufgabenträger im Unternehmen auf die Ziele der Betriebswirtschaftspolitik

In Abb. 4 haben wir links die Betriebswirtschaftslehre mit ihren Theorien, Modellen, Methoden und Verfahren, die wir alle mehr oder weniger kennen, und unsere Aufgabe ist es, diese Dinge möglichst produktiv in die Praxis umzusetzen. Politik ist die Kunst des Möglichen. Sie unterteilt sich in die "Politik" des Controlling, ausgerichtet auf Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität, und die "Politik" des Treasurers, ausgerichtet

auf Wachstum, Liquiditätserhaltung, Risiko, Verschuldungsgrad.

Im Zweifel steht Liquidität vor Rentabilität. Bei der Liquidität geht es um Tod oder um Leben einer Unternehmung, bei der Rentabilität sozusagen um Erhaltung der Gesundheit des Unternehmens.

$$P = H \cdot S$$

Wie macht man denn die Politik, die Kunst des Möglichen, möglich? Da gibt es in der Betriebssoziologie eine ganz einfache Formel:  $P = H \cdot S$ . Sie bedeutet, daß jeder Prozeß (P) darunterfällt, auch jeder Entscheidungsprozeß im Unternehmen. Er ist abhängig von der subjektiven Haltung (H) und der sachlich gegebenen Situation (S).

Und wenn man diese beiden wichtigen Komponenten weiter zerlegt in die Faktoren, die im Einzelfall eine Entscheidung beeinflussen, dann muß man sagen, daß die Haltung eines einzelnen Entscheidungsträgers oder auch mehrerer von der Ichheit der Psychologie des Betroffenen (I) sehr stark geprägt wird und von den positiven oder negativen Erfahrungen (E), die dieser Mann oder diese Gruppe mit anderen Menschen, anderen Gruppen erlebt hat. An der Ichheit ist nichts zu ändern. Sie muß als Faktum in Kauf genommen werden. Beeinflusst werden kann die Erfahrung. Möglichst positive Erlebnisse müssen zu einem



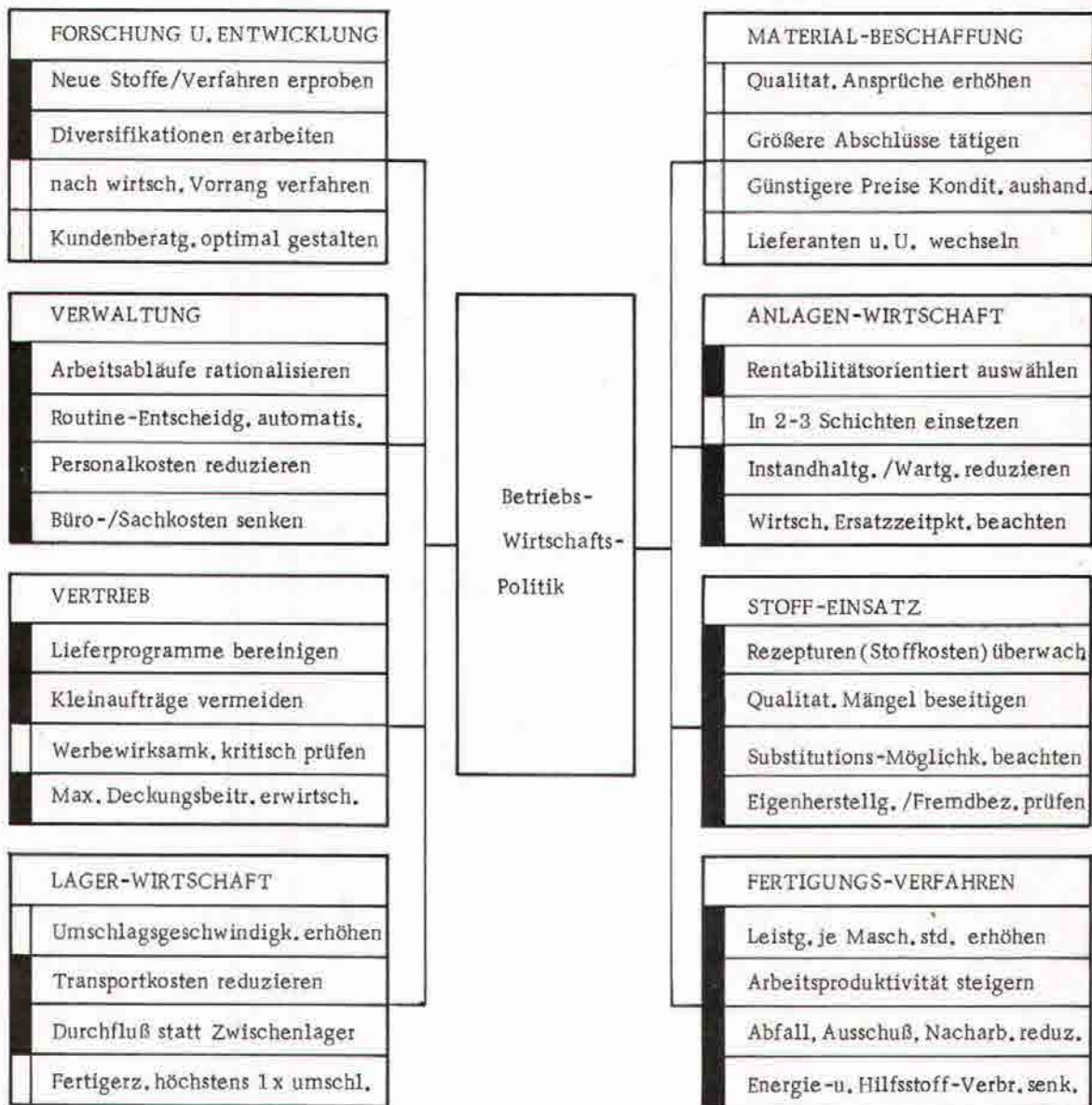
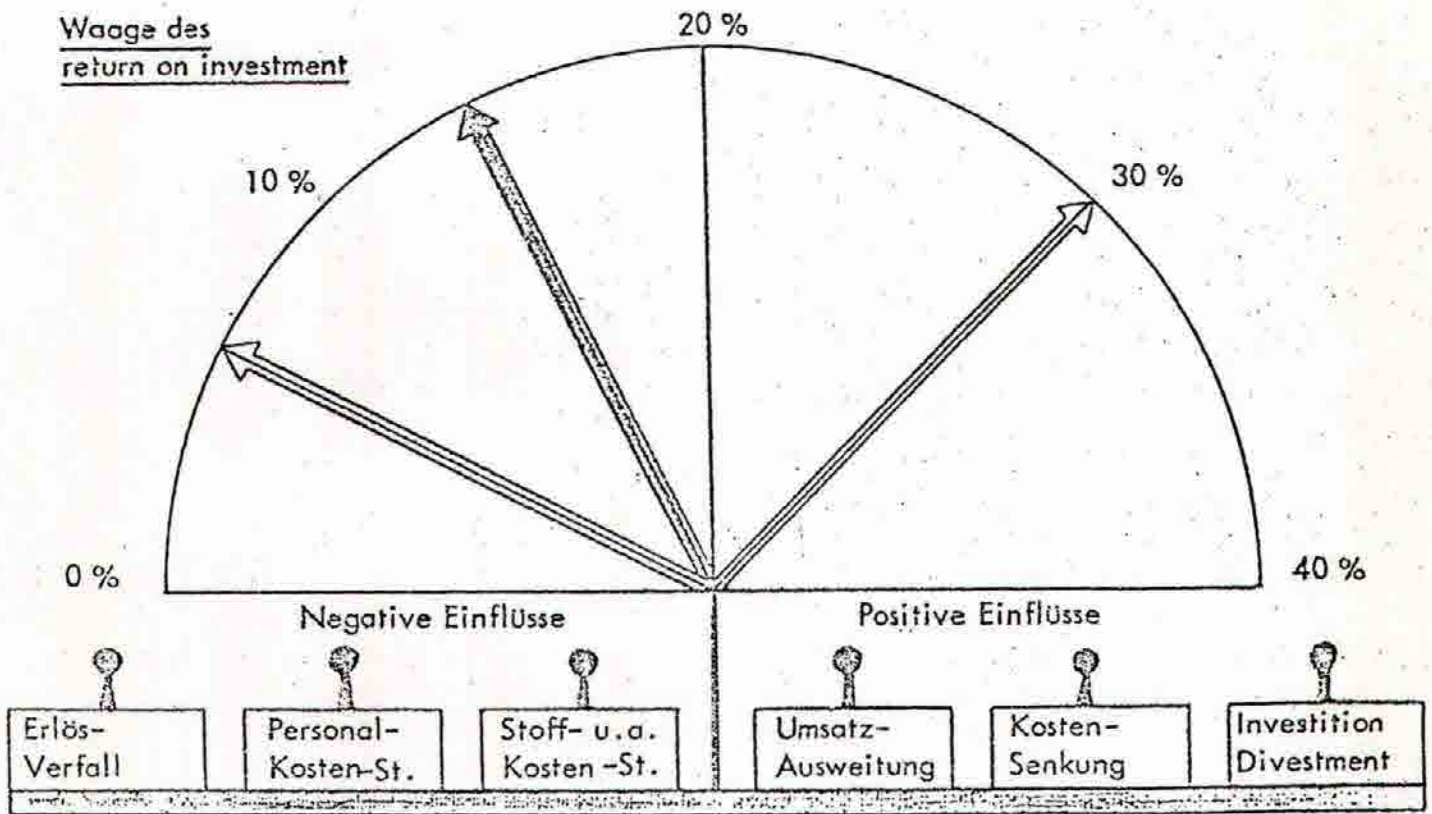


Abb. 5: Ziele und Kategorien der BW-Politik



Dr. Karlheinz Vellmann (Mitte) im Podiumsgespräch anlässlich des Controller-Kongresses: "... beeinflusst werden kann die Erfahrung; möglichst positive Ergebnisse müssen zu einem positiven Trend in der Entscheidungsfindung führen..." - Die Partner im Podiumsgespräch sind (v.l.n.r.): Professor Dr. Werner Popp, Bern, Dr. Aloys Gäweller, Generalbevollmächtigter Brown, Boveri & Cie AG, Mannheim, Dipl.-Kfm. Heinz Dietz, Kaufmännischer Leiter Lurgi Werkstätten Goteck, Frankfurt/Main, Erster Vorsitzender des Controller Vereins e.V., Dr. Vellmann, Dr. Klaus Nudning, Direktor Wacker Chemie GmbH, München, und Dr. Albrecht Deyhle, Leiter der Controller Akademie, Gauting/München.

Waage des return on investment



Optimierungs-Maßnahmen (M)

- 1: Steigerung der Umsätze/Deckungsbeiträge
- 2: Nutzung freier Kapazitäten
- 3: Fixkosten-Reduzierung/-Budgetierung
- 4: Steigerung der Kapital-Investition
- 5: Nutzung des invest. Kapitals
- 6: Divestment

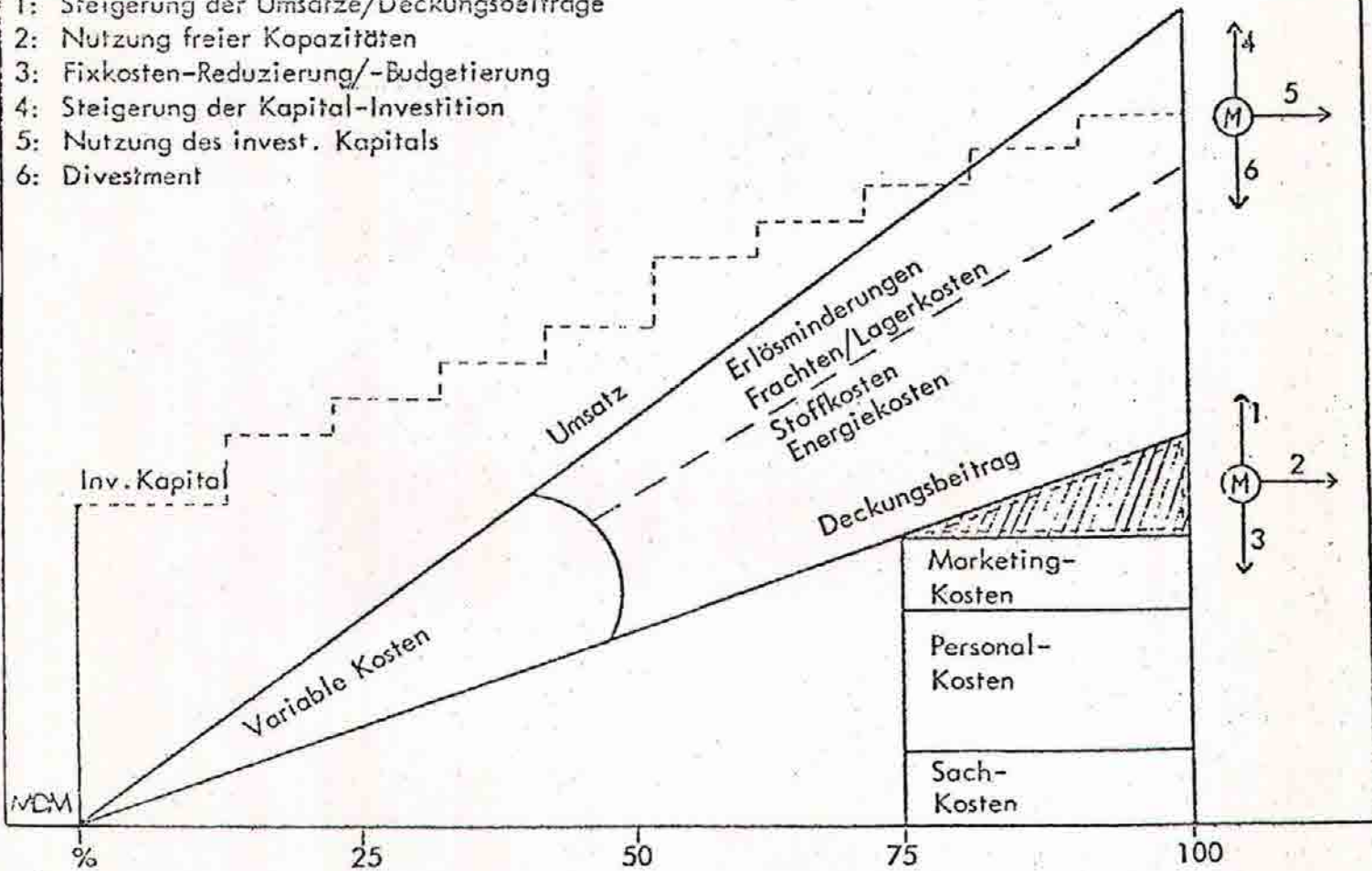


Abb. 6: Erfolgs-Optimierung im Unternehmen

positiven Trend in der Entscheidungsfindung führen. Die sachliche Seite ist einmal bedingt von der gegebenen Umweltsituation (U) und von der Haltung aller anderen am Prozeß Beteiligten (H 2).

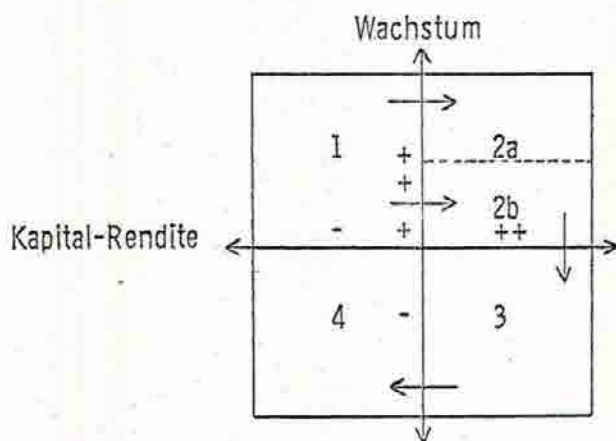
Denken und Handeln nur zu optimieren durch ständige Schulung, Information, Motivation - durch den Versuch der Kooperation, durch gemeinsame Entscheidungsvorbereitung und Empfehlung. Die Kontrolle steht ganz am Schluß. Der Lernprozeß hier - die Erfolgsrechnungen sind wiederum das Instrumentarium.

Controller und Geschäftspolitik

Wenn wir nun die eigentliche Geschäftspolitik sehen, dann können wir aus der Betriebswirtschaftslehre entnehmen, daß kalkulatorisches Denken und Handeln für den Controller das tägliche Brot sind trotz Nutzenanalyse, Alternativrechnung, Planungsrechnungen, Finanzrechnungen und Umwelt-Analysen. Das sind Instrumente. Die Geschäftspolitik selbst ist in ihrem Kern trotz des Möglichen abhängig von den Strategien und Zielsetzungen, ohne die man keine klare Konzeption entwickeln kann. Erst auf der Basis der Konzeptionen entstehen Planung und Projektierung, Entscheidung und Durchführung. Und hier, im Feld des Soziologischen, Psychologischen, ist das organisatorische

Aufgabenfelder der BW-Politik

In diesem Prozeß der Betriebswirtschaftspolitik und ihrer Optimierung müssen nun deren Aufgabenträger versuchen, möglichst viele Felder im Unternehmen in den Griff zu bekommen - Abb. 5. Es gilt, in der Materialbeschaffung einige Anforderungen der Betriebswirtschaftspolitik - sie sind nicht vollzählig - zu erfüllen. Das gleiche gilt für den Bereich der Anlagenwirtschaft, für den Bereich des Stoffeinsatzes, für Forschung und Entwicklung, für Verwaltung, Vertrieb und die Lagerwirtschaft.



Felder 1 + 2a: Investitions-Phase  
 Felder 2b + 3: Rückfluß-Phase  
 Feld 4: Divestment-Phase

Strategie

Feld 1: Wachstum Plus/Rendite schwach oder Minus:

Feld 2: Wachstum Plus/Rendite Plus:

Feld 3: Wachstum Minus/Rendite Plus:

Feld 4: Wachstum Minus/Rendite Minus:

Lt. Portfolio-Matrix
Fragezeichen (Cash-Fallen?)
Star
Cash-Kuh
Lahme Ente
Divestment

Marktanteile erkämpfen = viel investieren; danach DB, UR, KR verbessern (nach Feld 2a oder Feld 2b steuern).

Marktanteile erhalten/sichern = weniger investieren; danach DB, UR, KR optimieren und Kapital-Rückfluß verbessern (nach Feld 2b steuern).

Schrumpfende Marktanteile möglichst lange verteidigen = nicht investieren / Produkte im DB "melken", Kapital-Rückfluß maximieren.

Bei negativen Rückflüssen Divestment.

Abb. 7: Strategische Planung im Unternehmen

Abb. 8: EDV-Rahmenplan (Teil 1: Projekte)

Beginn	MARKETING	VERKEHR	RECHNUNGSWESEN	BETRIEB	PERSONALWESEN	FORSCHUNG/AVF	TECHNOLOGIE
1978		Absatzverhalten (Logistik) E: 221 L: 20 N: 70 T: 12.79	K Dasio-System Einkauf E: 2.572 L: 900 N: 4.470 T: 7.79	K Erweiterung SDE E: 300 T: 12.79		M Erweiterung Systeme ZR-FE/Dokumentation E: 500 L: 30 N: N. qu. T: 12.79	S Universalprogramm Mehrst.-Trennproz. E: 90 L: 10 N: 30 T: 12.79
		2. Skontoersatz/Mehrwertsteuer T: 2.79	K Tabellenpflege E: 390 T: 3.79 Lieferantenstamm E: 460 T: 3.79 Materialstamm E: 588 T: 3.79 Lieferanten Auswahl E: 118 T: 7.79 Bestellschreibung E: 1.016 T: 7.79 Debitorenbuchhaltung via TP E: 1.942 L: 1.065 N: 1.594 T: 4.80	M Dispositionssystem ZR-MGP/W E: 1.580 L: 508 N: 1.035 T: 7.81 Pers.-Bedarf/-Stamm E: 520 T: 6.79 Pers.-Einsatzplan E: 429 T: 5.80 Mat.-Bed./Einsatzpl. E: 208 T: 12.80 Materialdisposition E: 260 T: 7.81			
1979		Streckenfakturerung/Abrechnung E: 1.165 L: 54 N: N. qu. T: 4.79	S Anzeige Deb.Konto E: 500 T: 7.79 Uterl./OP-ZE-Batch E: 533 T: 10.79 ZE-Dialog E: 314 T: 12.79 Abt. Zahl.-ausgl. E: 61 T: 1.80 ZE-Restespaltung E: 119 T: 3.80 OP-Dialog/-Anst./ZE-Abst. E: 415 T: 4.80	S IFS - Stufe 2 E: 2.000 L: 400 N: 1.350 T: 1.80			
		Berechnung Funktionen Preis-Mengen-Modell E: 55 L: 3 N: 20 T: 3.79	B Preiserfassung über Auslandsdienst (MGI) E: 60 L: 120 N: 200 T: 7.79	K Kumulierte Kosten-trägerrechnung E: 120 L: - N: 5 T: in 1979	K Weiterentwicklung Pflege FERRIS E: 1.070 T: 12.79	M Erweiterung DE ZR-FE/Dokumentation E: 200 L: - N: 57 T: 12.80	M Universalprogramm Reaktionskolonnen E: 90 L: 10 N: 45 T: 12.79
	Erweiterung Nielsen-Segment Langfrist-Auswertungen E: 63 T: 2.79 Druckausgabe Folgebildschirm E: 40 T: 10.79 Kombination Jahre-Perioden E: 23 T: 8.79	B Erweiterung MIS-Umsatzsegment E: 52 L: 10 N: 40 T: 3.79	K Erweiterung SDE ZR-FE/Riechstoffe E: 300 L: 20 N: 480 T: Überpr.	K Erweiterung SDE ZR-FE/Riechstoffe E: 300 L: 20 N: 480 T: Überpr.	M Erweiterung RIS ZR-MGP/W, VU E: 140 L: 10 N: N. qu. T: 12.79	M Erweiterung RIS ZR-MGP/W E: 45 T: 12.79	M Langfrist-Konzept Prozeßr. Mellerträge E, N: in Abstimmung; T: 12.81
	Erweiterung Planungssegment E: 42 L: - N: N. qu. T: 4.79	K TW-Änderung Etl-Stamm KOS T: 5.79	K Erweiterung Konsol. Programm (DRO) E: 32 N: 20 T: 3.79	K SDE-Urprungsnachweise E: 121 L: - N: N. qu. T: 6.79		M Erweiterung RISPA ZR-FE/Riechstoffe E: 50 T: 12.79	
		K Fakturierung Normal T: 6.79					
		Einführung EAN/EDV brf/bre T: 1.80					
							B/K/M/S E L N T Realisierung durch Benutzer/MSE/USE/Softwarehaus Entwicklungskosten in TDM Laufende Kosten in TDM p.a. Nutzen in TDM p.a. Termin

Das sind nur einige Kategorien, die aber deutlich zeigen, daß die Betriebswirtschaftspolitik sich auf alle Bereiche des Unternehmens erstreckt, und wir müssen die "Manpower" haben, wir müssen die Überzeugungskraft haben, als Controller alle Bereiche des Unternehmens in die gewünschte Richtung zu lenken.

Es geht ja ganz grob darum, in der - Abb. 6 - Waage des Return on Investment eine möglichst hohe Kapitalrendite zu erzielen. Das wird immer mehr gefährdet durch negative Außen- einflüsse, Personalkosten-Steigerung, Stoffkosten-Steigerung. Diesen negativen Einflüssen müssen wir entsprechende interne Maßnahmen entgegen- setzen, um einem möglichen Verfall der Kapital- rendite entgegenzuwirken.

Die Optimierungsmaßnahmen, die im unteren Teil des Schemas der Abb. 6 angedeutet sind, befassen sich einmal mit der gestrichelten Linie der Kapi- tal-Investition, Investitionsrechnungen, In- vestitionskontrollen. Sie befassen sich mit Umsatz und variablen Kosten, dem Deckungs- beitrag und sie befassen sich mit den Fixko- sten. Und hier ist das Ziel, möglichst die be- stehende Spanne zwischen Deckungsbeitrag und Fix- kosten zu vergrößern durch Senkung der Kosten, durch Auslastung der Kapazitäten, möglichst opti- mal durch eine Erhöhung des Deckungsbeitrags, durch Reduzierung der variablen Kosten.

## Strategieplanung

Die Strategie des Unternehmens wird ganz entschei- dend bestimmt von den Ertrags- und Kapitalrück- fluß-Erwartungen. Geschäftszweige und Aktivitäten in den Feldern 1 und 2 a der Abb. 7 bedeuten eine Investitions-Phase für ein Geschäft. Der In- vestitions-Phase muß, wie bei jedem anderen Ein- zelprojekt, eine Rückfluß-Phase folgen, und der Rückfluß-Phase muß eines Tages, wenn die Rentabilität und der Kapitalrückfluß beendet sind, eine "Divestment-Phase" folgen.

Die Strategien, die sich aus diesem ganz natür- lichen Kreislauf für die Unternehmenskonzeption ergeben, kennen Sie wahrscheinlich alle aus der sogenannten "Portfolio-Matrix", wo es also in der ersten Phase darum geht, Marktanteile zu erkämpfen, viel zu investieren; danach Deckungs- beitrag, Umsatzrendite und Kapitalrendite verbes- sern, d. h. in das Feld 2 a oder 2 b stellen ... usw. - vgl. Abb. 7. Nun, die ganzen strategischen Über- legungen sind für das Controlling eine außerordent- lich wichtige und grundlegende Angelegenheit. Es genügt beispielsweise nicht, eine Produktergebnis- rechnung zu haben; es muß eine Kapitalergebnis- rechnung neben der Produktergebnisrechnung be-

stehen und neben der Kapitalergebnisrechnung muß das erzeugt werden in einem ein- zigen Software-Paket dreigliedert (Produktergebnisrechnung, Kapitalergebnisrechnung, Finanzierungs-Beitragsrechnung).

## EDV-Aufgaben in der Betriebswirt- schaftspolitik

Ziel der Betriebswirtschaftspolitik ist es, möglichst alle Bereiche des Unternehmens in die betriebswirt- schaftliche Optimierung hineinzuführen. Ein wesent- liches Mittel zur Rationalisierung der Abläufe im Unternehmen und zur Erhöhung der Steuerungs- komponenten, die zu einem Optimum führen, ist die Elektronische Datenverarbeitung.

Die EDV hat jahrelang ein Dasein im Unternehmen geführt, das sie - nicht zuletzt aufgrund ihrer eigenständigen Sprache - in einen Elfenbeinturm verbannt hat. Diese Elektronische Datenverarbei- tung ist aber im Verwaltungsbereich, im Bereich des Rechnungswesens und damit auch im Bereich des Controllings, der Träger und der Um- setzer des technischen Fortschritts, der hier in einer geradezu dramati- schen Weise stattfindet. Wir müssen des- halb versuchen, in allen großen Bereichen des Un- ternehmens die Datenverarbeitung nach wirtschaft- lichen Kriterien und nach Nutzensgesichtspunkten voranzutreiben.

## EDV-Fachausschüsse

Wir haben es deshalb in unserem Unternehmen so organisiert, daß alle großen Bereiche - Marke- ting (bei uns Marktforschung, Werbung, Produkt- management), Vertrieb, Verkauf, Rechnungswesen, Personalwesen, Forschung, Anwendungstechnik, Technologie - in sogenannten "EDV-Fachaus- schüssen" mitwirken. Diese EDV-Fachausschüsse stehen unter der Leitung eines Benut- zers der EDV und haben die fachliche Kompe- tenz über die Vorlage von Datenverarbeitungs-Pro- jekten an die Geschäftsleitung. Bei jedem System sind angegeben Entwicklungskosten, laufende Ko- sten des Rechenzentrums, der Nutzen, und daraus können Sie sich dann die Rentabilität jeder einzel- nen Maßnahme ermitteln - vgl. Abb. 8. Diese einzelnen Projekte sind alle mit Sofortzugriff aus- gelegt. Wir haben heute etwa 170 Daten- sichtstationen angeschlossen an unsere beiden Zentraleinheiten; es werden in den nächsten Jahren etwa 250 - 300 Datensicht- stationen sein. Diese Vorgehensweise hat eine ungeheure, rationalisierende Wirkung und das - die Rationalisierung der Verwaltungsabläufe im Unternehmen, nicht nur im Rechnungswesen, sondern auch im Betrieb, im Vertrieb, in allen Be-

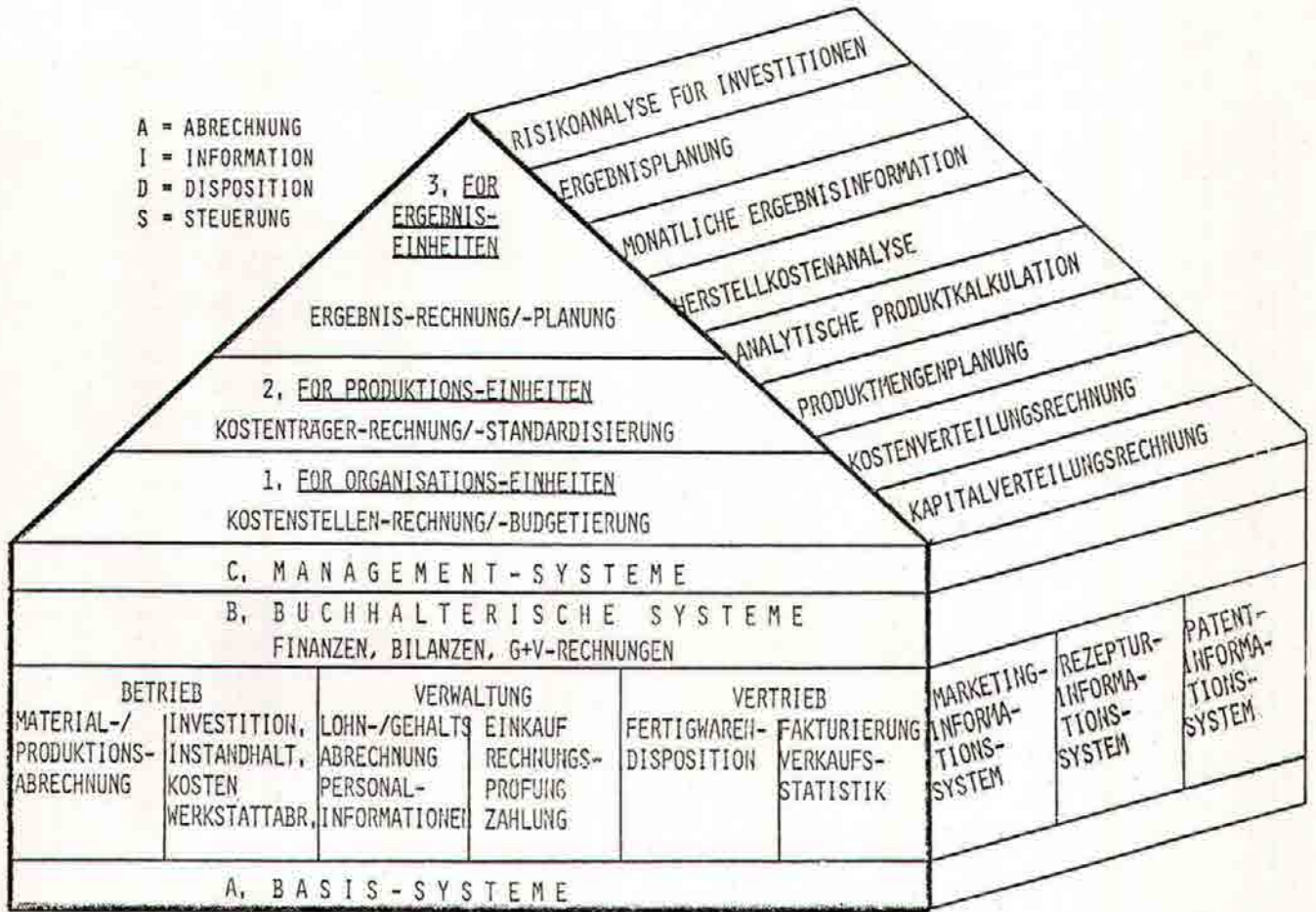


Abb. 9: DV-Systeme im Software-Haus

reichen - muß eine der vordringlichsten Aufgaben eines jeden Controllers sein.

Der Controller muß sich mit den Anwendungsmöglichkeiten der Datenverarbeitung sehr genau befassen, um in diesen EDV-Fachausschüssen auch ein gewichtiges Wort auf dem Wege des Fortschritts und der Verbesserung, der Produktivität und Wirtschaftlichkeit in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens mitreden zu können.

**"Software-Haus" (Abb. 9)**

Wenn wir das Rechnungswesen und die Datenverarbeitung einmal betrachten in einer solchen Darstellung - Softwarehaus in Abb. 9 - so müssen wir unterscheiden zwischen dieser Vorderfront des Hauses: In der Vorderfront verbinden sich auf der untersten Ebene alle operativen Systeme. Was man schon seit eh und je über Lochkarten oder EDV gemacht hat, sind Fakturierung und Verkaufsstatistik. Die Art und Weise, wie man Fertigwarendisposition betreibt im Aufsatz auf dieses System oder selbständig, ist eine sehr schwierig zu entscheidende Frage. In der Verwaltung aus Lohn- und Gehaltsabrechnung - auch ein Stammgebiet der EDV -

ein wirkliches Personal-Informationssystem zu machen, ist eine zusätzliche Aufgabe. Schließlich den ganzen Bereich der Materialwirtschaft, Einkauf, Rechnungsprüfung bis zur Zahlung, über Datensichtstationen zu nehmen, ist ein Projekt, das sich gerade in diesem Bereich besonders rationell in seinen Wirkungen zeigt. Im Betriebsbereich Materialabrechnung, Produktionsabrechnung - hier haben wir zur Zeit auch ein voll über Bildschirm laufendes System - und ebenfalls im Bereich der Investitionsverfolgung, Instandhaltungskosten-Verfolgung, der Werkstattabrechnung.

Es ist Aufgabe einer jeden Datenverarbeitung, auch Aufgabe des Controllings, dafür zu sorgen, daß möglichst viele Bereiche dieser operativen Basis-Systeme in die Datenverarbeitung übernommen werden, damit die Kosten optimal laufen können. Die buchhalterischen Systeme, Management-Systeme, die Organisations-einheiten, Produktions- und Ergebniseinheiten basieren sozusagen auf diesem operativen Grundsystem; und es ist schon viel erreicht, wenn diese Rechnungswesen-Systeme in sich integriert ablaufen in der Datenverarbeitung. Das Höchstmaß an Integration wird aber erreicht, und damit auch der wirtschaftlichen Effizienz der Datenverarbeitung, wenn diese gesamten kaufmännischen Systeme in einer möglichst normierten Systementwicklung ablaufen.

Wenn wir die Controlling-Aufgaben wichtig nehmen, dann bedarf es aber nicht nur der Integration der kaufmännischen Systeme, sondern es bedarf darüberhinaus spezieller Anwender-Systeme, die gerade ein gemischtes Markenartikel- und Chemie-Unternehmen braucht und die von besonderer Bedeutung sind. Ein sogenanntes Marketing-Informationssystem (Tiefe des Hauses in Abb. 9). Dieses Marketing-Informationssystem speichert in unseren Datenbanken über 105 Mio. Informationen aus dem Markt selbst; vom Verbraucher her. Das Controlling im Bereich unserer Markenartikel befaßt sich mit den elementaren Einflüssen des Marktes und benutzt dazu mathematische Modelle, die zu bestimmten Aussagen führen. Für unsere Chemiker sind Rezeptur- und Patent-Informationssysteme eigener Art notwendig. Übrigens: im technischen Bereich sind all diese Systeme integriert, so daß es eigentlich nicht einzusehen ist, warum im Rechnungswesen die traditionelle Trennung zwischen externem Rechnungswesen und internem Rechnungswesen überhaupt noch besteht. Wenn ein Rechnungswesen auf der Datenverarbeitungs-Seite - also auf der ingenieur-mäßigen Seite - integriert ist, mußte es auch in der Fachabteilungsstruktur integriert werden.

Im "Dach" der Abb. 9 sind verzeichnet die "mathematischen Systeme". Sie sind dazu da, besondere Controlling-Instrumente zu liefern. Ich habe gesagt: es genügt nicht, eine Umsatzergebnisrechnung zu haben. Es ist erforderlich, eine Kapitalergebnisrechnung anzuschließen (vgl. Abb. 3). Deshalb hier dieses besondere System der Kapitalverteilungsrechnung, das zu den Kapitalgrößen für die Ergebnisrechnung führt.

Ein anderes System, die analytische Produktkalkulation, gestattet es uns, sowohl eine Deckungsbeitragsrechnung mit Grenzbeiträgen, als auch eine Standardkostenrechnung, als auch eine Vollkostenrechnung in einem Softwarepaket abzuarbeiten.

### Controller als "Lieferant" und "Interpret"

Der Controller ist einmal angesprochen als Datenverarbeitungs- und Rechnungswesen-Administrator; also in der Systemgestaltung. Dazu kommt die Berichterstattung. Die Ziele und Tätigkeiten des Controllers sind dabei von besonderer Bedeutung als Anreger, diagnostischer Interpret und Koordinator. (Abb. 11)

Protokoll für das Jahr 1980

Merkmal	Häufigster Wert	Streubereich	
		von	bis
Bruttoumsatz	22.414	21.156	23.672
-Vertriebskosten	0	0	0
-Herstellkosten	10.991	10.353	11.598
-Marketingkosten	0	0	0
Deckungsbeitrag	11.422	10.759	12.084
-Fixkosten	3.338	3.291	3.384
-Gesamtabschreibung	2.539	2.539	2.539
Bruttoergebnis	5.551	4.897	6.205
-Ertragssteuern	2.884	2.546	3.223
Nettoergebnis	2.664	2.353	2.976
+Gesamtabschreibung	2.539	2.539	2.539
Cash flow-in	5.204	4.892	5.516
Abschreibungen =			
Gebäude (Hauptinv.)	150	150	150
+Maschinen (Hauptinv.)	640	640	640
+Gebäude (Folgeinv.)	37	37	37
+Maschinen (Folgeinv.)	1.712	1.712	1.712
Gesamtabschreibung	2.539	2.539	2.539
Folgeinvestitionen =			
Grundstücke	0	0	0
+Gebäude	0	0	0
+Maschinen	0	0	0
Anlagevermögen	0	0	0
+Umlaufvermögen	1.347	1.271	1.423
Cash flow-out	1.347	1.271	1.423
Finanzierungsbeitrag	3.856	3.619	4.093

Abb. 10: Risikobudget im Controller's Interpretationsdienst

Administrative Ziele/Tätigkeiten

Controller als DV-RW-Administrator

System-Gestaltung	Aufbau und Weiterentwicklung eines auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung, der Geschäftsbereiche und der Ergebniseinheiten ausgerichteten Zielsetzungs-, Planungs- und Steuerungssystems.
Bericht-Erstattung	Erfassung betriebswirtschaftlich relevanter Daten zwecks aktueller Berichterstattung über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung, der Geschäftsbereiche und der Ergebniseinheiten.

Operative Ziele/Tätigkeiten

Controller als Anreger, Diagnostiker, Interpret, Koordinator

Schwachstellen-Analyse	Betriebswirtschaftlich orientierte Interpretation der Ergebnisse unter besonderer Berücksichtigung vorhandener Schwachstellen und Risiken.
Maßnahmen-Beurteilung	Beurteilung durchgeführter und geplanter Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags zur Ergebnis-Verbesserung und zur Zielerreichung.
Betriebswirtschaftl. Beratung	der jeweiligen Entscheidungsträger im Sinne einer permanenten Kosten-/Nutzen-Optimierung.

Abb. 11: Administrative und operative Controller-Tätigkeiten

UMSATZ AUSWERTUNGSSYSTEM

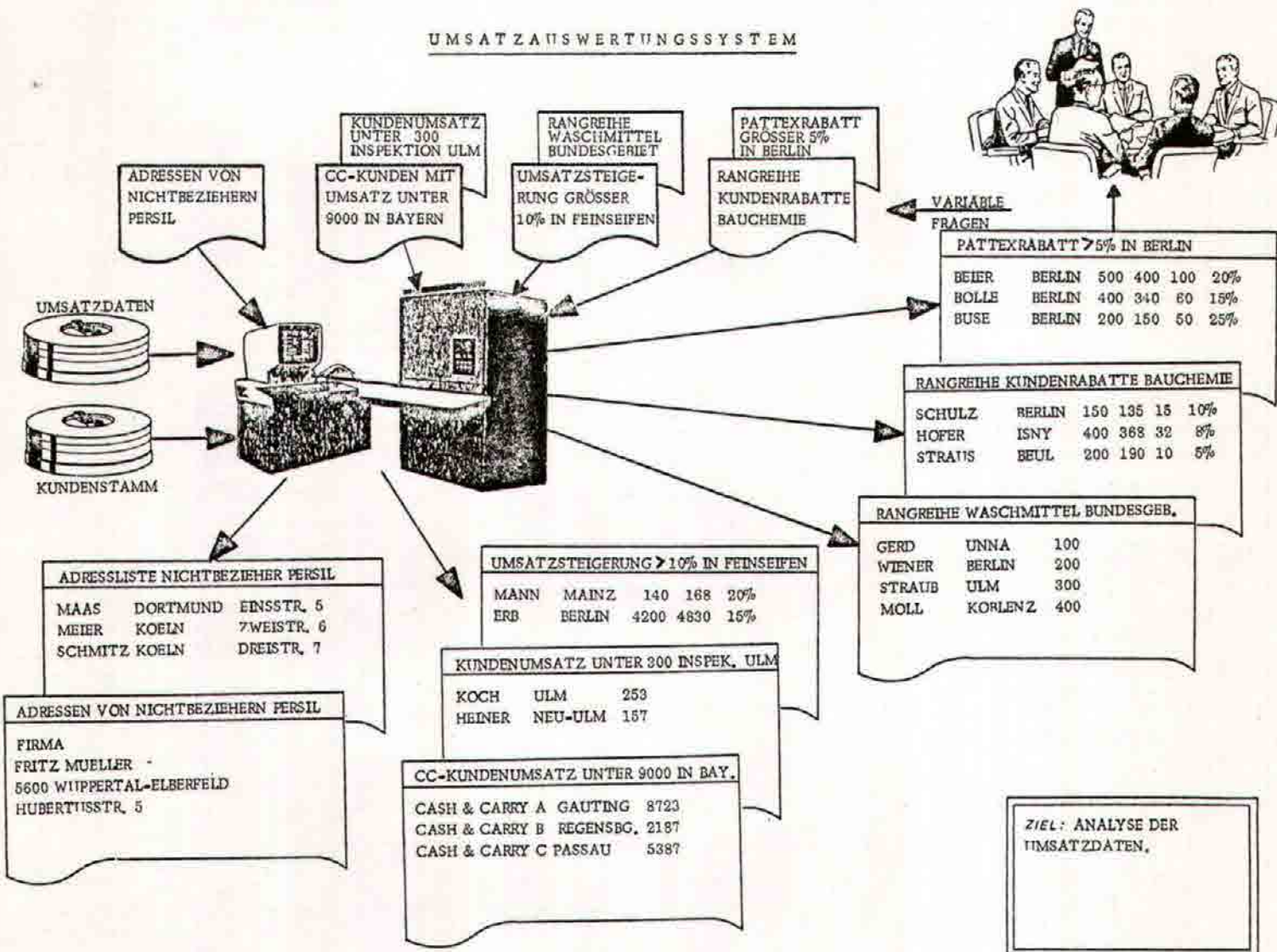


Abb. 12: Blatt aus der EDV-Fibel



# EINSATZ DER AUTOMATISIERTEN DATENVERARBEITUNG (ADV) FÜR PLANUNG, STEUERUNG UND KONTROLLE

von Dr. Klaus Brand, Wolfsburg

*Diese Veröffentlichung soll dem Leser einen Überblick vermitteln über die Einsatzmöglichkeiten der automatisierten Datenverarbeitung als Instrument zur effizienten Unterstützung der mit Controllingaufgaben befaßten Funktionen.*

- 1 Die Rolle der Information im Entscheidungsprozeß
- 2 MIS - eine Utopie - Zwang zur "lokalen Rationalität"
- 3 Schwerpunkte des Computereinsatzes für Planung, Steuerung und Kontrolle
  - 3.1 Einsatz der ADV für den Planungsprozeß - Personal Computing
  - 3.2 Dokumentationsfunktion als Planungs- und Kontrollrechnung
  - 3.3 Anwendungssysteme für Planungs- und Abrechnungsaufgaben
- 4 Controlling als Informations-Management



Dr. Klaus Brand ist Abteilungsleiter in der Systemanalyse Finanz der Volkswagenwerk AG, zuständig für die Entwicklung und Realisierung von computergestützten Controlling-Systemen.

## 1. Die Rolle der Information im Entscheidungsprozeß

Das Phänomen der Information und die Gestaltung des Informationsstromes im Hinblick auf Planung, Steuerung und Kontrolle rücken zunehmend in den Vordergrund theoretischer und praxisbezogener Überlegungen. Die Kennzeichnung der Information als Produktionsfaktor, ihre Bedeutung als Forschungsobjekt einer eigenen Studienrichtung und die Gedanken zur Etablierung einer Informationsbetriebslehre charakterisieren die Diskussion.

Den weiteren Ausführungen liegt der Gedanke zugrunde, daß die Information nicht nur eine Phase im Entscheidungsprozeß darstellt, sondern eng mit den Komponenten Planung, Realisierung und Kontrolle verflochten ist. Über das Kommunikationsnetz im Unternehmen fließt der Strom der Informationen von der Planungs- zur Kontrollinformation und schafft damit die für die Realisierung der Unternehmensziele notwendigen Steuerungsmöglichkeiten. Demnach wird der Entscheidungsprozeß als

ein Prozeß der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zum Zweck der Zielableitung und -verwirklichung definiert.

## 2. MIS - eine Utopie - Zwang zur "lokalen Rationalität"

Das Problem, den wachsenden Bedarf an relevanten Informationen zu befriedigen, ist nur durch den Einsatz von automatisierten Datenverarbeitungsanlagen zu bewältigen. Die ADV spielt eine überragende Rolle bei der Beschaffung, Transformation und Bereitstellung von Informationen; der Computer wird zum Wesensmerkmal des Informationssystems.

Seine Bedeutung für Entscheidungen im Unternehmen ist ambivalenter Natur: einmal dient er der Zielableitung und der Vorbereitung von Entscheidungen, vornehmlich im strategischen Bereich, zum anderen wählt er bei vollständig formalisierbaren Prozessen (Entscheidungsalgorithmen) den optimalen aus. Das Informationssystem läßt sich somit als Mensch-Maschine-System mit

jeweils unterschiedlicher Gewichtung der Elemente kennzeichnen. Es wird hier der sich abzeichnende Wandel im Anwendungsprofil der ADV insofern deutlich, als Computer nicht mehr nur für die Erfüllung von vergangenheitsbezogenen Abrechnungsaufgaben eingesetzt werden, sondern darüber hinaus für die Bereitstellung entscheidungsorientierter Informationen.

So konzentrieren sich wissenschaftliche Forschung und praktische Gestaltungsbemühungen auf Konzeptionen, die sich unter dem Begriff "Management-Information-System (MIS)" subsumieren lassen. Man geht dabei von der Vorstellung einer das gesamte Unternehmen abbildenden Basisdatenmenge ("Datenbank") aus, die alle quantitativen Elemente als PLAN (Budget), AKTUALISIRTER PLAN (Dispositive Planung) und IST erfaßt. Ergänzt um die Rechenverfahren ("Methoden-/Modellbank") sollte dieses MIS dem Management empfangenorientierte Informationen zur Verfügung stellen zur Lösung von strategischen, dispositiven und operativen Entscheidungsproblemen.

Die weitverbreitete Euphorie über dieses MIS steht jedoch in erheblichem Gegensatz zu den bisher auf diesem Gebiet erzielten Ergebnissen.

Trotz großer Fortschritte auf den Gebieten der Hard- und Software sind diese Bemühungen aus folgenden Gründen gescheitert:

- . Hyperkomplexe Datenstrukturen und -abhängigkeiten;
- . Mangelnde Transparenz;
- . Anpassungs- und Betreuungsprobleme;
- . Schwierigkeit der Steuerung empfangenorientierter Informationen bei bestehenden Organisationsstrukturen;
- . Einseitiger analytischer Lösungsansatz aus Sicht von DV-Spezialisten;
- . Mangelnde Akzeptanz durch das Management.

Angesichts der mit diesem Lösungsansatz des Informationsproblems verbundenen negativen und kostspieligen Erfahrungen gehen die heute diskutierten Konzeptionen davon aus, das MIS als eine idealisierte Leitlinie aufzufassen, eine als top-down-Ansatz zu kennzeichnende Planungsstrategie oder Orientierungshilfe, die notwendig ist, das Ziel eines integrierten MIS als Führungsinstrument zu erreichen.

Das Gesamtsystem ist als eine Verkettung von im bottom-up-approach realisierten Teil- oder Subsystemen zu interpretieren, wobei organisatorische Gliederung und unternehmensindividuelle Prioritäten den mo-

dularen Aufbau bestimmen. Von wesentlicher Bedeutung für seine Effizienz sind die im Rahmen der Planungsstrategie anzustellenden Überlegungen bezüglich des Informationsbedarfs des Management. In Abhängigkeit von Organisationsstruktur und funktionsspezifischer Verantwortung sind die an die Subsysteme zu stellenden Datenanforderungen festzulegen, denen dann der Verdichtungsprozeß als Aggregation oder Selektion obliegt.

Top-down und bottom-up schaffen als sich ergänzende Gestaltungsprinzipien Möglichkeiten der bewußten Steuerung und gewollter Redundanz. Sie gewährleisten eine hohe Flexibilität des Gesamtsystems und reduzieren gleichzeitig den Änderungsaufwand. Diese Systemstrategie bietet darüber hinaus eher die Chance, die Unterstützungsfunktion der ADV aus der Sicht der fachspezifischen Funktionen zu definieren; der Einsatz des Computers wird vom Anwendungsprofil her differenziert zu betrachten sein.

### 3. Schwerpunkte des Computereinsatzes für Planung, Steuerung und Kontrolle

Bezogen auf die Bereitstellung von Information für Entscheidungsprozesse wird die zunehmende Computerunterstützung und -bedeutung gekennzeichnet durch

- ADV-Hilfe für Planungsfunktionen durch Nutzung von Planungssprachen und Teilnehmersystemen,
- Software, die vorhandene Basisdaten zu Berichten als Instrument des management-accounting erstellt,
- Entwicklung von Anwendungssystemen, unter dem Aspekt des Einsatzes für Planungs- und Abrechnungsaufgaben.

#### 3.1 Einsatz der ADV für den Planungsprozeß - Personal Computing

Die Aktualität betrieblicher Planungsprobleme ist nicht zuletzt eine Folge der Entwicklung der ADV, denn sie hat Möglichkeiten der Formulierung und Verwendung komplexer Modelle für die Simulation und Alternativbetrachtung betrieblicher Verhaltensweisen eröffnet. In diesem Zusammenhang geht es weniger um die Effizienz und Bedeutung von Planungsmodellen im Rahmen des Planungsprozesses als vielmehr um die Frage der Nutzung des Computers durch Anwendungsexperten oder Endnutzer, für die der Rechner lediglich ein Instrument zur Lösung ihrer fachlichen Aufgaben darstellt. Dieser mit dem Begriff des "Personal Computing" zu definierende spezifische Anwendungsbereich läßt sich wie folgt charakterisieren:

- Komplexität des Problems;
- Problemlösung als iterativer Prozeß mit Rückkopplungen zwischen Problem und Lösung;
- Risikobetrachtung der Lösung durch Sensitivitätstests (Parametrische Berechnung);
- Statistische Analysen zur Feststellung von Einflußfaktoren;
- Schlecht strukturierbare Problemstellungen und mangelnde Formalisierung des Lösungswegs;
- Ad-hoc-Problemstellungen mit geringem Wiederholcharakter.

Die sich der Planung stellenden Probleme sind wesentlich durch das skizzierte Profil gekennzeichnet. Der ADV stellt sich demnach die Aufgabe der effizienten Unterstützung dieser Benutzergruppe, die keine speziellen Datenverarbeitungskennnisse besitzt, die zur Vermeidung von Kommunikationsverlusten ohne Einschaltung von Programmierern und Systemanalytikern den Computer für die Arbeit unmittelbar nutzen will.

Diese Möglichkeiten bieten Teilnehmersysteme und Benutzersprachen, die im Rahmen eines Mensch-Maschine-Dialogs den Computer an den Arbeitsplatz bringen; Systeme also, die die Dienstleistungen eines Universalrechners, wie

- Daten-Erfassung, -Ausgabe und -Speicherung;
- Programmgesteuerte Datenverarbeitung (Menü- und Kompositionstechnik),

direkt dem Endnutzer zur Verfügung stellen. Ein Datenendgerät (Terminal) verbindet den Benutzer mit dem Zentralrechner. Der Benutzer ist damit in der Lage - unabhängig von anderen - entsprechend seiner spezifischen Anwendung und seinem Tagesablauf, den Rechner als Instrument zu nutzen.

Die Forderungen an ein derartiges Hilfsmittel lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Benutzerfreundliche Programm- und Systembefehle;
- Schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Problemstellung;
- Dialoggesteuerte Programmabläufe;
- Simulationsmöglichkeit im Hinblick auf alternative Daten und Ausgangspositionen (What-If-Fragestellung);
- Benutzerkontrollierte Datenschutz- und Sicherheitseinrichtungen;
- Kurze Realisierungszeit;
- Schnelle Erlernbarkeit der Sprache;
- Einfache Terminalbedienung;
- Kostengünstige Systementwicklung durch Verwendung von Systemmodulen.

Seit längerem werden insbesondere von Computerherstellern Softwareprodukte angeboten, die diesen Forderungen weitestgehend gerecht werden, wie

z.B. PLANCODE, CALL AS mit der Planungssprache STRATPLAN, APL, TSO, sowie mit dem MARK III-Service angebotene Softwareprodukte (TABOL, DMS usw.). Dem Einsatz eines solchen Softwareproduktes sollte jedoch eine individuelle Meinungsbildung bezüglich des Anwendungsprofils vorausgehen:

- Ist das einzusetzende Instrument tatsächlich als Planungssprache oder aufgrund seines Sprachumfanges eher als berichtsorientierte Sprache zu bezeichnen?
- Soll der Einsatz im hauseigenen oder in einem externen Rechenzentrum (Daten- und Rechner-service) erfolgen?

Im Hinblick auf den Einsatz der ADV für Planungsprobleme entsprechend dem genannten Anforderungsspektrum haben MARK III und APL zunehmende Bedeutung erlangt.

### MARK III

Das MARK-III-Teilnehmersystem basiert auf einem weltweiten Kommunikationsverbund, der die Möglichkeit der Methoden- und Datenstandardisierung sowie des unmittelbaren Datenaustausches zwischen Teilnehmern (z. B. mit ausländischen, auch außer-europäischen Tochtergesellschaften) bietet. Durch entsprechende Gestaltung der Dialogprozeduren und der Datenspeicherungstechnik (Datenbanktechnologie) wird der höchstmögliche Grad an Problemorientiertheit erreicht, besonders dann, wenn nicht mit den konventionellen Programmiersprachen COBOL oder FORTRAN, sondern mit fertigen Programm-Paketen und -Generatoren gearbeitet wird, die durchweg in einem einfach gestalteten Frage-Antwort-Dialog der besonderen Problemstellung angepaßt werden können. Der Aufwand der Implementierung und Änderung einer Anwendung ist gering.

Vom Benutzer können Programme zur Lösung allgemeingültiger Problemstellungen statistischer, betriebswirtschaftlicher oder technisch-wissenschaftlicher Art für spezifische Zwecke aktiviert werden.

Außerdem stehen Planungsmethoden und Modelle externer Autoren zur Verfügung. Von Bedeutung ist außerdem die Möglichkeit des Zugriffs auf Datenbestände externer Institutionen (Datenservice).

MARK III ist nur als externer Service verfügbar, wobei die Kommunikation Benutzer (Terminal) - MARK-III-Rechenzentrum (USA) über Telefon und Satellit aufgebaut wird. Neben der Nutzung des Teilnehmersystems (Dialogverarbeitung) besteht die Möglichkeit der Nutzung des MARK-III-Service als Stapelverarbeitung zur Unterstützung umfangreicher Dateneingabe- und Datenausgabeoperationen.

APL

Unter der Bezeichnung "Stenografie unter den Programmiersprachen" hat APL (A-Programming Language) in den letzten Jahren großen Anklang gefunden bei Benutzern in Industrie und Verwaltung. Die im Vergleich zu anderen Programmiersprachen, wie z.B. FORTRAN, außergewöhnliche Kürze der Programme bei gleicher Problemstellung charakterisiert APL als die heute wohl mächtigste Dialogsprache, die vom Benutzer praktisch keine EDV-Kenntnisse fordert. Die Anwendungsbreite von APL für Planungsaufgaben ist durch die besonders ausgeprägte Möglichkeit der mehrdimensionalen Tabellenverarbeitung gegeben, wie z.B. die Verknüpfung von Preisen, Mengen, Absatzgebieten, Organisationsstrukturen usw. In gezielter Interaktion können deterministische Simulationen als 'What-If-Fragestellungen' durchgeführt werden. In Verbindung mit APL steht eine umfangreiche Bibliothek mit Standardfunktionen für statistische und finanzwirtschaftliche Anwendungen, Erstellung von Berichten und grafische Darstellungen (UPL, APL-PLOT) zur Verfügung. EPLAN (Econometric Planning Language) unterstützt den Entwurf allgemeiner Planungs- und Prognosemodelle.

Weiterhin kann der Benutzer bei Anschluß an das APL-System eines Servicezentrums gegebenenfalls auf einen Datenservice (z. B. gesamtwirtschaftliche Daten, Zeitreihen der Deutschen Bundesbank und der OECD) oder ergänzenden Methodenservice (spezielle Funktionen) zugreifen.

Neben der Inanspruchnahme eines externen Services besteht die Möglichkeit der Installation des APL-Monitors auf dem hauseigenen Computer, wobei neben den Wirtschaftlichkeitsaspekten wie Anzahl der Benutzer und Häufigkeit der Nutzung, Kriterien wie Datensicherheit, Störanfälligkeit, Antwortzeitverhalten, Überleitung von IST-Daten, die Entscheidung bestimmen sollten.

Die vielfältigen Möglichkeiten der Dialogsprache APL, ihre hohe Flexibilität und Effizienz dürfen jedoch nicht zu einer unkritischen Betrachtung bezüglich des Einsatzes für eine konkrete Anwendung führen, wobei neben der Schwerverständlichkeit der Kommandosprache folgende Kriterien von besonderer Bedeutung sind:

- o Notwendigkeit, länger mit der Problemlösung leben zu müssen (Pflegefremdlichkeit der Lösung);
- o Integration mit bestehenden Systemen und des direkten Zugriffs auf die in diesen Systemen gespeicherten Daten;
- o Massendatenverarbeitung.

TSO

Im Großrechnerbereich der IBM steht mit TSO (Time-Sharing-Option) eine weitere Software-Unterstützung im Rahmen des "Personal-Computing" zur Verfügung. TSO in Verbindung mit einer Programmiersprache (FORTRAN, PL1, COBOL, BASIC usw.) und den Programmbibliotheken des jeweiligen Rechenzentrums bietet nahezu unbegrenzte Möglichkeiten der ADV-Ressourcen-Nutzung (einschließlich aller Datenbestände) mit einem komfortablen Zugriff von Datenendstationen. Darüber hinaus ist ein Einschleusen von Programmen in die Stapelverarbeitung über Terminal gegeben. TSO verlangt jedoch vertiefte datenverarbeitungstechnische Kenntnisse und Programmiererfahrung und eignet sich daher weniger für die Nutzung durch Anwendungsexperten.

Die hier schwerpunktmäßig betrachteten Teilnehmersysteme bieten keine Lösungen der fachspezifischen Probleme. Sie sind vielmehr Hilfsmittel, mit denen die Probleme möglicherweise leichter formalisiert und auf DV-Anlagen gebracht werden können als mit herkömmlichen Programmiersprachen. Damit ändert sich nichts an der Notwendigkeit einer logisch eindeutigen Problemanalyse, des Ermitteln von Lösungsmöglichkeiten, der Entscheidung für eine Alternative und der Realisierung dieser Alternative. Ebenso müssen die Eingabedaten ermittelt und geeignet aufbereitet werden. Auch auf organisatorische Gestaltungen haben diese Softwareprodukte keinerlei Einfluß. Wenn sie von den Fachfunktionen benutzt werden, bedarf es zur Problemlösung nicht mehr des Systemanalytikers und Programmierers. Diese Tätigkeiten vereinigen sich dann in der Eigenschaft der Benutzer solcher Softwareprodukte.

3.2 Dokumentationsfunktion als Planungs- und Kontrollrechnung

Die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Kontroll- und Steuerungsaufgaben im Unternehmen ist nicht nur eine auf die Zielsetzungen des Unternehmens hin ausgerichtete Planung, sondern eine an der Planung und deren Ordnungskriterien orientierte Dokumentation der tatsächlichen Entwicklung und die sich aus der PLAN/AKTUALISIERTER PLAN/IST-Betrachtung ergebenden Abweichungen. Daraus stellt sich die Forderung zum Aufbau eines verantwortungs- und entscheidungsorientierten sowie aktuellen Berichtswesens (management accounting); das Berichtswesen übernimmt im Rahmen des Steuerungsprozesses die Funktion eines Senders, um aus Informationen zu Aktionen überzuleiten.

Die Erfüllung der an ein empfangenorientiertes Berichtssystem zu stellenden Anforderungen setzt eine horizontale und vertikale Integration der operativen Systeme voraus, der jedoch in vielen Unternehmen die in der Vergangenheit realisierten Systeme als Insellösungen entgegenstehen. Diese wurden überwiegend aufgrund einseitiger Problemstellungen zur Deckung des Informationsbedarfs einer Funktion oder eines Sachgebietes konzipiert und ermöglichen heute nur sehr schwer und mit großem Aufwand, vorhandene Daten durch einen Prozeß der qualitativen (Selektion) und quantitativen (Aggregation) Verdichtung auch für Planungs-, Kontroll- und Steuerungszwecke nutzbar zu machen.

Es stellt sich demnach die Frage einer nach vielen Kriterien auswertbaren Informationspyramide; bezogen auf Treasurer- und Controller-Funktionen lautet diese: Wie können

- Liquiditätsplanung und -kontrolle,
- Ergebnisplanung und -kontrolle,
- Vermögenseinsatzplanung und -kontrolle und
- Rechnungslegung

angesichts der diesen Problembereichen nicht adäquat aufbereiteten Datenbasis der operativen Systeme berichtsmäßig unterstützt werden? Wie flexibel muß weiterhin das Berichtssystem sein, um sich verändernden Organisationsstrukturen, dem Einsatz von Matrix- und Projekt-Organisation, der Installation von Profit Centers und der weitgehenden Dezentralisierung der Verantwortung anpassen zu können.

Zur Lösung dieses Aufgabenkomplexes bietet sich der Einsatz einer generellen Software an, die z. T. als General-Ledger-Systeme (USA) definiert sind, deren Flexibilität und vielfältige Anwendungsmöglichkeiten in Verbindung mit einer modernen Datenverarbeitungstechnologie (Datenbanken und Datenkommunikation) jedoch dieser engen Definition nicht gerecht werden. Eine dem Anwendungsspektrum geeignete Bezeichnung wäre "System zur Erstellung von Finanz- und Controlling-Berichten".

Unter datenverarbeitungstechnischen Gesichtspunkten handelt es sich dabei um den Aufbau einer Führungsdatenbank als Datenbasis sowie einer darauf basierenden Methodendatenbank, die die Programme zur Erstellung von Führungsinformationen enthält.

Dieses der Dokumentation und Steuerung dienende System stellt ein typisches Beispiel der top-down / bottom-up-Systemstrategie dar, da der aus der Organisationsstruktur des Unternehmens sich ergebende Informationsbedarf die Zielorientierung für die Übertragung der Daten aus den operativen Systemen darstellt (vgl. Abb. 1). Die Parallelität der Vorgehensweisen gewährleistet die Bereitstellung der relevanten Informationen entsprechend

des Kompetenz- und Verantwortungsbereichs und ermöglicht eine sukzessive Anpassung der Subsysteme.

### 3.3 Anwendungssysteme für Planungs- und Abrechnungsaufgaben

Die Verflechtung der Teilbereiche eines Unternehmens und die Interdependenz zwischen den in diesen Teilbereichen durchgeführten Aktionen haben zu Vorstellungen geführt, diese Abhängigkeiten in einem geschlossenen Unternehmensmodell abzubilden und die Veränderungen der Aktionsparameter in ihren Auswirkungen auf Ergebnis, Bilanz, Finanzierungs- und Produktionsgrößen damit zu bestimmen. Die Unsicherheit der Daten, die Berücksichtigung der Mehrperiodizität, Umfang, Komplexität dieser Totalmodelle und die schwierige Nachvollziehbarkeit der Rechnung haben die Euphorie bezüglich der Aussagekraft solcher Modelle trotz des enormen Leistungsspektrums heutiger Computer sehr gedämpft. Die geringe Operationalität führte zu der Erkenntnis, die Totalmodelle in Teilmodelle aufzulösen, und damit für einen Teil der Planungsaufgaben zufriedenstellende Lösungen zu erarbeiten.

#### Teilmodell "COMPAKT"

Das bei der VW AG entwickelte IMS-online-System COMPACT (Computergestütztes Modell für Preisplanung und -AKTUALISIERUNG) ist ein derartiges Teilmodell, das mit einer nach einheitlichen Ordnungskriterien aufgebauten Datenbank als Subsystem der Ergebnisplanungs- und -kontrollrechnung sowohl den Prozeß der operativen und dispositiven Planung - speziell der Vertriebsergebnisrechnung - unterstützt als auch für strategische Planungen (im Sinne einer mehrjährigen operativen Planung) Informationen bereitstellt. Darüber hinaus werden die sich aus den Preis/Abatz-Alternativbetrachtungen ergebenden Planwerte produkt- und marktindividuell in einen Preisspeicher gestellt und stehen damit der Fakturierung zur Verfügung (vgl. Abb. 2).

Von zentraler Bedeutung für das Modell ist die Modellpreiszerlegungs-Datenbank (MPZ-DB), in der die für das jeweilige Planungsproblem relevanten, nach Marketing-Gesichtspunkten verschlüsselten Mengen- und Preisdaten, gespeichert sind (vgl. dazu die Fahrzeug- und Modellstruktur in Abb. 3). Für die Planungsrechnung (Preisrunde) werden die notwendigen Daten (produkt- und marktorientiert) in eine eigene Datenbank übertragen, hier wird auch unter Einbeziehung von Deckungsbeiträgen (in ihren verschiedenen Darstellungen) die günstigste Alternative ermittelt und im entsprechenden Segment der MPZ-DB (Ist, Plan, Aktualisierter Plan, Simulation) ge-

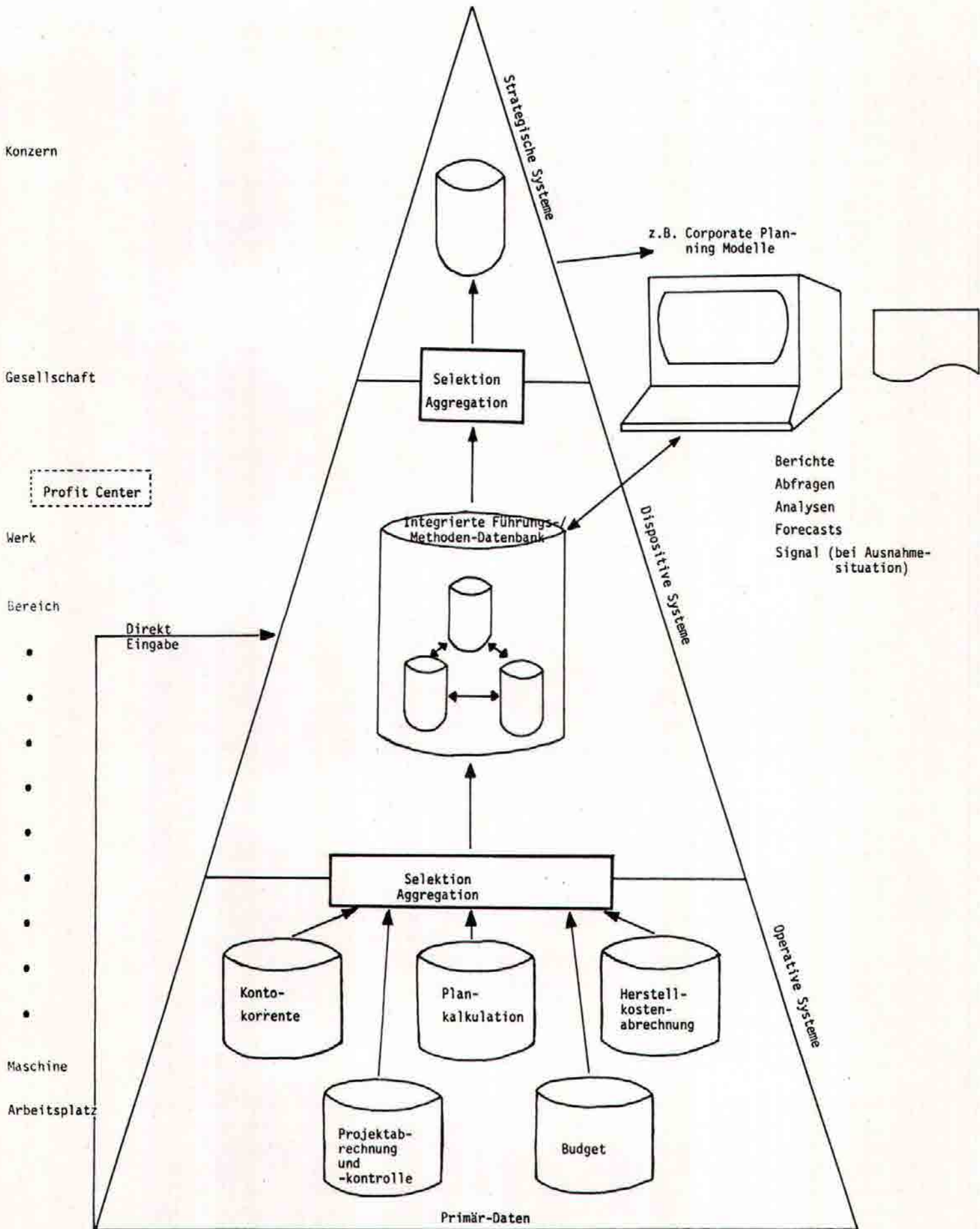


Abb. 1: Berichtspyramide

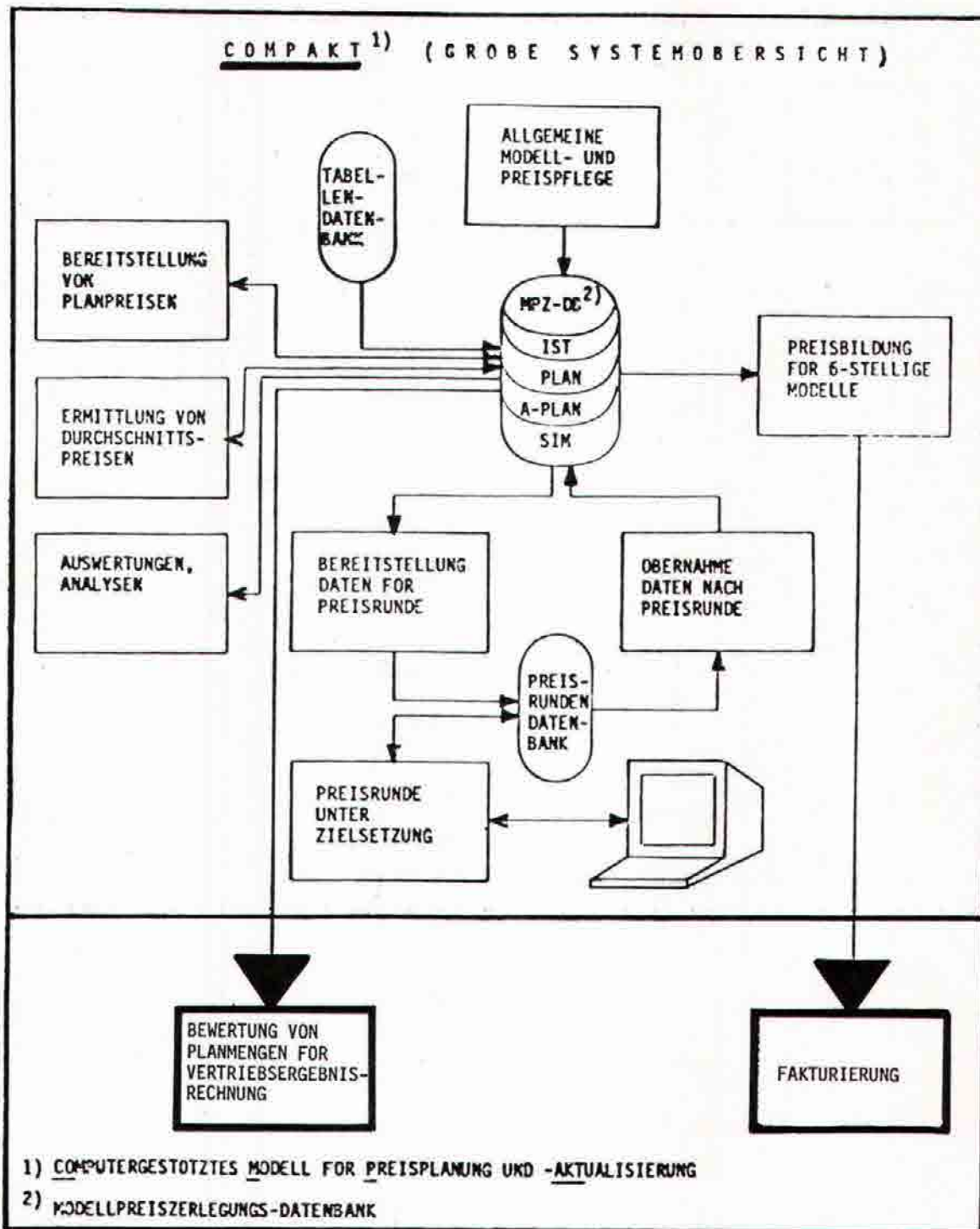


Abb. 2: Ergebnisplanungs- und -Kontrollrechnung  
 -Vertriebsergebnisrechnung (Fahrzeuge) -

speichert. Die relevanten Preisdaten stehen damit der Vertriebsergebnisrechnung und der Fakturierung zur Verfügung.

Die Abb. 4 zeigt das Preisplanungsmodell und seine verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten entsprechend des Einsatzes für das gewünschte Planungssegment, also für operative, dispositive oder strategische Betrachtungen. Neben der für Planungsaufgaben notwendigen Aktivität der direkten Überleitung von Ist-Datenbeständen in Planungsdatenbestände

durch Selektion und Aggregation bietet dieses computergestützte Modell Möglichkeiten der Alternativ- und Simulationsrechnung durch

- Modifizierung der Ausgangsdaten
  - . Mengen
  - . Mengenraten zur Berücksichtigung des sales-mix
  - . Preisveränderung (absolut und prozentual),
- Flexibilität im Hinblick auf Programmauswahl,
- Differenzierte Abwicklungstiefe, und leistet damit einen wesentlichen Beitrag für ein effizientes Gewinnmanagement.

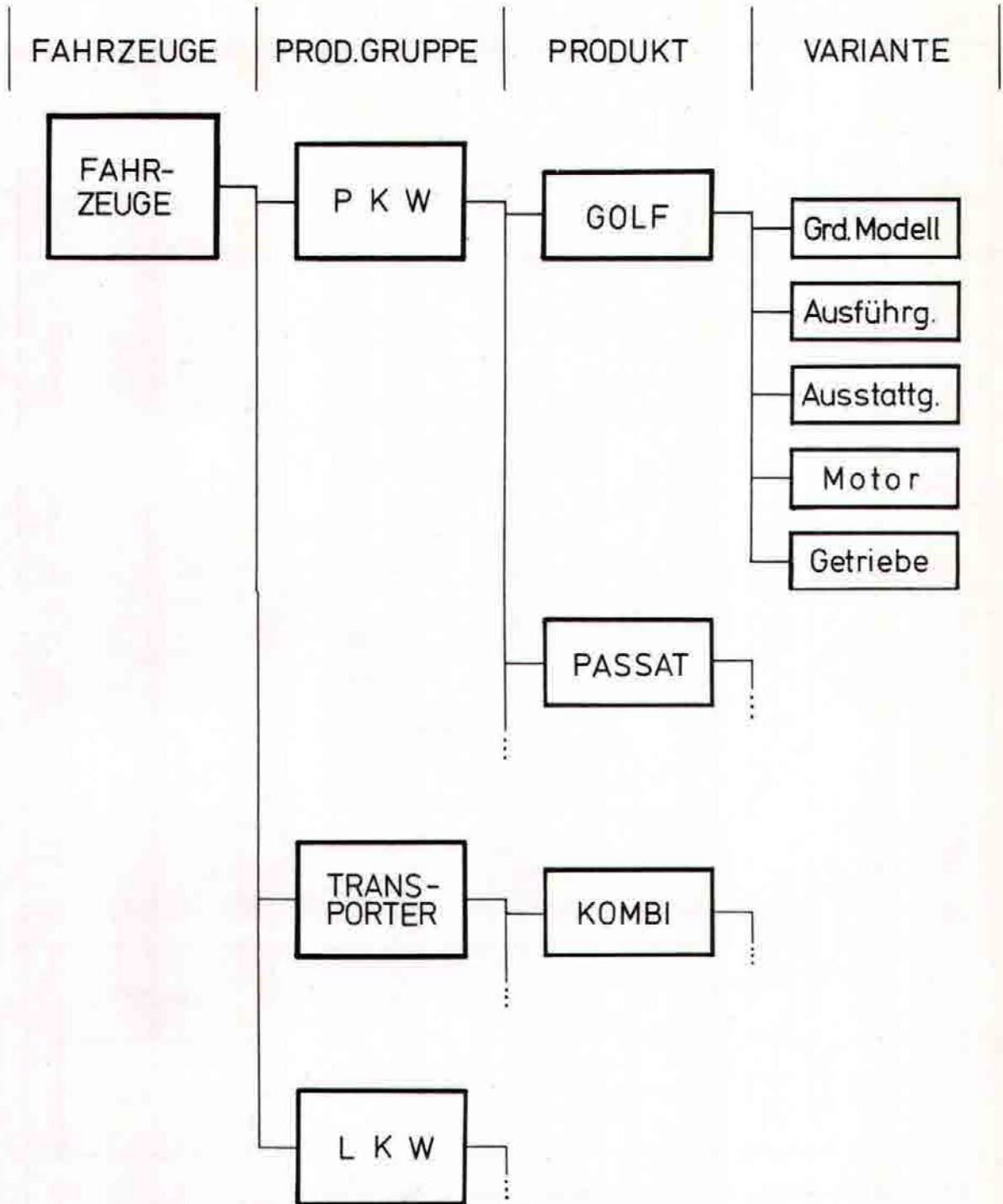


Abb. 3: Fahrzeug- und Modellstruktur

#### 4. Controlling als Informations- Management

Die vielfältigen und ständig wechselnden Einflüsse auf ein Unternehmen erfordern neue Wege und den Einsatz von Instrumenten, um auf Störgrößen und nicht planmäßig ablaufende Vorgänge schnell und sicher reagieren und gegebenenfalls korrigierende Maßnahmen einleiten zu können. Die diesen Prozeß der Planung, Steuerung und Kontrolle unterstützende Informationsverarbeitung und -bereitstellung durch Computer gewinnt zunehmend an Bedeutung, wobei die dargestellten Einsatzmöglich-

keiten nicht als Alternativen, sondern als sich ergänzende Anwendungsprofile zu betrachten sind. Ist die Information als zweckorientiertes Wissen zu kennzeichnen, so obliegt damit der Controllerfunktion nicht nur die Institutionalisierung und Weiterentwicklung des Planungs- und Steuerungssystems, sondern auch dessen Versorgung mit relevanten Informationen; in dieser Aufgabenstellung wird der Controller zum Informations-Manager, der mit der Bereitstellung und Anwendung geeigneter Instrumente das Management des Unternehmens in seinen Planungs- und Kontrollaufgaben unterstützt.



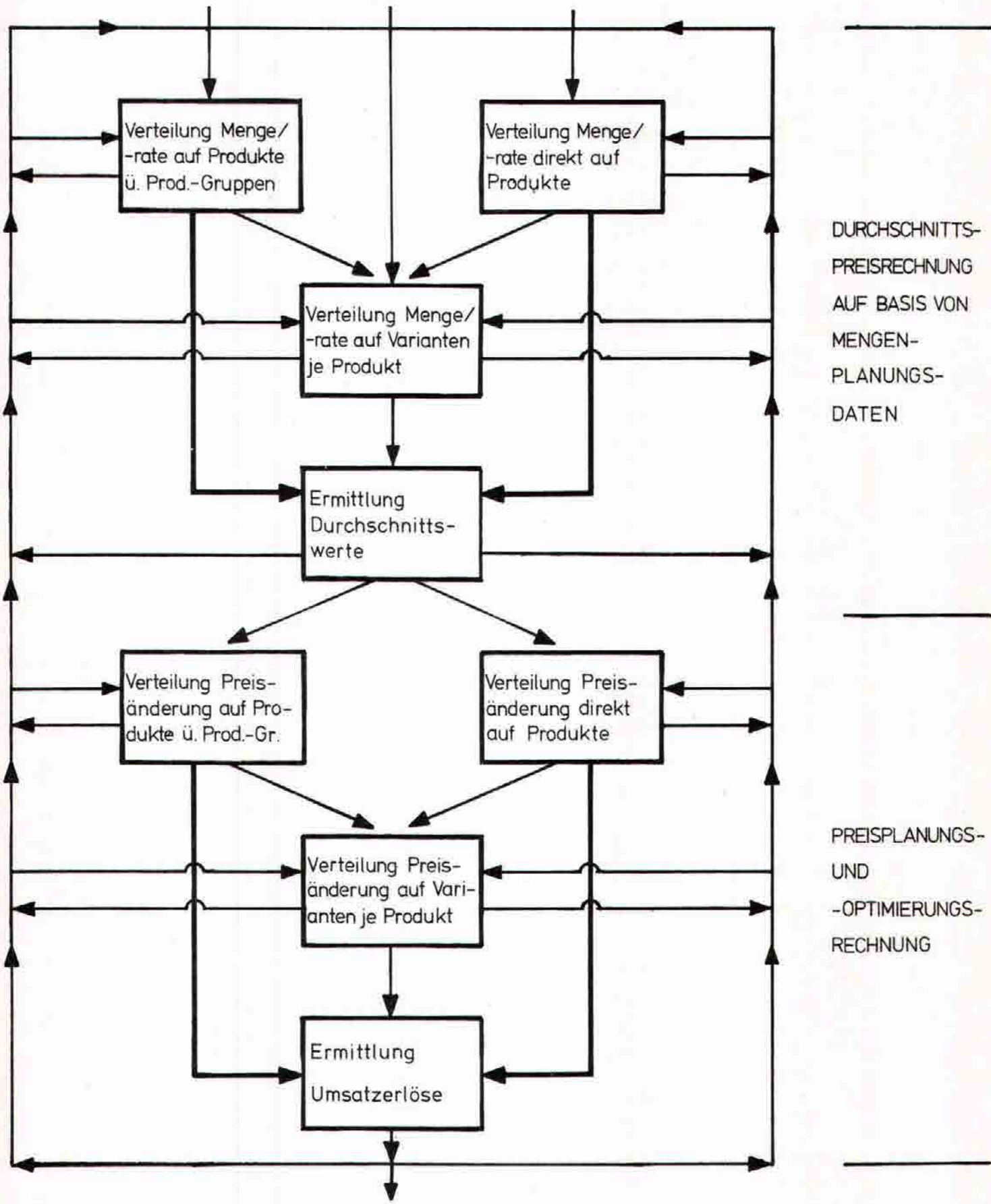


Abb. 4: Kompakt Preisplanungsmodell

...aus der Verkaufsleiter-/Controller-„Talk Show“...

Was benutzt man in der Controller-Rolle als Einstieg, wenn der Verkaufs-Chef sagt, daß man "doch gar nicht planen könne, weil sich sowieso alles ändert" und überhaupt "der Markt bestimme, was verkauft werden kann"?

Paßt zum Beispiel das Argument:

- "Wenn ich gestern Ihr Mitarbeiter im Verkauf geworden wäre, was hätte ich heute zu tun?" (zu welchem Kunden hätte ich zuerst mit Terminabsprache hinzugehen - also Einstieg mit Deckungsbeitragspriorität)
- "Soll für den Außendienst die bestehende Touren einteilung beibehalten werden?" (Maßnahmenfrage)
- "Wer hat welche Vollmacht, über Preiskonkzessionen, Sonderausführungen, besondere Promotion-Hilfen ... zu entscheiden?" (Führen durch Delegieren als Einstieg)
- "Welcher Artikel hätte den größten Anspruch auf einen größeren Werbe-Etat?" (Maßnahmen-Einstieg).
- "Durch folgende Sales-Mix-Umstellung ergäbe sich ein größeres Ergebnis ... / Abbau des Verlustes" (Appetit machen durch's Beispiel mit der Deckungsbeitragsanwendung)
- "Die Teilkapazität X in der Produktion bräuchte im 3. Quartal noch eine bessere Auslastung; wo ließe sich hier - notfalls mit Sonderpreis - etwas akquirieren?" (Überzeugung aus dem Bedürfnis anderer Ressorts heraus)
- "Was darf ich für Sie hier notieren...?" (Formular als Schrittmacher)
- "Ist diese Überlegung richtig gesehen...?" (Anamnese/Diagnose/Therapie-Exempel probeweise am Flip-chart, so daß Verkaufs-Chef selber den Stift nimmt und weitermalt...)

Lauter Ausgangspunkte, mit denen man den Gesprächspartner fast versehentlich dazu bringt, daß er plant ...

Oder:

- "Die Abweichung Z beim Umsatz des 1. Quartals führt zur Frage, wie der Umsatz bis zum 31. 12. nach heutiger Einschätzung aussehen wird
  - als "driftendes" Budget?
  - mit "Korrekturzündungen?"
 (Erwartungsrechnung als "Umsteigebahnhof" zu neuer Planung)
- "Sie müssen nicht besorgt sein, daß ..."
  - (Überzeugung aus der Spielregel heraus, daß Abweichungen nicht dazu dienen
    - den Schuldigen zu suchen;
    - jemanden bloß zu stellen;
    - "Herr Lehrer, ich weiß was zu sagen";
    - den Controller aufzuwerten;
    - den zu belohnen, der nichts getan (also auch keine Fehler gemacht) hat.
- "Jetzt ist's wieder fällig ..."
  - (Dauerauftrag des Terminkalenders im Budget-Ablauf).

Ja	Nein	Bemerkungen Aktivitäten

# PRODUKT- UND SPARTEN- ERGEBNIS- RECHNUNG

im Chemiebetrieb

von Dr. Klaus Nuding, München



*Der Controllerdienst hat die Aufgabe, Navigationszahlen aus der "Werkzeugmacherei" des Rechnungswesens zu liefern - sowie diese Zahlen situationsgerecht und nach Maß zu interpretieren / zu berichten (Einrichtersfunktion). Das ist keine leicht zu meisternde Anforderung. Wenn man im folgenden Beitrag sehen kann, wie anspruchsvoll schon das Bauen und Durchschauen der Rechnungswesen-Architektur ist, dann kommt man vielleicht fast von selber in Verlegenheit, die entsprechenden anwendungstechnischen Hilfen eventuell bloß als "Abfallprodukt" zu handhaben. Dabei sind beide Rollen - die Lieferanten-Aufgabe und die dezentral berichtende, begleitende betriebswirtschaftliche Interpretation - von gleichem Rang. Deshalb bedarf es auch eines gekonnten Zusammenspiels zwischen zentraler und dezentraler betriebswirtschaftlicher Betreuung. (Red.)*

*Dr. Klaus Nuding,  
Direktor des Rechnungswesens der  
WACKER CHEMIE  
GmbH, München, bei  
seinem Vortrag an-  
lässlich des 4. Con-  
troller-Kongresses  
im Mai 1979 in  
Frankfurt/Main*

Meine Damen und Herren, die Wacker Chemie mit ihren in- und ausländischen Vertriebs-"Abkömmlingen" erreichte 1978 einen konsolidierten Weltumsatz von 1,4 Mrd. Mark, zu dem rund 9.000 Mitarbeiter beitrugen. Unsere Gesellschafter sind je zur Hälfte die Familie Wacker und die Hoechst AG (Abb. 1).

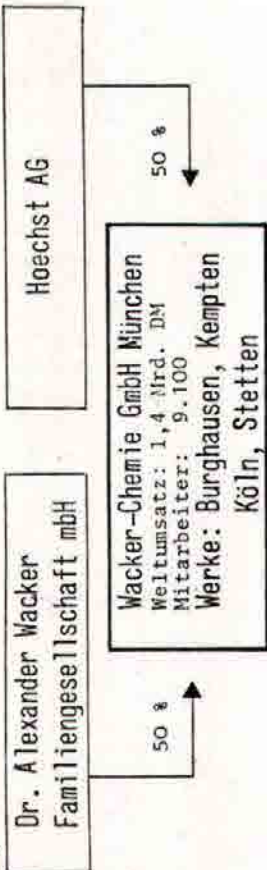
## Produkt- und Produktions-Struktur

Unsere über 3.000 Produkte, zu denen noch kundenspezifische Unterthemen zu zählen wären, sind fast alle Stoffe zur Weiterverarbeitung mit sehr unterschiedlicher Entfernung zum Konsumenten. Sie werden, und das ist controlling-relevant, in großtechnischen Anlagen an verschiedenen Standorten in vielstufigen Prozessen hergestellt. Dabei entstehende Produkte sind vielfach Verkaufsprodukte und gleichzeitig Zwischenprodukte für die Folgestufen. Wir können auch im Bedarfsfall solche Zwischenprodukte zu kaufen, oftmals vom Wettbewerb.

Der gesamte Produktions-Ablauf ist zerlegender Natur. Eine Automobil-Fabrik stellt aus vielen Teilen ein Produkt her - im Prinzip jedenfalls. Wir stellen aus ganz wenigen Produkten sehr viele Produkte her. Die in Abb. 1 (rechts) aufgelisteten Produktfamilien haben als dominierenden Bestandteil einen oder mehrere der Ausgangsstoffe Äthylen, Acetylen, Steinsalz, Silicium in reiner Form als Metall oder in Natur als Quarzsand und viel elektrische Energie. Letztere erzeugen wir in einem Wasserkraftwerk selbst. Wir haben ein Steinsalzbergwerk. Leider keine eigene Ölquelle.

## Spartenorganisation und Sparten-Controller

Die Organisationsstruktur der Wacker-Chemie ist - gemäß Abb. 2 - eine Spartenorganisation seit 1974, weil wir aufgrund der gesamten Marktstruktur dachten, daß wir uns so flexibler anpassen könnten. Sie sehen in Abb. 2 in groben Zügen die Geschäftsführung. Die Striche bedeuten die Ressort-



Produktion

- Alzwerke GmbH Burghausen
- Chemitronic GmbH Burghausen
- Elektroschmelzwerk Kempten GmbH, München
- Elektroschmelzwerk Delfzijl
- Siltronic Corporation USA

Vertrieb

- Bayplan GmbH München
- Dederer GmbH München
- Wacker Schweiz Basel
- Wacker Belgien Brüssel
- Wacker Österreich Salzburg
- Wacker Dänemark Kopenhagen
- Wacker England London
- Wacker Holland Wormerveer, 50 %
- Wacker Spanien Madrid 50 %
- Aldehyd GmbH München 50 %
- PSA Lizenzverwertg. München 50 %
- Oswaldowsky GmbH Hamburg 25 %

Forschung

- Consortium für elektrochemische Industrie GmbH, München
- Heliotronic Forsch. u. Entwickl. Gesell. für Solarzellen mbH, Burghausen

Sonstige:

- Versicherungsvermittlungs-u. Wohnungsgesellschaft mbH, München
- Wacker Chemical Corp. USA Holding

Die wichtigsten Wacker-Produkte

und was unsere Kunden damit machen:

Polyvinylchlorid (PVC)

dünne, dicke Folien; Hohlkörper; Schallplatten; Rohre; Fußbodenbeläge

Vinylacetat-Folgeprodukte

Dispersions-Farben; vielerlei Klebstoffe; Folien- und Fliesenkleber; Rostschutz; Papier- und Textilveredelung Teebeutel; Kaugummi, Ausgangshilfsstoffe verschiedener Prozesse

spezielle Lösungsmittel

Chemische Textilreinigung; Metallentfettung; Tierkörperverwertung; Lackverdünnung

organische Zwischenprodukte

versch. chemische Anwendungen, u.a. Pharma u. Kosmetik

Polyethylen

papierähnliche Folie, u.a. für Tragetüten, Verpackung Hohlkörper

Silane / Silicone

Bautenschutz; Antischaummittel; Abformmassen; Fugendichtungsmasse; Kabelumhüllung; Elektronikteile-Umhüllung; Papier-, Textil-, Leder-Veredelung; Kosmetik; Pharmazie; Hoch-/Niedertemperatur - Öle

Hochdisperse Kieselsäure

Füllstoffe für Lack; Kautschuk; Zahnpasta

Pflanzenschutzmittel

Wein-, Hopfen-, Zitrusanbau

Schweißpulver, Ätznatron, Streusalz

und viele andere Grundstoffe

Abb. 1: Struktur der Wacker-Chemie: Werke, Gesellschafter, Produktfamilien

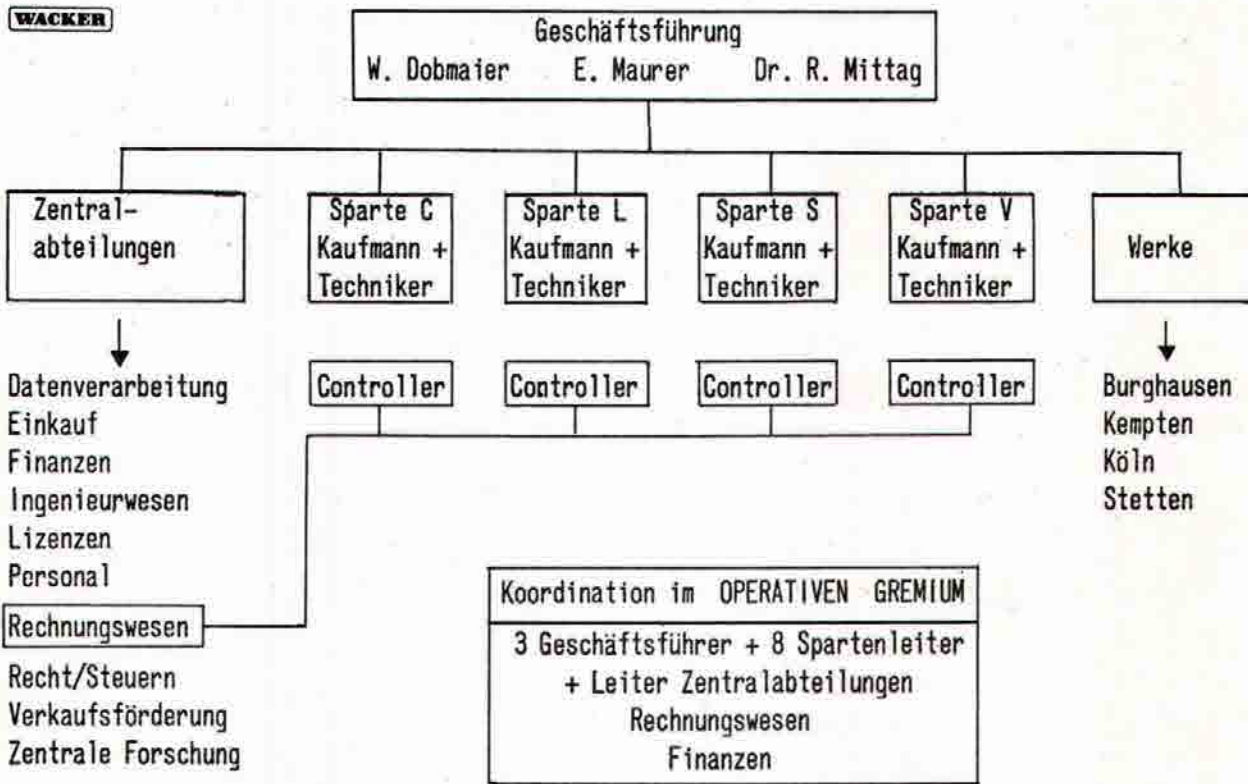


Abb. 2a: Organisations-Schema der Wacker Chemie GmbH

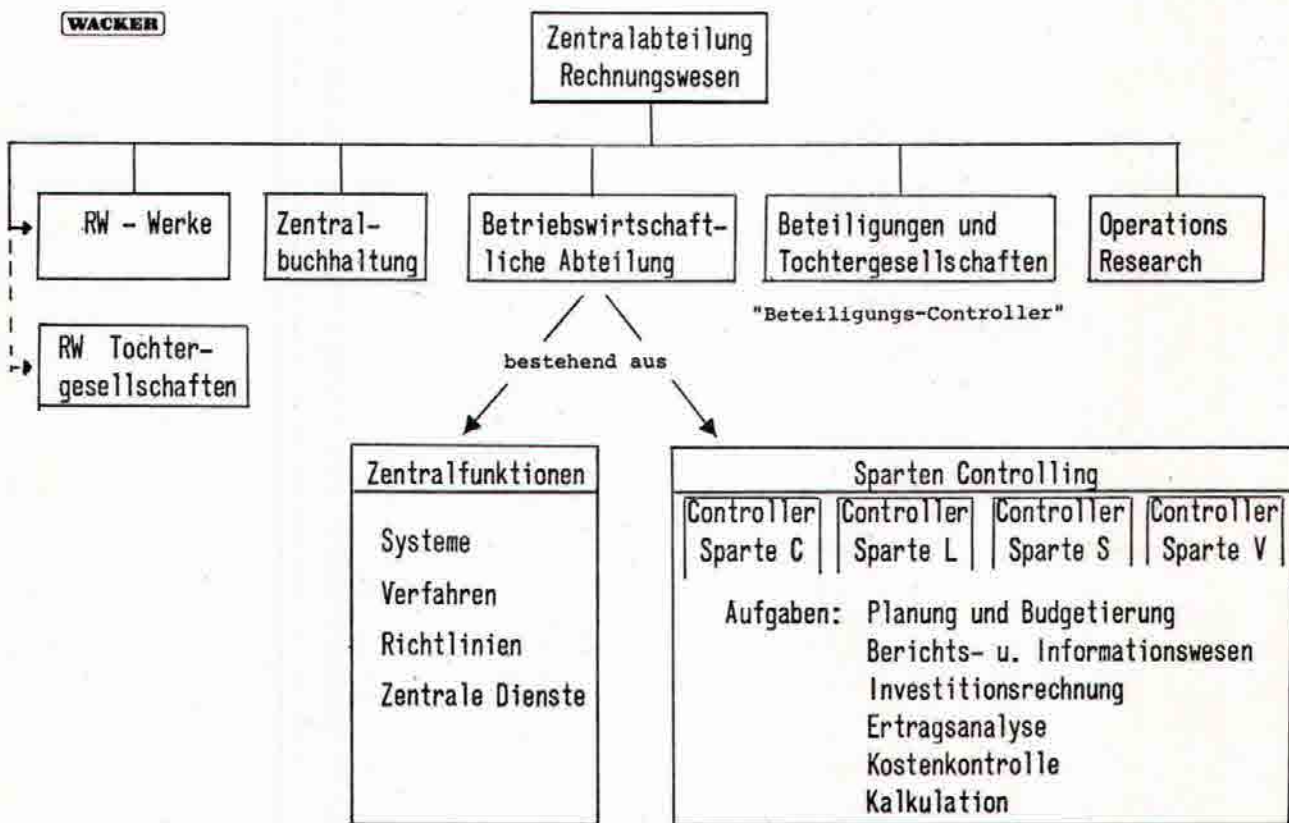


Abb. 2b: Organisation des Rechnungswesens bei der Wacker Chemie GmbH

zuordnung. Wir haben vier Sparten und einige Sub-Sparten, die nicht aufgeführt sind, denen jeweils ein Kaufmann und ein Techniker gleichberechtigt vorstehen. Ferner gibt es Sparten-Controller, die dem Rechnungswesen unterstellt sind; zusammengefaßt in der betriebswirtschaftlichen Abteilung. Sie stehen den Sparten als ökonomische Begleiter zur Verfügung.

Innerhalb des Rechnungswesens sind wir so gegliedert: wir haben Rechnungswesen in den Werken, zuständig für die klassische Betriebsabrechnung; wir haben Tochtergesellschaften mit eigenem Rechnungswesen, die auch ein eigenes Controlling haben. Dann gibt es die Zentralbuchhaltung, die betriebswirtschaftliche Abteilung, eine Stelle für Beteiligungen in Tochtergesellschaften (Beteiligungscontroller) und eine Stelle Operations Research. Die betriebswirtschaftliche Abteilung hat Zentralfunktionen für betriebswirtschaftliche Systeme, Verfahrensrichtlinien, zentralen Dienst, wo dann auch punktierte Linien zu den Töchtern und zu den Werken gehen. Diese Funktionen werden in Personalunion von den Controllern wahrgenommen. Jeder hat da ein bestimmtes fachliches Schwerpunkt-Gebiet. Die Controller der einzelnen Sparten haben im wesentlichen die Aufgabe, für ihre Sparte Planung, Budgetierung, Berichtswesen, Information, Investitionsrechnung, Ertragsanalyse, Kostenkontrolle, Kalkulation und vieles andere mehr zu betreuen.

Die Koordination der Sparten erfolgt in einem sogenannten "operativen Gremium", das auch die strategischen Fragen löst: 3 Geschäftsführer, 8 Spartenleiter + die Leiter der Zentralabteilungen Finanzen und Rechnungswesen.

### Sparten-Steuerungsinstrument aus dem Rechnungswesen

Flankierend erhielt das Rechnungswesen, nachdem wir seit 1976 diese Gliederung betreiben, den Auftrag, ein Steuerungsinstrument zu entwickeln, das zeitnah produktbezogene, kundenbezogene und spartenbezogene Ergebnisse liefert als Basisinformation für Handlungsalternativen. Ein schwieriges Unterfangen. Bei unserer Lösung griffen wir der Aktualität wegen auf das Umsatzkostenverfahren zurück und gestalteten die Abrechnung so aus, daß sie theoretisch tagfertig produkt-, sparten- und kundenbezogene Ergebnisse liefern kann.

### ... Ergebnisrechnung von der Fakturierung her ...

Wir erfassen, um das zu erreichen, täglich im Rahmen der Fakturierung den Umsatz aus jeder Rechnungszeile für jedes Produkt einzeln mit vielen zusätzlichen Angaben, die wir für spätere Umsortierungen

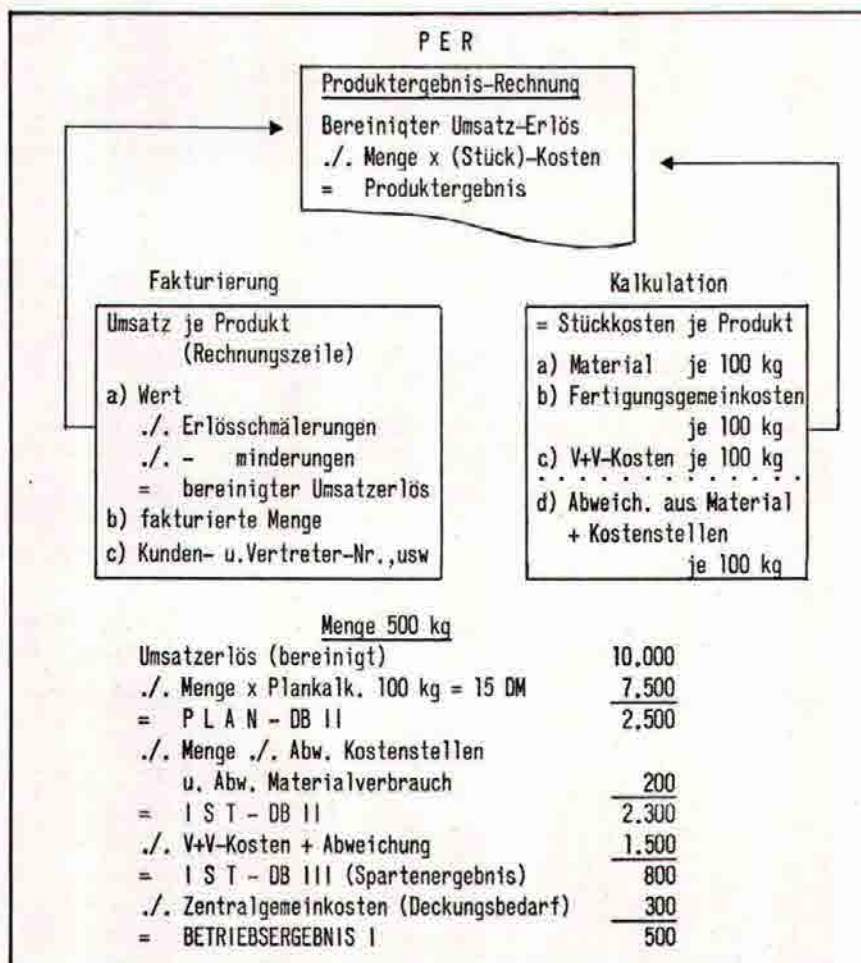


Abb. 3: Prinzip der Produktenergebnisrechnung bei Wacker

Abrechnungszeitraum  
01.01.79 - 31.03.79

Alte Erz.Nr.

U Sp AKT UA W Verdichtung U-Aktivität  
X Y Z 21 2 Produkt xyz

	M o n a t		W e r t 100 kg		K u m u l i e r t i v		W E R T G E S A M T 100 KG
	W e r t g e s a m t	W E R T F I X	W E R T G E S A M T	W E R T P R O P	W e r t g e s a m t	W E R T F I X	
Absatz in Kilogramm	2.199.371	0	2.014.713	4.688.298	5.119.749	0	4.688.298
Bruttoumsatz	3.785.878	0	2.014.713	4.688.298	8.851.947	0	4.688.298
Skonti/Boni	32.444	0	0	0	75.861	0	0
Frachten	205.230	0	0	0	489.154	0	0
Provisionen	36.649	0	0	0	97.623	0	0
Verpackung	18.794	0	0	0	94.889	0	0
sonst.Einzelkosten Vertrieb	293.120	0	0	0	757.529	0	0
*Einzelkosten des Vertriebes	3.492.757	0	158.81	0	8.094.417	0	158,10
**Bereinigter Umsatz	2.014.713	0	2.014.713	4.688.298	8.851.947	0	4.688.298
Planrohst.Kosten	2.014.713	0	2.014.713	4.688.298	8.851.947	0	4.688.298
Abweichg..Rohst.	0	0	0	0	0	0	0
*Rohstoffkosten	2.014.713	0	2.014.713	4.688.298	8.851.947	0	4.688.298
Wert 100 kg	91,60	0,00	91,60	91,57	75.861	0,00	91,57
Planfert.Kosten	357.848	0	728.705	832.780	489.154	0	1.696.462
Abweichg.Fert.	109.096	0	288.320	254.199	97.623	0	671.641
Besch.Abweichung 1)	0	0	0	0	94.889	0	0
*Fertigungskosten	466.945	0	1.017.026	1.086.979	94.889	0	2.368.103
Wert 100 kg	21,23	25,01	46,24	21,23	0	25,02	46,25
Gutschr./Belast.	325.558	0	325.558	758.462	757.529	0	758.462
**Herstellkosten	2.156.099	0	2.706.180	5.016.816	8.094.417	0	6.297.940
Wert 100 kg	98,03	25,01	123,04	97,99	8.094.417	25,02	123,01
Versandkosten	0	48.386	48.386	0	0	112.634	112.634
Verw.Kost.Werke	0	38.680	38.680	0	0	90.007	90.007
**Ab-Werk-Kosten	2.156.099	637.146	2.793.246	5.016.816	417.442	1.483.765	6.500.582
Wert 100 kg	98,03	28,97	127,00	97,99	94.889	28,98	126,97
Spartengemeink.	0	302.300	302.300	0	703.442	703.442	703.442
Zentralgemeink.	0	253.857	253.857	0	590.722	590.722	590.722
Saldo GK-Verr.Sp	0	0	0	0	0	0	0
**Selbstkosten	2.156.099	1.193.305	3.349.405	5.016.816	2.777.930	2.777.930	7.794.747
Wert 100 kg	98,03	54,26	152,29	97,99	54,26	54,26	152,25
⇒ Besch.Abweich.←2)	0	29.254	29.254	0	67.937	67.937	67.937
Deckungsbeitrag I	1.336.657	60,77	60,77	35,30	3.077.601	3.077.601	60,11
Deckungsbeitrag II	399.511	31,81	31,81	18,47	1.593.835	1.593.835	31,13
Deckungsbeitrag III	397.210	18,06	18,06	10,49	890.393	890.393	17,39
Betriebsergebnis I	143.352	6,52	6,52	3,78	299.670	299.670	5,85

1) wird nur in Verdichtungsstufe Aktivität ausgewiesen; bei Verdichtungsprodukt, Unteraktivität nur nachrichtlich in 5.letzter Zeile (2).

Abb. 4: Produktenergebnissrechnung

		Abrechnungszeitraum:		01.01.78	-	31.12.78							
U	PRODBZ	W	IdentNr	ME	Absatz	Brutto-	Erloes-	Umsatz-	Betriebs-	Br.Ums	B-Erg.I	DB I	Proz
SP	AK	UA			kg/to	Umsatz	Mind./EKV	Kosten	Ergebnis I	100 kg	100 kg	100 kg	Rend
O C	O3 3 13	YYYYYY	KG	# M	805.700	257.824	2.210	235.845	19.769	32	2	18	8
Produkt	1	Werk	O13	J	4.946.960	1.583.027	61.471	1.401.184	120.372	32	2	18	8
O C	O3 3		KG	M	805.700	257.824	2.210	235.845	19.769	32	2	18	8
Unteraktivität			U J		9.472.070	3.058.936	74.212	2.120.822	863.902	32	9	18	28
O C	O3		TO	M	1.323	615.303	56.465	629.296	70.458-	47	5-	13	11-
Aktivität			J		26.505	17.423.427	1.076.929	15.267.579	1.078.919	66	4	20	6
Besult. Abweichung			M					12.080-					
			J					1.417-					
Gesamt-Aktivität			TO	M	1.323	615.303	56.465	617.216	58.378-	47	4-	13	9-
			J		26.505	17.423.427	1.076.929	15.266.162	1.080.336	66	4	20	6

Abb. 5: Produktergebnisrechnung (Katalog)

und Auswertungen brauchen. Wir erfassen den Wert, die fakturierte Menge; die Kunden-Nr., Vertreter-Nr., Datum etc. Die Kostenseite bringen wir aus der Stückkalkulation dazu; aus den Stückkosten je Produkt; bei uns meistens je 100 kg als die Kalkulationseinheit.

Hinzu kommen die Materialfertigungs-Gemeinkosten, die VV-Kosten plus die Abweichungen, die sich im Laufe des Monats aus der Kostenstellenrechnung, aus der Materialrechnung pro 100 kg ergeben und erhalten so unser Produktergebnis (Abb. 3).

Die fakturierten Einheiten werden an der Stückkostendatei vorbeigeführt; durch Multiplikation mit den fakturierten Mengen erhalten wir die Kosten des verkauften Umsatzes. Unser System errechnet sofort Satz für Satz die Grenz- und Vollkostenergebnisse - immer auf der Basis dieses kleinsten Bausteins der Rechnungszeile.

Mittels entsprechender Auswertungsprogramme könnte man nun sofort die Ergebnisse Rechnungszeile zu Produktzeile verdichten, die Produktzeilen wieder zu Sparten verdichten und schließlich hätte man die Spartenergebnisse vor sich. Natürlich kann man die kumulierten Monatswerte und auch die des Vorjahres begeben.

### Listenpakete und Berichte an das Management

Nun ist es klar, daß sich nicht täglich alle Berichtsempfänger mit solchen Listenpaketen, die ja ziemliche Dimensionen annehmen, befassen können. Wir beschreiten deshalb folgenden Weg: täglich werden auf der Verdichtungsstufe Sparte und Unternehmen die Umsätze, die Deckungsbeiträge und die Vollkostenergebnisse, das sind etwa 10 Zeilen, ausgegeben. Diese gehen als Tagesmeldung an die Geschäftsführung und an die Spartenleitung als Tendenzinformation.

Bei aktuellem Anlaß - vor Planungssitzungen oder wann immer - sind wir in der Lage, einen Vollaussdruck herzustellen und notwendige Analysen zu machen.

Die Hauptauswertung erfolgt am Monatsende, sobald alle Fakturierungsarbeiten, Erlösbereinigungsarbeiten erledigt sind. Dann wird ein Vollaussdruck erzeugt in den verschiedenen Sortierfolgen und den berechtigten Stellen zur Bearbeitung zur Verfügung gestellt. Ich sagte schon, daß in der Produktergebnisrechnung ja auch die Kundennummer und die Vertreter-Nummer täglich abgespeichert sind.

### Z. B. Kundenergebnisrechnung

Wir sind deswegen in der Lage, durch Umsortierung eine Kundenergebnisrechnung und eine Vertriebswege-Rechnung zu erstellen. Allerdings experimentieren wir hier noch etwas mit dem selektiven Ausdruck; z. B. wollen wir sogenannte "Hitparaden" erstellen - insbesondere Kunden mit abfallenden Deckungsbeiträgen oder z. B. Kunden, die einen bestimmten Deckungsbeitrag nicht erreichen, oder die 100 besten Kunden,

Dann gehört zu einem Vertriebswege-Informationssystem hinzu, daß gewisse Kosten auch kundenbezogen kontiert werden. Ich denke da z. B. an die Reisezeit des Außendienstes oder die Anwendungstechniker oder bestimmte Laborleistungen, die für die einzelnen Kunden in höchst unterschiedlichem Maß erbracht werden müssen.

### Listenbild Produktergebnisrechnung

Wie eine Produktergebnisrechnung im Listenbild aussieht, zeigt Abb. 4. Wir haben zunächst angegeben den Absatz in kg, dann den Bruttoumsatz, dann die Erlösminderungen bzw. Einzelkosten Ver-



Abrechnungszeitraum: 01.01.1979 - 31.12.1978  
 Vergleichszeitraum: 01.01.1977 - 31.12.1977

U SP AK UA W IdentNr. Ku-Nr	UM-KO/100kg Re-Nr	Absatz kg/to	Brutto- Umsatz	-----			Werte pro 100 kg			-----
				Br.Ums.	EMIN/EKV	DB I	DB II	DB III	B-ErgI	
O C O3 3 12 YYYYYYY Produktbezeichnung		kg #								
VJ	0,00	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
LJ	28,30	4.946.960	1.583.027	31,98	1,24	18,29	6,11	4,17	2,43	
LM	29,27	805.700	257.824	32,00	0,27	18,42	6,13	4,19	2,45	
XXXXXX Kunde		846.680	270.938	32,00	0,27	18,42	6,13	4,19	2,45	
XXXXXX Kunde	396993	40.980-	13.114-	32,00-	0,27-	18,42-	6,13-	4,19-	2,45-	

Abb. 6: Einzelnachweis Produkte - Kunden

trieb - die Provisionen, die Verpackung und sonstige EKV. Die Summe der Einzelkosten des Vertriebs (EKV) sind ein wichtiger Posten, schon weil sich um den bisher niemand so recht gekümmert hat. Bis hierher haben wir den Erlösteil.

Es folgen - Abb. 4 - in der stufenweisen Rechnung die Planrohstoffkosten, die Abweichungen im Rohstoffbereich, dann die Rohstoffkosten insgesamt und der Wert pro 100 kg. Danach stehen (Abb. 4) die Planfertigungskosten, die Abweichungen der Fertigungskosten, die Beschäftigungsabweichungen, die Summe der Fertigungskosten, der Wert Fertigungskosten pro 100 kg. Mit Rücksicht auf weitere Gutschriften und Belastungen ergibt sich die Summe der Herstellkosten. Dann die Versandkosten, die Verwaltungskosten der Werke. Daraus kriegen wir einen sogenannten Ab-Werk-Kostenwert, der bei der Exportkalkulation eine gewisse Rolle spielt.

Dann haben wir in Abb. 4 die Spartengemeinkosten, die Zentralgemeinkosten ... schließlich entstehen die Selbstkosten.

Dann kommen - am Fuß der Abb. 4 - die Deckungsbeiträge I (nach den proportionalen Kosten), die Deckungsbeiträge II (über die Herstellkosten; und zwar immer "proportionale Kosten Ist" oder "Herstellkosten Ist"). Nach Ansatz der Spartengemeinkosten und der Zentralgemeinkosten gibt es ein Betriebsergebnis. Die Sparte ist für diesen Teil verantwortlich und muß wissen, daß es der Deckungsbedarf ist, den sie zu erbringen hat.

**"Beschäftigungsabweichung"**

Die Geschichte mit der Beschäftigungsabweichung ... was soll das ganze? In der Chemie haben wir ja das Phänomen, daß wir große Produzierungsanlagen haben, die sehr schnell nicht ausgelastet sein können. Nicht ausgelastete Anlagen bedeuten Ertragspotentiale, die man nutzen könnte. Es muß irgend jemand erfahren - und zwar in Wert; und da das eine vertriebsbezogene Abrechnung ist, sind wir der Meinung, daß der Vertrieb die Beschäftigungsabweichung wissen soll.

Die Produktergebnisrechnung der Abb. 4 ist der Einzelnachweis, der Stammsatz für jedes einzelne Produkt und in Verdichtung natürlich der Gruppe, Sparte, Aktivität. Mit diesem Paket kann man normalerweise detailliert nur im Controlling arbeiten. Für eine Schnellinformation an das Sparten-Management wäre das nicht gut. Zur Schnellinformation für die Leute, die mal durchgucken wollen, geben wir einen sogenannten Katalog aus - Abb. 5. Das ist nichts anderes als die Endzeile für jedes Produkt. Wir haben hier die einzelnen Produkte aufgelistet; und haben dann auch sehr viele Produkte. Dann kommt eine Zwischensummierung Unteraktivität, dann Aktivität. Hier kommt die Beschäftigungsabweichung, also zwischen der Aktivität und der Gesamtsumme der Aktivität steht der Teil der nicht gedeckten Fixkosten als Signalfunktion.

Links in Bild 5 stehen absolute Werte; dann kommen 100 kg-Durchschnitte, mit denen wir sehr viel arbeiten: Wir haben den Umsatz pro 100 kg, das Betriebsergebnis pro 100 kg, den Deckungsbeitrag I pro 100 kg und die Rendite, das heißt das Betriebsergebnis I bezogen auf den Umsatz.

**Produkt / Kunde**

Wenn die Ergebnisse in Abb. 5 hinten schlecht sind, wo kann das herkommen? Aus diesem Grund haben wir monatlich eine Analyse: wer hat eigentlich wann von diesem Produkt etwas bezogen?

Das zeigt Abb. 6: Eine Sortierung Produkt nach Kunden. In dieser Liste haben wir wieder dieses mit YYYY bezeichnete Produkt; und dieses Produkt ist bezogen worden im laufenden Monat von dem Kunden 1 und dem Kunden 2; im Beispiel war es der gleiche Kunde XXXX. Der hat also diese Lieferung, diese Menge bekommen, diesen Umsatz gemacht. Das zieht sich hier hinten weiter bis in die verschiedenen Deckungsbeiträge; und da haben wir plötzlich ein negatives Betriebsergebnis I.

WACKER

Kundenbezeichnung Ku-Nr		Abrechnungszeitraum: 01.01.1978 - 31.12.1978											
Sp A UA W Ident.Nr.		Vergleichszeitraum: 01.01.1977 - 31.12.1977 "Controller Exemplar"											
		Absatz	Brutto	%	Werte pro 100 kg				DB			Betr.	
		in kg	umsatz	Sp.	Br.Ums.	Fracht	Prov.	S.EKV.	I	II	III	Erg. I	
Kunde 1	005713	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	
		LJ	2.000	16.000	100	800,00	7,14	0,00	43,28	475,58	454,49	385,72	6.799
		LM	2.000	16.000	100	800,00	7,14	0,00	43,28	475,58	454,49	385,72	6.799
Kunde 2	005843	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	
		LJ	9.675-	13.128-	100-	135,69-	4,22-	0,00-	2,50-	39,48-	13,17-	2,11-	908
		LM	9.675-	13.128-	100-	135,69-	4,22-	0,00-	2,50-	39,48-	13,17-	2,11-	908
Kunde 3	005904	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	
		LJ	3.000	5.025	100	167,50	9,16	0,00	2,49	66,36	40,04	28,98	525
		LM	3.003	5.025	100	167,50	9,16	0,00	2,49	66,36	40,04	28,98	525
Kunde 4	006024	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	
		LJ	100	1.850	100	1850,00	15,17	0,00	56,94	1266,86	1085,00	938,99	842
		LM	100	1.850	100	1850,00	15,17	0,00	56,94	1266,86	1085,00	938,99	842
Kunde Plastik KG	006036	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	
		LJ	11.775	23.913	100	203,08	16,44	0,00	4,38	8,48	55,82-	86,62-	12.608-
		LM	11.775	23.913	100	203,08	16,44	0,00	4,38	8,48	55,82-	86,62-	12.608-

Abb. 7: Kundenergebnisrechnung (Katalog)

Kundenbezeichnung Ku-Nr		Abrechnungszeitraum: 01.01.1978 - 31.12.1978											
Sp A UA W Ident.Nr.		Vergleichszeitraum: 01.01.1977 - 31.12.1977 "Controller Exemplar"											
		Absatz	Brutto	%	Werte pro 100 kg				DB			Betr.	
		in kg	umsatz	Sp.	Br.Ums.	Fracht	Prov.	S.EKV.	I	II	III	Erg. I	
<u>Kunde Plastic KG 006036</u>		VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
E 37 1 13	XXXXXXXX	LJ	16.000	27.200		170,00	9,50	0,00	4,18	50,21	14,34	7,49-	3.048-
	Produkt G Verp.	LM	16.000	27.200		170,00	9,50	0,00	4,18	50,21	14,34	7,49-	3.048-
	VB: OO RENR: 396776		5.000	8.500		170,00	9,60	0,00	4,18	50,10	14,24	7,59-	958-
	OO 398231		11.000	18.700		170,00	9,45	0,00	4,17	50,25	14,39	7,44-	2.090-
E 37 1 13	XXXXXXXX	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
	Produktbez. Verp.	LJ	9.750-	13.650-		140,00-	0,00-	0,00-	3,21-	101,79-	97,04-	91,09-	8.574-
		LM	9.750-	13.650-		140,00-	0,00-	0,00-	3,21-	101,79-	97,04-	91,09-	8.574-
	VB: OO RENR: 800666		9.750-	13.650-		140,00-	0,00-	0,00-	3,21-	101,79-	97,04-	91,09-	8.574-
E <u>Summe</u> Kunde/Sparte		VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
		LJ	6.250	13.550	57	216,80	24,32	0,00	5,68	30,26-	114,67-	161,27-	11.622-
		LM	6.250	13.550	57	216,80	24,32	0,00	5,68	30,26-	114,67-	161,27-	11.622-
S. 47 1 12	XXXXXXXX	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
	Produktbez.	LJ	100	327		327,00	18,50	0,00	0,10	125,40	111,31	65,38	35
		LM	100	327		327,00	18,50	0,00	0,10	125,40	111,31	65,38	35
	VB: OO RENR: 396315		100	327		327,00	18,50	0,00	0,10	125,40	111,31	65,38	35
S <u>Summe</u> Kunde/Sparte		VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
		LJ	100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	125,40	111,31	65,38	35
		LM	100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	125,40	111,31	65,38	35
V 74 1 12	XXXXXXXX	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
	Produktbez. Bgh. Verp.	LJ	5.425	10.036		185,00	7,32	0,00	2,96	50,95	8,90	3,42-	1.021-
		LM	5.425	10.036		185,00	7,32	0,00	2,96	50,95	8,90	3,42-	1.021-
	VB: OO RENR: 398490		5.425	10.036		185,00	7,32	0,00	2,96	50,95	8,90	3,42-	1.021-
V <u>Summe</u> Kunde/Sparte		VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
		LJ	5.425	10.036	42	185,00	7,32	0,00	2,96	50,95	8,90	3,42-	1.021-
		LM	5.425	10.036	42	185,00	7,32	0,00	2,96	50,95	8,90	3,42-	1.021-
Kunde Plastic KG	006036	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
		LJ	11.775	23.913	100	203,08	16,44	0,00	4,38	8,48	55,82-	86,62-	12.608-
		LM	11.775	23.913	100	203,08	16,44	0,00	4,38	8,48	55,82-	86,62-	12.608-

Abb. 8: Kundenergebnisrechnung - Wacker-Chemie

**WACKER** - Sparte S - Liste MPER 06/2  
 Abrechnungszeitraum: 01.01.1978 - 31.12.1978 "Sparten-Exemplar"  
 Vergleichszeitraum: 01.01.1977 - 31.12.1977

Kundenbezeichnung	Ku-Nr	W IdentNr	Absatz in kg	Brutto umsatz	% Sp.	Werte pro 100 kg				Betr. Ergeb. I	
						Br.Ums.	Fracht	Prov.	S.EKV		
Kunde X Summe	005024	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
		LJ	100	1.850	100	1850,00	15,17	0,00	55,94	841,65	842
		LM	100	1.850	100	1850,00	15,17	0,00	55,94	841,65	842
Kunde Plastic KG	006036	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
47 1 12 XXXXXXXX		LJ	100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	34,82	35
Produktbezeichnung		LM	100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	34,82	35
VB: 00 RENN: 396315			100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	34,82	35
Kunde Plastic KG	006036	VJ	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
		LJ	100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	34,82	35
		LM	100	327	1	327,00	18,50	0,00	0,10	34,82	35

Abb. 9: Kundenergebnisrechnung - spartenbezogen

Und da ist natürlich draufzuschauen, was ist denn hier passiert? Und wenn man dann das durchgeht, stellt man fest, da wurde eine Ware zurückgenommen. Das ist eine Rückbuchung.

Jetzt könnte hier natürlich auch ein negatives Ergebnis stehen, weil es z.B. ein schlechter Preis war. Eine solche Analyse, die Rechnung für Rechnung, die dieser Kunde erhalten hat, durchgeht, steht für die Auswertung monatlich zur Verfügung.

### Kundenergebnisrechnung-"Bauteile"

Die Kundenergebnisrechnung lt. Abb. 7 besteht wieder aus einem Übersichtskatalog. Hier in Abb. 7 steht "Controller-Exemplar", das ist also ein Exemplar, das sehr viele Informationen enthält, das aber nicht jedem zur Verfügung gestellt wird. In der vorderen Spalte steht die Aufgliederung nach Kunde 1, Kunde 2, usw. Den Kunden "Plastik" schauen wir uns nachher etwas detaillierter an.

In der Liste steht der Absatz in kg, der Umsatz; jetzt kommen wieder die 100-kg-Werte für Brutto-Umsatz, Fracht, Provision, sonstige Einzelkosten des Vertriebs, der 100 kg DB I, DB II, DB III. Dann das Betriebsergebnis wieder in absoluten Größen, so daß man eine Vorstellung hat, wieviel das ausmacht.

In Abb. 8 wird der Kunde "Plastik" von Abb. 7 näher angeschaut. Geliefert haben an ihn die Sparten E, S, V. Es ist zu sehen, daß in den Lieferungen der Sparte V an diesen Kunden von dem VB 00 eine Rechnung kam Nr. 398490. Jede der Rechnungen wird hier aufgelistet. Das betrifft natürlich immer nur den laufenden Monat. Wir nehmen also eine Analyse vor, wer an wen, ab wann, was geliefert hat. Interessant ist gerade diese Spalte in Abb. 8. In dieser Spalte kann man erkennen, welchen Anteil vom Gesamtumsatz mit dem Kunden die jeweilige Sparte macht.

Also die Sparte E hat 57 % Anteil und die Sparte S nur 1 % Anteil an diesem Kunden. Also ist sie - die Sparte S - da bloß Zusatzlieferant.

Nun gibt es diese ganz gleiche Liste nochmals in Abb. 9; aber Sie sehen hier: es steht Sparte S als Überschrift. Da ist wieder dieser Kunde, mit dem S nur 1 % von dessen Umsatz mit uns macht. Diese Liste ist jetzt das Sparten-Exemplar.

### Umsatz-Brutto-/Netto-Informationssystem

Nach diesem Überblick, meine Damen und Herren, möchte ich Ihnen zeigen, wie wir versuchen, bestimmte Teilprobleme beim Element Umsatz und beim Element Kosten zu lösen. Dabei galt es, Regelungen zu finden, die zeitnahe, produktbezogene, spartenbezogene und kundenbezogene Darstellungen ermöglichen. Da diese Lösungen teilweise mit erheblichem Organisationsaufwand verbunden sind, haben wir in der jetzt vorliegenden ersten Aufbaustufe mit schneller realisierbaren, pauschaleren Zwischenlösungen gearbeitet.

Abb. 10 befaßt sich mit dem Element Umsatz. Wir haben einmal den fakturierten Umsatz; dann kommen die Erlösminderungen. Wir haben sodann die Wertgutschriften; das sind nachträgliche Preissenkungen. Sie werden bei uns am Bildschirm wie eine Fakturierung eingegeben, und zwar produktnummern- und kundenummernbezogen. Das könnte also tages-aktuell sein. Die Erfahrung zeigt, daß bei solchen Dingen meist den ganzen Monat in den Sparten diskutiert wird.

Rückwaren - hier ist sicherzustellen, daß außer dem Wert auch die Menge angegeben wird, damit die Umsatzkosten storniert werden können. Zuschläge für Frachten und Verpackung stehen bereits auf der Rechnung. Hat eine Rechnung mehrere Produkte, gilt es, daß man bei der täglichen Erfassung versucht, diese Dinge nach

Fakturierter Umsatz (Menge x Preis)
./ Erlösminderungen
Wertgutschriften
Rückwaren
Boni
Zuschläge für Verpackung/Fracht etc.
Rechnungsbezogene Nachlässe wie Rabatte, etc.
= Brutto-Umsatz
./ Skonti/Boni
./ Frachten
./ Provision
./ Verpackung
./ sonstige Einzelkosten des Vertriebs
z.B. Umsatzbezogene Lizenzen
Kundenbezogene Zinsen für Außenstände
Prämie für Hermes-Kreditversicherung
= Bereinigter-Umsatz
./ Kosten (stufenweiser Abzug)
= Betriebsergebnis
(Vollkostenergebnis) je Produkt

Abb. 10: Umsatzstruktur nach brutto und netto

Mengen und Wertschlüsseln - da gibt es Tabellen für jedes Produkt - auf das einzelne Produkt zuzuordnen. Die Erlösbereinigung betreibt hier der Computer.

Die Boni hängen von einer Mengenstaffel ab. Nicht jede Sparte gewährt die gleichen Boni, nicht jede Sparte gewährt überhaupt Boni. Das ist sogar bei manchen Produkten innerhalb einer Sparte verschieden. Deswegen wird jedes Jahr ein kundenbezogener Prozentsatz auf der Basis Vorjahr und Planung ermittelt und in den Kundenstamm eingegeben. Beim täglichen "up-date" wird der Kundenstamm abgefragt und der dort gespeicherte Satz ermittelt und hier in die Produktergebnisrechnung dann eingelesen. Gleichzeitig wird in dem Kundenstamm ein Rückstellungsfeld angesprochen, in dem der fakturierte, so rückgestellte Betrag eingelesen wird, um beim Soll-Ist-Vergleich später die effektiv bezahlten Boni abgleichen und Differenzen aufdecken zu können, die dann entweder nachgesteuert werden müssen oder in den 13. Monat hineinlaufen. Nur läuft das bei uns noch nicht ganz so. Solange stellen wir am Monatsende die gezahlten Ist-Boni halt "en-bloc" pro Kunde und pro Produkt am Bildschirm ein.

Bei den Skonti tun wir zur Zeit grundsätzlich jeden Umsatz mit einem pauschalen Skonto-Abschlag, der sich aus der Relation Skonti zu Umsätzen ergibt,

belasten. Auch bei Zinsen sind kundenindividuelle Rückstellungen für die spätere Ausbaustufe unseres Informations-Systems geplant.

Bei Frachten arbeiten wir mit einer kunden- und produktbezogenen Sollfracht-Tabelle. Diese Sollfrachten werden vom Disponenten bei der Auftragshereingabe manuell eingegeben. Also er hat eine Tabelle und dann schaut er nach: der Kunde hat folgende Frachtrate und er liefert diesmal nicht mit der Bahn, sondern mit dem Flugzeug, folglich kriegt er also folgende verrechnete Fracht. Hier haben wir eine maschinelle Eingabe, die den Disponenten entlastet, in Vorbereitung und im Test.

Provisionen: Die Rechnung enthält bereits für die Provisions-Abrechnung verschlüsselt Zeile für Zeile die vom Disponenten eingegebenen provisionspflichtigen Beträge, die nicht mit dem Rechnungsbetrag übereinstimmen müssen. Aus dem Kundenstammsatz ist der Provisionsempfänger, der Vertreter und der anzuwendende Prozentsatz ersichtlich und kann damit in die Produktergebnisrechnung übernommen werden.

Die Verpackungskosten sind hier nicht schon Bestandteil der Herstellkosten. Es gibt Verpackungskosten-Tabellen, die dann aufgrund der Information der Rechnungszeile - also da steht drin: Produkt Sowieso, verpackt mit z. B. Vierfach-Polysack - abgelesen und entsprechend als verrechnete Verpackungskosten ermittelt und der Produktergebnisrechnung zugestellt werden.

Zur Erlösbereinigung wäre noch sehr viel zu sagen, meine Damen und Herren. Auch wir stehen immer wieder staunend vor dem Phänomen, daß es auf der Erlösseite eine Fülle von Sondervorgängen gibt, die man einfach nicht für möglich gehalten hätte und die die Controller erst merken, wenn sie im Detail in die Rechnung einsteigen.

### Kosten-Informations-System

Wie schon eingangs ausgeführt, ziehen auch wir für unsere Produktergebnisrechnung die sogenannte Stückkosten-Rechnung heran, um damit die fakturierten Mengen zu bewerten und so eine Umsatzkostenrechnung zu erhalten. Welchen Aufbau hat unsere Stückkostenrechnung? Wir haben eine Grenzplankostenrechnung nach Plaut als Grundrechnung, in der wir kostenstellenbezogen proportionale und fixe Kostensätze planerisch ermitteln.

Nach der bekannten Methode bewerten wir das Plan-Mengengerüst Rohstoffe und Verfahrens-Rezeption mit den Planpreisen und mit den Kosten-

sätzen der Kostenstellenrechnung getrennt nach prop. und fix. Daraus ergibt sich die Plankalkulation.

Diese Plankalkulation benutzen wir auch, um bis zu den Selbstkosten zu kommen, indem wir stufenweise differenzierte Zuschläge für Verwaltungs- und Vertriebskosten und für Forschungskosten (Soll-Deckungsbeiträge) produktbezogen hinzusetzen, um den anteiligen Deckungsbedarf eines Produkts auch für diese nach den Herstellkosten kommenden Kosten zu ermitteln. Sonst könnte man ja die produktbezogene Rechnung in Abb. 4 bis zum Betriebsergebnis nicht machen,

Würde man nun bei der Erstellung der Produktergebnisrechnung nur den Teil hier der Plangrenzkosten verwenden, dann hätte man je 100 kg als Einheit die Plandeckungsbeiträge oder - bei Plan-Vollkosten - das Planbetriebsergebnis; aber wir wollen auch ein Vollkosten-Istergebnis.

Um nun zu diesen Produktergebnissen im Ist zu gelangen, ergänzen wir die Plankalkulation monatlich um die angefallenen Abweichungen aus der Stellenrechnung bzw. aus der Materialrechnung. Wir haben dann Preis-, Verbrauchs- und Verfahrensabweichungen differenziert, und diese Daten addieren wir zu den 100 kg-Werten der Plankalkulation.

### Plankosten / Standardkosten / Abweichungsverrechnung

Was dabei herauskommt, nennen wir "Standardkalkulation". Das ist also ein bißchen eine Sprachschwierigkeit, die wir mit der Controller Akademie haben, Die Controller Akademie spricht bei uns in den Vorträgen häufig von "Standardkalkulation" und meint damit das, was wir Plankalkulation nennen. Bei uns ist mit "Standardkalkulation" gemeint die Plankosten + Verbrauchs-, Verfahrens- und Preisabweichungen als Istkosten.

Nun ist es aber so, daß ganz kurzfristige Schwankungen in der Kosten- oder Materialrechnung eine Betrachtung in der Produktergebnisrechnung ziemlich durcheinanderbringen können. Wir haben uns deshalb darauf geeinigt, daß man die Durchschnittswerte der vergangenen 3 Monate als Abweichung in diese Standard-Kalkulation einspielt. Also wir haben nicht die Abweichung des aktuellen Monats, sondern die 3 Monate vorher und die im Durchschnitt. Das sind dann "Quasi-Istkosten".

PLANMENGENGERÜST Rohstoff - Rezepturen Verfahrens- X PLANPREISGERÜST Plan-Rohstoffkosten Plan-Kostensätze prop. +fix	Preis- Verbrauchs- Abweichungen Verfahrens- 1. standardisiert 2. dispositiv
PLANKALKULATION	
→	
1. Standardkalkulation	2. Tageswertkalkulation
→	

Abb. 11: Plan-/Standard-/Erwartungskalkulation

Selbstverständlich könnte man jetzt - Abb. 11 - statt dieser standardisierten Ist-Werte auch dispositive Werte hereintun für Simulationsrechnungen. Das wäre dann eine Tageswertkalkulation. Oder man korrigiert die Plankalkulationen mit erwarteten Abweichungen.

### Spartenverrechnungspreise

Ein anderes Problem der Spartenabrechnung ist die Geschichte mit den Spartenverrechnungspreisen. Da gibt es sehr viele Modelle, wie man da vorgehen kann (vgl. CM 1/79, Seiten 11 - 30). Wir haben ja in der Chemie dieses Problem, daß sich sehr viele Sparten gegenseitig beliefern. Wir haben sogar eine ausgesprochene Vorprodukt-Sparte, die nur zu einem sehr geringen Teil am Markt ihre Produkte absetzt. Da die unternehmens-internen Lieferungen technisch die Spartengrenzen nicht zur Kenntnis nehmen - es wird ja keine Rechnung geschrieben -, erfolgt die Weitergabe des Produktes zunächst mal in Form der klassischen Betriebsabrechnung zu steuerlichen Herstellkosten.

Die abgegebene Sparte bleibt also auf den anteiligen Verwaltungskosten, Forschungskosten usw. sitzen. Der Frustrations-Effekt tritt dann auch bei sonst aufgeklärten Menschen ziemlich heftig auf. Um dem ein bißchen abzuwehren, haben wir im Rahmen der Produktergebnisrechnung einen Weg gewählt, daß wir die anteiligen Gemeinkosten der abnehmenden Sparte belasten und der abgebenden Sparte gutschreiben; und zwar auch wieder über die 100 kg-Durchschnitte, die wir in der Standardkalkulation mitführen. Die Bewertung des Umsatzes erfolgt also zu diesen "angereicherten Standardkosten", d. h. eigene Kosten plus die Kosten der Vorsparte inklusive der Gemeinkosten. Allerdings - da wir das erst dann machen, wenn der Umsatz wirklich an Dritte verkauft wird - erhält die abgebende Sparte erst ihre Gutschrift, wenn das Endprodukt verkauft ist.

Ergebnisrechnung - Übersicht

Abrechnungszeitraum: Januar - März 1979

Datum: \_\_\_\_\_

		Wacker-Chemie, Sparten/Proj. ges.									
I E X I		Jan.-Februar 1979	% v. Ums.	Jan.-März 1979	% v. Ums.	Sparte "C"	% v. Ums.	Sparte "L"	% v. Ums.	Sparte "S"	% v. Ums.
1	Absatz										
2	davon Umarbeitung										
3	Umsatz eig. Erz.										
4	Umsatz Handelsware										
5	Umsatz Umarbeitung										
6	= Umsatz gesamt										
7	./. Skonto										
8	./. Versand u. Verpackung										
9	./. Erlösschmälerungen										
10	./. Vertriebsk. (VB-Prov.)										
11	= bereinigter Umsatz										
12	./. Einstandswert Handelsw.										
13	./. Herstellkosten										
14	= Deckungsbeitrag II										
15	./. Spartengemeinkosten										
16	= Deckungsbeitrag III										
17	./. Zentralgemeinkosten										
18	= Betriebsergebnis I (kalkulatorisch)										
19	+ / Saldo aus kalk./bilanz.										
20	./. Kapitaldienst										
21	= Betriebsergebnis II										
22	+ Neutrales Ergebnis										
23											
24	= Gesamtergebnis Sparte/Proj.										

Der Sparten-Ergebnisbericht

Dieser Bericht wird jeden Monat in Form der Abb. 12 an die Spartenleitung und an die Geschäftsführung gegeben. Er ist gegliedert nach Sparten, aber auch nach Unter-Aktivitäten. Zur besseren Darstellung in den Sitzungen des "operativen Gremiums", wo das erörtert wird, erstellen wir erläuternde Kurven und Balkendiagramme. Die Sparten-Controller machen für die Spartenleitungen Kommentare mit Plan, Ist und Ausblicks-Vergleichen, die sehr stichwortartig gehalten sind. Ein Problem, an dem wir zur Zeit noch arbeiten, ist der einheitliche Spartenbericht, der ein Konsequenzenbericht sein soll.

Abb. 12: Ergebnisbericht im Arrangement der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung

# CONTROLLING UND KONTROLLE IM HANDEL

– Kriterien, um systemgestützt am richtigen Punkt anzusetzen –

von Albert O. Voss, St. Wendel

*Stagnierende Umsätze bei festgefahrenen Spannen und steigenden Kosten, nicht zuletzt der durch die Ölpreiserhöhung erneut zu erwartende Kostenschub, machen es fast schon zwingend erforderlich, die ins Schwanken geratene Ergebnisbrücke zu sichern und das Risiko eines noch größeren Kapitaleinsatzes bei geringer werdender Ertrags Erwartung zu sichern.*

*Darüberhinaus erweist es sich leider immer wieder als nur zu menschlich, daß die Versuchung zur Untreue, gerade in härter werdenden Zeiten und bei so vielen Lockungen, wie sie etwa bei den Zehntausenden von Artikeln im Warenhaus oder im SB-Warenhaus greifbar vorhanden sind, zunimmt und daß ihr auch längjährige Betriebsangehörige, die ja nun einmal die Organisations- und die Kontroll-Gewohnheiten eines Betriebes besser kennen, zunehmend weniger widerstehen können.*

Unerfahrenheit in professionellen Methoden zur Abwehr von unerlaubten und gesetzwidrigen Handlungen löste in den schnell wachsenden Handelsunternehmen zunächst einmal nicht selten nur reine Spontan-Abwehr-Reaktionen aus, die in Anlage und Wirkung zu leicht durchschaubar wurden und damit ihre Abschreckungs- oder Verhinderungswirkung zu schnell verloren.

## Laden- und Schreibtischtäter

Die in vielen Varianten versuchte detektivische Überwachung großer Verkaufsräume brachte, insbesondere an Tagen und in Stunden des massierten Einkaufes und damit des erhöhten Diebstahls- und Unterschlagungs-Risikos, etwa vor Feier- oder Festtagen und zu Beginn der Ausverkäufe, nicht den erwünschten Abwehr-Erfolg.

Wobei freilich noch hinzukam, daß die Ladentäter nicht nur zunehmend erfindungsreicher in ihren Entwendungstechniken wurden, sondern daß es zuneh-

mend die sogenannten Schreibtischtäter waren, die mit viel subtileren Methoden als die Ladentäter in wesentlich kürzerer Zeit einen wesentlich größeren "stillen Beteiligungserfolg" am Unternehmensgewinn ergaunern konnten.

Bei Lieferschein- und Berechnungsfälschungen waren in umsatzintensiven Häusern in Zeiträumen weit unter einem Jahr in einer Abteilung hohe sechsstellige Summen unterschlagbar, wenn als Kontrollinstrument lediglich die traditionell ausgebildete Buchhaltung mit konstatierendem Charakter dienen konnte.

Je größer die Eingangs-/Ausgangs-Bewegungen im Waren- und damit auch im monetären Bereich, je differenzierter das Spannengefüge und seine durch aggressive Angebote auch im Bereich von Waren-Gruppen unübersichtlich sich verschiebenden Mittelwerte, je "vertrauensvoller" die Warenannahme und die Kassen-Abrechnungs-Organisation, je länger die Intervalle bis zur nächsten körperlichen

Bestandsfeststellung, desto größer wurde die Betrugs-Chance, insbesondere für die Schreibtischtäter.

### Integrierte Gesamtabrechnung

Die Kassenabrechnung, für sich gesehen, kann - scheinbar - durchaus noch stimmen, die Verkäufe, zum Vorjahr gesehen, auch noch in etwa, die Einkaufssummen waren aber, etwa durch gefälschte Lieferscheine, schon einige Zeit hindurch falsch, ein Umstand, den man bei integrierter Gesamtabrechnung der Unternehmung und konsequenter, tagesfertiger Mitrechnung aller Daten schon längst hätte erkennen können.

Die - nachträgliche - Gesamtbetrachtung für ein Halbjahr, für ein Quartal, vielleicht schon für einen Monat mit hohen Ein- und Verkaufs-Gesamtsummen kann ja schon deswegen nicht zu befriedigenden, weil sicheren Kontroll-Ergebnissen führen, weil gerade im saisonal bedingten Vor-Einkauf bzw. Nach-Abverkauf in der Aufschlagsatzbeobachtung, die noch dazu regelmäßig in diesen Zeitabschnitten durch hohe Angebots-Aktivitäten beeinflusst wird, keinesfalls ein hoher Beruhigungseffekt gesehen werden darf.

Selbst verfeinerte Mehrjahresvergleiche haben sich in diesem Zusammenhange nicht als sonderlich hilfreich erwiesen, weil ihr Ergebnis, durch unterschiedliche Mode-, Witterungs- oder andere nicht kalkulierbare Außeneinflüsse bedingt, nicht sicher genug indizierbar war.

Auch die bereits erwähnten Einflüsse aus der Aktions-Preispolitik, unter Preis, ohne Kalkulation oder mit der Normal-Kalkulation, mit der Notwendigkeit unterschiedlichster Mengen- und Anteils-Gewichtungen, beeinflussten die Istwerte zu meist so stark, daß sie als Vergleichswerte nicht so brauchbar erschienen.

Es war also notwendig, nach einem System zu suchen, das den warenwirtschaftlichen wie den monetären Bereich mit parallel laufenden, aber unabhängigen Kontrollen überzieht, deren Ergebnisse möglichst ereignisnah und in jedem Falle hoch urteilswirksam abgegriffen werden können.

### Merkmale für Controlling-Systeme im Handel

Maschenenge und in der Schnellebigkeit des Handelns hoch wirksame Kontroll-Systeme müssen eine Reihe bestimmter Merkmale aufweisen. Sie müssen - personenunabhängig sein; d.h. im Krank-

heits-, Urlaubs- und im sonstigen Verhinderungsfall der Kontrollverantwortlichen mit der gleichen Wirksamkeit weiterlaufen;

- "unsichtbar" sein; d. h. die Kontrollauswirkung soll zwar allgegenwärtig sichtbar werden, die Kontroll-Methode aber im Verborgenen bleiben;
- "unzugänglich" gemacht werden, insbesondere für "Schreibtischtäter", die ihnen in Verwaltung und Abrechnung ja am nächsten sind;
- in ihren Eingriffen "zeitdiffus" sein; d.h. sie dürfen, wie bei einem Zufallsgenerator, nur zu nicht vorausberechenbaren Zeitpunkten greifen;
- in allen ihren Aussagen sofort nutzbar sein und vor allem vergleichsstabil geboten werden;
- abgriffsflexibel sein, so daß Wesen und Inhalt der Kontrollen kurzfristig neuen Kontrollbedürfnissen angepaßt werden können;
- auch ein zwingendes Melde-System enthalten.

### Permanentverrechnung

Völlig unbeschadet von der Notwendigkeit, in der Buchhaltung eine monatliche oder quartalsweise Abschnittsrechnung zu erhalten, muß es ein für die Controlling-Integration geeignetes Abrechnungssystem zulassen, alle Daten aus den Bereichen der Waren-, Lager-, Kosten-, Zahlungs- und Erlösrechnung in Aufnahmebereitschaft und Aussagen-Bereitstellung in Permanent-Verrechnung zu bieten, um möglichst zeitnahe Vergleichsrechnungen dieser Werte untereinander anstellen zu können.

### Leichte Anwendbarkeit

Vor allem aber müssen alle Abrechnungssysteme leicht anwendbar sein und bleiben, um nicht schon durch ihre Komplexität oder den Schwierigkeitsgrad ihrer Anwendung die unbedingt erforderlichen Nutzungs- und Expansions-Spielräume unvertretbar einzuengen, was in aller Regel bedeuten würde, das System bei einem im Zeitpunkt des Nutzungsbeginns nicht voraussehbaren Expansions-Sprung weitgehend umformulieren zu müssen. Nichts ist so unangenehm und so wenig kalkulierbar wie ein Nach-Investitions-Zwang.

### Unternehmensabrechnungs-System "UPAS"

Die volle Benennung dieses von der OUA - Organisation der Unternehmensabrechnung - geschaffenen Systems bedeutet: Universelles Permanent-



Abrechnungssystem und offenbart in dieser Benennung bereits zwei wesentliche Systemeigenschaften.

UPAS erweist sich als Permanent-System, weil es permanente Aufnahme-Bereitschaft für bis zu drei Buchhaltungs- bzw. Leistungs-Monats-Abschnitte und permanente Aussage- und Abschluß-Bereitschaft bietet.

Die Universalität des Systems äußert sich in seiner Fremdsprachen- und seiner Währungs-Neutralität, die in dem hier besprochenen Controlling-Zusammenhang weniger bedeutsam ist, so wie in seiner Benennungs-Neutralität, die einen entscheidenden Vorteil darstellt.

Mit dieser Eigenschaft wird es möglich, den Anwender in allen Eingaben und Aussagen seine eigene, betriebsbedingte Ausdrucksweise verwenden zu lassen. Mißverständnisse und Auslegungs-Schwierigkeit, für Fremdausdrücke oder Abkürzungen, die vom Hersteller eingeführt oder in der Pilot-Anwendung kreiert werden, sind damit vermeidbar. Auch entsteht ein schnell wachsender Identifikationsgrad bei den Mitarbeitern.

### Anreiz zu eigener System- (Weiter-) Entwicklung

Er zieht sich mit drei Eigenschaften durch das ganze System hindurch:

- 1) Systemgestaltung als Abrechnungs-Plattform;
- 2) Möglichkeit für den Anwender, die für ihn betriebswichtigen Aussagen aus einer Vielzahl von Aussage-Vorschlägen "herauszupicken";
- 3) Anreiz zum Eigenausbau des Abrechnungssystems.

### Aufgabenerweiterung im Handels-Controlling

Das Fundament enthält nur die für den geplanten Anwendungs-Spielraum benötigten Abrechnungselemente, die Standards der Standards. Diese Elemente bilden eine Abrechnungs-Plattform, auf der die vom jeweiligen Anwender für seine Anwendung gewünschten Aussagen "aufgepfropft" werden können.

Da das Abrechnungsfundament stets gleich ist, brauchen nur noch die individuellen "Aufbauten" geprüft zu werden. Es ergeben sich kleinere, überschaubare Anschluß-Dokumentationen ohne komplizierte Verzweigungs-Verweise und damit geringere Prüfungskosten.

Der jeweilige neue Anwender muß nicht alle Systemaussagen wieder erneut formulieren. Er kann aus einer Vielzahl von Anwendungsvorschlägen auswählen und diese zunächst einmal unverändert oder nur mit seinen Benennungen geändert übernehmen. Es bleibt seiner eigenen, personellen wie wirtschaftlichen Entwicklung vorbehalten, wann und in welchem Umfang er die begonnene Abrechnung für seinen Betrieb weiter ausbauen (lassen)will.

### Der "rote" System-Faden

Als Motiv zu dieser Eigenschaft bei der Systemgestaltung darf nicht nur die Ausnutzung eines natürlichen Spieltriebes, wie etwa beim Schach-Computer, gesehen werden. Vielmehr ist das bewußte Hinführen des Systemnutzers zur Selbst-Identifikation mit seiner Abrechnung, bei der er regelmäßig schneller eine höhere Abrechnungszufriedenheit aus einer vollständigeren Systemnutzung heraus erreicht, eine so wertvolle Systemeigenschaft, daß man sie gar nicht genug hervorheben kann.

Für den Hersteller des Abrechnungssystems oder der Maschine kann dies bedeuten, nicht mehr wegen jeder Kleinigkeit zum Kunden gerufen zu werden und diesen damit auch nicht mehr mit Rechnungen für Kurzbesuche mit langen Anfahrten behelligen zu müssen.

### Abrechnungsfundament und "Pfropfverfahren"

- o Bestimmende Mitwirkung bei System-Dimensionierung und System-Aufbau mit dem erklärten Ziel, zunächst einmal nur das betriebseingeschränkt Notwendige und Nützliche in die Systemabrechnung zu übernehmen.
- o Intensive Prüfung und Testung des ausgewählten Systems vor seinem Einsatz in der Unternehmung, um mögliche System-Lücken zu erkennen und gemachte Zusagen bis zum Einsatzzeitpunkt realisiert zu erhalten.
- o Planung eines Informations-Systems für alle Ebenen der Betriebshierarchie, das Einführungs-Widerstände und Nutzungshemmnisse rechtzeitig abbaut.
- o Aufbau und Ausführung von Vorbereitungs-Schulung und Arbeiten-Training für System-Bediener und System-Nutzer, bei letzteren mit Schwerpunkten in der Auswertungs-Schulung.

- o Begleitende Kontrolle des Systemablaufes, um dolose Handlungen bereits in ihren Ansätzen erkennen und wirkungsvoll bekämpfen zu können.
- o Klar bestimmte Melde- bzw. Berichtsverpflichtung für alle aus der Kontrolle gewonnenen Erkenntnisse.

### Selbst kontrollierendes System

Für jedes in der Finanz- oder der Betriebsabrechnung definierte Konto, oder für sein Skontro, also auch in allen, für die Waren-, Erlös-, Personal-, Kostenstellen und aus sonstigen Gründen aufgeteilten Kontenbereichen, ist die Zuteilung einer bis zu dreistelligen Kontroll-Nummer möglich, so daß insgesamt bis zu 999 unabhängig zu bildende Kontroll-Ergebnisse denkbar werden. Selbst weit gespreizte Kontenverzeichnisse können damit, auch bei einer Vielzahl von automatisch in das System eingeleiteten Buchungen aus Vor- und Neben-Rechnungen, wirkungsvoll und ohne große Mühe revisionsfähig vorbereitet werden.

### Checklist für Info-Intensität und Info-Gefälle

Abb. 1 zeigt eine Check-Liste, um Info-Intensität und Info-Gefälle im Unternehmen in eine Ist-Stands-Analyse zu bringen.

Informationsstand		Gesch Ltg	Fili- al- ltg	Abt- Ltg	Grup- pen- ltg	Sach- bear- btg	Sonst- Hilfs- Kräfte
<b>1</b>	<b>UNTERNEHMEN</b>						
	Aufgaben	Definition und Erläuterung der Unternehmensaufgabe	→				
	Lösungen	Diskussion der gefundenen Lösungen					
		Lösungsvarianten Begründung von Lösungszwängen					
	Aussagen	Verteilung, Inhalt, Bedeutung der Ausgaben					
	Auswertung	Schlüsse, Ableitungen, Entscheidungen, Meldungen, Berichte, Statistik, Vergleich					
<b>2</b>	<b>SYSTEM</b>						
	Systemwahl	Erläuterung des Systems, Begründung seiner Wahl, Besetzung, Kosten					
	Besetzung	Aufgaben-, Arbeitsverteilung, Zuständigkeiten, Verantwortungen, Ausstattungen					
	Nutzung	Ausgaben-Verteilung, -Auswertung, Dispo- u. Entscheidungshilfen, Fehlererkennung und -Beseitigung					
	Kosten	Personal-, Hard-, Software, Entstehung, Begründung, Verteilung					
	Entwicklung	Marktanpassung, Verbesserungsvorschläge					
<b>3</b>	<b>MITARBEITER</b>						
	Auswahl	Eignungsfeststellung, Einordnung, Aufgaben- deckung					
	Weiterbildung	eigene, geförderte, Aufgabenrotation, Versetzungen, Beförderungen					
	Arbeit	Regelungen, Handhabungen, Ermächtigungen, Meldungen, Berichte,					
		Information, Kommunikation					
		Bitte tragen Sie jeweils oben im Feld das Datum der letzten Information, Unter- richtung, Schulung ein, darunter die Beurteilung des Ergebnisses in den genannten Funktionen mit 5=gut, 3=befriedigend, 1= unbefriedigend					

OUA-Form 907

Abb. 1: Checkliste Info-Stand

Da sich solche Kontroll-Kombinationen vollständig unabhängig von den durch die Abschlußsystematik der Buchhaltung vorgegebenen Konventionen bilden lassen, setzen Kontrollbeginn, -ende und -konstellation für einen hohen Wirkungsgrad lediglich eine möglichst tagesfertige Datenerfassung voraus.

Mit der Möglichkeit, die Kontroll-Kombinationen zu wechseln oder Kontroll-Ketten zu parallelisieren, sind Korrelations-Feststellungen möglich, die die Unterwanderung oder Verwässerung der Kontroll-Feststellungen, mit dem Zweck der Verschleierung doloser Handlungen, wirkungsvoll verhindern können.

### Ereignisnahes Controlling

Da der Abstand zwischen dem Zeitpunkt für die Prüfungsfeststellung und dem des Ereignisses bei Systemen, in denen die Permanent-Rechnung der buchhalterisch geforderten Abschnittsrechnung vorausgeht, in aller Regel nur einen Tag oder gar noch weniger beträgt, ist die Möglichkeit der Erkenntnisgewinnung aus dieser Art systemgestützten Controllings und auch die Aufdeckungs-Chance bei unerlaubten Handlungen so ereignisnah möglich, daß die Aufklärungsrate als sehr hoch erwartet werden darf.

### System-Kosten

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen dem einmalig gegebenen Investitionsaufwand, der nachträglich ratierlich in die Kosten einfließt, und den laufenden System-Kosten. Die Gesamtkosten eines Verfahrens ergeben sich freilich erst nach Hinzurechnung aller jener Kosten, die für flankierende Maßnahmen bei Systemvorbereitung, -aufbau und -einsenkung anfallen. Es sind dies Aufwendungen für Raum- und Ausbauten, Zuleitungen, Datenleitungen und deren Absicherung, aber auch Kosten für Aus- und Weiterbildung, Nachschulung, Prüfungs-, Dokumentations- und Dokumentations-Ergänzungskosten.

Nach heutigen Erkenntnissen und Erfahrungen darf davon ausgegangen werden, daß ein Kosten-Umsatzverhältnis von 0,3 % im Handel als sehr gut angesehen werden kann, während 0,5 % für ein Gesamt-System dem Handel gerade noch erträglich erscheinen.

Lesefähige Kassen-Terminals und mit Lese-möglichkeit ausgestattete Bildschirme haben in den letzten beiden Jahren einen ganz beachtlichen Preisabschwung hinter sich, der derzeit eine Preisorientierung von 14.000 Mark je Kasseneinheit und

deutlich unter 15.000 Mark je Bildschirmeinheit, freilich ohne Leseeinrichtung, mit weiterhin klar fallender Tendenz, zuläßt.

Systemnutzungen liegen bereits unter 2000 Mark im Monat und haben damit endlich die langjährig gegebene Schallgrenze - Systemkosten gleich Personalkosten einschließlich Gemeinkosten für eine Sekretärin - durchbrochen.

Die linear über den heute üblichen Nutzungszeitraum von vier Jahren verteilbaren Nutzungsgebühren ermöglichen nunmehr eine für diesen ganzen Zeitraum gegebene klare Kostenüberschaubarkeit, bei einer Kostenbelastung, die auch für kleinere Unternehmenseinheiten tragbar geworden ist.

### Funktions-Analyse

An den Beginn von Entwurf und Einsatz von tatsächlich greifenden Kontroll-Techniken sollte stets eine Funktions-Analyse gestellt werden, in der ermittelt wird, welche Funktionen die betriebliche Abrechnung zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfaßt und welche Funktionen bislang noch nicht oder nur unbefriedigend gelöst sind.

Abb. 2 listet die wesentlichen Funktionen in der Handelsabrechnung und bietet die Möglichkeit, den gegenwärtigen Stand der Abrechnung, die ein systemgestütztes Controlling tragen könnte, zu erkennen und zu werten.

(Die Abbildungen sind den Schriften  
 - ERFOLGSSICHER INVESTIEREN DURCH EXAKTES KNOW-HOW und  
 - HILFE für SELBSTHILFE bei der UNTERNEHMENS-ABRECHNUNG,  
 Schriftenreihe ORGANISATION + ABRECHNUNG der OUA St. Wendel, entnommen.)

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

in den Sitzungen der Arbeitskreise und in den Seminaren der Controller-Akademie wird sehr oft über das Berufsbild des Controllers diskutiert.

Die folgende Anzeige zeigt die Vielseitigkeit eines Controllers,

it.	Wir suchen: <b>Controller</b> als Hausdetektive, Guter Lohn und Pührerschein Bedingung. Bewerbungen an: <b>Wach- u. Sicherheitsdienste</b> , Ramberstraße 92, 2800 Bremen 1 Telefon 04 21 / 32 08 55	4 o n a t i o n e n
ant	Wir suchen für unser Damen- Modengeschäft in der 96erstraße eine	S I L P D E M A T I S

Mit freundlichen Grüßen  
 INTERHOMES GmbH & Co. KG Bremen  
 Lötje (Controller)

# 1-FUNKTIONEN der UNTERNEHMENSABRECHNUNG für

PLANUNG-STEUERUNG	SORTIMENT			WARENFLOSS			Kassen im Fabrikat
	11. Planung	12. Lieferanten	13. Artikel	14. Versorgung	15. Lager	16. Verkauf	
10. Vor-Rechnung	FINANZ - VERKEHR			18. Ausgänge			19. Vor-Rechnung
Umsatz	Gruppierungen	Gruppierungen	Disposition	Raumaufteilung	POS-Kas-sierung	Ware, Leist BAR	Umlage-rungen
Kosten	Konditionierung	Konditionierung	Waren-Annahme	Verlust Verderb	Debitoren-behandlung	Ware, Leist SCHECK	Verrech-nungen
Sortiment	Konditionsänderungen	Konditionsänderungen	Waren-Kontrolle	Auszeichn-Änderung	Ausliefe-rungen	Ware, Leist Kredit	Inventur
Werbung	Listung	Listung	Auszeich-nung	Umlagerung	Eigen-verbrauch	Konzessio-näre	Personal
Lager	Aktionen	Aktionen	Placie-rung	Entnahme	Umlage-rung	mittelfr. Finanzierzg	Anlagen
Angebote	Aus-listung	Angebote	Lagerbean-spruchung	Waren-Reparatur	Ausschrbg Angebote	langfrist. Finanzierzg	Investi-tionen
Personal	Konzessio-näre	Aus-listung	Novität-erfolg	Umtausch	Schwund Verderb	Werbekost-zuschüsse	Versiche-rungen
Investitionen		Eigen-produktion		Rückgabe Rücknahme	Bruch Umtausch	Kapital-erhöhung	Abschrei-bungen
Finanzierung		Leistgs-Verzeichn		Portio-nierung	Diebstahl	Versichg-leistung	Finanz-disposit
Erfassung	Erfassung	Erfassung	Erfassung	Erfassung	Erfassung	Erfassung	Erfassung

Markieren Sie bitte mit GRÜN die Aussagen, die Sie bereits heute in Ihrer Abrechnung erhalten, dann zusätzlich mit ROT jene die Ihnen eine Verbesserung Ihrer heutigen Unternehmensabrechnung zu sein scheinen.

Werten Sie die ROT markierten Felder mit 1 = "nicht entscheidend", 3 = "wichtig", oder 5 = "wäre sehr vorteilhaft" danach können Sie die Summe Ihrer Wertung hier eintragen →

Abb. 2: Funktionen der Unternehmensabrechnung im Handel

# FORUM

## ZUR PERSON DES CONTROLLERS

von Dipl.-Ing. Josef Dörr, München

*Was ist Controlling in der Praxis? Welche Anforderungen sind demnach an einen Controller zu stellen? Welches Profil der Persönlichkeit ist vom Controller zu fordern?*

*Die Klärung dieser Fragen war unter anderem das Thema einer Diplomarbeit im Rahmen des AWA-Studiums an der TU München unter der Regie von Prof. Dr. August Sahn. Aus dieser Arbeit - mit Interview-Resultaten aus einzelnen Seminaren der Controller-Akademie - folgt dieser Bericht.*

Der Ausdruck "Controlling" wird vorwiegend auf das angelsächsische Wort "to control" = überwachen, steuern, regeln, bewirtschaften zurückgeführt. Von dieser Begriffsbestimmung ausgehend, läßt sich der sehr komplexe Aufgabenbereich des Controlling nicht nur mit den Tätigkeiten des Überwachens und Kontrollierens allein beschreiben, vielmehr umfassen die Aufgaben des Controllers ebenso die Bereiche der Zielsetzung, der Planung und Koordination, der Information und Kontrolle, sowie das steuernde Eingreifen bei Abweichungen vom Soll-Kurs. Dr. Albrecht Deyhle vergleicht daher die Funktion des Controllers mit denen eines Lotsen oder Navigators, der "den Kapitänen in Forschung und Entwicklung, in Einkauf, Produktion und Verkauf durch Vergleiche des Soll- mit dem Ist-Kurs und durch Analyse der Abweichungen Daten für die Entscheidungsfindung liefert". Der Controller ist somit "das betriebswirtschaftliche Gewissen" der Unternehmung.

Dieser recht umfangreiche Funktionenkatalog macht plausibel, weshalb sich der Entwurf eines allgemeinen, für alle Unternehmen vollgültigen Anforderungsprofils des Controllers als sehr schwierig erweist. Hinzu kommt, daß es ein standardisiertes, genau definiertes Berufsbild des Controllers in der Praxis nicht gibt, die organi-

satorische Einordnung des Controlling von Unternehmen zu Unternehmen verschieden ist, Stellung, Kompetenzen, Umfang und Art der Aufgaben stark variieren.

Um dennoch einen Überblick über die an den Controller gestellten Anforderungen zu erhalten, wurde im Rahmen der oben erwähnten Diplomarbeit ein Fragebogen erstellt, um mit der freundlichen Unterstützung der Controller-Akademie in Gauting auf dem Wege der Befragung von Teilnehmern an den Seminaren dieser Akademie eine empirische Grundlage für ein Anforderungs- und Persönlichkeitsprofil des Controllers zu schaffen.

Diese Befragung umfaßte insgesamt 64 Teilnehmer der Controller-Akademie, die fast alle aus einer "Controlling-praktizierenden" Abteilung ihres jeweiligen Unternehmens kamen, und sie ermöglicht bei einer Rücklaufquote von ca. 75 % einen gut fundierten Überblick über die Situation in der Praxis, zumal viele Einzelfragen des Fragebogens mit Hilfe von Kreuzvergleichen mit anderen Fragen überprüft werden konnten.

Auch ergab sich die Chance, ergänzende Aufschlüsse durch persönliche Interviews bei einzelnen der Herren zu erhalten.



*Josef Dörr studierte an der TU München Elektrotechnik und das Arbeits- und Wirtschaftswissenschaftliche Aufbaustudium (AWA). Sein AWA-Studium wird durch die Diplomarbeit über die Person des Controllers abgeschlossen.*

Die Ergebnisse lassen sich geradlinig folgendermaßen darstellen:

### 1. Funktionen und Tätigkeiten des Controllers:

Die von den Befragten am meisten wahrgenommene Funktion ist das Erstellen von Abweichungsanalysen (80 %), gefolgt von der Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen (78 %) und Planungs- und Budgetaufgaben (74 %). Die Controlling-Abteilung nimmt nach Aussagen von 70 % der Befragten außerdem die Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung für das Management wahr, sowie die Koordination von Teilplänen und die Schaffung und Durchführung eines Informations- und Berichtssystems.

In der Ausübung ihrer Controller-Funktionen können sich die Befragten vor allem auf folgende betriebliche Institutionen und Einrichtungen stützen: Rechnungswesen, Planung, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Investitionsrechnung, Sonderuntersuchungen (z.B. Wertanalyse), EDV-Abteilung.

### 2. Organisatorische Eingliederung des Controllers:

Der Controller ist - gemäß der befragten Zielgruppe - in den meisten Fällen in der zweiten Hierarchieebene eingeordnet; davon ist er in 35 % der Unternehmen der Befragten Bereichsleiter, bei ebenfalls 35 % Hauptabteilungsleiter, bei 13 % der Spartenleitung beigeordnet und bei 10 % ist er Mitglied der Spartenleitung.

### 3. Anforderungs- und Persönlichkeitsprofil des Controllers:

a) Studium: Die Frage, welcher Studiengang für einen Controller zu empfehlen sei, läßt sich auf Grund der Fragebogen folgendermaßen beantworten: etwa 73 % erscheint ein betriebswirtschaftliches Studium, eventuell in Verbindung mit einer technischen Ausbildung, am geeignetsten, während etwa 17 % ein Studium für nicht erforderlich halten.

b) Ausbildung im Unternehmen, Berufserfahrung: Als Ausbildungsgang für den Controller im Unternehmen wird von der Mehrheit die Form der job rotation vorgeschlagen mit den Stationen: Rechnungswesen, Planung und Organisation, Finanzwesen und EDV-Abteilung. Die benötigte Berufserfahrung wurde dabei von knapp 2/3 mit zwei bis sechs Jahren angegeben.

c) Persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften des Controllers: Die für die Person des Controllers geforderten Persönlichkeitsmerkmale sind im Diagramm 1 dargestellt. Dabei sind folgende Gruppen zusammengefaßt:

unter dem Begriff Kontaktvermögen: Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft, Präsentationsvermögen und die Fähigkeit, Wissen zu vermitteln u. ä. . .

unter dem Begriff Konzentrations-, Denk- und Planungsvermögen: analytisches Denk-

vermögen, gesunder Menschenverstand, Planungs- und Organisationstalent u. ä.

unter dem Begriff Mitarbeiterpflichten:

Teamgeist, Kompromißbereitschaft, psychologische Fähigkeiten u. ä.

unter dem Begriff Arbeitsausführung: Stehvermögen, Belastbarkeit, Geduld u. ä.

unter dem Begriff Vorgesetztenpflichten: allgemeine Führungsqualitäten, Entscheidungsfähigkeit, Übersicht, Verantwortungsgefühl, Vermittlerfähigkeiten u. ä.

Aus diesen Wissens-, Fähigkeits- und Eigenschaftsmerkmalen kann Graphik 2 abgeleitet werden:

(die Form dieser Darstellung wurde dabei in Anlehnung an die Graphik aus den Thesen und Übersichten zur Vorlesung "Personalführung I" von Prof. Dr. August Sahn an der Technischen Universität München gewählt. Hierbei bedeutet der innere Kreis: Merkmale, die als unwichtig eingestuft werden, während der äußere Kreis Merkmale trägt, die für einen Controller für unbedingt erforderlich gehalten werden).

Zusammenfassend läßt sich über die Anforderungen an die Person des Controllers sagen, daß von ihm vor allem in charakterlicher Hinsicht und in seinem Verhalten gegenüber Kollegen im Unternehmen ausgeprägte Fähigkeiten und Eigenschaften erwartet werden, die für ihn als Anlauf- und Verteilerstelle betriebswirtschaftlicher Informationen Voraussetzungen für seine erfolgreiche Arbeit sind: Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft, sowie das Geschick, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und in der richtigen Form weiter zu geben. Hierzu muß der Controller nicht nur über ein hohes Maß an analytischem Denkvermögen verfügen, sondern auch eine große Bereitschaft zur Kooperation und großes Stehvermögen aufweisen.

Der zweite Teil der Arbeit befaßte sich mit der Controller-Akademie in Gauting, das in der Bundesrepublik Deutschland für die Aus- und Weiterbildung zum Controller wohl bedeutendste Institut. Das Ausbildungsprogramm dieser Akademie besteht aus fünf Seminarwochen, die im Sandwich-Verfahren hintereinander angeordnet sind (Praxis/Seminar/Praxis/Seminar...) und dadurch einen Retraining-Effekt besitzen. Das Programm der einzelnen Seminare beinhaltet ein Grundseminar, das das gesamte "Panorama" darstellt, ein Budgetseminar, ein Führungsseminar (Themenkreis: Mitarbeiterführung), einen Budget-Workshop und einen Führungsworkshop (Training der Arbeitstechnik). Als Gründe für die Teilnahme an diesen Seminaren wurde von den befragten Teilnehmern folgende genannt:

- das Erlernen von Controller-Verhaltensweisen ("Controller-Psychologie"), Verhandlungsführung, Konferenzmoderation,
- die Möglichkeit, für diese Praxis neue Impulse zu erhalten,
- das Auffrischen von Fachwissen,
- der Erfahrungsaustausch mit Kollegen und
- die grundsätzliche Ausbildung zum Controller.

Die Verwendbarkeit des in früheren Seminaren der Controller-Akademie erarbeiteten Stoffes gaben dabei ein Drittel der Befragten mit mehr als 60 % an, wogegen nur ein Zehntel der Teilnehmer aussagten, daß sie weniger als 20 % des früheren Stoffes in ihrer Praxis anwenden konnten. Entsprechend positiv werden auch die Fragen nach dem stofflichen Inhalt und der Gliederung des Lehrangebots beantwortet. Ca. 80 % der interviewten Teilnehmer stuften dabei die Bedeutung der Seminare für ihre eigenen beruflichen Funktionen zwischen "eher unentbehrlich" bis "unentbehrlich" ein.

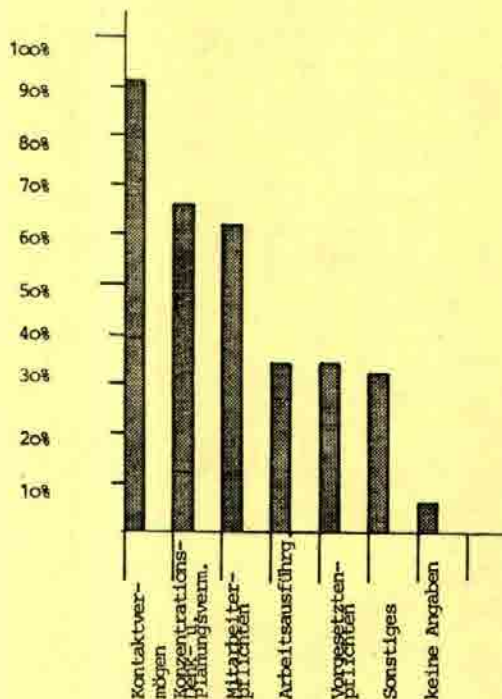
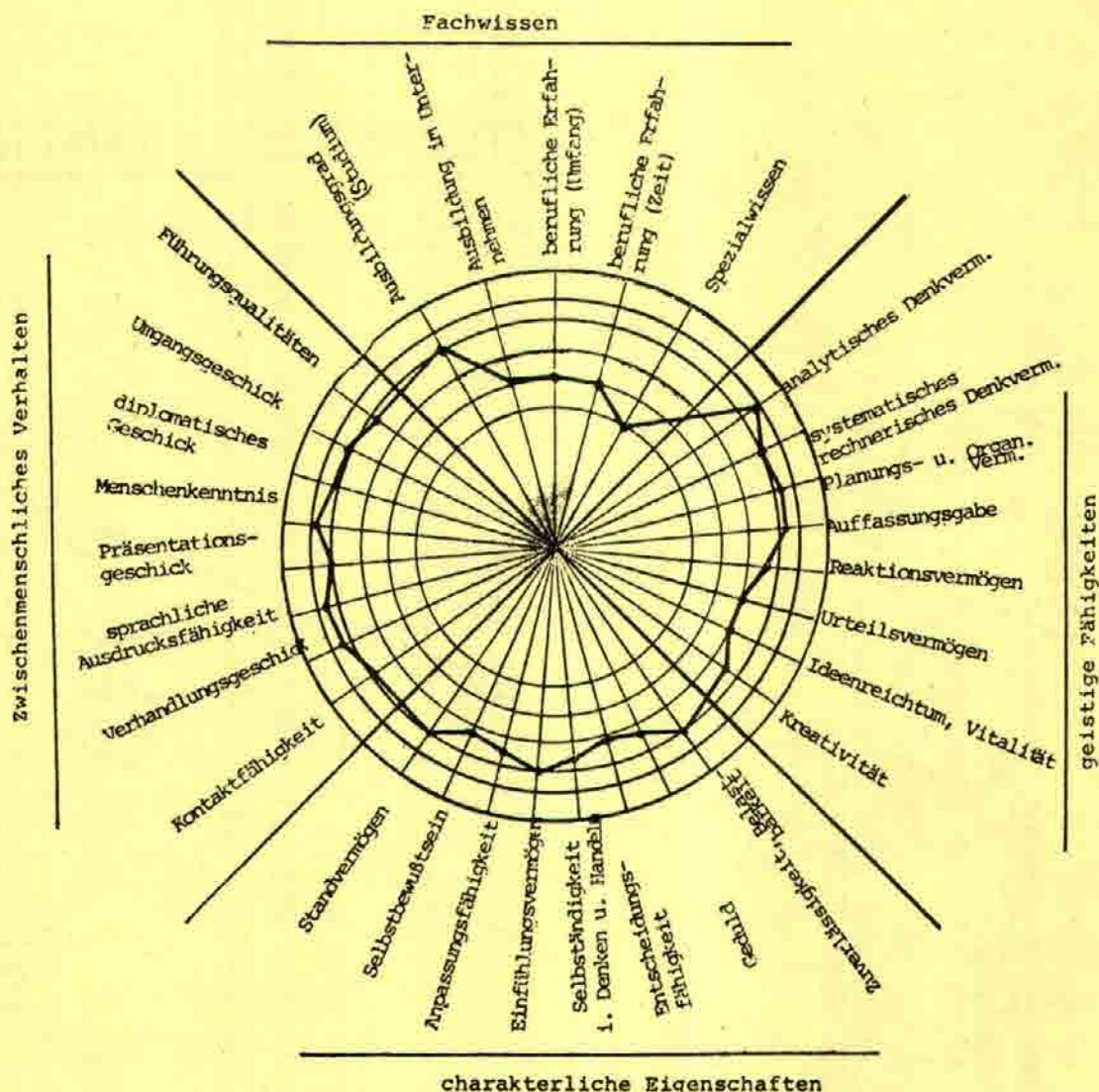


Diagramm 1: Persönlichkeitsmerkmale

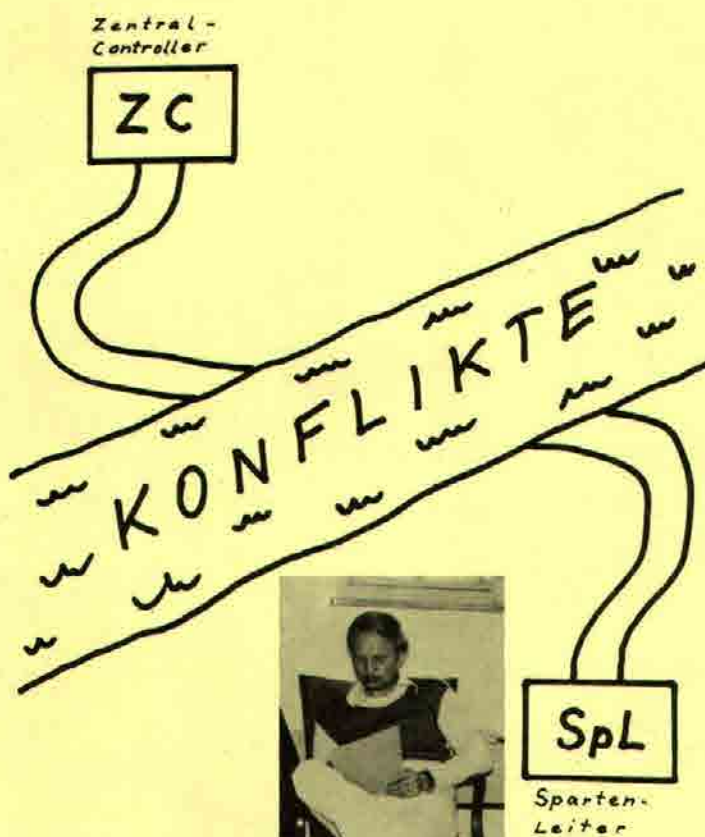


Graphik 2: Persönlichkeitsprofil des Controllers

# ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ZENTRALEM CONTROLLER UND SPARTENCONTROLLER

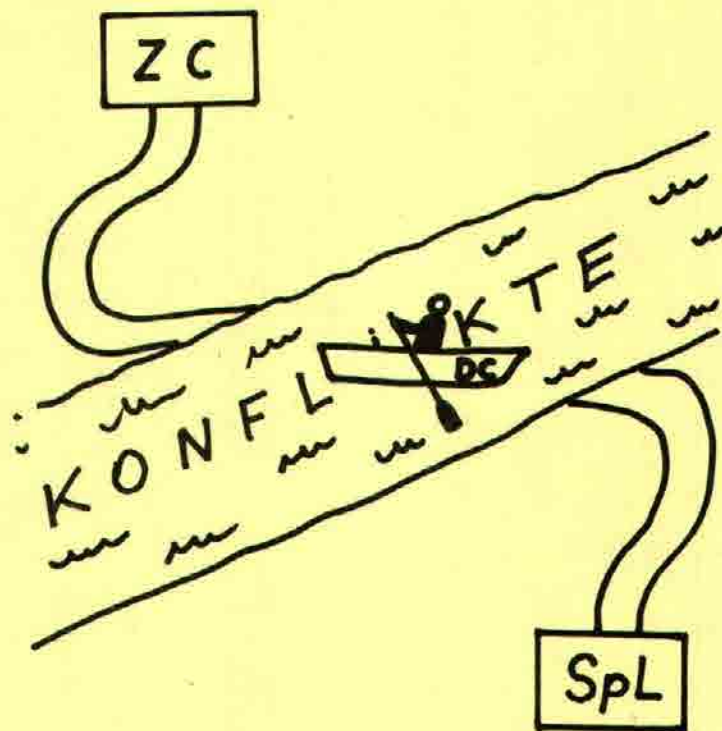
Gruppenpartner: Karl-Ernst Deuerling, Bereichscontroller, Flughafen Frankfurt/Main AG; Alfons Link, Leiter Abteilung Betriebswirtschaft, W.C.Heraeus GmbH, Hanau; Klaus J. Schröder, Controller Bereich Handel, Unternehmensgruppe Hoesch-Estel, Dortmund; Martin Waldhauser, Leiter Abteilung Betriebswirtschaft, Pfanni Werk Otto Eckart, München.

Bericht aus einer Problemlösungsgruppe - PROLÖT\* - in einer Stufe V der Controller-Akademie "Controller's Kooperations-Training", Juni 1979



## LÖSUNGSMÖGLICHKEIT: ②

### DEZENTRALER CONTROLLER



\* Problem-Lösungs-Team (Küchle)



Karl-Ernst Deuerling beim "Brainwriting"



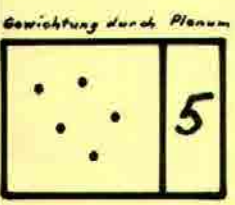
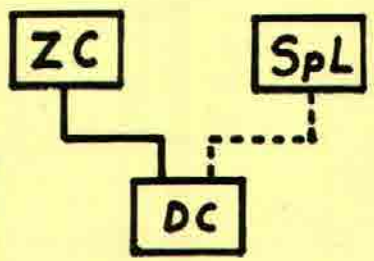
# ORGANISATION:

3

## ZUORDNUNG DES DEZENTRALEN CONTROLLERS

(Abfrage durch Kleben von Punkten)

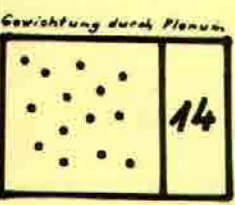
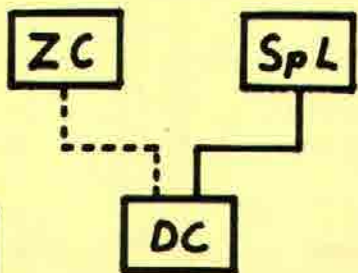
A



③ Die Kleingruppe fragt die Großgruppe, welche Form der Zuordnung des dezentralen Controllers zu einmal Spartenleiter sowie zentralem Controller es für die bessere Lösung hält. Im Falle (A) ist der dezentrale Controller dem Zentralbereich Betriebswirtschaft direkt unterstellt; die "dotted line" - als berichtsmäßige Betreuungsfunktion - reicht zum Spartenleiter hin.

Die zweite Lösung (B) ist so, daß der dezentrale (divisionale) Controller dem Spartenleiter direkt unterstellt ist (disziplinarisch), während die fachliche Unterstellung unter den zentralen Controller vorgesehen ist.

B



Bei der Befragung des Plenums erhielt Lösung (B) 14 Stimmen; für Lösung (A) entschieden sich 5 Teilnehmer. Durch Kartenabfrage ergab sich dann die folgende Vorteile-Liste

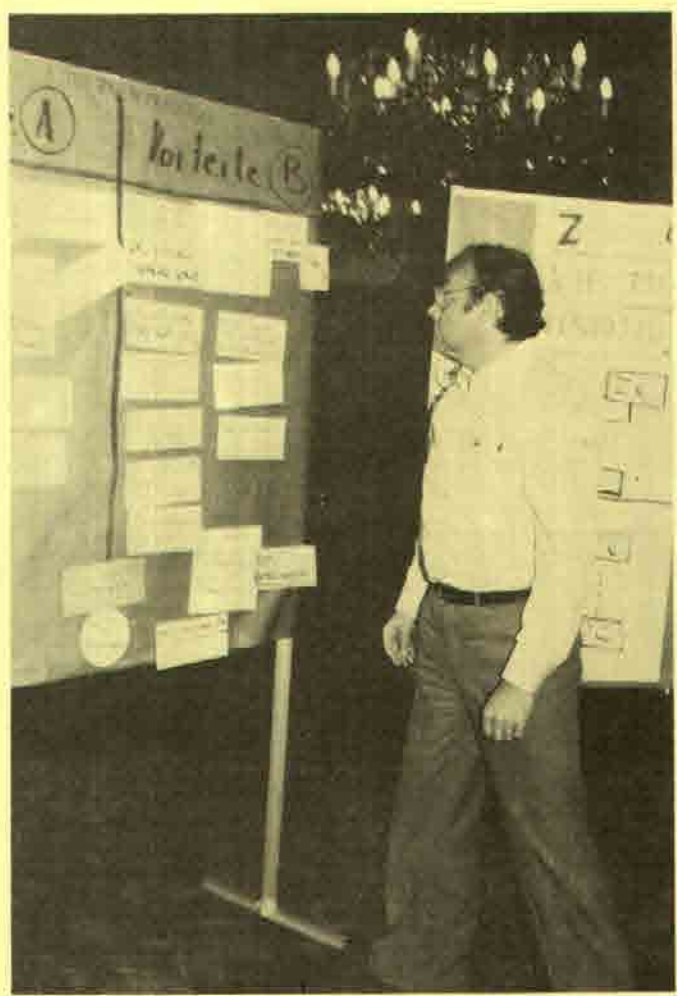
4

### VORTEILE bei Unterstellung

- (A) unter ZC
- Weniger Richtlinien
- Eine Zielrichtung
- Keine einseitigen Sparteninteressen
- Keine Grauzone der Berichterstattung
- Mehr Einfluß des ZC
- Spartenchef kein Fach-Vorgesetzter
- Vermeidung von Betriebsblindheit
- Stärkere Gewichtung des C
- Ganzheitliche Sicht des Unternehmens

- (B) unter SPL
- SPL betrachtet DC als seinen Mann
- Stallgeruch
- DC kein Fremdkörper
- Nähe → Chance für Vertrauensbildung
- DC als Trainer vor Ort
- Fachlich bessere Info
- Kommt Kooperation der Sparte entgegen
- Geringer Konflikt DC - SPL
- Mehr Chancen für Self-Controlling
- Darf selbst denken

= Inhalt der Kärtchen



...Martin Waldhauser beim Vorlesen der Ergebnisse aus der Kartenabfrage

**5** SIMULTANPROTOKOLL

Gleichzeitig wurden von einem Gruppenmitglied die Äußerungen aus dem Plenum mitprotokolliert (am Flipchart). Im wesentlichen ergaben sich folgende Gesichtspunkte:

Thema: Zentrales und/oder dezentrales Controlling?

1) Aufforderung an das Plenum zur Kartenabfrage der Vorteile an A) und B).

2) Vorteile A):

- Fachkenntnisse
- Einheitliche Sprache
- Einheitliches System
- Egoismus und Betriebsblindheit werden vermieden
- Starkes Gewicht im Unternehmen
- Keine Grauzone bei Berichterstattung
- Gemeinsame Strategie des Unternehmens

*Braucht man dazu eine Direktunterstellung?*

3) Vorteile B)

Dezentraler Controller hat Stallgeruch

Er ist der Mann des Spartenleiters Betriebswirtschaftlicher Trainer vor Ort Bessere Information von der Sparte

4) Welche Nachteile gibt es bei A) und B)?

5) Was wollen wir mit DC erreichen?

6) Wie verbreite ich den Controllergedanken im Unternehmen?

7) Wie kann ich die Konflikte überbrücken?

8) Sieht der ZC die DC als Einheit oder als Gefahr für sich selbst?

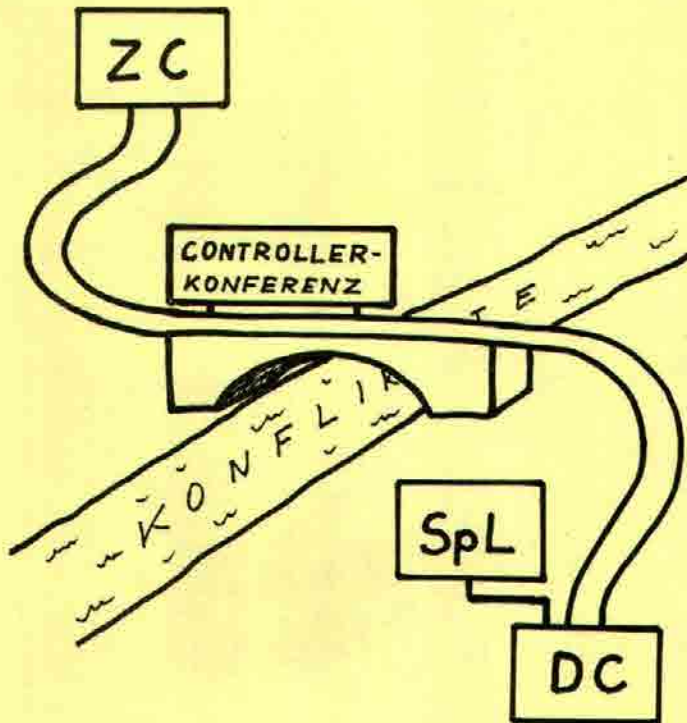
9) Gibt es eine Aufgabenstellung und ein Rollenverständnis für den ZC und den DC?

10) Was kann ich mit einer Controller-Konferenz erreichen?

**SICHERSTELLUNG**

**6**

DER ZUSAMMENARBEIT VON ZC UND DC IM FALL (B) DURCH CONTROLLERKONFERENZ



*Klaus J. Schröder und Alfons Link bei der Montage des Lösungsbildes.*

# ”...WORAN ES IN DER PRAXIS LIEGEN MAG, WENN DAS CONTROLLING SO SCHNELL NICHT FUNKTIONIERT...”

Notizen aus dem Podiumsgespräch anlässlich des 4. Controller-Kongresses  
im Mai 1979 in Frankfurt/Main

*Dipl.-Kfm. Diets:*

...eröffnete das Podiumsgespräch mit der Erkundigung bei Dr. Vellmann, wie er zu dieser Fragestellung stünde.

*Dr. Vellmann:*

... hebt zunächst einmal hervor, daß es darum ginge, sich in den Angelegenheiten des Rechnungswesens langfristig zu engagieren. Der Zustand in Rechnungswesen und Datenverarbeitung, den man normalerweise vorfindet, ist der, daß das Rechnungswesen sich auf die gesetzlich vorgeschriebenen Akti-

vitäten weitgehend beschränkt. Mag sein, daß für die Bilanzposition Halb- und Fertigfabrikate dann noch so etwas wie eine Betriebsabrechnung existiert, ein internes Rechnungswesen, was aber mit Methoden gehandhabt wird, die man keineswegs als "controller-like" bezeichnen könnte. Ich habe bei Schmalenbach gelernt, daß es mehrere Zwecke des Rechnungswesens gibt: das eine ist die Bewertung für die Bilanz; das zweite ist die Kontrolle der Betriebsgebarung. D. h. der erste Schritt zum Controlling ist so etwas wie eine Standardkostenrechnung; dabei ein Eindringen in die Geheimnisse der Produktionsverfahren. Kürzlich war ich bei einer



*Partner im Podiumsgespräch (v.l.n.r.): Prof. Dr. Werner Popp, Lehrstuhl für Operations Research, Universität Bern; Dr. Aloys Gälweiler, Generalbevollmächtigter, Brown, Boveri & Cie AG, Mannheim; Dipl.-Kfm. Heinz Diets, Kaufmännischer Leiter, Lurgi Werkstätten Gotek, Frankfurt; Dr. Karlheinz Vellmann, Mitglied der Geschäftsleitung, Henkel KGaA, Düsseldorf; Dr. Klaus Nuding, Direktor, Wacker-Chemie GmbH, München; Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle, Leiter der Controller-Akademie, Gauting/München.*

Sitzung des betriebswirtschaftlichen Ausschusses des Chemie-Verbandes, bei der über Controlling diskutiert worden ist. Da hat einer der Teilnehmer auch gefragt, welcher Controller würde schon kennen die Herstellkosten. "Die Herstellkosten, das unbekannte Wesen".

Für den Aufbau eines Controlling ist es absolut erforderlich, daß jemand mindestens ein Jahrzehnt - je nach der Vielfalt und Größe der Produktionsprozesse - diese Fertigungsabläufe wirklich kennenlernt. Nur dann ist er in der Lage, die sehr wichtigen Kostenelemente variabler und fixer Art und das dynamische Element der Produktionsentwicklung abhängig vom technischen Fortschritt in der Produktion wirklich beurteilen, verfolgen und bewerten zu können.

*Dipl.-Kfm. Dietz:*

Ich möchte einmal Dr. Deyhle fragen, was fällt ihm so spontan ein, wenn es mit dem Controlling in der Praxis nicht klappt.

*Dr. Deyhle:*

Dr. Vellmann betonte die nachhaltig aufzubauende Erfahrung. Darin steckt ja auch drin, daß man nicht Wissen und Können miteinander verwechseln darf. Können muß man sich erarbeiten - mit viel Zeit und auch Lehrgeld. Im übrigen ist es so, daß wir in der Controller-Arbeit eigentlich einen Knoten drin haben; der zudem fast zwangsläufig kommt - und zwar nach dem Götz von Berlichingen-Prinzip: Wo Licht ist, ist auch Schatten. Controller ist ja etwas, was analytische Arbeit braucht. Dazu gehört die Untersuchung, warum ist es nicht gekommen, wie es geplant worden ist. Bloß daß diese Frage "Warum nicht so gekommen, wie geplant" eine persönlich unsympathische Frage ist. Sofort kommt die Idee, wieso habe ich Rindvieh dann überhaupt geplant. Hätte ich nicht geplant, gäbe es auch die Frage nicht, warum eine Abweichung entstanden ist. So ist die Folge des analytisch Nötigen, logisch Erforderlichen (das Licht) zugleich verbunden mit dem Schatten, daß jemand das Gefühl hat, daß er sich rechtfertigen sollte. So jedenfalls wird es oft empfunden. Es entsteht so eine Atmosphäre von Anklägerfunktion, wenn der Controller/Kostenanalytiker analytisch ans Werk geht. Und dann sagen die Manager, so einen Controller wollen wir eben nicht. Dabei ist ja eine solche Atmosphäre des "Anklagens" bei der Durchsprache von Abweichungen nicht von seiten eines Controllers so gemeint. Bloß kommt es eben nicht darauf an, was der Verkäufer sagt, sondern was der Kunde hört.

Und was der Kunde "Empfänger von Controller-Berichten" ferner noch so empfendet oder hört, das ist der Eindruck, als würden die Controller werten. Und da lasse ich mich doch als Mann der Produktion in

der Chemie oder als Marketing-Mann oder als Entwicklungs-Chef nicht von einem Controller bewerten oder zensieren. Wie kommt der mir denn vor, Daß der Eindruck beim Management entsteht, die Controller würden werten, folgt ebenfalls wieder dem Licht- und Schatten-Dilemma. Man rührt sich von seiten der Controller-Funktion bei einer "erheblichen" Abweichung. Das entspricht dem Licht des "Management by exception". Bloß dieses "erheblich" wird dann oft empfunden als "überheblich". Man empfindet dieses dann als eine Art Strich des "Merkers" - besonders natürlich bei den negativen Abweichungen.

Das schlimme ist dann bloß, daß eine solche Sorte von Reklamation nicht offen gesagt wird. Man geht dann rationalisierend in Ersatzargumente. Vor allem in das beliebte Argument, daß man doch gar nicht planen könne, weil man gar nicht alles wisse, nicht Prophet oder nicht Petrus sei. Dabei ist das gar kein eigentliches Argument, sondern dahinter steckt der Vorbehalt, nachher nicht auf Abweichungen angesprochen zu werden. Wenn man vorher gar nicht erst plant, gibt es Abweichungen selbstverständlich nicht.

*Dipl.-Kfm. Dietz:*

Darf ich einmal ganz anders Herrn Dr. Nuding fragen, inwieweit die EDV dem Controller nützt - oder kann es sogar sein, daß die EDV dem Controller schadet?

*Dr. Nuding:*

Also schaden kann die EDV dem Controller eigentlich nie; sie kann ihm nur nie genug nützen. Oft kann die EDV die Probleme, die der Controller gelöst haben möchte, so schnell zumindest nicht lösen. Dr. Gälweiler sagte da früher einmal, wenn jemand 20 Jahre alt werden will, muß er vorher 19 Jahre lang gelebt haben. Uns Controllern geht es dann auch so, daß wir viel schneller Dinge herbringen wollen, weil die Situation drängt, als es machbar ist.

Auch bei dem, was ich Ihnen in der Produktergebnisrechnung vorgeführt habe, ist es so, daß wir das dieses Jahr zum ersten Mal mit gutem Gewissen an die Sparten verteilen können. Seit über 2 Jahren laufen aber schon die Programme. Und da habe ich am Anfang auch gedacht, daß dies alles viel schneller ginge. Was ist aber wirklich passiert: wir haben es konzipiert, und dann lief es auch; es ist sogar gut gegangen mit der EDV. Bloß dann kam die Phase, wo es in die Plausibilität ging. Da war dann hier ein Produkt nicht gescheit bewertet, oder dort hat eine Rezeptur nicht gestimmt; dann sahen wir, daß in einem Betrieb ein Produkt fertig ist, wenn es im anderen Betrieb noch den Produktionsgang des Einfüllens in den Silowagen braucht. Alle diese Bereinigungen brachten dann das Problem - und

das entspricht auch dem, was Dr. Vellmann vorhin von einem Jahrzehnt "an den Schuhsohlen abgelaufener" Erfahrung im betrieblichen Rechnungswesen gesagt hat.

Hier hätte uns die EDV in vielfältiger Weise helfen können, wenn sie noch schneller gewesen wäre. Und wir sind an zwei, drei Stellen "um die EDV rumgegangen". So haben wir versucht, mittels fremder Rechenzentren oder mit Programmen unter dem Stichwort "CALL" usw. - kleine Hilfsprogramme kleine Hilfslösungen zusätzlich anzustricken, die wir in ein integriertes EDV-System so nicht reingebracht hätten. Die EDV war dabei nicht unbedingt "happy", haben uns aber auch bestätigt, daß sie es hätten so nicht machen können,

*Dr. Gälweiler:*

Die EDV ist ein Instrument; das kann gebraucht oder mißbraucht werden. Das ist wie bei einem Messer; mit dem man gesittet ein Kotelett schneiden oder jemand den Hals durchschneiden kann. Die EDV liefert uns die Informationen. Und bei der Planung braucht man ja auch die Informationen als Hintergrund.


Dabei entsteht dann oft der Eindruck, als herrsche derzeit ein Mangel an Information. Das genaue Gegenteil ist der Fall. Es herrscht ein großer Überfluß an Information, nur ein Mangel an Wissen daran, welches die relevanten Informationen sind. So besteht die große Gefahr, daß man von Informationen überschüttet wird, sich überschütten läßt, man kann ja tatsächlich nicht so schnell lesen, wie Informationen aus der EDV ausgedruckt werden. Also haben wir den Grundsatz aufgestellt, nur die Informationen zu verteilen, die für eine Entscheidung notwendig sind. Und nicht die, die allgemein interessant sind.

So hatte ich in meiner früheren Praxis als Control-

ler auch im Rahmen der Artikelergebnisrechnung unter anderem die Frachtraten angesetzt. Dann wurde jeden Monat eine Frachtstatistik erstellt - 100 Seiten, für jedes Werk 20 Seiten, für jedes Produkt, in Rollen oder in Bogen, per LKW oder per Schiff, Inland oder Ausland. Eines Tages kam der Vertriebsvorstand und sagte, er bräuchte noch eine zusätzliche Angabe, nämlich wie groß die durchschnittliche Entfernung sei. Da habe ich mich dann hingesetzt und überlegt, wie das zu lösen sei. Bis mir die Idee kam, was machen die überhaupt mit dieser Angabe? Die Entscheidung über die Frachtkosten ist ja durch die Lage des Kunden gegeben. Dann haben wir das diskutiert; es stellte sich heraus, daß man mit der gewünschten Angabe keine zusätzliche Entscheidung treffen konnte. Aber das Argument fiel: "Es sei doch sehr interessant, dies auch zu wissen". Bloß wenn wir das Kriterium des Interessanten zur Auswahl machen über das, was zu informieren ist, dann wäre auch das Lebendgewicht der Belegschaft interessant. Doch das Kriterium "kann ich damit bessere Entscheidungen treffen" grenzt das, was als Information wichtig ist, sehr stark ein. Wenn man dagegen an "Informationsfriedhöfe" denkt, dann kann die EDV natürlich nicht nur nützlich sein.

*Dr. Deyhle:*

Also wäre es ja nicht der Mangel an Information, sondern der Mangel an Interpretation, der bewältigt werden muß. Das ist dann eine Frage der Auswahl dessen, was entscheidungs-relevant ist. Nur muß ich dazu wissen, was Gegenstand der Entscheidung ist. Dazu kommt dann im Berichtswesen auch stärker der Aspekt der ereignisorientierten Berichterstattung. Und dazu wäre zu erwähnen, daß ein guter Controller-Bericht eben erst dann entstanden ist, wenn er ein Konsequenzenprotokoll aus einer Controlling-Talkshow darstellt.



*"... man braucht ein Jahrzehnt betriebswirtschaftliche Erfahrung..."*

*Dr. Vellmann:*

Ich möchte auf eine natürliche Hierarchie der EDV-Informationen hinweisen. Da haben wir einmal die sogenannten Abrechnungs-Systeme, die über EDV laufen, die dokumentiert werden müssen, ob nun in Leporello-Form oder auch via Mikrofilm, so daß man also von den kilometerlangen Ausdrucken weg käme. Und dann hat man lange - vielleicht aus reinen Wirtschaftlichkeitsgründen - den Fehler gemacht, diese Abrechnungssysteme gleichzeitig zu Informationssystemen zu deklarieren. Man hat sie einfach kopiert und praktisch per Kopie informiert mit der Annahme, der Empfänger dieser Information würde genau das selbe damit tun können wie die liefernde Fachabteilung.

Es ist ein sehr großer Unterschied, ob eine Information im Abrechnungssystem für eine Fachabteilung - etwa für die Buchhaltung oder Betriebsabrechnung - integriert benötigt wird, oder ob eine solche Darstellung zur Information eines Entscheidungsträgers erforderlich ist. Die moderne Technik ermöglicht es uns seit wenigen Jahren erst, auf wirtschaftlichem Wege über die Datenbank-Organisationen und die Bildschirmtechnik diejenigen Informationen an die Entscheidungsträger zu bringen, die wirklich entscheidungsrelevant sind. Es ist also möglich geworden dank des technischen Fortschritts, selbständige Informationssysteme auf die Basis der Abrechnungssysteme (als Plattform) zu stellen. Damit sind wir dem Selektionsprinzip sehr viel näher gekommen.

Was ich als dritte Stufe auf der Basis der Datenbank-Systeme dann anbietet, ist die Schaffung von Dispositionssystemen. Die würden dann nicht nur den Abrechnungsstoff beinhalten, sondern Verfügungen, Bereitstellungen, Lagerdispositionen. Auch das Gebiet des Linear Programming für die Produktion ist damit angesprochen. Dazu kommt ein Konzept optimaler Finanzdisposition im Unternehmen. Auf diesen Dispositionssystemen lassen sich dann Steuerungssysteme aufbauen, mit denen auch - unter Einsatz von Operations Research - automatisiert entschieden werden kann. Damit wäre - schrittweise - ein großes Optimierungsziel der Unternehmung erreicht, was mit anderen Mitteln als EDV nicht bewältigt werden könnte.

*Dr. Nuding:*

Beim Problem einer selektiven Verteilung von Informationen müßte man auch die Größe der Unternehmung berücksichtigen. Wir sind jetzt vielleicht nicht so groß und haben vielleicht nicht so viel Personal- sowie Hardware-Ressourcen. Wir haben hier den Grundsatz gefaßt, daß sich nicht ein "Wasserkopf" in Informationsverteilung bildet und sind schon zu dem Schluß gekommen, daß es eben doch besser ist, man verteilt lieber einmal einen Stoß Listen vielleicht an die Ebene im mittleren Management.

Nicht daß man immer krampfhaft überlegen muß, welche selektiven Informationen will der jeweilige Adressat überhaupt hören. Bis das programmiert ist individuell, hat der Empfänger schon wieder andere Ansprüche, so daß man stets dahinter herläuft. Was uns echt abgeht, ist ein System der freien Listgeneration. Wir haben ein Datenbanksystem; aber zum Beispiel könnten wir heute nicht sofort bekommen, welche Kunden im Iran unter einem bestimmten Deckungsbeitrag stehen. Zwar bekämen wir die Kunden mit einem Deckungsbeitrag unter 10 % weltweit; aber nicht segmentiert auf das eine Land. Wir haben halt früher mal nicht drangedacht, daß wir das auch für den Iran separat brauchen müßten. Wir haben, genau genommen, halt nicht genügend vorausgedacht - und jetzt kommt die organisatorische Schuhsohlenplanung. Andererseits ist es unzumutbar für eine Fachabteilung, daß sie pausenlos überlegt, welche Informationswünsche wohl die Empfänger haben könnten in den nächsten 10 Jahren. Solche Vorratsprogramme wären dann völlig unwirtschaftlich. Da ist wahrscheinlich das eigentliche Problem, was mich und viele Kollegen, die man treffen kann, bedrückt: daß man eben auf den vorhandenen "Datensalat" nicht schnell genug zurückgreifen kann. Wir haben viele Experimente gemacht - wir haben mit Plancode experimentiert, wir haben's mit CALL versucht. Bloß die Dinge haben den Nachteil, daß sie Maschinen-Overhead in die EDV bringen und daß deshalb die Antwortzeiten der übrigen Bildschirmbenutzer ziemlich gestört werden. Hier müßten die Hardware- und Software-Häuser noch besser versuchen, Instrumente gerade für das Controlling an die Hand zu geben, die echt was bringen. Zwar gibt es dann ja auch die Alternative mit dem APL. Diese Sprache ist sehr geschickt, aber wenn man nicht ständig damit arbeitet, dann weiß man vielleicht auch nicht schnell genug, wie es geht. Dann läßt man wieder die Finger davon - dann geht es wie bei der linearen Programmierung: man würde es gern machen, weil man das aber nicht kann, macht man es lieber anders.

*Prof. Dr. Popp:*

Ich bin heute schon einmal als "Anderer" definiert worden; und Sie werden an meiner Argumentation gleich merken, daß ich vielleicht sogar nahe an der EDV dransitze. Vielleicht ist gerade bei den bisherigen Beiträgen so ganz "leise" auf die EDV hineingehackt" worden. In diesem Punkt halten offenbar "die Controller ganz eng zusammen".

Ich glaube es geht nicht, daß man die Schuld dann für die Masse an Daten den Systemanalytikern auflädt. Schließlich würde es ja nicht so sein, daß man ein EDV-System aufstellen läßt und nachher sagt, dies ist jetzt zuviel an Daten, was da angeliefert wird. Also wenn man Datensysteme entwickeln will, dann ist es doch unumgänglich, daß

die verantwortlichen Personen bei der Programm-entwicklung dabei sitzen und Akzente setzen und sagen: das ist für mich wichtig und jenes ist für mich unwichtig. Und dann kommt doch etwas heraus, was sie brauchen können.

*Dipl.-Kfm. Dietz:*

Das ist heute morgen auch deutlich im Referat von Dr. Vellmann gesagt worden, daß es wichtig ist, den Benutzer im Rahmen etwa eines EDV-Fachauschusses in die Systemgestaltung einzubeziehen.

Nimmt man jetzt einmal Fragen der Strukturorganisation: wie steht es denn mit dem Controlling in Verbindung z.B. mit einer Matrix-Lösung in der Organisation?

*Dr. Deyhle:*

Da müßte man - etwas herausfordernd - sagen, daß eine Matrix-Organisation ohne Controlling überhaupt nicht läuft. Controlling ist gerade dafür konstitutiv. In der Matrix ist ja ständig zusammengeschmalt ein Know-how-Verbund oder ein Verbund von Know-how und Know-who, bei dem nicht genau abgegrenzt werden kann, wer wieviel von einem Zielmaßstab erreicht hat. Wieviel Prozent vom Umsatz oder Deckungsbeitrag hat z.B. der die Endverbraucher mit Marketing-Maßnahmen ansprechende Produktmanager zustande gebracht; und wieviel Prozent ist zurückzuführen auf die Aktivität des die Distribution sicherstellenden Außendienstes? Zwar könnte man die Aufgabenschwerpunkte so definieren, daß die einen (die Produktmanager) als Rausverkäufer tätig sind und die anderen (die Gebietszuständigen) als Reinverkäufer. Aber das Ziel ist gemeinsam. Also hilft hier nur ein Controlling im Sinne des Self-Controlling. Und gerade bei solchen Verknüpfungen ist die moderierende Funktion des Controllers als betriebswirtschaftlicher Begleiter besonders produktiv.

Das gilt sinngemäß im Werks-Controlling. Da sind einmal die Fertigungsstellenleiter - eigentlich die Leistungsprozeßmanager. Auf deren Kostenstellen gibt es dann Kostenarten wie z.B. Reparaturen oder Werkzeugverbrauch oder Energie. Will nun ein solcher Fertigungsstellenleiter auf diese Kosten Einfluß nehmen, so kann er es nur im Verbund mit z.B. dem Instandhaltungsbereich, dem Werkzeugbau oder der Energiezentrale. Diese - sogenannten Hilfsstellen - sind eigentlich Kostenartenmanager. Der Werkscontroller müßte bei Kostenplanung und Kostenbeeinflussung diese beiden Aktivitäten zueinander führen. Und von seiner Seite aus - den betriebswirtschaftlichen Know-how-Teil hinzufügen.

Soll man übrigens einen Controller-Bereich mehr als Stabsfunktion einrichten, oder einen Controller mit einem linienmäßigen Unterbau schaffen? Welche Meinung soll man denn hier vertreten? Wenn ich da selber etwas sagen soll, würde ich mehr dafür plädieren, daß die Controller-Funktion "auch die Werkzeugmacherei" hat. Dazu gehört mindestens das interne Rechnungswesen; das wäre aber eben auch die EDV. Das wäre für eine wirksame Controller-Funktion sinnvoll. Die "Eintrittskarte" in das Team (der Controller im Management-Team) würde besser "stimmen". Dezentrale Controller in Produktion und Marketing wären natürlich mehr im Sinne von Stabs-Experten zu verstehen.

*Dr. Gälweiler:*

Es fiel heute ja mehrfach das Wort System, systematisch. Man hat über Systeme in den letzten Jahren viel gelesen, viel gelernt; die Systemtheorie hoch entwickelt. Man hat aber meines Erachtens in der Betriebswirtschaft noch zu wenig gelernt, Verhaltensregeln bei der Anwendung der Systeme zu beherrschen. So heißt ein überall gültiger Grundsatz, daß die Obersysteme die Untersysteme nicht überfordern dürfen. So darf die Erfolgs-Systematik die Liquidität nicht überfordern. Man könnte viel Erfolg machen und kein Geld mehr besitzen. Dann muß jedes Sub-System seinen eigenen Spielraum haben. Sonst kann es innerhalb des Gesamtsystems seine Aufgabe nicht gut genug erfüllen. Beides setzt jetzt schon einen sehr intensiven, gegenseitigen Informationsfluß voraus - gerade auch zwischen zentralem und dezentralem Controller.

Aber ferner darf ein Sub-System keine Autonomie entwickeln. Sonst geht mit der Autonomie des Sub-systemes eventuell das ganze kaputt - nicht nur dann auch das Sub-System.

Nun ist ein Unternehmen ein sich selbst umstrukturierendes System. Solche hochentwickelten Systeme sind dadurch ausgezeichnet, daß sie für jedes System einen Regelkreis brauchen. Also läuft ein Controlling - ein Feedback - als ein System von in sich verschachtelten Regelkreisen. Und das kann man nicht an einer Stelle zentral machen. Also kann der Unternehmensorganismus nicht funktionieren, wenn man all das, was in den Sub-Systemen an Regelungsprozessen mit Spielraum nötig ist, zentral regeln wollte. Deshalb ist auch jede Dezentralisierung zugleich eine zentral kontrollierte. Ich darf nochmals auf diese These Herrn von Gelders hinweisen von der "kontrollierten Dezentralisation" (Controller Magazin Nr. 5/79). ■

*Termin des nächsten Controller-Kongresses: 20. u. 21. Mai 1980 in Frankfurt (Main)*



"Kongreß-Szenen von hinten"

